

**STRATEGI PENEMPATAN PERTAMA PERWIRA LULUSAN
PENDIDIKAN PEMBENTUKAN AKADEMI KEPOLISIAN PADA
MABES POLRI**

Disusun Oleh:

NAMA : NICODEMUS BRAHMANA
NPM : 2344021019
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



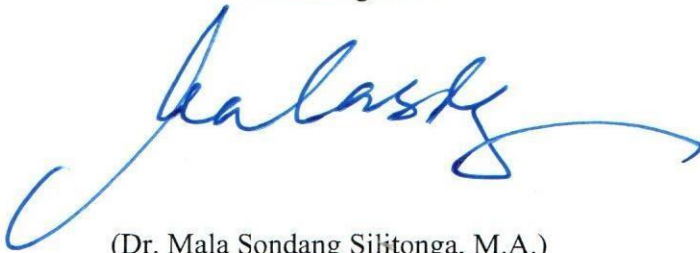
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Nicodemus Brahmana
NPM : 2344021019
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia): Strategi Penempatan Pertama Perwira Lulusan
Pendidikan Pembentukan Akademi Kepolisian Pada
Mabes Polri
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *The First Placement Strategy for Officers Who
Graduated From The Establishment of The Police
Academy in National Police Headquarters*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis



(Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Nicodemus Brahmana
NPM : 2344021019
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Penempatan Pertama Perwira Lulusan Pendidikan
Pembentukan Akademi Kepolisian Pada Mabes Polri

Telah mempertahankan Tesis di hadapan
Tim penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Selasa
Tanggal : 12 November 2024
Pukul : 14.00 WIB – 15.20 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si.	
Sekretaris	: Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.	
Anggota	: Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA.	
Pembimbing	: Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.	



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nicodemus Brahmana

NPM : 2344021019

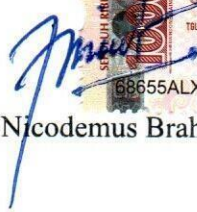
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul "Strategi Penempatan Pertama Perwira Lulusan Pendidikan Pembentukan Akademi Kepolisian Pada Mabes Polri" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 14 November 2024

Penulis

Nicodemus Brahmana

STAMP: 3000 RUPIAH, METERAI TEMPEL, 68655ALX438348978

KATA PENGANTAR

Segala pujian dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena hanya atas berkat dan kasih setia-Nya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini tepat pada waktunya selama tiga semester, yang dikerjakan bersamaan dengan tugas dan tanggung jawab saya sebagai anggota staf sumber daya manusia Polri. Banyak pengalaman berharga yang dapat dipetik selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini hingga saya dinyatakan lulus oleh Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulisan tesis ini dalam rangka memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Penyelesaian perkuliahan dan tugas akhir ini tentunya tidaklah mudah tanpa adanya arahan dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah mendukung saya selama menjalani pendidikan kedinasan dan beasiswa ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga saya tercinta, ayahanda yang mendukung dari Surga, ibunda yang selalu mendoakan, serta istri dan anak-anak yang tiada hentinya mendukung saya untuk selalu semangat dan tidak putus asa dalam mengemban perkuliahan.
2. Ibu Dr. Mala Sondang Silitong, M.A. selaku pembimbing tugas akhir yang selalu menyempatkan waktu ditengah kesibukannya untuk memberikan arahan dan masukkan sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A., Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. dan Ibu Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA. yang selama ini membantu kami sejak kegiatan seminar proposal, seminar hasil hingga sebagai penguji sidang tugas akhir dengan memberikan masukkan dan saran terhadap penulisan tesis yang lebih baik dan sesuai dengan materi serta kaidah penulisan tesis.
4. Para dosen Magister Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang sangat banyak membantu menambah ilmu pengetahuan selama mengemban pendidikan dan bermanfaat bagi kedinasan saya.
5. Bapak Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia yang telah mendukung program beasiswa kedinasan Polri dengan Politeknik STIA LAN Jakarta.

6. Bapak Karo Dalpers, Bapak Kabag Diapers dan Bapak Kasubbag Tandinsep yang telah mengizinkan saya untuk mengikuti program belajar Magister (S2) di Politeknik STIA LAN Jakarta dan mendukung saya selama proses perkuliahan.
7. Seluruh Pejabat dan rekan-rekan Polri yang telah mendukung saya selama perkuliahan, membantu penelitian dan memberikan semangat dalam menyelesaikan pendidikan
8. Seluruh teman-teman satu angkatan Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Angkatan Tahun 2023 yang selalu bersama-sama dalam suka dan duka serta saling mendukung untuk menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
9. Serta seluruh pihak yang peneliti tidak dapat menyebutkan namanya satu persatu banyak mendukung dan membantu kami baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga kami dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Akhir kata, semua kemudahan dan kelancaran dalam pendidikan ini adalah berkat campur tangan Tuhan Yang Maha Esa dan kami berharap semoga penulisan atas penelitian ini dapat bermanfaat bagi kami secara pribadi, kepada seluruh pembaca, kepada Politeknik STIA LAN Jakarta dan kepada Institusi Polri khususnya Sumber Daya Manusia Polri.

Jakarta, 14 November 2024
Peneliti,

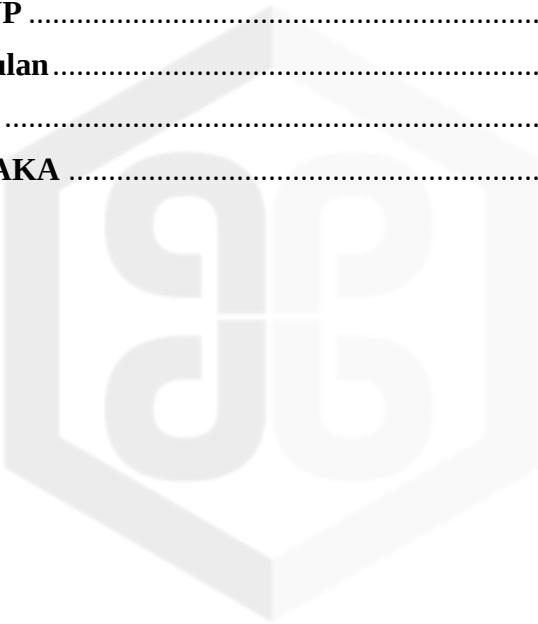
Nicodemus Brahmana

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

COVER	1
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	17
C. Rumusan Permasalahan	17
D. Tujuan Penelitian	18
E. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
A. Penelitian Terdahulu	20
B. Tinjauan Kebijakan	36
C. Tinjauan Teori	44
1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	44
2. Penempatan Personel	47
3. Meritokrasi	52
D. Kerangka Berpikir	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	66
A. Metode Penelitian	66
B. Teknik Pengumpulan Data	67
C. Data Sekunder	71
D. Teknik Analisis Data	72
E. Instrumen Penelitian	75

BAB IV HASIL PENELITIAN	76
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	76
1. Staf Sumber Daya Manusia Polri (SSDM Polri)	76
2. Bareskrim Polri.....	81
3. Baintelkam Polri	82
B. Hasil dan Analisa Penelitian	83
1. Faktor-faktor yang menentukan penempatan pertama Perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian	84
2. Strategi penempatan pertama Perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian	98
BAB V PENUTUP	125
A. Simpulan	125
B. Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	131


POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Sistem Penempatan Polisi Internasional	6
Tabel 1. 2 Sistem Penempatan Aparatur Kementrian/Institusi di Indonesia	8
Tabel 1. 3 Daftar Susunan Personel (DSP) dan Riil Personel Pangkat Inspektur Tingkat Mabes Polri	11
Tabel 1. 4 Rekapitulasi Data Penempatan Akpol Satker Mabes Polri Tahun 2018-2023	13
Tabel 1. 5 Data Jumlah Perwira Pangkat Inspektur di Beberapa Satker Penempatan Akpol.....	14
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3. 1 Data dan Keterangan Informan	69
Tabel 4. 1 Tabel Zona Rangking Penempatan	85
Tabel 4. 2 Data Hasil Mapping Psikologi Tahun 2024	96
Tabel 4. 3 Data Jumlah Personel berpangkat Inspektur	99
Tabel 4. 4 Data Mutasi Lulusan Akpol Penempatan Pertama Mabes Polri Tahun 2020-2024.....	115

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	65
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Staf Sumber Daya Manusia Polri	78
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Bareskrim Polri	82
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Baintelkam Polri	83
Gambar 4. 4 Desain Strategi Penempatan Pertama Perwira Lulusan Pendidikan Pembentukan Akademi Kepolisian pada Mabes Polri	118



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

ABSTRAK

STRATEGI PENEMPATAN PERTAMA PERWIRA LULUSAN PENDIDIKAN PEMBENTUKAN AKADEMI KEPOLISIAN PADA MABES POLRI

Nicodemus Brahmana, Mala Sondang Silitonga

Nicodemusdk2010@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada Mabes Polri. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data dari berbagai sumber yaitu wawancara dan telaah dokumen. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia Polri, penempatan perwira Polri lulusan Akademi Kepolisian merupakan hal yang krusial untuk meningkatkan kinerja, integritas dan kuantitas personel pada satuan kerja dari tingkat pusat hingga kewilayahan. Dengan mengacu pada tinjauan kebijakan yang diterapkan, seperti Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 dan Rencana Strategis SSDM Polri 2020-2024. Hasil penelitian menemukan bahwa faktor-faktor yang menentukan penempatan lulusan Akademi Kepolisian yang pertama adalah prestasi akademis, yang digunakan untuk penentuan penempatan pada Polda atau kewilayahan, kedua adalah pengalaman kerja yang belum dapat diimplementasikan bagi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akpol dan ketiga adalah kesehatan fisik dan mental belum optimal karena hanya dilaksanakan menjelang pelantikan sebagai anggota Polri. Terkait strategi penempatan pertama dapat dilakukan melalui dua tahapan, yang pertama adalah penyusunan pola penempatan yang mengacu kepada syarat-syarat penempatan yang terdiri dari analisis jabatan, rencana-rencana SDM dan keberhasilan fungsi rekrutmen yang dilaksanakan secara bersih dan transparan. Tahapan kedua untuk menentukan dan menunjuk perwira yang akan ditempatkan pada Mabes Polri, dilakukan dengan menerapkan prinsip meritokrasi yang berdasarkan kualifikasi atas hasil akademis, potensi dari penelusuran psikologi, dan penerapan *Assessment Center* Polri untuk melihat kompetensi, kinerja, integritas dan moralitas perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini merekomendasikan agar staf sumber daya manusia Polri melaksanakan penempatan pertama yang berdasarkan tujuan organisasi, melakukan revisi struktur organisasi dan tata kerja, penempatan berdasarkan analisis jabatan, rekrutmen dengan sosialisasi yang transparan, penerapan meritokrasi dan menyusun penetapan surat keputusan penempatan terkait ikatan dinas pertama

Kata kunci: penempatan, analisis jabatan, rekrutmen, meritokrasi.

ABSTRACT

THE FIRST PLACEMENT STRATEGY FOR OFFICERS WHO GRADUATED FROM THE ESTABLISHMENT OF THE POLICE ACADEMY IN NATIONAL POLICE HEADQUARTERS

Nicodemus Brahmana, Mala Sondang Silitonga

Nicodemusdk2010@gmail.com

National Institute of Public Administration (NIPA) School of Administration
(Politeknik STIA LAN Jakarta)

This study aims to analyze the factors that determine the first placement of officers who have graduated from the establishment of the Police Academy at the National Police Headquarters. The researcher uses a qualitative research method with data collection techniques from various sources, namely interviews and document review. In the context of the management of the National Police's human resources, the placement of National Police officers who graduated from the Police Academy is crucial to improve the performance, integrity and quantity of personnel in work units from the central to the regional level. By referring to the review of the policies implemented, such as Law Number 2 of 2002 and the SSDM Strategic Plan of the National Police 2020-2024. The results of the study found that the factors that determine the placement of Police Academy graduates are firstly academic achievements, which are used to determine placement in the Regional Police or region, the second is work experience that cannot be implemented for the first placement of officers who have graduated from the Akpol formation education and the third is that physical and mental health is not optimal because it is only carried out before the inauguration as a member of the National Police. Regarding the first placement strategy, it can be carried out through two stages, the first is the preparation of a placement pattern that refers to placement requirements consisting of position analysis, HR plans and the success of the recruitment function which is carried out in a clean and transparent manner. The second stage to determine and appoint officers who will be placed at the National Police Headquarters is carried out by applying the principle of meritocracy based on qualifications for academic results, the potential of psychological investigations, and the application of the National Police Assessment Center to see the competence, performance, integrity and morality of officers who have graduated from the establishment of the Police Academy. Based on this, this research recommends that the human resources staff of the National Police carry out the first placement based on organizational goals, revise the organizational structure and work procedures, placement based on position analysis, recruitment with transparent socialization, the implementation of meritocracy and prepare the determination of the placement decree related to the first service bond

Keywords: placement, job analysis, recruitment, meritocracy.

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan institusi pemerintah yang memiliki tanggung jawab menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya kewenangan Polri cukuplah besar, karena mencakup seluruh wilayah teritorial Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Selain Polri, organisasi kepolisian pada beberapa negara juga memiliki perbandingan sistem kepolisian yang berbeda-beda. Dalam artikel (Hidayat, 2000) tentang Perbandingan Sistem Kepolisian disebutkan bahwa Kepolisian di Indonesia (Polri) yang menganut sistem pemerintahan Presidensial cenderung menerapkan paradigma *Centralized System of Policing*. Maksud dari paradigma tersebut adalah sistem kepolisian yang terpusat yang berada dibawah kendali dan pengawasan pemerintah pusat. Polri dipimpin oleh seorang Kapolri dan bertanggung jawab kepada Presiden Republik Indonesia. Hal ini disebabkan oleh Presiden yang mengangkat dan memberhentikan Kapolri atas persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) berdasarkan aturan perundang-undangan. Di tingkat pusat para anggota Polri bertugas di Mabes Polri, sedangkan dikewilayahan disebut sebagai Polda dan pejabat tertinggi kepolisian ditingkat daerah/kewilayahan disebut Kapolda.

Landasan kebijakan yang dilaksanakan oleh jajaran kepolisian dikewilayahan akan digulirkan melalui Mabes Polri dan Polda memiliki kewenangan untuk melaksanakan kebijakan tersebut dengan penerapan diskresi kepolisian. Adapun tujuan dari diskresi tersebut adalah untuk menyesuaikan situasi dan kondisi yang dinamis pada tiap-tiap daerah. Polri bertugas dengan kewenangan yang cukup luas jika dibandingkan dengan negara-negara presidensial lainnya. Contohnya adalah Amerika Serikat (AS),

negara dengan 50 negara bagian menyebabkan berkembangnya lembaga-lembaga kepolisian yang berdiri sendiri sesuai dengan aturan tiap-tiap negara bagian. Sedangkan di Indonesia, Polri adalah institusi yang kewenangannya bersifat nasional, terintegrasi dan terkoordinir. Selanjutnya di Amerika Serikat aturan perundang-undangan terkait keamanan dan ketertiban pada tiap-tiap wilayah diberikan wewenang kepada masing-masing negara bagian yang menyesuaikan kondisi wilayah tersebut. Berbeda dengan Indonesia yang aturan kepolisian berlaku sama karena menggunakan perundangan nasional.

Dalam hal penanganan kejahatan atau tindak pidana, kepolisian Amerika Serikat tidak bergantung dengan kepolisian Pusat/Federal, kecuali terhadap kasus tertentu misalnya terorisme, narkoba dan lainnya. Sedangkan di Indonesia, Mabes Polri berwenang untuk melaksanakan penegakkan hukum hingga kewilayahan tanpa melibatkan personel di Polda. Terkait kewenangan dalam *locus delicti*, kepolisian di Amerika Serikat tidak berwenang melaksanakan penegakkan hukum diluar teritorial negara bagiannya. Namun di Indonesia, anggota suatu Polda dapat melaksanakan penanganan kasus dalam hal pengembangan kasus yang melebar ke provinsi lain diluar batas Poldanya. Dibidang administrasi, kepolisian negara bagian Amerika Serikat dapat memberikan kucuran dana untuk kepolisian negara bagian lainnya tanpa harus melalui kepolisian pusat/Federal. Berbeda halnya dengan kepolisian Indonesia yang pengajuan dan pendistribusian anggaran perlu menggunakan birokrasi yang panjang melalui Mabes Polri serta membutuhkan waktu yang lama. Selain itu kebijakan seragam kepolisian di Amerika Serikat berbeda-beda menyesuaikan masing-masing negara bagian, sedangkan di Indonesia seragam anggota Polri adalah sama berdasarkan petunjuk dari Mabes Polri.

Selain Amerika Serikat, negara dengan sistem pemerintahan Presiendsial lainnya adalah Brazil. Struktur organisasi pada kepolisian Brazil dibagi kedalam 2 (dua) unit utama, yaitu kepolisian sipil dan kepolisian militer dengan fungsi berbeda dan berada dibawah otoritas gubernur negara bagian. Kepolisian militer bertugas untuk menjaga

ketertiban umum dan keamanan negara. Kepolisian sipil bertugas dengan lebih berfokus kepada investigasi kriminal. Sistem ini menempatkan kepolisian militer dalam posisi yang lebih dekat dengan tugas keamanan sipil daripada yang umumnya terjadi di negara-negara presidensial lainnya. Kepolisian di Brazil tidak dikontrol oleh presiden karena otoritas berada ditangan gubernur negara bagian. Namun presiden mampu memobilisasi pasukan federal dan militer dalam situasi darurat. Jika melihat kewenangan Polri dengan dinamika perkembangan situasi terkini, setiap anggota Polri harus beradaptasi dengan berbagai situasi untuk menghadapi dampak revolusi industri 4.0, utamanya terhadap hal yang berkaitan dengan profesionalisme dan mempersiapkan pondasi sumber daya manusianya untuk menangani bentuk-bentuk kriminalitas yang semakin kompleks dan modern. Anggota Polri wajib memiliki kapasitas kompetensi yang sangat strategis untuk selalu kreatif dan solutif dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah sosial yang dapat menimbulkan berbagai ancaman atau potensi kriminal. Peralihan sumber daya manusia ke tahap digitalisasi, dan teknologi informasi adalah suatu tantangan yang harus ditanggapi oleh para pejabat pengambil kebijakan yaitu para pimpinan Polri. Melalui kebijakan strategis diharapkan dapat mewujudkan strategi yang sesuai dengan potensi di masa revolusi industri 4.0, dimana sumber daya manusia adalah inisiator, kreator dan stabilisator selama revolusi ini berjalan (Heri, 2019).

Perkembangan teknologi yang demikian canggih tentunya dapat membantu mempercepat pertumbuhan dalam banyak disiplin ilmu, namun juga dapat menimbulkan ancaman negatif bagi banyak aspek kepada masyarakat. Efek negatif yang signifikan termasuk hilangnya pekerjaan, tingginya kebutuhan akan keterampilan SDM, terbitnya aturan dan regulasi baru, dan perlunya penyesuaian yang signifikan dan strategis untuk inisiatif pengembangan kapasitas (Schwab, 2017). Pandangan oleh (Keywell, 2017) dalam artikel *"The Fourth Industrial Revolution Is About People, Not the Rise of The Machine"*, sumber daya manusia memiliki pengaruh strategis yang signifikan dalam menghadapi pertumbuhan revolusi industri 4.0. Keywell menekankan

bahwa pergeseran *culture* dilingkungan kerja, perbuatan dan tindakan, pengetahuan, serta *skill* dan teknik bekerja yang diperlukan untuk menghadapi era ini menjadikan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai kunci yang berperan penting. Dengan demikian, sumber daya manusia wajib diberdayakan dan dilibatkan secara aktif dalam pusaran revolusi industri 4.0 untuk memastikan keberhasilan adaptasi dan kemajuan organisasi.

Dalam Rencana Strategis Sumber Daya Manusia Polri Tahun 2020-2024, disebutkan bahwa Polri berperan sebagai penyelenggara fungsi pemerintahan pada bidang pemeliharaan keamanan, ketertiban dan keamanan masyarakat (Kamtibmas) pasti memiliki peran untuk mendukung program reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi dilingkungan Polri mendasarkan kepada Program Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Penekanan penting dalam perumusan pada *Roadmap* tersebut adalah program profesionalisme Sumber Daya Manusia Polri (Staf Sumber Daya Manusia Polri, 2020). Dalam upaya mewujudkan profesionalisme, Kepolisian Negara Republik Indonesia telah menetapkan 3 (tiga) strategi, yaitu:

1. Melakukan reformasi atau pembenahan pengelolaan sumber daya manusia Polri secara profesional;
2. Peningkatan kualitas pendidikan, dan pelatihan kemampuan sumber daya manusia Polri; serta
3. Peningkatan kesejahteraan anggota Polri.

Pada saat menghadiri Hari Bhayangkara ke - 77 yang bertempat di Stadion Utama Gelora Bung Karno, Presiden Republik Indonesia memberikan sambutan yang menekankan bahwa

“Tantangan Polri ke depan memang semakin berat, tidak semakin ringan, masalah kamtibmas harus dikawal ketat, penanganan isu-isu harus dikawal cepat, program prioritas nasional dan pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) harus dikawal secara serius, kualitas layanan harus ditingkatkan, kejahatan dengan

teknologi canggih harus diantisipasi. Semua ini butuh kesigapan dan kecepatan, butuh penguasaan teknologi dan inovasi serta butuh komunikasi publik yang baik. Institusi Polri itu ibarat sapu lidi, masing-masing lidi harus bersih, masing-masing lidi harus lurus, masing-masing lidi harus kuat yang harus diikat dengan semangat kesatuan dan sinergitas. Tidak boleh lagi ada blok-blok, tidak boleh ada lagi patron-patronan. Kualitas SDM harus dijaga sejak proses rekrutmen, sistem promosi harus diperbaiki, sistem pengawasan harus diperketat dan sistem pendisiplinan harus diperkuat”.

Dalam Keputusan Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia (As SDM Kapolri) tentang Rencana Strategis SDM Polri Tahun 2020-2024, menyebutkan bahwa Sumber Daya Manusia Polri, yang pengelolaannya menjadi tanggung jawab Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri, merupakan aset strategis yang perlu dikelola dengan tepat sasaran, diawali dari fase pelatihan atau pendidikan pembentukan sampai pada masa pengakhiran masa jabatan anggota Polri. Manajemen sumber daya manusia Polri berperan penting karena reformasi birokrasi Polri akan tidak tercapai tanpa kehadiran anggota yang berkompeten dan memiliki kapabilitas. Anggota Polri yang memiliki kompetensi dan kapabilitas akan memiliki dampak positif bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing bangsa. Dengan faktor tersebut, Polri yang merupakan penyelenggara fungsi pemerintahan di sektor keamanan negara dan masyarakat, perlu menyusun dan menetapkan langkah strategis yang tepat untuk mencapai hasil atau sasaran dari target yang telah ditetapkan. Pembangunan sumber daya manusia Polri harus diterapkan mulai dari tahap perekrutan hingga pengakhiran jabatan anggota Polri, dengan langkah yang sesuai dengan target untuk mewujudkan soliditas, harmonisasi, fleksibilitas dan konsistensi organisasi demi menunjang pelayanan publik.

Peraturan Kapolri No. 14 Tahun 2015 Tentang Sistem Pendidikan Polri, menyebutkan bahwa anggota Polri membutuhkan sumber daya manusia yang modern didukung dengan moralitas, profesionalitas dan memiliki keunggulan guna menghadapi dinamika perkembangan ilmu pengetahuan yang cepat serta menjawab tuntutan masyarakat (Staf Sumber Daya Manusia Polri, 2015). Upaya tersebut dilakukan melalui program pendidikan Polri yang terintegrasi, terprogram, sistematis

dan berkepanjangan. Akademi Kepolisian (Akpola) merupakan satuan lembaga pendidikan pembentukan Polri yang berperan dalam menghasilkan perwira-perwira Polri. Secara struktural, Akademi Kepolisian bertugas untuk mendidik, membentuk, dan membina calon-calon Perwira Polri yang berada di bawah Lembaga Pendidikan dan Latihan Polri (Lemdiklat Polri). Dalam program pendidikan Akpol setiap taruna yang lulus menjalani pendidikan pembentukan Akpol, akan diproyeksikan menjadi calon – calon pimpinan Polri dengan berdinasi sebagai pimpinan pada level manajer tingkat pertama yang dijalani setelah lulus pendidikan pembentukan, manajer tingkat menengah setelah menjalani pendidikan pengembangan, dan manajer tingkat atas setelah menjalani pendidikan pimpinan tinggi kepolisian. Pengangkatan untuk menjadi anggota Polri dan penempatan bagi perwira lulusan Akademi Kepolisian dilaksanakan pasca proses seleksi yang ketat dan pendidikan yang cukup lama. Proses tersebut adalah untuk menciptakan perwira Polri yang unggul dalam rangka mencapai tujuan dan target organisasi.

Sistem Pada beberapa negara selain Indonesia, sistem rekrutmen dan penempatan personel polisi diumumkan dan diselenggarakan dengan sistem atau program yang beragam. Berikut ini adalah beberapa negara yang melaksanakan rekrutmen hingga penempatan kedinasan perwira polisinya.

Tabel 1. 1 Perbandingan Sistem Penempatan Polisi Internasional

No	Negara/ Negara bagian	Sistem Penempatan Polisi
1	2	3
1	Australia <i>Australian Federal Police (AFP)</i>	Melaksanakan pelatihan (pendidikan), mengawali kedinasan sebagai Polisi Tugas Umum selama 6 (enam) bulan di seluruh wilayah komando regional. Kemudian akan melanjutkan karir berdasarkan pengalaman dan persyaratan operasional <i>AFP</i> dan <i>Australian Community</i> .

No	Negara/ Negara bagian	Sistem Penempatan Polisi
1	2	3
2	Queensland <i>Quensland Police Service (QPS)</i>	Memiliki 2 (dua) program pelatihan (pendidikan), yaitu umum selama 36 minggu dan singkat yang disebut <i>Police Abridge Competency Education (PACE)</i> selama 15 minggu serta berlaku bagi WNA. Setelah melaksanakan pelatihan maka diwajibkan untuk magang selama 12 bulan bagi jalur umum dan 3 (tiga) bulan untuk jalur singkat dengan sistem usulan. Selesai melaksanakan magang maka polisi tersebut bertugas sebagai Polisi Tugas Umum pada 3 (tiga) tahun pertama yang kemudian mendapat rekomendasi promosi atau unit-unit spesialis berdasarkan prestasi.
3	Inggris-UK <i>(MET POLICE)</i>	Proses seleksi dilaksanakan selama 6 (enam) bulan dengan tahapan yang cukup rumit dan ketat. Program rekrutmen diselenggarakan berdasarkan peminatan fungsi kepolisian dan kompetensi yang dimiliki oleh peserta seleksi. Perbedaan fungsi atau peran tugas kepolisian yang diminati akan menyesuaikan sistem pelatihan dan program karir setiap peserta.
4	Indonesia (POLRI)	Pendidikan Perwira Polri di Akpol dilaksanakan selama 4 (empat) tahun dengan pembelajaran teori seluruh fungsi-fungsi kepolisian. Dalam pengumuman seleksi tidak menerangkan secara spesifik akan bertugas dibidang spesialis, tetapi bertugas di seluruh wilayah (provinsi) di Indonesia. Penempatan tugas lulusan Akpol dilakukan untuk berdinam di jajaran kewilayahan (Polda) dan pusat (Mabes Polri).

Sumber: (<https://www.afp.gov.au/>, <https://www.policerecruit.qld.gov.au/>, <https://www.met.police.uk/police-forces/metropolitan-police/areas/c/careers>, <https://penerimaan.polri.go.id/>, diakses pada 30 Januari 2024).

Berdasarkan tabel 1.1, secara dominan dijelaskan bahwa perwira polisi yang ditempatkan pada unit-unit spesialis dipromosikan setelah berdinasi menjadi Polisi Tugas Umum. Di Indonesia (Polri) lulusan Akpol dapat ditempatkan secara langsung pada satuan kerja yang bekerja dibidang spesialisasi misalnya di bidang Reserse Kriminal (Reskrim), Intelijen, Lalu Lintas dan sebagainya. Pada beberapa negara, pengalaman dalam bertugas sebagai polisiperbedaan tugas umum dianggap sebagai salah satu indikator dalam menseleksi polisi-polisi yang akan mendapatkan promosi dibidang yang spesifik. Indikator lainnya dinilai dari faktor prestasi dan persyaratan yang ditentukan oleh aturan-aturan institusi kepolisian pada negara tersebut.

Sebagai perbandingan dalam negeri di beberapa instansi/kementrian/lembaga di Indonesia, terdapat perbandingan kebijakan dan sistem penempatan bagi personel/pegawai yang dinyatakan lulus atau selesai menjalani pendidikan sebagai aparatur negara. Dalam tabel 1.2 berikut ini peneliti akan menampilkan beberapa sistem penempatan yang beragam sebagai referensi dalam penelitian, yaitu Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kementrian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensekneg RI) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri).

Tabel 1. 2 Sistem Penempatan Aparatur Kementrian/Institusi di Indonesia

No	Institusi/K/L	Sistem Penempatan
1	2	3
1	TNI	Lulusan Perwira Akademi TNI sebelum ditempatkan telah terbagi dalam kecabangan pada bidang-bidang tugas kemiliteran TNI yang didapatkan saat menjalani pendidikan dan ditempatkan sesuai dengan kecabangannya.
2	KEMENSETNEG RI	Penempatan PPPK (P3K) pada Kemensekneg RI berdasarkan kebutuhan yang disusun dalam formasi kebutuhan pegawai (latar belakang kompetensi) dan diumumkan sejak awal yang tertuang dalam Pengumuman Pelaksanaan Calon P3K Kemensekneg RI.

No	Institusi/K/L	Sistem Penempatan
1	2	3
3	POLRI	Penempatan Perwira lulusan Akpol berdasarkan pola penempatan yang diterbitkan menjelang pelantikan kelulusan dan dapat ditempatkan pada satuan kerja di jajaran Mabes Polri.

Sumber: (<https://rekrutmen-tni.mil.id/>, <https://setkab.go.id/category/pengumuman/>, <https://penerimaan.polri.go.id/>, diakses pada 30 Januari 2024).

Sistem penempatan pegawai aparatur negara pada institusi dan kementerian di Indonesia berdasarkan tabel 1.2 memiliki perbedaan. Sebagai contoh Seleksi Kebutuhan Calon Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (Kemensetneg RI). Berdasarkan Pengumuman Seleksi No: P-01/ Pansel-PPPK/ 09/ 2023 tentang Seleksi Calon PPPK di lingkungan Kemensetneg RI Tahun 2023. Proses penempatan menyesuaikan dengan alokasi kebutuhan calon PPPK yang jumlahnya berdasarkan susunan formasi pada masing-masing bidang. Sejak proses pengumuman dilaksanakan, lowongan formasi jabatan telah di sosialisasikan mulai dari jabatan, kualifikasi pendidikan, jumlah, unit penempatan, persyaratan khusus dalam jabatan, tugas-tugas dan rentang penghasilan yang akan diberikan kepada calon pegawai. Berbeda dari Kemensetneg RI, penempatan lulusan Akpol pada Polri berdasarkan pola penempatan yang diterbitkan menjelang akhir pendidikan atau pelantikan perwira Polri.

Penempatan Pertama lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian berdasarkan Perkap No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karir (Sisbinkar) Polri yaitu mempertimbangkan peringkat atau rangking kelulusan Pendidikan serta kebutuhan organisasi. Peringkat atau rangking kelulusan pendidikan sebagai dasar utama untuk pengalokasian penempatan pada zonasi wilayah pada tiap-tiap daerah (Polda). Demi terwujudnya pembinaan karier anggota Polri dalam rangka memenuhi kepentingan organisasi untuk pencapaian visi dan misi Polri, tentunya didukung oleh

ketersediaan personel Polri yang profesional dalam melaksanakan tugas kedinasannya, melalui pembinaan karier anggota Polri sesuai dengan kompetensi anggota berdasarkan pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan yang meliputi kepangkatan, pendidikan pengembangan, pendidikan spesialis, pengalaman penugasan, rekam jejak, catatan personel dan penilaian kinerja, dengan mempertimbangkan ketersediaannya ruang jabatan yang terdapat pada Daftar Susunan Personel (DSP).

Regulasi berkaitan dengan DSP tertuang dalam Perpres No. 54 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Polri menjadi dasar dalam susunan organisasi dan tata kerja satuan organisasi pada Kepolisian Negara Republik Indonesia. Peraturan Polri No. 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Satuan Organisasi Pada Tk. Mabes Polri menjadi dasar dari Daftar Susunan Personel Mabes Polri. Daftar Susunan Personel Kepolisian Daerah tertuang dalam Peraturan Polri Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah (SOTK Polda). Daftar Susunan Personel Kepolisian Resor dan Sektor yang terdapat dalam Perpol No. 2 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) pada Tingkat Kepolisian Resor (Polres) dan Kepolisian Sektor (Polsek).

Penempatan perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia Polri sesuai dengan rencana strategis Polri. Pola penempatan perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian mempertimbangkan daftar susunan personel yang sesuai dengan SOTK Mabes Polri, Polda, Polres dan Polsek. Terkait Daftar Susunan Personel kepangkatan Inspektur Satker Mabes Polri berdasarkan Laporan Kekuatan Personel triwulan II T. A. 2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Daftar Susunan Personel (DSP) dan Riil Personel Pangkat Inspektur Tingkat Mabes Polri

NO	SATKER	DSP	RIIL	SELISIH
1	2	3	4	5
1	KORBRIMOB	1948	541	-1407
2	DENSUS 88 AT	381	263	-118
3	BAHARKAM	304	236	-68
4	DIV TIK	88	25	-63
5	PUSDOKKES	121	67	-54
6	SAHLI	0	1	1
7	SPRIPIM	2	4	2
8	PUSJARA	0	3	3
9	SETUM	0	3	3
10	DIVKUM	0	5	5
11	SOPS	0	5	5
12	ITWASUM	0	6	6
13	PUSKEU	0	8	8
14	SRENA	2	11	9
15	PUSLITBANG	0	12	12
16	YANMA	13	37	24
17	DIVHUBINTER	0	25	25
18	DIVHUMAS	0	35	35
19	SLOG	6	43	37
20	SSDM	5	57	52
21	KORLANTAS	44	112	68
22	DIVPROPAM	3	88	85
23	LEMDIKLAT	516	680	164
24	BAINTELKAM	0	190	190
25	BARESKRIM	6	506	500

Sumber: Buku Laporan Kekuatan Personel Polri (Staf Sumber Daya Manusia Polri, 2023)

Berdasarkan data pada tabel 1.3, presentase personel pangkat inspektur pada Satker Mabes Polri terdapat lima Satker Mabes Polri kekurangan personel dan 20 satker

Mabes Polri kelebihan personel. Satker Mabes Polri yang kekurangan personel adalah Satker Baharkam, Densus 88, Div TIK, Korbrimob, Pusdokkes. Satker Mabes Polri yang kelebihan personel yaitu satker Baintelkam, Bareskrim, Divhubinter, Divhumas, Divkum, Divpropam Polri, Itwasum Polri, Korlantas Polri, Lemdiklat Polri, Pusjarah Polri, Puskeu Polri, Puslitbang Polri, Sahli Kapolri, Setum, Slog Polri, Sops Polri, Spripim Polri, Srena Polri, Staf Sumber Daya Manusia Polri, Yanma.

Korbrimob Polri adalah satuan kerja teratas yang memiliki kekurangan personel pada tingkat Mabes Polri dengan angka minus 1.407 inspektur. Dampak dari kekurangan personel ini tentunya akan menambah beban kerja bagi personel yang berdinamika di Korbrimob saat ini serta menghambat kinerja satuan kerja. Sebaliknya Bareskrim Polri merupakan satuan kerja yang memiliki kelebihan personel tingkat inspektur yang sangat berlebih dengan jumlah 500 inspektur. Kelebihan personel tentunya akan berdampak kepada manajemen kerja sumber daya manusia yang tidak kondusif dan tidak efektif terhadap operasional satuan kerja. Sebagai contoh adalah kekosongan ruang jabatan bagi personel sehingga lingkungan kerja menjadi tidak nyaman yang diakibatkan oleh tidak mendapatkan kompensasi, ruangan kantor dan fasilitas lainnya.

Proyeksi Penugasan anggota Polri lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian berdasarkan Peraturan Kapolri tentang pembinaan karier maka dijelaskan bahwa lulusan pendidikan pembentukan Akpol, akan menempati jabatan dengan tugas sebagai pimpinan pada *first line supervisor*, *middle level manager*, dan *high level manager*. Selain itu bahwa bentuk kedinasan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian golongan Perwira Pertama (Pama), adalah untuk peningkatan kompetensi dan keahlian secara taktis maupun teknis di bidang operasional fungsi kepolisian dan pelatihan kemampuan sebagai pemimpin serta kemampuan pengambil keputusan pada manajemen tingkat pertama.

Berikut ini adalah rekapitulasi data penempatan lulusan Perwira Akpol yang telah ditempatkan pada Satker Mabes Polri dalam kurun waktu tahun 2018 hingga tahun 2023:

Tabel 1. 4 Rekapitulasi Data Penempatan Akpol Satker Mabes Polri Tahun 2018-2023

NO	SATKER	AKPOL 2018	AKPOL 2019	AKPOL 2020	AKPOL 2021	AKPOL 2022	AKPOL 2023	JML TOTAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	JUMLAH LULUSAN	278	306	293	281	246	268	1672
1	BAINTELKAM POLRI	29	15	22	17	14	11	108
2	KORBRIMOB POLRI	19	15	19	9	10	9	81
3	BARESKRIM POLRI			21	16	16	13	66
4	AKPOL LEMDIKLAT	12	30					42
5	BAHARKAM POLRI		2	15		3	8	28
6	KORLANTAS POLRI		2	5	6	4	4	21
7	DENSUS 88 AT POLRI				5	4		9
8	DIVPROPAM POLRI			5				5
	JML PAT MABES	60	64	87	53	51	45	360
		22%	21%	30%	19%	21%	17%	22%

Sumber: (<https://sipp.polri.go.id/>, 2023).

Pada tabel 1.4 ditemukan data bahwa pemenuhan personel dari sumber lulusan Akpol masih mengisi Satker pada Mabes Polri yang telah memiliki kelebihan jumlah personel inspektur (berdasarkan tabel 1.3). Adapun satker tersebut adalah Baintelkam Polri, Bareskrim Polri, Lemdiklat Polri, Korlantas Polri, dan Divpropam Polri. Secara konsisten, Baintelkam Polri dan Korbrimob Polri selalu mendapatkan Perwira Polri lulusan Akademi Kepolisian. Secara komposisi, tentunya kebijakan tersebut menjadi tidak ideal karena masih ada satuan kerja yang membutuhkan personel, misalnya Korbrimob Polri, Densus 88 Anti Teror Polri, Baharkam Polri, Div TIK Polri dan Pusdokkes Polri. Pendistribusian lulusan Akpol pada Korbrimob Polri tentunya berdasarkan kebutuhan personel yang secara data masih membutuhkan/kekurangan perwira Polri di level inspektur.

Penempatan tersebut tentunya belum mengikuti Rencana Strategis SSDM Polri yang tertuang dalam Kep Asisten SDM Kapolri No: Kep/620/VI/2020 tanggal 27 Mei 2020 Tentang Renstra SSDM Polri 2020-2024. Salah satu sasaran strategis periode 2020-2024 adalah melakukan pemenuhan sumber daya manusia Polri di masing-masing satuan kerja dan unit dari tingkat Mabes Polri hingga Polda (daerah).

Tabel 1. 5 Data Jumlah Perwira Pangkat Inspektur di Beberapa Satker Penempatan Akpol

NO	SATKER	DSP PAMA	JML RIIL		JML RIIL PAMA	SELISIH RIIL - DSP
			IPTU	IPDA		
1	2	3	4	5	6	7
1	BARESKRIM	6	211	323	534	528
2	BAINTELKAM	0	85	106	191	191
3	DIVPROPAM	3	33	56	89	86
4	KORLANTAS	44	51	66	117	73
5	BAHARKAM	304	97	146	243	-61
6	DENSUS 88 AT	404	91	176	267	-137
7	KORBRIMOB	995	168	389	557	-438
JML TOTAL		1.756	736	1.262	1.998	

Sumber: (<https://sipp.polri.go.id/>, 2023).

Data pada tabel 1.5 menerangkan angka Daftar Susunan Personel (DSP) jabatan Perwira Pertama (Pama) atau inspektur pada sebagian Satker di Tk. Mabes Polri. Pada Satker Bareskrim dijelaskan, ruang jabatan untuk Pama hanya terdapat 6 (enam) jabatan. Pada kondisi saat ini terdapat 534 personel berpangkat inspektur yang bertugas di Bareskrim Polri. Hal ini mengindikasikan bahwa Bareskrim Polri tidak memiliki ruang jabatan yang memadai terhadap 528 personel inspektur lainnya. Tentunya data ini juga mendeskripsikan satuan kerja lainnya yang memiliki kelebihan personel pada pangkat inspektur. Kemudian pada satuan kerja Baharkam Polri dari kebutuhan 304 perwira di pangkat inspektur, mereka hanya memiliki 243 personel inspektur. Baharkam Polri membutuhkan tambahan 61 perwira berpangkat inspektur agar komposisi personel menjadi ideal dan kinerja satuannya dapat terlaksana dengan

maksimal. Hal ini berlaku pula bagi satuan kerja di Detasemen khusus 88 Anti Teror Polri dan Korbrimob Polri yang memiliki kekurangan perwira lebih banyak dibandingkan Baharkam Polri.

Penempatan pertama para perwira lulusan pendidikan pembentukan Akpol dalam jangka pendek dapat menambah kekuatan jumlah perwira pertama di satuan kewilayahan agar mereka dapat berkontribusi bagi kemajuan dan pelaksanaan tugas di satuan kewilayahan. Selain itu para perwira remaja Polri tersebut juga akan mendapatkan pengalaman dalam pelaksanaan tugas dengan mempraktekkan ilmu, pengetahuan, dan ketrampilan dalam tugas serta dapat belajar mengatasi permasalahan atau kendala dalam pelaksanaan tugas. Dalam jangka sedang para perwira diharapkan dapat menjadi agen perubahan menuju perbaikan atau peningkatan kinerja di satuan wilayah dan satuan kerja masing-masing, sehingga keberadaannya dapat memberi manfaat bagi kesatuan, pimpinan, rekan kerja, dan para anggota bawahannya. Sedangkan pada jangka panjang para perwira lulusan Akpol ini akan menjadi kader-kader pimpinan Polri pada waktu yang akan datang. Dengan demikian, dalam menempatkan para perwira remaja lulusan Diktuk Akpol secara ideal dan dapat menjawab tantangan tugas Polri yang sangat dinamis serta komperhensif melalui penyusunan kajian atas analisa dan evaluasi secara menyeluruh.

Dalam rencana kerja Staf Sumber Daya Manusia Polri yang merupakan kelanjutan dari rencana kerja tahun 2023, mengacu kepada Renstra Polri serta Renstra SSDM tahun 2020-2024 ditemukan bahwa salah satu kelemahan dalam pembinaan SDM Polri adalah masih adanya ketidakpuasan terhadap proses penempatan personel dan mutasi jabatan yang belum sepenuhnya berdasarkan sistem meritokrasi dan integritas. Makna dari integritas dalam konteks penempatan adalah berkaitan dengan komitmen anggota Polri untuk bekerja secara optimal, patuh dan berkelanjutan pada bidang tugas yang diembannya. Ketidakpuasan tersebut adalah akibat dari adanya fenomena penempatan lulusan Akademi Kepolisian di Mabes Polri yang menjadikan satuan kerjanya sebagai "batu lompatan" untuk menghindari penempatan

dikewilayahan yang dalam hal ini adalah Polda-Polda yang kurang diminati untuk berdinam. Pasca dilakukan penempatan di Mabes Polri, dan dalam jangka waktu tertentu beberapa perwira tersebut akan melaksanakan usulan mutasi ke satuan kerja/kewilayahan untuk berdinam ditempat dan fungsi kepolisian yang diminatinya. Selain itu terdapat beberapa perwira yang beralih fungsi dari pengalaman tugas semula kepada fungsi kepolisian yang baru.

Mutasi anggota Polri diatur dalam Perkap No. 16 tahun 2012, disebutkan dalam pasal 4 ayat 2 huruf a yaitu mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan penempatan anggota yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai kompetensi dan prestasi tugas yang dimiliki (sistem merit). Kemudian dalam Perkap tersebut dituangkan juga bahwa pelaksanaan mutasi dilaksanakan sekurang-kurangnya bertugas selama 2 (dua) tahun. Melalui aturan tersebut tentunya Polri telah memiliki pondasi untuk mengambil kebijakan agar integritas dan implementasi sistem merit tidak menjadi bagian dari analisis ketidakpuasan dalam pembinaan sumber daya manusia Polri (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2012).

Pemenuhan personel Polri pada jajaran Satker Mabes Polri merupakan bagian dari program penempatan pertama lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian. Dalam proses pendistribusian personel tentunya perlu mempertimbangkan berbagai aspek, diantaranya adalah rencana strategis SDM Polri, rencana kerja SDM Polri, pola pemenuhan/penyediaan personel, kebutuhan organisasi baik tingkat pusat maupun kewilayahan yang mendukung visi dan misi Polri yang sesuai dengan perkembangan serta tantangan tugas saat ini. Sebagai dasar hukum, maka regulasi tentang tata cara penempatan tugas lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian perlu disusun dengan terencana, terprogram dan sistematis. Mendasari hal tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian dan pengkajian tentang penempatan lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada satuan kerja tingkat Mabes Polri.

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi permasalahan dalam penempatan alumni Akpol pada Satker Mabes Polri adalah sebagai berikut:

1. Komposisi penempatan lulusan Akpol dalam kurun waktu enam tahun terakhir belum ideal karena rata-rata 22% ditempatkan pada Mabes Polri;
2. Beberapa satuan kerja Mabes Polri yang menjadi tujuan penempatan lulusan Akpol sudah memiliki kelebihan jumlah personel secara Daftar Susunan Personel (DSP), yaitu bareskrim Polri, Baintelkam Polri dan Korlantas Polri.
3. Fenomena penempatan pertama pada Mabes Polri oleh perwira lulusan Akademi Kepolisian untuk menghindari penempatan pada Polda-Polda yang kurang diminati.
4. Penempatan pertama pada Mabes Polri bagi lulusan Akademi Kepolisian dijadikan sebagai "batu lompatan" untuk kemudian mutasi ke satuan kerja atau kewilayahan (Polda) dan berdinam pada fungsi kepolisian yang diminati.
5. Hingga tahun 2023 belum terbit regulasi khusus dalam pola penempatan perwira lulusan pendidikan pembentukan Akpol dan masih menggunakan regulasi lain terkait penempatan lulusan pendidikan pengembangan.
6. Dalam rencana kerja SSDM Polri tahun 2024, disebutkan bahwa kelemahan dalam pembinaan SDM Polri akibat masih adanya ketidakpuasan terhadap proses penempatan personel dan mutasi jabatan yang belum sepenuhnya berdasarkan sistem meritokrasi dan integritas.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan kepada pendahuluan dalam latar belakang permasalahan serta identifikasi permasalahan yang dideskripsikan oleh peneliti, adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Faktor-faktor apa yang menentukan penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian?

2. Bagaimana strategi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian yang ideal pada Mabes Polri?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditulis dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan berdasarkan permasalahan utama yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menentukan penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada Satker Mabes Polri.
2. Menganalisis strategi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian yang ideal pada Satker Mabes Polri.

E. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat yang relevan, baik dalam konteks teoritis maupun praktis, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan akan menjadi ide pemikiran dalam rangka proses pengembangan kemampuan ilmu manajemen, dalam hal ini terkhusus pada pengelolaan sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu sebagai rujukan oleh peneliti-peneliti berikutnya dalam topik yang serupa dibidang sumber daya manusia khususnya proses *staffing human resources* di lingkungan Polri.

2. Manfaat Praktis

- a. Penulisan dalam penelitian ini bermanfaat untuk referensi bagi instansi/institusi dalam mengelola sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi dan prosedur yang terstruktur agar visi dan misi organisasi dapat tercapai sesuai target dalam perencanaan.

- b. Sebagai bahan referensi kepada peneliti lebih lanjut dalam hal sistem penempatan perwira Polri lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian tentang strategi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada Mabes Polri mengangkat dua rumusan permasalahan. Permasalahan tersebut mengarahkan kepada dua tujuan penelitian yang akan memberikan dua kesimpulan penelitian. Pertama adalah kesimpulan terkait faktor-faktor yang menentukan penempatan aparatur, dan yang kedua adalah kesimpulan terkait strategi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada Mabes Polri.

1. Hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang menentukan penempatan dapat disimpulkan bahwa, **faktor pertama** yaitu prestasi akademis yang belum optimal menjadi indikator utama dalam penempatan pertama pada Mabes Polri. Prestasi Akademis lebih dominan menjadi pertimbangan penempatan pertama ke Polda atau kewilayahan serta sebagai bentuk apresiasi kepada yang berprestasi untuk dapat memilih minat fungsi kepolisian yang dikehendaknya.

Faktor kedua adalah pengalaman kerja yang belum dapat diimplementasikan sebagai faktor penempatan, sedangkan pengalaman kerja merupakan indikator yang diharapkan oleh pejabat pada satuan kerja di Mabes Polri untuk dimiliki oleh perwira yang akan bertugas di Mabes Polri. Perwira lulusan pendidikan pembentukan Akpol belum memiliki pengalaman kerja nyata sebagai *leader* atau manajer operasional lapangan. Hal ini menjadi penghambat pengelolaan sumber daya manusia selama ini bagi satuan kerja yang menerima penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akpol. Secara umum para perwira tersebut bertugas hanya sementara yang menjadikan Satker Mabes sebagai "batu

lompatan” untuk di masa berikutnya berpindah ke Polda dan bertugas pada fungsi kepolisian yang lebih diminatinya. Dapat disimpulkan bahwa tanpa adanya pengalaman kerja yang matang dan keterampilan serta daya juang, maka kinerja dalam kedinasan menjadi tidak optimal sesuai tujuan organisasi.

Faktor ketiga adalah kesehatan fisik dan mental, dalam pelaksanaannya faktor ini perlu diterapkan secara optimal dan lebih rutin dilaksanakan untuk melihat potensi para Taruna Akpol yang akan ditempatkan pertama untuk berdinasi sebagai anggota Polri. Hasil yang ditampilkan adalah potensi seseorang yang akan memiliki kecenderungan untuk bertugas pada fungsi kepolisian apa saja dan dengan bidang tugas operasional atau non-operasional. Permasalahan dalam pelaksanaan kondisi kesehatan fisik dan mental adalah pelaksanaan sistem penelusuran yang hanya dilakukan pada saat dibutuhkan sebagai data penempatan menjelang akhir pendidikan. Sistem tersebut masih belum konsisten apabila dibandingkan dengan pelaksanaan yang secara rutin atau berkala setiap tahun.

Dari ketiga faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor prestasi akademik adalah faktor yang menentukan penempatan pada Polda atau kewilayahan berdasarkan ranking akademis. Sedangkan faktor pengalaman kerja belum dapat diimplementasikan sebagai indikator yang menentukan penempatan pertama lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian karena belum pernah berdinasi sebagai anggota Polri. Faktor kesehatan fisik dan mental belum optimal karena tidak dilaksanakan secara rutin oleh Biro Psikologi SSDM Polri.

2. Hasil penelitian dalam strategi penempatan pertama perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian pada Mabes Polri adalah dengan menerapkan syarat-syarat penempatan yang kemudian ditentukan berdasarkan prinsip meritokrasi yang berlaku di lingkungan Polri. **Syarat penempatan pertama** adalah berdasarkan analisis jabatan yang memuat data rencana kebutuhan

personel dengan menjelaskan daftar susunan personel, kompetensi yang dibutuhkan dan analisis beban kerja berdasarkan ketersediaan jabatan.

Syarat penempatan kedua adalah dari informasi analisis jabatan maka dilakukan penyusunan rencana-rencana SDM, baik dalam rencana strategis sebagai program jangka menengah atau rencana kerja sebagai pedoman kerja tahunan yang dapat mengevaluasi setiap kebijakan yang berjalan. Rencana strategis dan rencana kerja yang tersusun penting untuk menjadi pondasi dalam mengambil kebijakan penempatan pertama dalam rangka penyediaan atau pemenuhan kuantitas personel sesuai kompetensi.

Syarat penempatan ketiga adalah keberhasilan fungsi rekrutmen untuk memastikan pemenuhan personel yang sesuai dengan analisis jabatan dan rencana kerja SDM. Evaluasi atas sistem sosialisasi dan pengumuman yang secara terbuka dan transparan tentang rencana kedinasan para lulusan Akpol yang dibutuhkan oleh Mabes Polri. Sosialisasi memuat kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan, jabatan yang akan diemban dan lokasi penempatan kerja serta kompensasi yang akan diterima pada saat awal berdinan.

Tahap akhir dalam penempatan adalah penunjukkan dan penentuan perwira yang akan ditempatkan pertama adalah dengan prinsip meritokrasi. Prinsip meritokrasi yang dapat dilakukan adalah dengan terpenuhinya kualifikasi dari hasil akademis, optimalisasi kegiatan *mapping* psikologi untuk mendapatkan gambaran potensi fungsi kepolisian, yang secara berkala dilaksanakan guna mendapatkan kelompok talent yang tergabung dalam kotak MTP (Manajemen Talenta Polri). Hasil dari mapping tersebut ditindaklanjuti dengan dilakukan asesmen dalam *Assesment Center* Polri guna memberikan hasil yang paling memenuhi syarat untuk mengisi jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Mabes Polri. Hasil dari asesmen diharapkan dapat menempatkan perwira lulusan Akpol

yang berkompetensi, berintegritas, bermoral dan mampu berkinerja untuk berdinamis di Mabes Polri.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam desain strategi penempatan pertama perlu dilakukan melalui dua tahapan, yang pertama adalah menyusun pola penempatan oleh Biro Pengkajian dan Strategis (Jianstra) SSDM Polri mengacu kepada syarat-syarat penempatan yang terdiri dari hasil analisis jabatan, rencana strategis dan rencana kerja SSDM Polri serta keberhasilan fungsi rekrutmen melalui sistem *zero growth* dan sosialisasi rekrutmen yang secara transparan berdasarkan formasi kebutuhan satuan kerja pada Mabes Polri. Tahap kedua adalah proses penentuan atau penunjukkan yang dilakukan oleh Biro Pengendalian Personel (Dalpers) SSDM Polri perlu berdasarkan prinsip meritokrasi yang harus memenuhi kualifikasi dari hasil akademis, potensi yang didapatkan melalui *mapping* psikologi. Kompetensi, kinerja, integritas dan moralitas dapat digali melalui penerapan kegiatan *Assesment Center* Polri bagi para calon perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian sebelum dilantik menjadi anggota Polri. Hasil yang sangat memenuhi syarat bagi mereka akan ditetapkan melalui Surat Keputusan penempatan pertama dengan ikatan dinas sebagai anggota Polri guna mencegah perpindahan fungsi kepolisian atau mutasi satuan kerja.

B. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil analisis dan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan penempatan pertama bagi lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian agar staf sumber daya manusia Polri mendasari kepada sasaran strategis yang tertuang dalam rencana strategis dan rencana kerja staf sumber daya manusia Polri. Melalui penempatan pertama lulusan Akpol diharapkan mencapai sasaran untuk mewujudkan profesionalisme

SDM Polri, terpenuhi SDM Polri pada masing-masing unit/satuan kerja dari tingkat pusat hingga kewilayahan sehingga tersedianya kader-kader unggul Polri pada semua level;

2. Staf sumber daya manusia Polri secara aktif melakukan koordinasi dalam rangka revisi Susunan Organisasi dan Tata Kerja dilingkungan satuan kerja Mabes Polri bersama Staf Perencanaan dan Anggaran Polri (Srena Polri), khususnya kepada jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan satuan kerja yang menjadi tujuan penempatan pertama perwira lulusan Akpol agar tidak menimbulkan *gap* kuantitas anggota Polri antara satuan kerja dan satuan kewilayahan.
3. Dalam penyusunan pola penempatan pertama kepada para perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian di Mabes Polri, kepala bagian perencanaan biro pengkajian dan strategi SSDM Polri mempedomani informasi analisis jabatan yang berisi data Daftar Susunan Personel (DSP), ketersediaan jabatan, rencana pembinaan karir dan ikatan dinas yang ditetapkan dengan Surat Keputusan.
4. Untuk mendapatkan perwira Polri lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian yang sesuai dengan kompetensi kerja di Mabes Polri, bagian penyediaan personel biro pengendalian personel SSDM Polri melaksanakan sosialisasi pengumuman rekrutmen Taruna Akademi Kepolisian secara terbuka dan proaktif yang mempublikasikan formasi kebutuhan satuan kerja Mabes Polri.
5. Dalam melakukan penentuan perwira yang akan ditempatkan pertama pada satuan kerja Mabes Polri, staf bagian penyediaan personel Polri melakukan penunjukkan personel dengan prinsip meritokrasi yang berlaku dilingkungan Polri. Prinsip meritokrasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan mapping psikologi setiap tahun atau berkala, menghimpun setiap taruna yang memiliki hasil konsisten terhadap fungsi kepolisian yang diperlukan oleh Mabes Polri dan dilakukan asesmen guna mendapatkan talenta yang sangat memenuhi syarat untuk ditempatkan pertama di satuan kerja tertentu pada Mabes Polri.

6. Untuk memperkuat keputusan penempatan pertama, menjaga integritas dan moralitas perwira lulusan pendidikan pembentukan Akademi Kepolisian. Staf sumber daya manusia Polri melakukan penetapan berupa Surat Keputusan tentang ikatan dinas anggota Polri yang memuat aturan kebijakan mutasi antar satuan kerja atau ke satuan kewilayahan (Polda) dengan mendasari Perkap Mutasi Anggota Polri.
7. Dalam rangka memenuhi kepentingan lebih lanjut terkait manajemen sumber daya manusia dilingkungan aparatur khususnya penempatan kerja, penelitian ini dapat dikembangkan menggunakan sistem-sistem atau teori yang berkembang sesuai kompetensi kebutuhan dalam ruang lingkup organisasi yang diteliti.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, E. A. (2023). Sistem Merit (Meritokrasi) dalam Undang-undang No. 1 Tahun 2023 tentang ASN.
- Afiantari, F. (2020). Penempatan Pegawai Dalam Proses Manajemen Sumber Daya Manusia. *Administrasi Pendidikan*, 97–101.
- Agustriyana, D. (2015). Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 158–178.
- Akbar, R. (2018). *Pengaruh Penempatan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buton)*.
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3).
- Anar, L. (2023). *Career Development and Job Placement Services in Higher Education Institution Article in. Hallym International Journal of Aging*.
- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus*. Unisnu Press. Jepara: Unisnu Press.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice. Tenth Edition*, Kogan Page Publishing, London.
- Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many Faces of Integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16, 3–21.
- Bertens, K. (2011). *Etika, Cetakan Kesebelas*. Jakarta: Gramedia.

- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chandra, K. (2022). Analisis Penerapan Merit System Oleh badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Dalam Penempatan Pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Lingga tahun 2020. *Journal Development*, 9(2).
- Craig, J. C., & Grant, R. M. (1996). *Strategic Management*. Kogan Page.
- Effendy, M. A., Sukarman, H., Budiaman, H., Perdana, M. P., & Rahayu, L. P. (2024). Meningkatkan Kinerja ASN Melalui Sistem Merit Dihubungkan dengan Penerapan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, 12, 131–143.
- Elearn. (2008). *Recruitment and Selection Revised Edition. Recruitment and Selection Revised Edition*.
- Fuad, A., Nugroho, K. S., & Zulfa. (2013). *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gembu, S. E., Dickson, C. N., Apikins, M. W., & Abiodun, S. I. (2019). Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in International Civil Service Commission. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 48(4), 188–200.
- Gunawan, A., & Andriani, T. (2023). Konsep Penempatan : Promosi Demosi Mutasi, 3(1), 169–180.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*. Bandung: PT. Mizan Publika.
- Hasan, I. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia Edisi revisi (23 ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. London: SAGE.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 116–126.
- Hidayat, F. (2000). Perbandingan Sistem Kepolisian. *wordpress.com*.
- Kartono, K. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2012). Peraturan Kapolri No. 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- _____. (2016). Peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016 Tentang Sistem Pembinaan Karir Anggota Polri.
- _____. (2017). Peraturan Kapolri No. 6 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Organisasi Pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Keywell, B. (2017). The Fourth Industrial Revolution is about empowering people, not the rise of the machines.
- Komalasari, S., Urrahmah, N., Maisarah, S., Komalasari, S., Urrahmah, N., & Maisarah, S. (2022). Analisis Jabatan Dalam Msdm. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 8(1), 91–101.
- Kristanu, O. Y. (2013). Analisis Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Di PT. Nyonya Meneer Di Semarang. *Agora*, 1(3), 1–5.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach*. Pearson Education.
- Mardawani. (2020). *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar dan Analisis Data dalam Perspektif Kualitatif*. Sleman: Deepublish.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (illustrati). South-western: Thomson.
- Mehra, A., Gupta, O., & Avikal, S. (2023). Finding the combined effect of academic and non-academic performance on management students' placement: A fuzzy logic approach. *International Journal of Management Education*, 21(3), 100837.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebooks*. California: SAGE.
- Moekijat. (2007). *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. (R. Sikumbang, Ed.). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Owan, V. J., Odigwe, F. N., Okon, A. E., Duruamaku-Dim, J. U., Ubi, I. O., Emanghe, E. E., ... Bassey, B. A. (2022). Contributions of placement, retraining and motivation to teachers' job commitment: structural equation modelling of the linkages. *Heliyon*, 8(4).
- Paais, M. (2020). Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan. *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, 1(2), 247–260.
- Pemerintah Indonesia. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pub. L. No. 2 (2002). Indonesia.
- _____. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 23 Tahun 2023, 32 (2023). Indonesia.
- Prahendratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Sepriano, Munizu, M., ... Solehati, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya)*. Sonpedia Publishing Indonesia, Jambi.

- Prasetyo, D. (2024). *Meritokrasi Jabatan Fungsional di Lingkungan Polri Guna Mewujudkan SDM Unggul*. Rajawali Pers.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson/Prentice Hall.
- Sanjaya, W. (2015). *Penelitian Pendidikan: jenis, metode dan prosedur*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sarmanu. (2017). *Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Statistika*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sila, N., Mappamiring, & Abdi. (2021). Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada. *Unismuh*, 2(6), 2038–2055.
- Staf Sumber Daya Manusia Polri. (2015). Peraturan Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 4 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Penempatan Tugas Peserta Didik Lulusan Pendidikan Sekolah Staf dan Pimpinan Pertama dan Strata 1 Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian., 1–7.
- . (2020). Rencana Strategis Staf Sumber Daya Manusia Polri Tahun 2020-2024.

- _____. (2023). *Laporan Kekuatan Personel Polri Tahun 2023*. Jakarta.
- _____. (2024). *Laporan Kekuatan Personel Polri Tahun 2024*. Jakarta.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. Prentice-Hall International.
- Suaib, E., & Yusuf, M. (2021). *Penempatan Sdm Polri Menuju Personil Yang Profesional Pada Kepolisian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik* (Vol. 12).
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. (E. Mulyatiningsih, Ed.). Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*. Yogyakarta: Andi.
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*, 178.
- Young, M. (1994). *The rise of the Meritocracy*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- Yulyasari, D., Margaretha, G., & Prasetyo, T. (2023). Analisis Strategi Rekrutmen Dan Penempatan Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi, 3, 10991–11000.