



# SALAM

## Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i

P-ISSN: 2356-1459. E-ISSN: 2654-9050

Vol. 10 No. 1 (2023), pp.141-154

DOI: 10.15408/sjsbs.v10i1.31111

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/index>



## Perlunya Reformasi Kultural di Kepolisian Republik Indonesia\*

Ahmad Fityan Abdussalam<sup>1</sup>, Hamidah Abdurrachman<sup>2</sup>, Achmad Irwan Hamzani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Pancasakti Tegal



[10.15408/sjsbs.v10i1.31111](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v10i1.31111)

### Abstract

The purpose of this study is the need for cultural reforms to be carried out in the Indonesian National Police (Polri), efforts to reform police culture in the grand design road map for reform of the police bureaucracy, examines policy efforts to revitalize Polri's human resources and the obstacles associated with the Inspector General FS case. This type of research includes library research. While the approach used is a normative approach. This study uses secondary data obtained from laws and regulations, books and scientific journals. The results of this study indicate that the police reform policy in the cultural aspect associated with bureaucratic reform includes: changes in doctrine and main guidelines, formulation of behavioral guidelines; and empowerment of non-commissioned officers and enlisted police officers in Community Police (Polmas) efforts; Quick wins program and revitalization of Polri's human resources. Polri needs to re-inculcate and re-orient the guidelines and principles established by the police both in the education and care of every member of the Polri and for Polri to take concrete steps by creating special instruments other than a code of ethics that regulates the corps mental conduct so that actions "cover up colleagues' mistakes" and "force solidarity" which in turn has an impact on improving the image of the Polri institution in society.

**Keywords:** Cultural reform; Polri; revitalization

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah perlunya reformasi kultural yang dijalankan di Kepolisian Republik Indonesia (Polri), upaya reformasi kultural polri dalam *road map grand desain* reformasi birokrasi polri, mengkaji upaya kebijakan revitalisasi sumber daya manusia polri beserta kendalanya dikaitkan dengan kasus Irjen FS. Jenis penelitian ini termasuk penelitian pustaka (library research). Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan normatif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari peraturan perundang-undangan, buku dan jurnal ilmiah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan reformasi Polri dalam aspek kultural yang dihubungkan dengan reformasi birokrasi tersebut diantaranya adalah: perubahan doktrin dan pedoman induk, perumusan pedoman perilaku; dan pemberdayaan bintara dan tamtama Polri dalam upaya Polisi Masyarakat (Polmas); Program quick wins dan revitalisasi SDM Polri. Polri perlu menanamkan kembali dan re-orientasi pedoman dan prinsip yang dibentuk oleh kepolisian baik dalam pendidikan dan perawatan setiap insan anggota Polri dan agar Polri membuat langkah konkrit dengan membuat instrument khusus selain kode etik yang mengatur tata perilaku jiwa korsa agar tindakan "menutupi kesalahan sejawat" dan "solidaritas angkatan" yang selanjutnya berdampak pada membaiknya citra institusi Polri di tengah masyarakat.

**Kata Kunci:** Reformasi kultural; Polri; revitalisasi

---

\*Received: January 04, 2023, Revision: January 30, 2023, Published: February 19, 2023.

<sup>1</sup> Ahmad Fityan Abdussalam adalah mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal.

<sup>2</sup> Hamidah Abdurrachman adalah dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal.

<sup>3</sup> Achmad Irwan Hamzani adalah dosen Fakultas Hukum Universitas Pancasakti Tegal.

## A. PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri merupakan bagian dari tugas pemerintah untuk menjaga ketertiban, melindungi masyarakat, menegakkan hukum, dan melayani masyarakat. Rencana pembangunan nasional harus selalu diikuti oleh pembangunan itu sendiri. Kedudukan dan komposisi kepolisian dalam sistem ketatanegaraan Republik Indonesia diperkuat oleh aspek struktural dan instrumental dari proses reformasi kepolisian. Sementara itu, perbaikan masih dilakukan pada aspek budaya seperti: perubahan kurikulum pendidikan dan penekanan pada nilai-nilai Tribrata, Catur Prasetya, dan Kode Etik Profesi dalam rangka mewujudkan jati diri Polri sebagai pengayom dan pengabdikan masyarakat. Fakta bahwa tindakan Polri belum sepenuhnya mencerminkan jati dirinya sebagai pengabdikan dan pengayom masyarakat tidak bisa dipungkiri. Masalah seperti kekerasan, diskriminasi, kurangnya respon, dan kurangnya profesionalisme harus diatasi di masa depan. Dalam negara hukum yang ideal, reformasi penegakan hukum merupakan solusi dari permasalahan Indonesia tentang bagaimana hukum diterapkan.<sup>4</sup>

Kondisi disiplin dan profesionalisme Polri saat ini mulai memburuk, dan hal ini mulai sering menjadi perbincangan masyarakat. dengan sering memberitakan tindakan disiplin yang dilakukan anggota Polri di berbagai media.<sup>5</sup> Beberapa kasus yang sangat membawa dampak negatif terhadap citra dan profesionalisme institusi Polri seperti Penetapan status tersangka oleh KPK kepada irjen Djoko Susilo atas kasus korupsi pada 27 Juli 2012, proyek akuisisi simulator alat uji SIM senilai Rp 196 miliar. Kasus pengaktifan Kembali status Irjen Napoleon Bonaparte sebagai perwira aktif. Padahal Napoleon telah divonis bersalah menerima suap terkait terpidana red notice cessie Bank Bali, Djoko Tjandra.

Kerugian yang dialami pihak kepolisian dalam hal ini. Pertama, persepsi luas bahwa anggota Polri dilindungi dari bahaya oleh organisasi. Kedua, menunjukkan bahwa Polri tidak merepresentasikan dirinya sebagai lembaga antikorupsi dan tidak mewujudkan keinginan pemberantasan korupsi. Ketiga, dikhawatirkan akan mencederai nilai-nilai internal Polri karena jika tidak dipecah dapat menimbulkan masalah di tubuh Polri. Tidak dipecahnya Napoleon bisa menjadi contoh buruk bagi anggota Polri lainnya. padahal hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2003 Tentang Pemberhentian Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 12 Ayat (1).<sup>6</sup>

Selanjutnya, penetapan tersangka Ferdy Sambo, mantan Kepala Divisi Propam Polri, pada 9 Agustus 2022 atas pembunuhan terhadap Brigadir J, telah diumumkan oleh Kapolri Listyo Sigit Prabowo. Kasus ini telah melibatkan banyak pihak, baik dari tingkat Bharada hingga perwira baik pemeriksaan pada tingkat kriminal maupun etik. Brigjen

---

<sup>4</sup> Lutfil Ansori, 'Progressive Legal Perspective Law Enforcement Reform', *Jurnal Yuridis*, 4.2 (2018), 148. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/Yuridis/article/view/244/210>

<sup>5</sup> Nenny Probowati dan Gunarto, 'Penerapan Penegakan Hukum Disiplin Polri Demi Terwujudnya Good Governance and Clean Government Dalam Ruang Lingkup Polda Jawa Tengah', 12.3 (2017), 601-10. <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/jhku/article/view/1895/1439>

<sup>6</sup> <https://nasional.kompas.com/read/2022/05/20/15441831/status-napoleon-bonaparte-sebagai-polisi-aktif-dinilai-bakal-rugikan-polri> diakses pada 06/12/2022

Ahmad Ramadhan Karo Penmas Divisi Humas Polri sebelumnya menyatakan Bharada E dan Brigadir J terlibat penembakan di rumah dinas. Saat Belakangan, barang bukti TKP dibersihkan ditangani. rekayasa kasus yang melanggar moralitas dilakukan dengan sempurna.<sup>7</sup>

Pembunuhan Brigadir Joshua terkait erat dengan reformasi budaya kepolisian, yang menimbulkan pertanyaan tentang kecenderungan yang melekat pada bawahan untuk mematuhi perintah dari atasan bahkan ketika melakukannya bertentangan dengan hukum. Ferdy Sambo menggerakkan pasukannya dengan cepat guna mengarah kasus pembunuhan agar dibuat seolah olah tembak menembak. Seorang perwira berpangkat Kombes, AKBP, atau Kopol bisa saja disuruh melakukan hal yang salah oleh Ferdy Sambo. Begitu pula dengan lokasi pembunuhan Brigadir Joshua. Saat itu Kapolri Jenderal Listyo Sigit Prabowo, menyebutkan terhalangnya keadilan, aparat kepolisian yang baru secara profesional menangani TKP. Diskresi untuk menolak tindak pidana serta doktrin-doktrin terkait diskresi dari perbuatan melawan hukum untuk menghindari keterlibatan dan pendampingan tindak pidana di lingkungan kepolisian.<sup>8</sup>

Reformasi kepolisian berjalan seiring reformasi terjadi pada tahun 1998. Sesuai dengan Ketetapan MPR tentang peran Polri pada VI/MPR/2000, Polri resmi kembali mandiri dan menjadi entitas yang terpisah dari militer. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia yang baru, polisi perlu melakukan berbagai perubahan. Perubahan tersebut dilakukan secara bertahap, dimulai dari bagian instrumental dan dilanjutkan dengan aspek lainnya. Tujuannya untuk mendorong perubahan pada Polri. Polri didorong dan dituntut untuk melaksanakan reformasi melalui undang-undang.

Reformasi kepolisian yang berjalan sejak pertengahan tahun 2000-an belum sesuai dengan asumsi masyarakat pada umumnya. Sebenarnya, perubahan regulasi telah diatur dalam lorong-lorong Metodologi Unggulan Polri 2005-2025. Perjalanan tersebut dibagi menjadi tiga fase, khususnya pembangunan kepercayaan 2005-2009, pembangunan organisasi 2010-2015 partnership building yaitu peningkatan Kerjasama dengan ragam *Stake holder*, dan 2016-2025 strive for excellence. Selama dekade terakhir, evaluasi terbaru yang berbeda telah dilakukan oleh polisi dari berbagai macam kalangan dalam masyarakat.<sup>9</sup> Sampai sekarang, perubahan primer dan instrumental telah berjalan cukup baik, namun perubahan sosial masih merupakan masalah yang membingungkan. Begitu juga halnya dengan perubahan organisasi dalam aspek kultural Polri belum mencapai dasar-dasar "tradisional" sosial yang sulit untuk diubah.<sup>10</sup> Bahkan banyak kasus-kasus yang menjadi sorotan publik yang mengarah kepada ketidakprofesionalan kinerja polisi.

---

<sup>7</sup> <https://ylbhi.or.id/informasi/siaran-pers/rekayasa-kasus-pembunuhan-brigadir-j-pentingnya-keseriusan-reformasi-polri/> diakses pada 06/12/2022

<sup>8</sup> <https://nasional.tempo.co/read/1627277/dpr-tunggu-reformasi-kultural-polri-seiring-penuntasan-kasus-brigadir-j> di akses pada 06/12/2022

<sup>9</sup> Budi Hates, *Ulat Di Kebun Polri dinamika Polri menegakkan Keadilan Hukum*, Jakarta: Niaga Swadaya, 2013, Hlm. 99.

<sup>10</sup> Urip Widodo, 'Kebijakan Democratic Policing - Uas'. Hlm. 3. [https://www.academia.edu/35911741/Kebijakan\\_Democratic\\_Policing\\_Uas](https://www.academia.edu/35911741/Kebijakan_Democratic_Policing_Uas)

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penulisan ini dirumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana aspek kebijakan reformasi kultural polri dalam *road map* reformasi birokrasi tahun 2010-2025? Bagaimana upaya revitalisasi sumber daya manusia dalam reformasi kultural Polri?

## B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pustaka (library research) dengan basis normatif. Sedangkan pendekatan yang digunakan penulis adalah Pendekatan norma sebagai kaidah perilaku atau asas didalam kepolisian sehingga sumber bahan primer diperoleh dari literatur perundang-undangan, risalah atau catatan-catatan resmi dalam pembuatan perundang-undangan, dan sumber bahan hukum sekunder diperoleh dari Buku dan jurnal ilmiah seputar kepolisian. Dokumen pendukung penelitian yaitu laporan evaluasi pelaksanaan program. Keterangan saksi ahli dalam sidang kasus Bharada E

## C. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Kebijakan Reformasi Kultural Polri

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 dikeluarkan oleh pemerintah. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20/2010 Tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, Grand Design Reformasi Birokrasi merupakan master plan dengan rekomendasi kebijakan untuk mewujudkan Reformasi Birokrasi Nasional tahun 2010 sampai dengan tahun 2025. Road Map Reformasi Birokrasi merupakan bentuk operasionalisasi dari Grand Design Reformasi Birokrasi yang merupakan rencana rinci Reformasi Birokrasi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya selama lima tahun dengan tujuan tahunan yang jelas.<sup>11</sup>

Polri yang juga termasuk Lembaga pemerintah nondepartemen berkedudukan dibawah presiden juga harus membuat suatu Road Map Reformasi Birokrasi polri yang mana saat ini road map tersebut telah memasuki gelombang ketiga yaitu *strive for excellence* tahun 2015-2019 yang merupakan keberlanjutan dari Grand Strategy Polri tahap I (2005-2009) yaitu *trust building* dan tahap II yaitu *partnership building* (2011-2015).<sup>12</sup>

Sebagai penyelenggara fungsi pemerintahan di bidang keamanan, Sudah sewajarnya, Polri dituntut untuk ikut serta dalam reformasi birokrasi. Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (selanjutnya disebut RPJMN) yang dituangkan dalam Peta Jalan Reformasi Birokrasi Polri Tahun 2020-2024, Polri melaksanakan reformasi birokrasi periode ketiga ini. Profesionalisme SDM Polri menjadi salah satu bidang yang ditekankan oleh Roadmap Reformasi

---

<sup>11</sup> Biro Reformasi Birokrasi Polri, Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III Tahun 2016-2019, <https://telukbintuni.papubarat.polri.go.id/wp-content/uploads/2021/03/road-map-reformasi-birokrasi-polri-gel-iii-2016-2019.pdf>

<sup>12</sup> Urip Widodo, Kebijakan Democratic Policing – Uas, Loc.Cit Hlm. 2.

Birokrasi Polri 2020-2024 dalam penyusunannya. Polri telah menerapkan tiga strategi untuk membangun SDM yang profesional, yaitu reformasi tata kelola SDM Polri yang profesional; Pendidikan dan pelatihan SDM Polri harus lebih berkualitas; dan meningkatkan kesejahteraan insan Polri.<sup>13</sup>

Polri saat ini sedang mengalami perubahan internal di tiga bidang: kultural, struktural, dan instrumental; yang kemudian dikenal sebagai "Reformasi Polisi." Hal itu dimungkinkan dengan terbitnya Buku Biru Reformasi Polri oleh Polri pada tahun 1999. Dalam rangka reformasi kultural, instrumental, dan struktural, salah satu tujuan dari Polri adalah mewujudkan angkatan kepolisian yang profesional dan mandiri yang akan melayani masyarakat bernegara dengan baik dan tidak mengabaikan kepentingan masyarakat. Selain itu, Reformasi Polri dimasukkan ke dalam road map reformasi birokrasi. Reformasi kepolisian diharapkan mampu menjadikan Polri sebagai alat penegakan hukum yang menjunjung tinggi hak asasi manusia dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip negara hukum masyarakat sipil.<sup>14</sup>

Aspek kultural reformasi kepolisian merupakan muara dari reformasi struktural dan instrumental. Reformasi budaya merupakan bagian utama dari reformasi Polri yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui perubahan rekrutmen, pendidikan, fasilitas dan materi pelayanan, anggaran, dan sistem operasional. Menurut klaim Polri, POLRI telah melakukan beberapa upaya reformasi budaya, antara lain sebagai berikut: a). Doktrin Darma Eka Karma Catur yang menjadi pedoman utama pada masa Orde Baru diganti dengan Doktrin Tri Brata yang menjadi doktrin utama dan Doktrin Catur Prasetya yang menjadi pedoman hidup anggota; b). perumusan pedoman perilaku polisi dalam melaksanakan tanggung jawabnya, khususnya kedudukan polisi yang modern, beretika, dan profesional sebagai pengayom, pengayom, dan pelayan masyarakat yang terpercaya dalam menegakkan hukum dan mengayomi masyarakat; dan c). Partisipasi petugas polisi tamtama dan Bintara dalam upaya pemolisian masyarakat. Polisi memposisikan dirinya secara horizontal daripada vertikal dalam masyarakat. Selain itu, Polri telah berhasil mengimplementasikan program jangka panjang yang memuat Pemolisian Masyarakat yang disebut Polmas dalam dokumen road map yang memuat kebijakan strategis Polri dalam Grand Strategy Tahap satu dan dua. Fungsi preventif menjaga ketertiban dan keamanan masyarakat, memberikan perlindungan, dan mencegah terjadinya pelanggaran dicontohkan oleh perpolisian masyarakat. hukum. Padahal, fungsi penyidikan adalah salah satu represi.

Salah satu tanggung jawab utama Polri adalah pengembangan masyarakat, atau fungsi pencegahan. Tujuan Polmas yang masih dalam proses pelaksanaan adalah memberikan kemampuan kepada Polri untuk bermitra dengan masyarakat guna menekan angka kriminalitas dan meningkatkan keamanan. Polmas dianggap sebagai

---

<sup>13</sup> Rencana Strategis Sumber Daya Manusia Polri Tahun 2020-2024 Keputusan Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor: Kep/620/Vi/2020 Tanggal, 27 Mei 2020, <https://polri.go.id/assets/images/pengumuman/pengumuman-632b10b18aa41.pdf>

<sup>14</sup> Bambang Widodo Umar, Arah Reformasi POLRI, Hlm. 2 <https://krisnaptik.files.wordpress.com/2012/07/reformasi-polri.pdf>

titik awal untuk mentransformasikan budaya kepolisian menjadi budaya yang beradab, manusiawi, dekat dengan masyarakat, dan tidak diragukan lagi amanah (profesional).<sup>15</sup>

Peran Babinkamtibmas yang masih dijalankan oleh instansi Polri dengan prinsip “sambang” atau “sistem door to door” merupakan program Polri yang mengedepankan kemitraan dengan masyarakat selain Polmas. Aturan mengunjungi rumah masyarakat mengharapkan untuk setiap Personel Polri mengenalkan diri mereka dengan daerah warga setempat dan selanjutnya dalam program berkunjung tersebut disampaikan pula pesan yang berkaitan dengan menjaga keamanan dan permintaan publik, nasihat hukum, dan lain sebagainya. Menggunakan informasi yang dikumpulkan dari masyarakat umum, digunakan untuk mendeteksi secara dini potensi kejahatan yang ada dalam masyarakat. Polri sendiri menilai program ini cukup signifikan dan efektif.<sup>16</sup>

“Sistem door to door” dan program Polmas yang dikembangkan Polda Metro Jaya sebenarnya bisa menjadi peluang yang sangat baik bagi upaya perubahan budaya Polri. Di sisi lain, upaya implementasi reformasi budaya memerlukan pelaksanaan yang konsisten dan dukungan semua pihak selain instrumen. Sayangnya, program yang sedang berjalan saat ini belum menjadi kebijakan nasional dan hanya bisa dilembagakan di tingkat Polda. Oleh karena itu, program ini hanya dapat berjalan efektif jika bawahannya mendapat dorongan dari pimpinan. Tentu saja, ini karena inisiatif dari masing-masing kapolda. Penjelasan instrumen-instrumen tersebut di atas menunjukkan bahwa Polri memiliki “ruang” yang cukup luas untuk menjalankan fungsinya. Polri harus mampu menjunjung tinggi hak asasi manusia dan melaksanakan tugas memelihara keamanan, ketertiban, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan.<sup>17</sup>

Polri dalam mengimplementasikan Kebijakan Reformasi Budaya, khususnya dalam kapasitas preventif dengan membuat program yang disebut “Polisi Peduli Pendidikan”. Secara khusus, dengan berkolaborasi dengan pengusaha dan menggunakan hasil kerjasama untuk meningkatkan fasilitas pendidikan di daerah. “Polisi perawatan pengangguran” adalah pilihan lain. Program ini sangat penting bagi polisi karena pengangguran membuat orang cenderung melakukan kejahatan. Seperti proyek pendidikan, sumber daya yang digunakan juga berasal dari sumber daya CSR dari para perencana bisnis. Akibatnya, menurut klaim mereka, banyak orang yang menganggur telah kembali bekerja tetapi masih di bawah arahan Polri. Program “polisi pelajar” Polri juga menilai program ini dapat menghentikan terjadinya tawuran yang pernah menjadi masalah di masa lalu dan merugikan masyarakat. Sementara itu, program ini juga bertujuan untuk mencegah terjadinya perselisihan antara masyarakat dengan mahasiswa (mahasiswa) akibat adanya tawuran tersebut. Program “polisi kecil” adalah pilihan berikutnya. Karena melibatkan anak-anak, program ini dinilai berhasil

---

<sup>15</sup> Sarah Nuraini Siregar, op.cit Hlm. 136.

<sup>16</sup> Sarah Nuraini Siregar, hlm. 137.

<sup>17</sup> Sarah Nuraini Siregar, hlm.137.

menarik minat masyarakat. Pelatihan marching band anak-anak, menari, marching band, karnaval seragam Polri, dan kegiatan lainnya termasuk dalam program ini.<sup>18</sup>

Program quick wins dilaksanakan sebagai bagian dari Grand Strategy Polri yang sedang berjalan. Program ini memulai program besar dan menantang dengan langkah inisiatif sederhana yang dapat diselesaikan dengan cepat. Kemenangan cepat berguna untuk membangun momentum positif dan mendorong keinginan lembaga untuk membuat perubahan yang signifikan. Inti dari program besar adalah penyelesaian sesuatu yang substansial. Penataan organisasi, manajemen, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur merupakan contoh quick win yang dilakukan sejak awal. Masyarakat disuguhkan dengan aparat penegak hukum yang kooperatif dan tabah sebagai hasil dari program dan strategi ini.

Pimpinan Polri kemudian merevisi definisi program Quick Wins menjadi delapan tujuan sebagai berikut:<sup>19</sup> a). Penegakan aturan dan regulasi bagi kelompok radikal dan anti Pancasila; b). Penangkapan dan pencarian jaringan teroris dan pimpinan Santoso; c). Upaya nasional untuk memberantas premanisme dan preman; d). Pembentukan satgas politkop kontra-radikalisasi dan deradikalisasi (khusus Isis) dan efektifitasnya; e). Membuka rekrutmen jabatan di lingkungan Polri untuk dilaksanakan; f). Polisi berada di garda depan tatanan sosial di ruang publik dan penggerak revolusi mental; g). Pembentukan tim antikorupsi internal yang terdiri dari masyarakat dan anggota KPK; dan h). Layanan bersih, program layanan masyarakat macet, dan tidak ada calo.

Arah kebijakan Polri adalah untuk mencapai tujuan strategis membangun Postur Polri yang modern, profesional, bermoral, dan unggul melalui perubahan pola pikir dan budaya, khususnya:<sup>20</sup> a). Pegawai Polri dan PNS akan direkrut dengan kebijakan zero growth minimum; b). sebagai bagian dari implementasi reformasi Polri, percepatan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan modernisasi teknologi kepolisian; c). Melalui pendidikan dan pelatihan, anggota Polri menjadi lebih profesional; e). Metode kerja STIK-PTIK di luar kampus untuk pengembangan SDM Polri yang profesional; f). sertifikasi kemampuan teknis profesi Polri; g). melaksanakan tata kelola organisasi Polri yang bersih, terbuka, dan akuntabel dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Polri; h). Melengkapi Daftar Susunan Personil dan Perlengkapan (DSPP) untuk menjaga standar pelayanan yang tinggi di tingkat Polsek, Polres, dan Polda; i). Sebagai bagian dari Program Legislasi Nasional Bidang Kepolisian, membangun hukum kepolisian di pusat dan daerah serta menjadi pusat informasi hukum Polri bagi pelaksana tugas kepolisian lapangan dan pusat penelitian hukum di Indonesia dan negara lain; j). meningkatkan profesionalisme personel Polri dengan meningkatkan kesejahteraannya; dan k). Untuk mencegah korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), menyetarakan dan memaksimalkan efektivitas kegiatan

<sup>18</sup> Sarah Nuraini Siregar, hlm.137.

<sup>19</sup> Laporan Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri Gelombang Iii Tahun 2017 Polres Tana Toraja. <https://polrestanatoraja.com/wp-content/uploads/2019/04/BAB-I.pdf>

<sup>20</sup> Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang Iii Tahun 2016-2019, op.cit, hlm. 13.

pemantauan dan pemeriksaan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) guna menghasilkan aparat kepolisian yang profesional dan akuntabel serta melaksanakan sepenuhnya KKN. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Sulit untuk mengubah budaya yang sudah lama terbentuk ini. Budaya, menurut Parsudi Suparlan (2004), adalah pengetahuan umum manusia sebagai makhluk sosial yang mereka gunakan untuk memahami dan menafsirkan lingkungan dan pengalaman mereka, serta sebagai landasan perilaku mereka. Oleh karena itu, budaya adalah kumpulan model kognitif yang terdiri dari aturan, instruksi, rencana, dan strategi. Revolusi mental Polri merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk memerangi budaya negatif di tubuh Polri. Revolusi mental ini bertujuan untuk mempertahankan peran dan fungsi Polri yang ideal dalam suatu bangsa dalam budaya organisasi tubuh Polri.<sup>21</sup>

Cara kerja dilakukan dan bagaimana karyawan bertindak akan dipengaruhi oleh budaya organisasi, yaitu sistem nilainya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi itulah yang dimaksud dengan “budaya organisasi” dalam konteks ini. Sistem nilai ini kemudian berpengaruh pada bagaimana anggota organisasi bekerja dan berperilaku. Sedangkan Reiner (2000) menyatakan bahwa budaya kepolisian adalah sebagai berikut:<sup>22</sup>

Anatomi revolusi mental Polri yang disebut dalam modul tersebut, diantaranya; Revolusi mind set; Revolusi Akhlaq; Revolusi Moral; Revolusi Budi Pekerti. Hal-hal tersebut merupakan objek vital yang mempengaruhi kinerja Polri dan meluas dalam budaya organisasi Polri sendiri. Budaya organisasi Polri yang terbentuk tidak jauh berbeda dengan budaya masyarakat Indonesia, budaya merupakan produk masyarakat. Untuk menjalankan profesi sesuai dengan prinsip moral diperlukan kode etik.<sup>23</sup> Dalam revolusi mental bagi Polri, upaya profesionalisme ini telah terlihat melalui beberapa program yang menuntut pemisahan Polri dengan kepentingan lain selain keamanan warga negara. Profesionalisme juga menyebabkan Polri menjadi organisasi independen dan mampu dipercayai untuk melindungi masyarakat. Pemisahan wewenang Polri ini juga mengakibatkan bergesernya budaya polisi Orde Baru yang bersifat otoritarian dan mengikuti kepentingan politik, menuju polisi yang netral dalam bertindak. Hal ini kemudian dirumuskan dalam kode etik Polri yang menjadi panduan bagi organisasi untuk bertindak dan mendapatkan sanksi jika bertindak keluar atau melenceng dari kode etik.<sup>24</sup>

## 2. Upaya Revitalisasi Sumber Daya Manusia Polri

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan revitalisasi sebagai prosedur, cara, atau tindakan yang menghidupkan kembali sesuatu yang dulunya tidak berdaya.

---

<sup>21</sup> Urip Widodo, *Kebijakan Reformasi Kepolisian Demokratis Mewujudkan Strive for Excellence Polri*, Url: [shorturl.at/jyVWX](http://shorturl.at/jyVWX)

<sup>22</sup> Urip Widodo, *Kebijakan Reformasi Kepolisian Demokratis Mewujudkan Strive for Excellence Polri*, hlm. 4

<sup>23</sup> Urip Widodo, *Kebijakan Reformasi Kepolisian Demokratis Mewujudkan Strive for Excellence Polri*.

<sup>24</sup> Urip Widodo, *Kebijakan Reformasi Kepolisian Demokratis Mewujudkan Strive for Excellence Polri*, hlm.6.

Faktanya, revitalisasi mengacu pada membuat sesuatu atau tindakan menjadi lebih penting. Sedangkan istilah “vital” mengacu pada sesuatu yang sangat diperlukan atau krusial. Menerjemahkan revitalisasi ke dalam bahasa lain bisa berarti mendapatkan kembali vitalitas. Oleh karena itu, revitalisasi pada umumnya mengandung upaya menjadikan sesuatu yang signifikan dan esensial.<sup>25</sup>

Program Percepatan Reformasi Birokrasi, Program Quick Wins, dan terakhir Revitalisasi Polri merupakan tiga tahapan dari road map reformasi birokrasi Polri tahap ketiga. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sentral dalam program Revitalisasi Polri yang bertujuan untuk mengubah pola pikir atau budaya Polri. Budaya dibentuk oleh sekelompok orang yang hidup bersama dalam waktu yang cukup lama, dan interaksi antara orang-orang tersebut akan menghasilkan pola perilaku, norma, dan nilai yang dianut oleh semua peserta.

Pendekatan SDM yang dimulai dengan perubahan pola pikir dan sikap, bertanggung jawab atas pendekatan perubahan budaya yang tidak dapat dilakukan dengan segera. Fokus budaya Polri saat ini cenderung pada beberapa isu yang sebenarnya lebih kepada perubahan budaya SDM perusahaan secara eksternal atau ke luar, khususnya perubahan budaya pengabdian kepada masyarakat. Di sisi lain, bagaimana mengubah budaya internal Polri agar seluruh SDM Polri bisa mendapatkan pelayanan sama pentingnya dan harus diperlakukan secara berimbang.<sup>26</sup>

Sumber daya manusia (SDM) menjadi fokus sentral revitalisasi kepolisian karena budaya dibentuk oleh sekelompok orang yang hidup bersama dalam waktu yang lama dan saling berinteraksi untuk membentuk pola perilaku, norma, dan nilai yang dihayati dan dipedomani oleh semua orang. Pendekatan SDM yang dimulai dengan perubahan pola pikir dan sikap, bertanggung jawab atas pendekatan perubahan budaya yang tidak dapat dilakukan dengan segera.

Fokus budaya Polri saat ini cenderung pada beberapa isu yang sebenarnya lebih kepada perubahan budaya SDM secara eksternal atau ke luar, khususnya perubahan budaya pengabdian kepada masyarakat. Di sisi lain, bagaimana mengubah budaya internal Polri agar seluruh SDM Polri bisa mendapatkan pelayanan sama pentingnya dan harus diperlakukan secara berimbang. Soal SDM Polri ini hanya soal Polri, tapi banyak orang di luar Polri yang terlibat dengan struktur di luar

Faktor internal dan eksternal dipandang perlu, dan diharapkan adanya peningkatan pembangunan SDM Polri menjadi lebih baik dari saat ini dan sesuai dengan implementasi Grand Strategy Polri 2005-2025. Berdasarkan kondisi pengembangan SDM saat ini dan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya, diharapkan akan lahir SDM Polri yang profesional, bermoral, modern, bersih, transparan, dan akuntabel sebagai hasil reformasi birokrasi Polri dan revitalisasi SDM sektor. Terdapat beberapa prasyarat pertumbuhan SDM Polri guna memantapkan posisi

<sup>25</sup> Farida Sekti Pahlevi. Revitalisasi Pancasila dalam Penegakan Hukum yang Berkeadilan di Indonesia. *Justicia Islamica: Jurnal Kajian Hukum dan Sosial, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo*, (2016)., <https://jurnal.iainponorogo.ac.id/index.php/justicia/article/view/585/522>

<sup>26</sup> Afianto, Mohammad Rangga dan Surya Dharma, Analisis Strategi Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri. *Syntax Literate*. 6(6). (2021) <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.3110>

perusahaan saat ini, antara lain:<sup>27</sup> a). Rekrutmen dan Seleksi; b). Pendidikan dan Latihan; c). Pembinaan Karier; d). Perawatan personel; dan e). Pengakhiran personel.

Pendidikan bagi polisi sangat penting karena memberi mereka keterampilan dan pengetahuan yang dapat mempengaruhi dan membentuk sikap. Ada sistem penggajian, sistem rekrutmen, dan pendidikan tertentu yang dilakukan sesuai dengan kode etik yang bermanfaat bagi kemanusiaan. Oleh karena itu, polisi diharapkan semakin profesional semakin terdidik.<sup>28</sup>

*Pertama*, Program Aparatur Revolusi Mental. Outcome yang diharapkan dari program yang bertujuan untuk mewujudkan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efisien ini adalah sebagai berikut: a). Budaya kinerja dan budaya pelayanan yang lebih kuat, serta peningkatan penerapan dan internalisasi prinsip, nilai dasar, kode etik, dan prinsip; b). Memperluas implementasi lingkungan kerja yang positif di seluruh instansi pemerintah; c). peningkatan keandalan peralatan; d). peningkatan profesionalisme peralatan; e). meningkatkan reputasi positif aparat sebagai pelayan masyarakat; dan f). meningkatkan kepuasan di kalangan masyarakat.

*Kedua*, Program Penguatan Sistem Monitoring Hasil yang diharapkan dari program ini adalah Peningkatan kapasitas dan peran APIP dalam mendorong tata kelola yang beretika dan berkinerja tinggi merupakan tujuan dari program ini: a). memperluas kapasitas APIP; b). meningkatnya penggunaan sistem pengawasan yang profesional, mandiri, dan sinergis; c). memperluas pemanfaatan tata kelola pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; d). membuat prosedur administrasi lebih efisien; e). tingkat penyimpangan aparat yang lebih rendah; dan f). semakin banyak instansi pemerintah yang meminta pendapat dari WTP-BPK. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM), yaitu komponen esensial dari setiap institusi karena SDM merupakan aset yang paling berharga, juga bergantung pada kebijakan Polri untuk merevitalisasi sumber daya manusianya. Produksi atau pengembangan SDM berbasis karakter dalam konteks ini disebut dengan pengembangan SDM berbasis kompetensi. mampu menanamkan nilai-nilai budaya organisasi pada tiap-tiap karyawan serta berkomitmen untuk mencapai tujuan institusi itulah yang dimaksud dengan SDM berkarakter.<sup>29</sup>

Sistem Merit Program, yaitu sistem penarikan atau pengangkatan pegawai yang tidak berdasarkan hubungan kekeluargaan atau kekeluargaan (anak, keponakan, keluarga, alumni, daerah, golongan, dll) merupakan salah satu budaya pengembangan karir SDM. tetapi didasarkan pada informasi, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki orang tersebut. Ketika sistem merit digunakan, orang-orang yang terlibat menjadi kompeten dan profesional dalam pelaksanaan tugas yang

---

<sup>27</sup> Afianto, Mohammad Rangga dan Surya Dharma, Ibid.

<sup>28</sup> Rusdi Haryanto, Murlinus, Oktir Nebi, Revitalisasi Sumber Daya Manusia Polri Untuk Sinergitas Kinerja Dalam Integrated Di Polres Kerinci (Studi Kasus Pada Satuan Reserse Kriminal) *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha) Volume 2 No. 9 – 30 September 2020 Hlm. 18* <https://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/359>

<sup>29</sup> Awaloeddin Djamin, Wibowo, Eko Indra Heri S, *Bunga Rampai Pembinaan Sdm Polri*, Jakarta: Staf Sumber daya Manusia Mabes Polri, 2017, Hlm. 166.

diberikan. Unit Assessment Center juga melaksanakan dan mengimplementasikan hal tersebut. Subsistem sistem merit adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

Kebijakan penilaian prestasi kerja untuk menduduki jabatan, sebagaimana ditentukan oleh pusat penilaian, metode penilaian itu sendiri, atau keduanya. Peneliti sampai pada kesimpulan bahwa metode penilaian uji kompetensi Assessment Center meliputi uji kompetensi dan wawancara dengan peserta program. Hal itu dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui lebih jauh tentang oknum polisi yang mengikuti prosedur projab.

Karir Assessment center menyebutkan, jabatan eksisting yang diisi melalui proses ini antara lain Wakapolres, Kapolsek, Kasat, dan Kasatuan yang semuanya akan berada di wilayah Polda Lampung. Pelatihan Pusat penilaian mengatakan bahwa psikometri intray, wawancara peristiwa perilaku, analisis pemecahan masalah, permainan, presentasi individu, dan pemimpin diskusi kelompok (LGD) adalah jenis pelatihan yang digunakan dalam penilaian. Kebijakan personalia di bidang penilaian adalah subsistem pertama yang krusial. Tujuan utamanya adalah menghasilkan nilai prestasi kerja yang optimal dan obyektif melalui penempatan dengan sistem merit yang digunakan oleh program assessment center ini. Prestasi kerja yang terukur (merit) mengacu pada tindakan atau penyelesaian tugas dalam jumlah waktu yang telah ditentukan. Evaluasi prestasi kerja adalah proses metodis untuk mengevaluasi semua perilaku kerja selama masa kerja tertentu. Evaluasi ini akan menjadi landasan bagi kebijakan kepegawaian dan pembinaan pegawai dalam hal ini penugasan anggota Polri berdasarkan kompetensinya.

### 3. Kendala Revitalisasi Sumber Daya Manusia Polri

Titik tolak dari kasus FS ini penting karena selain hal-hal yang disebutkan diatas Kapolri dalam hal ini perlu membuat suatu upaya preventif lanjutan lebih dari sekedar kode etik yang merupakan upaya represif. Karena sejak bergulisnya kasus FS sampai kasus Irjen TM, kapolri hanya memberikan suatu himbauan tidak ada sesuatu instrument atau Langkah konkrit organisasi polri dalam melakukan upaya preventif kepada para SDM nya sehingga dapat dilihat hari hari ini masih saja tetap bergulir beberapa kasus yang dilakukan oleh oknum kepolisian.

Banyak nya contoh kasus diatas menunjukkan masih rendahnya mentalitas dan budaya set, mereka belum menunjukkan kepatuhan atau memutarbalikkan prinsip-prinsip pedoman, sehingga belum menunjukkan karakter yang dapat diprediksi dengan tanggung jawab yang diembannya. Citra dan kepercayaan masyarakat akan rusak akibat sikap dan tindakan tersebut.<sup>31</sup> Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja, pada banyak situasi, berpengaruh pada produktifitas atau kinerja dari para personil.<sup>32</sup> Sistem

<sup>30</sup> Tanicha Aprilia Murbarani Liu, Intan Fitri Meutia, Polisi Dan Sumber Daya Manusia: Studi Assesment Centre Berbasis Merit System Di Polda Lampung, *Administrativa Vol 1 Nomor 1 Tahun 2019*, <http://repository.lppm.unila.ac.id/17607/>

<sup>31</sup> Tanicha Aprilia Murbarani Liu, Intan Fitri Meutia, Polisi Dan Sumber Daya Manusia: Studi Assesment Centre Berbasis Merit System Di Polda Lampung, hlm. 43.

<sup>32</sup> Komisi Kepolisian Nasional, *Laporan Penelitian Persepsi Personil Polri Terhadap Sistem Pembinaan Karir Personil Polri*, Jakarta, 2014, hlm. 2

birokrasi patrimonial untuk pengembangan sumber daya manusia berdasarkan pendekatan personal, penciptaan jabatan yang dianggap “basah dan favorit”, yang mengabaikan kompetensi bahkan sering menimbulkan konflik internal akibat perebutan jabatan, rekrutmen dengan konsentrasi KKN yang tinggi, kinerja sistem yang tidak jelas, dan berbagai faktor lain yang menyebabkan tidak sehatnya birokrasi. Sistem pengembangan SDM yang manual, konvensional, parsial, dan personal menjadi penyebab semua ini.<sup>33</sup>

Pengembangan SDM elektronik dirancang untuk mengurangi permasalahan tersebut di atas. Pengembangan SDM elektronik diharapkan mampu mengembangkan sistem database untuk setiap anggota Polri, di semua lini dan tingkatan, berdasarkan kualifikasi dan rekam jejaknya. Tetapkan kualifikasi dan kompetensi untuk promosi, transfer, demosi, dan penempatan. Untuk melemahkan KKN, tuntut pertanggungjawaban dan arahkan masyarakat ke lokasi yang tepat. membangun sistem jaringan atau jaringan dengan bagian internal dan eksternal, divisi, dan unit fungsional.<sup>34</sup>

Berikut adalah potensi kelemahan yang didapatkan dari penilaian internal oleh SDM Polri terhadap upaya revitalisasi SDM Polri yang dalam melaksanakan renstra gelombang III:

- a. Terdapat beberapa indikator kinerja yang tidak dapat diukur atau dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya karena indikator kinerja SSDM tidak ditetapkan dengan baik oleh Polri;
- b. Kebijakan pertumbuhan nol dan kemampuan mendukung anggaran membatasi pencapaian DSP Polri; dan
- c. Pelayanan terhadap hak-hak personel Polri tidak terpenuhi secara maksimal.

Tidak berubahnya pola pikir dan budaya anggota Polri yang sebenarnya sudah menjadi komitmen institusi Polri merupakan indikasi lain yang menjadi persoalan mendasar bagi Polri. meskipun Polri menerapkan Perkap No. 8/2009 Namun, masih ada pelanggaran Perkap di lapangan, termasuk tindakan kekerasan dan pembiaran tindakan kekerasan oleh anggota Polri, sesuai dengan Undang-Undang Hak Asasi Manusia Tahun 2009 tentang Pelaksanaan Perkap No. 8/2009 Prinsip dan Standar Hak Asasi Manusia dalam Pelaksanaan Tugas Kepolisian. Fakta ini menunjukkan bahwa sikap dan tindakan Polri tidak mencerminkan prinsip dan standar hak asasi manusia. Sebagai bagian dari terobosan kreatif untuk mendorong akuntabilitas Polri, langkah-langkah preventif berdasarkan pemahaman nilai-nilai hak asasi manusia dan deterrence yang efektif harus disertakan.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Awaloeddin Djamin, Wibowo, Eko Indra Heri S, op.cit

<sup>34</sup> Awaloeddin Djamin, Wibowo, Eko Indra Heri S, op.cit.

<sup>35</sup> Catatan Evaluasi Kinerja Polri 2010-2011 Hari Bhayangkara Ke-65, Mempertanyakan Bukti Nyata Komitmen Polri, <https://kontras.org/home/WPKONTRAS/wp-content/uploads/2018/09/Evaluasi-Polri-2011.pdf>

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas dengan memperhatikan masalah, maka dapat disimpulkan bahwa: *Pertama*, aspek kultural dari reformasi kepolisian merupakan hasil dari reformasi struktural dan instrumental. Reformasi budaya merupakan bagian utama dari reformasi Polri yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui perubahan rekrutmen, pendidikan, fasilitas dan materi pelayanan, anggaran, dan sistem operasional. Dalam road map reformasi birokrasi Polri, kebijakan reformasi budaya meliputi: a. Peralihan pedoman dan ajaran utama dari Ajaran New Age menjadi Tri Brata sebagai ajaran utama dan Catur Prasetya sebagai pedoman hidup anggota; b. Pembuatan Kode Etik Polri dan Pemberdayaan Prajurit dan Bintara dalam Pemolisian Masyarakat (Polmas); c. Fungsi BhabhinKamtibmas, kepedulian polisi terhadap pendidikan, kepedulian polisi terhadap pengangguran, dan kepedulian polisi mahasiswa d. Program Quick Wins dan Revitalisasi SDM Polri, yang di dalamnya termasuk program Revolusi Mental Polri. *Kedua*, Program Percepatan Reformasi Birokrasi, Quick Wins, dan Revitalisasi Polri masuk dalam road map reformasi birokrasi Polri gelombang III. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sentral dalam program Revitalisasi Polri yang bertujuan untuk mengubah pola pikir atau budaya Polri. Fokus budaya Polri saat ini cenderung pada beberapa isu yang sebenarnya lebih kepada perubahan budaya SDM perusahaan secara eksternal atau ke luar, khususnya perubahan budaya pengabdian kepada masyarakat.

#### REFERENSI:

- Afianto, Mohammad Rangga dan Surya Dharma, 2021. Analisis Strategi Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri. *Syntax Literate*. 6 (6). <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.3110>
- Ansori, Lutfil, 2018. 'Progressive Legal Perspective Law Enforcement Reform', *Jurnal Yuridis*, 4 (2). 148. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/Yuridis/article/view/244/210>
- Biro Reformasi Birokrasi Polri, 2019. Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III Tahun 2016-2019, <https://telukbintuni.papubarat.polri.go.id/wp-content/uploads/2021/03/road-map-reformasi-birokrasi-polri-gel-iii-2016-2019.pdf>
- Catatan Evaluasi Kinerja Polri 2010-2011 Hari Bhayangkara Ke-65, Mempertanyakan Bukti Nyata Komitmen Polri, <https://kontras.org/home/WPKONTRAS/wp-content/uploads/2018/09/Evaluasi-Polri-2011.pdf>
- Djamin, Awaloeddin, Wibowo, Eko Indra Heri S, 2017. *Bunga Rampai Pembinaan Sdm Polri*, Jakarta: Staf Sumber daya Manusia Mabes Polri.
- Haryanto, Rusdi, Murlinus, Oktir Nebi, 2020. Revitalisasi Sumber Daya Manusia Polri Untuk Sinergitas Kinerja Dalam Integrated Di Polres Kerinci (Studi Kasus Pada Satuan Reserse Kriminal) *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 2 (9): 18 <https://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/359>

Hates, Budi, 2013. *Ulat Di Kebun Polri dinamika Polri menegakkan Keadilan Hukum*, Jakarta: Niaga Swadaya.

<https://nasional.kompas.com/read/2022/05/20/15441831/status-napoleon-bonaparte-sebagai-polisi-aktif-dinilai-bakal-rugikan-polri> diakses pada 06/12/2022

<https://nasional.tempo.co/read/1627277/dpr-tunggu-reformasi-kultural-polri-seiring-penuntasan-kasus-brigadir-j> di akses pada 06/12/2022

<https://ylbhi.or.id/informasi/siaran-pers/rekayasa-kasus-pembunuhan-brigadir-j-pentingnya-keseriusan-reformasi-polri/> diakses pada 06/12/2022

Komisi Kepolisian Nasional, 2014. *Laporan Penelitian Persepsi Personil Polri Terhadap Sistem Pembinaan Karir Personil Polri*, Jakarta.

Laporan Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III Tahun 2017 Polres Tana Toraja. <https://polrestanatoraja.com/wp-content/uploads/2019/04/BAB-I.pdf>

Liu, Tanicha Aprilia Murbarani, Intan Fitri Meutia, 2019. Polisi Dan Sumber Daya Manusia: Studi Assesment Centre Berbasis Merit System Di Polda Lampung, *Administrativ*, 1 (1). <http://repository.lppm.unila.ac.id/17607/>

Pahlevi, Farida Sekti, 2016. Revitalisasi Pancasila dalam Penegakan Hukum yang Berkeadilan di Indonesia. *Justicia Islamica: Jurnal Kajian Hukum dan Sosial, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Ponorogo*, <https://jurnal.iainponorogo.ac.id/index.php/justicia/article/view/585/522>

Probowati, Nenny dan Gunarto, 2017. 'Penerapan Penegakan Hukum Disiplin Polri Demi Terwujudnya Good Governance and Clean Government Dalam Ruang Lingkup Polda Jawa Tengah', 12 (3): 601-10. <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/jhku/article/view/1895/1439>

Rencana Strategis Sumber Daya Manusia Polri Tahun 2020-2024 Keputusan Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor: Kep/620/Vi/2020 Tanggal, 27 Mei 2020, <https://polri.go.id/assets/images/pengumuman/pengumuman-632b10b18aa41.pdf>

Umar, Bambang Widodo, 2012. Arah Reformasi POLRI. <https://krisnaptik.files.wordpress.com/2012/07/reformasi-polri.pdf>

Widodo, Urip, *Kebijakan Reformasi Kepolisian Demokratis Mewujudkan Strive for Excellence Polri*, Url: [shorturl.at/jyVWX](http://shorturl.at/jyVWX)

Widodo, Urip, 'Kebijakan Democratic Policing - Uas'. [https://www.academia.edu/35911741/Kebijakan\\_Democratic\\_Policing\\_Uas](https://www.academia.edu/35911741/Kebijakan_Democratic_Policing_Uas).