

Peran Strategis Biro Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Kinerja Anggota Kepolisian pada Kepolisian Daerah Papua

Mohammad Arifin*, Fitriyah Ingratubun, Sri Iin Hartini

Universitas Doktor Husni Ingratubun, Indonesia

Email : arifincyber2424@gmail.com*, ingratubun14_fitri@yahoo.com,
budenonce@gmail.com

Keywords:

Strategic Role; Human Resources Bureau; Papua Regional Police; Police Personnel Performance; Human Resource Management.

ABSTRACT

This research aims to analyze the strategic role of the Human Resources Bureau of the Papua Regional Police in improving the performance quality of police personnel and to identify the challenges encountered in the implementation of human resource management functions. This research employs an empirical legal research method using the statutory approach and the conceptual approach. Data were collected through interviews with informants selected using purposive sampling, consisting of officials and personnel directly involved in human resource management within the Papua Regional Police, supported by secondary data from statutory regulations, legal literature, and official documents. Data were analyzed qualitatively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the Human Resources Bureau has performed a strategic role in improving police personnel performance through personnel planning, education and training programs, career development, as well as performance assessment and evaluation. These functions have contributed to enhancing the professionalism, competence, and effectiveness of police personnel in carrying out their duties. However, the effectiveness of human resource management has not yet reached its optimum level due to several constraints, including the shortage of personnel relative to organizational requirements, uneven distribution of personnel, limited opportunities for education and training, as well as challenges in career development and performance evaluation systems. This study concludes that strengthening human resource management policies is necessary through fulfilling personnel requirements, promoting continuous competency development, optimizing the implementation of the merit system, and enhancing organizational support in order to establish a professional, adaptive, and highly accountable police force capable of delivering quality public services.

Kata Kunci:

Peran Strategis; Biro Sumber Daya Manusia; Polda Papua; Kinerja Anggota Kepolisian; Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan fungsi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian hukum empiris dengan pendekatan perundang-undangan dan pendekatan konseptual. Data diperoleh melalui wawancara dengan informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, terdiri dari pejabat dan personel yang terlibat langsung dalam pengelolaan

sumber daya manusia di lingkungan Polda Papua, didukung oleh data sekunder berupa peraturan perundang-undangan, literatur hukum, dan dokumen resmi. Data dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Sumber Daya Manusia telah menjalankan peran strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian melalui perencanaan kebutuhan personel, pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier, serta penilaian dan evaluasi kinerja. Fungsi-fungsi tersebut telah berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme, kompetensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas anggota kepolisian. Namun demikian, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia belum sepenuhnya optimal karena masih dihadapkan pada keterbatasan jumlah personel dibandingkan kebutuhan organisasi, belum meratanya distribusi personel, keterbatasan kesempatan pendidikan dan pelatihan, serta kendala dalam pembinaan karier dan sistem penilaian kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia diperlukan melalui pemenuhan kebutuhan personel, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, optimalisasi penerapan sistem merit, serta peningkatan dukungan organisasi guna mewujudkan sumber daya manusia Polri yang profesional, adaptif, dan berintegritas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

PENDAHULUAN

Perkembangan tata kelola pemerintahan modern pada era globalisasi menuntut setiap institusi publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, akuntabel, dan berintegritas. Dalam perspektif administrasi publik, kualitas sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan institusionalnya. Institusi penegak hukum seperti kepolisian memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menjaga keamanan, menegakkan hukum, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan transparan (Sutedi, 2011; Tjandra, 2019; Utrecht, 1989; Widowati, 2025). Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia kepolisian menjadi isu penting dalam pembangunan sistem keamanan dan ketertiban masyarakat di berbagai negara. Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia pada organisasi kepolisian menunjukkan bahwa kualitas personel, kompetensi profesional, serta sistem pengelolaan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja institusi kepolisian dalam menjalankan fungsi penegakan hukum dan pelayanan publik (Adnyani, 2020; Indradi, 2019; Is & Budianto, 2021; Manan, 2004; Sedarmayanti, 2017; Siagian, 2014).

Dalam konteks global, reformasi organisasi kepolisian di berbagai negara menunjukkan kecenderungan kuat menuju penguatan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dan profesionalisme. Reformasi tersebut mencakup pengembangan sistem rekrutmen yang transparan, peningkatan kapasitas pendidikan dan pelatihan, penguatan sistem evaluasi kinerja, serta pengembangan kepemimpinan organisasi (Ginting, 2024; Muin, 2025; Panuntun, 2025; Saputra & Muchran, 2026; Siregar, 2023). Upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas institusi kepolisian serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga penegak hukum. Berbagai studi internasional menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan profesionalitas aparat penegak hukum, memperkuat integritas organisasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan

keamanan kepada masyarakat (Affandi, 2022; Dirin, 2023; Inaray et al., 2024; Kalengkongan, 2025; Maryadi, 2024; Mayastinasari, 2026).

Sejalan dengan perkembangan tersebut, reformasi kelembagaan kepolisian juga menjadi agenda penting di Indonesia. Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai institusi penegak hukum memiliki peran strategis dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat serta penegakan hukum yang berkeadilan. Dalam beberapa tahun terakhir, Polri telah melakukan berbagai upaya reformasi birokrasi yang menitikberatkan pada tiga pilar utama, yaitu penataan kelembagaan, peningkatan tata kelola organisasi, serta penguatan manajemen sumber daya manusia. Reformasi ini bertujuan untuk membangun institusi kepolisian yang profesional, modern, dan terpercaya. Namun demikian, implementasi reformasi tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya terkait dengan konsistensi penerapan sistem merit, peningkatan kompetensi personel, serta penguatan integritas anggota kepolisian dalam menjalankan tugasnya (Hadjon, 2011; HR, 2020; Indonesia, 2020, 2024, 2025).

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi kepolisian memiliki peran penting dalam membentuk profesionalitas dan kinerja anggota kepolisian. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mencakup berbagai aspek seperti perencanaan personel, rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, sistem penghargaan, serta evaluasi kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian secara signifikan. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik juga mampu mendorong peningkatan disiplin, motivasi kerja, serta loyalitas anggota terhadap organisasi (HR, 2018; Marzuki, 2017; Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2002).

Dalam struktur organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, Biro Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan pengelolaan personel kepolisian. Biro ini bertanggung jawab dalam berbagai aspek manajemen kepegawaian, termasuk perencanaan kebutuhan personel, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, serta penilaian kinerja anggota kepolisian. Peran strategis tersebut menjadikan Biro Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur penting dalam mendukung keberhasilan reformasi organisasi kepolisian. Penelitian menunjukkan bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan profesionalitas aparat kepolisian sekaligus memperkuat akuntabilitas institusi dalam menjalankan fungsi pelayanan publik.

Namun demikian, dalam praktiknya pengelolaan sumber daya manusia kepolisian masih menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat struktural maupun kultural. Tantangan tersebut antara lain berkaitan dengan kesenjangan antara kebijakan nasional dan implementasi di tingkat daerah, keterbatasan sumber daya organisasi, serta resistensi terhadap perubahan dalam budaya organisasi. Transformasi manajemen sumber daya manusia di lingkungan kepolisian juga menghadapi tantangan dalam proses digitalisasi sistem kepegawaian, pengembangan kompetensi anggota, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan peran institusi pengelola sumber daya manusia dalam organisasi kepolisian menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan efektivitas kinerja anggota kepolisian.

Fenomena tersebut juga dapat diamati pada tingkat kepolisian daerah, termasuk di lingkungan Kepolisian Daerah Papua. Wilayah Papua memiliki karakteristik sosial, geografis, dan keamanan yang berbeda dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia. Kondisi tersebut menuntut adanya kapasitas sumber daya manusia kepolisian yang profesional, adaptif, serta

memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi berbagai dinamika keamanan dan ketertiban masyarakat. Dalam konteks ini, peran Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua menjadi sangat penting dalam merancang strategi pengelolaan personel yang mampu meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian.

Di sisi lain, peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas penegakan hukum, tetapi juga menyangkut aspek integritas, disiplin, profesionalitas, serta kemampuan membangun hubungan yang baik dengan masyarakat. Kinerja anggota kepolisian yang optimal akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian. Sebaliknya, rendahnya kualitas kinerja aparat kepolisian dapat menimbulkan berbagai permasalahan sosial, seperti menurunnya tingkat kepercayaan publik, meningkatnya kritik terhadap institusi kepolisian, serta melemahnya legitimasi institusi penegak hukum dalam masyarakat. Oleh karena itu, penguatan sistem pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan kinerja anggota kepolisian. Penelitian Maryadi (2024) menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota kepolisian melalui pengelolaan beban kerja yang efektif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kalengkongan (2025) menunjukkan bahwa sistem penghargaan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja kerja anggota kepolisian. Sementara itu, penelitian oleh Muin (2025) mengungkapkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme kepolisian, sedangkan penelitian Panuntun (2025) menekankan pentingnya penguatan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia kepolisian melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan. Penelitian oleh Mayastinasari (2026) mengevaluasi reformasi dan tata kelola kepolisian di Indonesia serta menyoroti pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Penelitian Affandi (2022) mengkaji pelatihan dan manajemen karier dalam institusi kepolisian, sementara Dirin (2023) meneliti manajemen sumber daya manusia dalam penanganan kecurangan di kepolisian. Inaray, Pratiknjo, dan Londa (2024) menganalisis pengembangan sumber daya manusia penyidik pada Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. Penelitian (Saputra & Muchran, 2026) mengkaji efektivitas pengembangan human capital dalam meningkatkan kinerja operasional Polri di Papua Pegunungan. (Widowati, 2025) meneliti reformasi sumber daya manusia kepolisian untuk tata kelola yang baik dan pembangunan berkelanjutan di Indonesia. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek manajerial atau kuantitatif terkait pengaruh variabel tertentu terhadap kinerja anggota kepolisian. Kajian yang secara khusus meneliti peran strategis lembaga pengelola sumber daya manusia dalam konteks organisasi kepolisian di tingkat daerah masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai peran strategis Biro Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian, khususnya di tingkat kepolisian daerah. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran strategis Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua serta mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu hukum, khususnya hukum administrasi negara dan pengelolaan sumber daya manusia di institusi penegak hukum, sekaligus menjadi masukan bagi Biro SDM Polda Papua dan institusi kepolisian dalam merumuskan kebijakan pengelolaan

SDM yang lebih efektif guna meningkatkan profesionalisme dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian hukum empiris dengan pendekatan kualitatif dan yuridis-sosiologis untuk mengkaji hukum sebagai norma sekaligus praktik yang diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Fokus penelitian diarahkan pada peran Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Pendekatan kualitatif dipilih agar mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai peran strategis, kebijakan, dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan pendekatan yuridis-sosiologis digunakan untuk menganalisis kesesuaian antara ketentuan hukum dengan implementasinya di lapangan. Penelitian dilaksanakan di Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua karena memiliki peran strategis dalam pembinaan sumber daya manusia kepolisian serta berada pada wilayah dengan karakteristik geografis dan sosial yang kompleks, sehingga relevan dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh personel kepolisian yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Polda Papua, dengan sampel sebanyak 3 orang yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, terdiri dari Kepala Subbag Seleksi bagian Dalpres Biro SDM, Kasubbag Renmin Bidang Humas, dan Kaurren Subbag Renmin Ditreskrimsus. Jenis data yang digunakan meliputi data kualitatif (uraian, pendapat, dan informasi dari informan) dan data normatif (peraturan perundang-undangan dan dokumen resmi), dengan sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan data sekunder yang mencakup bahan hukum primer, sekunder, dan tersier.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan untuk memperoleh data komprehensif mengenai peran dan kendala Biro SDM, observasi untuk melihat secara langsung kondisi dan praktik pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Polda Papua, serta dokumentasi dengan mengumpulkan data dari dokumen resmi seperti peraturan, laporan, dan kebijakan terkait. Analisis data menggunakan analisis kualitatif dengan model interaktif yang meliputi tiga tahapan: reduksi data (penyederhanaan data dengan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian), penyajian data (data disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis), dan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis data secara menyeluruh. Analisis data dilakukan secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga akhir penelitian, sehingga hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran Biro SDM dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian di Polda Papua.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Strategis Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian

Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM) Kepolisian Daerah Papua merupakan satuan kerja yang memiliki posisi strategis dalam struktur organisasi Polda Papua. Sebagai unit yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Polda Papua, Biro SDM memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola seluruh siklus sumber daya manusia di lingkungan kepolisian daerah. Peran strategis yang dimaksud bukan hanya sekadar menjalankan fungsi administratif kepegawaian, tetapi lebih mencakup peran dalam merumuskan kebijakan, mengimplementasikan

program pengembangan sumber daya manusia, serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap efektivitas pengelolaan personel.

Dalam konteks organisasi modern yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan pelayanan publik, peran strategis Biro SDM menjadi semakin penting. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil oleh Biro SDM harus diarahkan untuk mendukung peningkatan kompetensi, motivasi, profesionalisme, dan kinerja anggota kepolisian secara berkelanjutan.

Peran Biro SDM dalam Perencanaan Kebutuhan Personel

Perencanaan kebutuhan personel merupakan tahapan fundamental dalam siklus manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan sumber daya manusia lainnya. Dalam organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, perencanaan personel tidak hanya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan jumlah anggota, tetapi juga untuk menjamin tersedianya personel yang memiliki kompetensi, integritas, dan profesionalisme sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan data sekunder dari Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua, komposisi personel Polda Papua tahun 2025 menunjukkan gambaran berikut:

Tabel 1. Data Komposisi dan Sebaran Personel Polda Papua Tahun 2025

No	Uraian	Jumlah
1	Perwira Tinggi (Pati)	2
2	Perwira Menengah (Pamen)	150
3	Perwira Pertama (Pama)	1.327
4	Bintara	11.196
5	Tamtama	231
6	ASN Polri	156
7	Jumlah Personel Polda Papua	12.906
8	Jumlah Personel pada Satker Mapolda	4.600
9	Jumlah Personel pada Polres Jajaran	8.306
10	Kebutuhan Personel Ideal (bila tersedia)	23.084

Sumber : Polda Papua Tahun 2026

Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah personel Polda Papua sebanyak 12.906 orang masih jauh di bawah kebutuhan ideal yakni 23.084 orang, sehingga terdapat kesenjangan sebesar 10.178 personel atau sekitar 44 persen. Kesenjangan ini memberikan gambaran tentang tantangan nyata yang dihadapi Biro SDM dalam melaksanakan perencanaan kebutuhan personel yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Lebih lanjut, dari aspek distribusi, sebanyak 4.600 personel tersebar di Markas Polda (Mapolda) sebagai satuan kerja pusat, sementara 8.306 personel tersebar di berbagai Kepolisian Resort (Polres) di wilayah Provinsi Papua.

Distribusi personel tersebut mencerminkan struktur organisasi Polda Papua yang bersifat hirarkis dengan pembagian tugas antara satuan kerja pusat yang berfungsi sebagai satuan penunjang dan satuan kerja operasional di daerah yang berfungsi sebagai pelaksana tugas kepolisian secara langsung. Dengan demikian, perencanaan kebutuhan personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan personel di tingkat pusat dengan kebutuhan personel di tingkat operasional untuk memastikan efektivitas penyelenggaraan tugas kepolisian secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Seleksi Biro SDM, peran Biro SDM dalam perencanaan kebutuhan personel dijelaskan informan menyampaikan bahwa :

Peran Satuan Kerja Biro SDM Polda Papua dalam mengelola sumber daya manusia di lingkungan kepolisian daerah sangat penting untuk mendukung efektivitas organisasi. Secara umum, Biro SDM bertugas membantu pimpinan Polda dalam bidang perencanaan, pembinaan, dan pengembangan personel agar organisasi dapat menjalankan tugas secara efektif. Beberapa peran utama Biro SDM di Polda Papua meliputi: (a) Perencanaan Kebutuhan Personel dengan cara menyusun kebutuhan jumlah dan kualifikasi personel sesuai tugas dan wilayah kerja, serta mengatur distribusi anggota ke satuan dan wilayah yang membutuhkan; (b) Rekrutmen dan Seleksi melalui pelaksanaan proses penerimaan anggota Polri secara transparan dan akuntabel; (c) Pembinaan Karier dengan mengelola promosi dan mutasi personel; dan (d) Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi personel sesuai kebutuhan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa Biro SDM telah melaksanakan fungsi perencanaan secara sistematis dan terstruktur. Proses perencanaan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kuantitas personel, tetapi juga mempertimbangkan kualitas sumber daya manusia yang akan ditempatkan pada setiap fungsi kepolisian. Penempatan personel diarahkan agar selaras dengan kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan organisasi sehingga setiap anggota mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidang keahliannya.

Mekanisme perencanaan yang dilakukan oleh Biro SDM Polda Papua melibatkan beberapa tahapan yang saling terkait. Tahapan pertama adalah identifikasi kebutuhan organisasi yang dilakukan melalui koordinasi dengan berbagai satuan kerja operasional untuk mengetahui kebutuhan personel mereka berdasarkan karakteristik tugas, beban kerja, dan rencana pengembangan di masa depan. Tahapan kedua adalah analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara ketersediaan personel saat ini dengan kebutuhan personel ideal untuk setiap fungsi kepolisian.

Tahapan ketiga adalah penyusunan rencana pemenuhan kebutuhan personel yang mencakup strategi rekrutmen, rotasi antar satuan kerja, dan optimalisasi penggunaan personel yang ada. Terakhir, tahapan keempat adalah implementasi dan monitoring terhadap rencana yang telah disusun untuk memastikan bahwa penempatan personel berjalan sesuai dengan rencana dan memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi.

Menurut informan dari Bidang Humas Polda Papua, kebijakan perencanaan personel yang dilakukan oleh Biro SDM memberikan dukungan nyata terhadap pelaksanaan tugas melalui penyediaan personel yang tepat dan terkoordinasi dengan baik di setiap satuan kerja.

Biro SDM memberikan dukungan kepada setiap satuan kerja melalui penyediaan personel, pengembangan kompetensi, pelayanan administrasi kepegawaian, serta pembinaan karier sehingga pelaksanaan tugas dapat berlangsung secara optimal. Secara umum, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia telah sesuai dengan kebutuhan organisasi, meskipun evaluasi secara berkala tetap diperlukan agar kebijakan tersebut mampu mengikuti perkembangan dinamika tugas kepolisian. Dengan adanya kebijakan perencanaan personel yang matang, penempatan anggota menjadi lebih sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas di lapangan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan personel yang efektif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja anggota kepolisian. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek penting. Pertama, penempatan anggota yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas karena setiap personel memiliki kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara optimal.

Kedua, distribusi personel yang lebih proporsional mengurangi ketimpangan beban kerja antar satuan kerja sehingga pelaksanaan tugas dapat berlangsung lebih optimal tanpa adanya

personel yang mengalami beban kerja berlebihan yang dapat menghambat kualitas pelaksanaan tugas. Ketiga, ketersediaan personel yang cukup pada setiap fungsi kepolisian meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat karena anggota tidak perlu menghabiskan waktu untuk tugas-tugas administratif yang seharusnya dilakukan oleh personel lain.

Keempat, perencanaan personel yang mempertimbangkan karakteristik wilayah dan kebutuhan khusus memastikan bahwa setiap daerah mendapatkan dukungan personel yang sesuai dengan kondisi setempat. Kelima, perencanaan yang baik juga memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan personel di masa depan sehingga dapat melakukan persiapan dini dalam hal pengembangan kompetensi dan rekrutmen personel baru yang akan memenuhi persyaratan yang diperlukan.

Analisis terhadap temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan kebutuhan personel sangat dipengaruhi oleh kemampuan Biro SDM dalam melakukan identifikasi kebutuhan organisasi secara objektif dan komprehensif. Semakin akurat proses identifikasi kebutuhan tersebut, semakin besar peluang organisasi menempatkan personel sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sebaliknya, apabila perencanaan dilakukan tanpa mempertimbangkan kebutuhan riil organisasi, maka akan muncul ketidakseimbangan distribusi personel yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat.

Dari perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM), temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan kebutuhan personel di Polda Papua telah mengarah pada pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis strategi organisasi. Penempatan personel berdasarkan kompetensi, kebutuhan jabatan, dan karakteristik wilayah merupakan implementasi dari prinsip penyelarasan (*alignment*) antara kebijakan SDM dengan tujuan organisasi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak lagi berorientasi pada aspek administratif semata, melainkan telah diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dalam jangka panjang.

Apabila dianalisis menggunakan Teori Peran (*Role Theory*), temuan penelitian menunjukkan bahwa Biro SDM telah melaksanakan fungsi kelembagaannya sesuai dengan ekspektasi organisasi (*expected organizational role*). Hal tersebut terlihat dari keterlibatan Biro SDM dalam setiap tahapan pengelolaan personel mulai dari penyusunan kebutuhan, analisis kesenjangan, distribusi anggota, hingga pembinaan sumber daya manusia. Peran tersebut menunjukkan bahwa Biro SDM tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi mitra strategis pimpinan dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Polda Papua.

Dalam perspektif Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB), mekanisme perencanaan kebutuhan personel yang dilakukan Biro SDM telah mencerminkan penerapan prinsip profesionalitas, asas kecermatan, dan asas keadilan dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Setiap keputusan mengenai kebutuhan dan distribusi personel didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi yang objektif serta mempertimbangkan kompetensi anggota, sehingga keputusan yang dihasilkan memiliki dasar yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pemangku kepentingan di dalam organisasi.

Peran Biro SDM dalam Pendidikan dan Pelatihan Anggota Kepolisian

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan profesionalisme aparatur pemerintah. Dalam organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, pendidikan dan pelatihan tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan formal untuk meningkatkan pengetahuan teknis anggota, tetapi juga sebagai proses pembentukan karakter, integritas, kemampuan adaptasi, serta

kesiapan personel dalam menghadapi perkembangan lingkungan strategis yang terus berubah dengan cepat.

Data sekunder mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan personel Polda Papua tahun 2023-2025 menunjukkan komitmen organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut adalah data lengkap program pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan:

Tabel 2. Data Pendidikan dan Pelatihan Personel Polda Papua Tahun 2023-2025

Jenis Pendidikan/Pelatihan	2023	2024	2025
Pendidikan Pembentukan	1.219	2.094	364
Dikbangum (Pendidikan Umum)	215	326	279
Dikbangspes (Pendidikan Khusus)	220	240	773
Pelatihan Fungsi Teknis	120	137	447

Sumber : Polda Papua, 2026.

Data tersebut menunjukkan bahwa Polda Papua telah menyelenggarakan berbagai jenis pendidikan dan pelatihan dengan jumlah peserta yang signifikan setiap tahunnya. Pendidikan Pembentukan memiliki peserta terbanyak, menunjukkan komitmen organisasi dalam menyiapkan calon anggota Polri yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan standar kepolisian. Data juga menunjukkan peningkatan peserta Dikbangspes tahun 2025 menjadi 773 orang, mencerminkan perhatian organisasi terhadap pengembangan keahlian khusus yang sesuai dengan perkembangan tugas kepolisian modern.

Fluktuasi jumlah peserta antar tahun mencerminkan adanya penyesuaian kebutuhan organisasi yang dinamis terhadap perkembangan tugas kepolisian. Penurunan peserta Pendidikan Pembentukan di tahun 2025 mungkin disebabkan oleh sudah terpenuhinya formasi anggota baru pada tahun-tahun sebelumnya, sehingga organisasi dapat fokus pada pengembangan kompetensi anggota yang sudah ada melalui program Dikbangum dan Dikbangspes yang lebih spesifik sesuai fungsi tugas mereka.

Mengenai pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, Kepala Sub Bagian Seleksi Biro SDM menjelaskan proses identifikasi dan penyelenggaraan program pengembangan kompetensi: Salah satu tugas pokok Biro SDM adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menyelenggarakan maupun mengoordinasikan pendidikan serta peningkatan kompetensi personel sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus pengelolaan sumber daya manusia karena kompetensi personel harus terus dikembangkan agar mampu mengikuti perkembangan tugas kepolisian, perubahan regulasi, serta kemajuan teknologi yang memengaruhi pola pelayanan kepada masyarakat. Kami melakukan analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil penilaian kinerja, feedback dari satuan kerja, serta antisipasi terhadap perkembangan tantangan keamanan di masa depan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan program pendidikan dan pelatihan tidak dilakukan secara terpisah dari kebutuhan organisasi. Kebutuhan pelatihan terlebih dahulu diidentifikasi berdasarkan karakteristik tugas pada masing-masing satuan kerja, gap kompetensi yang ada, serta tantangan-tantangan baru yang muncul di lapangan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan diposisikan sebagai instrumen untuk menutup kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang masih dimiliki personel.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan tidak hanya bersifat administratif atau sekadar memenuhi quota tahunan, tetapi telah diarahkan sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Polda Papua yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Program pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan yang telah

diidentifikasi dengan baik akan lebih relevan dan berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja anggota.

Informan dari Bidang Humas Polda Papua menekankan dampak positif pengembangan kompetensi terhadap kinerja anggota kepolisian secara menyeluruh dan terukur.

Peningkatan kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja, disiplin, profesionalisme, serta kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Anggota yang telah mengikuti pelatihan menunjukkan peningkatan dalam hal: pertama, pemahaman yang lebih baik tentang peraturan dan prosedur kerja terbaru; kedua, keterampilan teknis yang lebih tajam dalam menjalankan fungsi tugasnya; ketiga, kemampuan problem-solving yang lebih baik dalam menghadapi situasi kompleks di lapangan. Walaupun secara umum kebijakan tersebut telah berjalan sesuai kebutuhan organisasi, evaluasi secara berkala tetap diperlukan agar materi pelatihan selalu relevan dengan perkembangan tantangan tugas kepolisian.

Temuan lapangan ini memperlihatkan bahwa pendidikan dan pelatihan telah menjadi instrumen organisasi dalam membangun kapasitas institusional secara berkelanjutan. Bagi organisasi kepolisian, peningkatan kompetensi anggota bukan hanya berorientasi pada kepentingan individu, melainkan juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Semakin tinggi kompetensi personel yang dimiliki organisasi, semakin besar kemampuan organisasi dalam merespons dinamika keamanan dan ketertiban masyarakat secara profesional, cepat, dan akuntabel.

Dari perspektif Strategic Human Resource Management, pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Biro SDM menunjukkan adanya penyelarasan antara pengembangan kompetensi dengan kebutuhan strategis organisasi. Pendekatan ini menempatkan pelatihan bukan sebagai kegiatan rutin yang dilakukan setiap tahun tanpa evaluasi, melainkan sebagai investasi strategis organisasi (*strategic investment in human capital*) dalam membangun keunggulan sumber daya manusia.

Program pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan Biro SDM dirancang untuk meningkatkan tiga aspek kompetensi anggota secara bersamaan: (a) kemampuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas spesifik pada setiap fungsi kepolisian; (b) kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan untuk mempersiapkan anggota berprestasi untuk menduduki posisi-posisi strategis di masa depan; dan (c) *soft skills* seperti komunikasi, negosiasi, dan problem-solving yang semakin penting dalam era digital dan kompleksitas tantangan keamanan modern.

Peran Biro SDM dalam Pembinaan dan Pengembangan Karier Anggota Kepolisian

Pembinaan dan pengembangan karier merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menciptakan kesinambungan antara kebutuhan organisasi dengan pengembangan potensi individu. Dalam organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, sistem pembinaan karier tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan ataupun kenaikan pangkat, tetapi juga merupakan mekanisme untuk mempersiapkan personel agar memiliki kompetensi, pengalaman, integritas, dan kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan organisasi saat ini dan di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menempatkan pembinaan karier sebagai salah satu fungsi yang memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian. Pembinaan karier yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga mendorong terciptanya persaingan yang sehat dalam organisasi, menciptakan

succession planning yang kuat, dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin masa depan yang berkualitas.

Tugas pembinaan karier meliputi pengelolaan promosi, mutasi, pengembangan karier, serta penyiapan data dan penilaian sebagai dasar kenaikan pangkat maupun pengisian jabatan tertentu. Seluruh proses tersebut dilaksanakan sebagai bagian dari upaya organisasi untuk memastikan bahwa setiap anggota memperoleh kesempatan pengembangan karier secara terencana, transparan, dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dalam penerapan sistem merit, setiap keputusan promosi dan mutasi harus didasarkan pada objektif dan komprehensif penilaian terhadap prestasi, kompetensi, integritas, dan kebutuhan organisasi bukan berdasarkan pertimbangan lain yang bersifat subjektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembinaan karier tidak dipahami semata-mata sebagai proses administrasi kepegawaian yang rutin, melainkan sebagai instrumen organisasi yang strategis dalam membangun motivasi dan profesionalisme anggota. Sistem pembinaan karier yang disusun secara jelas memberikan kepastian bagi anggota mengenai peluang pengembangan diri di masa depan, sehingga mendorong mereka untuk meningkatkan kompetensi, disiplin, dan kualitas pelaksanaan tugas secara berkelanjutan.

Informan dari Bidang Humas Polda Papua memberikan penjelasan mengenai pengaruh positif pembinaan karier terhadap motivasi anggota dalam jangka panjang dan dampaknya terhadap komitmen organisasi.

Pembinaan karier selama ini telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja anggota. Anggota yang melihat adanya peluang promosi dan pengembangan karier yang jelas cenderung menunjukkan tingkat dedikasi dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, sistem pembinaan karier yang adil dan transparan juga dapat mengurangi tingkat keluhan internal dan meningkatkan kepuasan kerja. Namun demikian, perkembangan organisasi menuntut proses pembinaan karier dilakukan secara lebih adaptif sehingga mampu memberikan kesempatan yang proporsional bagi anggota untuk mengembangkan kompetensinya sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Pembinaan karier akan memberikan hasil yang optimal apabila didukung oleh sistem pendidikan, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang berjalan secara terpadu dan saling mendukung.

Perspektif serupa juga disampaikan oleh informan dari Ditreskrimsus Polda Papua yang menekankan bahwa pembinaan karier yang didasarkan pada kompetensi memberikan dampak positif terhadap kualitas pelaksanaan tugas investigasi kriminal khusus yang semakin kompleks. Personel yang memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan pengembangan maupun promosi jabatan umumnya menunjukkan peningkatan dalam hal: (a) tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang lebih kompleks; (b) kemampuan teknis yang lebih matang berdasarkan pengalaman kerja yang lebih beragam; dan (c) komitmen organisasi yang lebih kuat karena merasa dihargai oleh organisasi.

Peran Biro SDM dalam Penilaian dan Evaluasi Kinerja Anggota Kepolisian

Penilaian dan evaluasi kinerja merupakan tahapan akhir dalam siklus manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi strategis dalam memastikan bahwa seluruh kebijakan pengelolaan personel telah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi dan menghasilkan dampak yang diharapkan. Dalam organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, penilaian kinerja tidak hanya dimaksudkan untuk mengukur capaian pelaksanaan tugas anggota secara kuantitatif, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian organisasi dalam membangun budaya kerja yang profesional, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, seluruh informan memiliki pandangan yang relatif sama bahwa Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua tidak hanya bertanggung jawab terhadap administrasi kepegawaian semata, tetapi juga melaksanakan fungsi monitoring dan evaluasi terhadap perkembangan kualitas sumber daya manusia organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Proses evaluasi dilakukan melalui berbagai instrumen yang telah ditetapkan oleh organisasi, baik dalam bentuk penilaian prestasi kerja bulanan, evaluasi kompetensi tahunan, maupun pengumpulan informasi mengenai perkembangan karier personel secara berkala. Hasil evaluasi tersebut selanjutnya dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan pembinaan, promosi, pendidikan, maupun penempatan personel pada jabatan tertentu yang memerlukan kompetensi khusus. Evaluasi kinerja juga membantu Biro SDM mengidentifikasi potensi kepemimpinan pada diri anggota yang dapat dikembangkan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin organisasi di masa depan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menjadi media yang sangat berharga bagi organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang pengembangan (*development opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui evaluasi tersebut, organisasi memperoleh informasi strategis mengenai kompetensi yang masih perlu ditingkatkan, kebutuhan pelatihan yang harus diprioritaskan, serta potensi anggota yang dapat dipersiapkan untuk menduduki jabatan-jabatan strategis tertentu di masa depan.

Informan dari Bidang Humas Polda Papua memberikan penekanan bahwa evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam menjaga kualitas pelayanan publik organisasi kepolisian kepada masyarakat dan meningkatkan budaya akuntabilitas di seluruh level organisasi.

Evaluasi terhadap kinerja anggota menjadi bagian penting dalam menjaga kualitas pelayanan publik dan memperkuat budaya akuntabilitas organisasi. Hasil evaluasi memberikan gambaran komprehensif mengenai tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalisme, dan kualitas pelaksanaan tugas setiap anggota sehingga pimpinan dapat menentukan langkah-langkah pembinaan yang diperlukan baik dalam bentuk penghargaan untuk kinerja terbaik maupun pembinaan korektif untuk meningkatkan kinerja yang masih di bawah standar. Evaluasi yang dilakukan secara objektif, konsisten, dan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja karena anggota memahami dengan jelas bahwa setiap prestasi maupun kekurangan akan menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan karier dan kesempatan promosi di masa depan.

Informan dari Ditreskrimsus Polda Papua menekankan bahwa sistem evaluasi kinerja memberikan manfaat yang sangat besar terhadap efektivitas pelaksanaan tugas investigasi dan penyidikan tindak pidana khusus yang semakin kompleks. Melalui evaluasi berkala, pimpinan dapat mengetahui tingkat kemampuan personel dalam menangani perkara-perkara khusus, kecepatan penyelesaian pekerjaan, tingkat akurasi penyelidikan, serta kebutuhan peningkatan kompetensi spesifik yang masih diperlukan untuk peningkatan kualitas penyidikan.

Dari perspektif aplikatif, sistem evaluasi kinerja yang objektif mampu mendorong setiap anggota untuk secara konsisten berusaha meningkatkan kualitas pekerjaannya dengan mengetahui bahwa hasil evaluasi tersebut memiliki hubungan langsung dengan pembinaan karier, pengembangan kompetensi, dan peluang promosi. Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya berperan sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai motivator untuk terus meningkatkan profesionalisme dan dedikasi dalam pelaksanaan tugas.

Analisis mendalam terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian dan evaluasi kinerja memiliki fungsi yang jauh lebih luas dibandingkan sekadar memenuhi kewajiban administrasi kepegawaian organisasi. Evaluasi menjadi instrumen pengendalian manajemen (management control) yang strategis yang memungkinkan pimpinan organisasi memperoleh informasi komprehensif mengenai efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, keberhasilan sistem evaluasi akan menentukan ketepatan kebijakan-kebijakan strategis yang diambil oleh Biro SDM dalam bidang pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier, penempatan personel pada fungsi-fungsi strategis, serta alokasi sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Apabila sistem evaluasi kinerja tidak berjalan dengan baik, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan dan kesalahan-kesalahan dalam penempatan personel yang pada akhirnya akan menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kendala Yang Dihadapi Biro Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Anggota Kepolisian

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas dan kualitas kebijakan yang disusun, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengatasi berbagai kendala eksternal maupun internal yang muncul dalam implementasinya di lapangan. Hal tersebut juga berlaku pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua yang dalam menjalankan berbagai fungsi strategis pengelolaan personel, pembinaan karier, serta pengembangan sumber daya manusia masih menghadapi berbagai hambatan signifikan yang berdampak terhadap optimalisasi peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian. Bab ini menganalisis kendala-kendala utama yang dihadapi serta dampaknya terhadap implementasi peran strategis Biro SDM.

Kendala dalam Pemenuhan Kebutuhan dan Distribusi Personel

Berdasarkan hasil penelitian lapangan dan data sekunder yang telah dikumpulkan, kendala yang paling dominan dan berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan personel serta distribusi anggota yang tidak merata pada masing-masing satuan kerja dan wilayah hukum Polda Papua. Data statistik menunjukkan bahwa organisasi menghadapi kesenjangan signifikan antara ketersediaan personel dengan kebutuhan ideal organisasi.

Kebutuhan personel pada beberapa fungsi kepolisian belum sepenuhnya dapat dipenuhi sesuai dengan kondisi ideal organisasi. Keterbatasan jumlah personel yang tersedia menyebabkan sebagian anggota harus melaksanakan beban kerja yang lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan riil dan standar manajemen yang sehat. Kondisi tersebut mengharuskan pimpinan melakukan penyesuaian-penyesuaian melalui redistribusi personel dari satuan kerja yang memiliki kelebihan ke satuan kerja yang mengalami kekurangan, maupun pengaturan prioritas pelaksanaan tugas agar pelayanan kepolisian kepada masyarakat tetap berjalan secara optimal meskipun dalam kondisi keterbatasan sumber daya manusia.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tantangan geografis yang unik di Provinsi Papua menjadi faktor yang secara nyata dan signifikan memengaruhi efektivitas distribusi personel ke seluruh wilayah kerja Polda Papua. Wilayah hukum Polda Papua memiliki karakteristik geografis yang sangat beragam, mulai dari wilayah perkotaan di kawasan Jayapura, wilayah pesisir dengan pulau-pulau kecil yang tersebar, hingga wilayah pegunungan yang sulit dijangkau dengan akses transportasi yang sangat terbatas dan infrastruktur yang belum

memadai. Perbedaan karakteristik geografis tersebut menyebabkan kebutuhan personel pada masing-masing wilayah tidak dapat disamaratakan dan memerlukan pendekatan perencanaan yang kontekstual.

Dalam praktiknya, terdapat satuan kerja pada wilayah perkotaan yang masih mengalami keterbatasan jumlah personel, sementara pada wilayah lain kebutuhan personel secara kuantitas relatif lebih tercukupi. Namun di sisi lain, pentingnya keseimbangan kompetensi juga harus diperhatikan, sehingga tidak cukup hanya memenuhi kebutuhan kuantitas personel tanpa mempertimbangkan kualitas kompetensi yang sesuai dengan karakteristik tugas di masing-masing wilayah.

Kendala dalam Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan

Meskipun Biro SDM telah melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan dengan jumlah peserta yang cukup besar setiap tahunnya, implementasi program tersebut masih menghadapi sejumlah kendala yang signifikan yang memengaruhi efektivitas peningkatan kualitas sumber daya manusia organisasi. Kendala-kendala tersebut tidak hanya berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan itu sendiri, tetapi juga menyangkut kesesuaian antara kebutuhan organisasi yang terus berkembang, ketersediaan personel untuk mengikuti program, serta relevansi materi pembelajaran dengan tantangan-tantangan baru yang muncul di lapangan.

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada dasarnya disusun berdasarkan analisis yang cermat terhadap kebutuhan organisasi dan gap kompetensi yang ada. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya tidak seluruh kebutuhan tersebut dapat dipenuhi secara bersamaan karena harus disesuaikan dengan berbagai faktor: prioritas organisasi yang berubah-ubah, ketersediaan kuota pendidikan yang terbatas, maupun kebutuhan operasional satuan kerja yang mendesak. Akibatnya, terdapat personel yang belum memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan jabatan ataupun kompetensi khusus yang sedang dikembangkan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu kendala utama bukan terletak pada tidak adanya program pendidikan dan pelatihan atau lemahnya komitmen organisasi, melainkan pada belum optimalnya keseimbangan antara kapasitas penyelenggaraan program dengan kebutuhan riil organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi seperti ini adalah lazim terjadi pada organisasi besar yang memiliki jumlah personel relatif banyak dengan kebutuhan kompetensi yang sangat beragam dan terus berevolusi seiring dengan perubahan lingkungan strategis.

Oleh karena itu, Biro SDM dituntut untuk mampu menentukan skala prioritas yang akurat dan komprehensif sehingga pendidikan dan pelatihan dapat diberikan kepada personel yang paling membutuhkan sesuai dengan tuntutan organisasi, dengan tetap memperhatikan aspek keadilan dan pemerataan kesempatan pengembangan untuk semua anggota dalam jangka panjang.

Penelitian ini juga menemukan bahwa perubahan karakteristik dan pola kejahatan modern yang semakin kompleks, teknologi-intensif, dan berbasis digital menjadi salah satu faktor yang sangat memengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi. Perkembangan tindak pidana siber, tindak pidana korupsi berbasis sistem informasi, kejahatan ekonomi digital, pencucian uang, dan tindak pidana lingkungan hidup memerlukan kemampuan teknis yang semakin spesifik dan advanced. Di sisi lain, tidak seluruh personel memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan teknis spesifik yang sesuai dengan perkembangan tantangan-tantangan tersebut. Akibatnya, proses peningkatan kompetensi sering kali harus dilakukan secara bertahap

melalui kombinasi antara pelatihan formal, pelatihan internal di satuan kerja, maupun pembelajaran mandiri yang difasilitasi oleh organisasi.

Kendala dalam Pembinaan Karier dan Penerapan Sistem Merit

Meskipun sistem pembinaan karier telah diterapkan oleh Biro SDM dan terbukti memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja anggota, dalam praktiknya masih menghadapi beberapa tantangan signifikan yang menghambat optimalnya pengembangan potensi anggota kepolisian untuk menduduki posisi-posisi strategis di organisasi.

Kendala utama dalam pembinaan karier berkaitan dengan belum seimbangnya antara jumlah personel yang memenuhi seluruh persyaratan kompetensi dengan kebutuhan organisasi terhadap jabatan-jabatan strategis tertentu. Dalam praktiknya, terdapat jabatan-jabatan tertentu yang memerlukan kompetensi khusus yang sangat spesifik, sementara jumlah personel yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tersebut masih sangat terbatas. Kondisi ini menyebabkan proses pembinaan karier harus disesuaikan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tanpa mengorbankan kebutuhan operasional dan layanan di tingkat satuan kerja operasional.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kendala pembinaan karier bukan terletak pada tidak adanya sistem pembinaan yang terstruktur atau lemahnya komitmen organisasi terhadap sistem merit, melainkan pada dinamika organisasi dalam menyediakan personel berkualitas yang memenuhi seluruh persyaratan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan di masa depan. Tantangan geografis Papua, kebutuhan operasional yang tinggi dan mendesak, serta tuntutan pelayanan kepolisian yang semakin kompleks menyebabkan proses pembinaan karier harus dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, tidak dapat dilakukan secara simultan untuk semua anggota.

Dari perspektif teoritis, kendala pembinaan karier mencerminkan bahwa Biro SDM telah berusaha menjalankan fungsi pengembangan organisasi sesuai dengan ekspektasi kelembagaan, namun pelaksanaan peran tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi yang berada sebagian di luar kewenangan administratif Biro SDM. Dengan demikian, kendala yang muncul tidak dapat dipandang sebagai kegagalan fungsi Biro SDM, melainkan sebagai konsekuensi logis dari kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia pada wilayah dengan karakteristik geografis, sosial, dan keamanan yang unik.

Kendala dalam Penilaian Kinerja dan Evaluasi Personel

Penilaian kinerja merupakan instrumen yang sangat penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar bagi organisasi dalam mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas, mengevaluasi pencapaian kinerja personel, serta menentukan kebijakan pembinaan yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya. Meskipun Biro SDM telah melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja personel sesuai dengan mekanisme yang berlaku di lingkungan organisasi, implementasi penilaian tersebut masih menghadapi berbagai kendala yang dapat mempengaruhi kualitas dan objektivitas hasil evaluasi.

Karakteristik tugas kepolisian yang sangat beragam menyebabkan indikator penilaian belum sepenuhnya mampu menggambarkan keseluruhan aspek pelaksanaan tugas yang dilakukan anggota di lapangan secara komprehensif dan adil. Pada satuan tertentu, keberhasilan pelaksanaan tugas tidak hanya dapat diukur dari capaian administrasi atau output kuantitatif semata, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh kemampuan anggota dalam mengambil keputusan yang bijak, menyelesaikan permasalahan masyarakat dengan pendekatan yang humanis, serta beradaptasi dengan kondisi wilayah penugasan yang unik dan dinamis.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama dalam penilaian kinerja adalah bagaimana menyelaraskan indikator-indikator penilaian dengan karakteristik tugas yang sangat beragam pada masing-masing fungsi kepolisian. Personel yang bertugas pada bidang pembinaan dan kemasyarakatan, pelayanan masyarakat umum, fungsi intelijen, fungsi reserse dan penyidikan, maupun fungsi operasional lainnya memiliki karakter pekerjaan yang sangat berbeda-beda sehingga memerlukan pendekatan evaluasi yang lebih kontekstual dan disesuaikan dengan karakteristik tugas masing-masing fungsi.

Apabila seluruh fungsi diukur menggunakan indikator penilaian yang sama tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik tugas, terdapat kemungkinan yang signifikan bahwa capaian kinerja riil anggota belum sepenuhnya tergambarkan dalam hasil penilaian formal yang dilakukan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam evaluasi dan berpotensi menurunkan motivasi kerja anggota yang merasa kinerjanya tidak dinilai secara fair dan comprehensive. Oleh karena itu, pengembangan sistem penilaian kinerja yang lebih sophisticated dan kontekstual-adaptif menjadi kebutuhan yang mendesak untuk masa depan.

Analisis komprehensif terhadap peran strategis Biro SDM Polda Papua dan kendala-kendala yang dihadapi menunjukkan bahwa organisasi telah melakukan upaya-upaya yang signifikan dan terukur dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian. Berbagai kebijakan yang telah dirumuskan dan diimplementasikan telah memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan kompetensi, motivasi, disiplin, dan profesionalisme anggota kepolisian.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa efektivitas peran Biro SDM dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota masih dibatasi oleh berbagai kendala yang bersifat struktural, operasional, dan kontekstual. Kendala-kendala tersebut tidak dapat sepenuhnya diatasi melalui kebijakan Biro SDM semata, tetapi memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh level organisasi Polda Papua, termasuk pimpinan tertinggi organisasi, satuan-satuan kerja operasional, dan dukungan dari pemerintah daerah dalam hal alokasi anggaran dan kebijakan publik yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia kepolisian.

Implikasi strategis dari temuan penelitian ini adalah bahwa peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian merupakan tanggung jawab bersama yang melibatkan seluruh tingkatan organisasi dan stakeholder yang relevan. Biro SDM, sebagai unit spesialis dalam pengelolaan sumber daya manusia, harus terus memperkuat peran strategisnya melalui inovasi dalam program-program pengembangan, peningkatan objektivitas dan transparansi dalam sistem penilaian kinerja, serta penguatan koordinasi dengan seluruh satuan kerja untuk memastikan bahwa kebijakan-kebijakan SDM yang ditetapkan dapat berjalan efektif di lapangan dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat.

Keberhasilan Biro SDM dalam menjalankan peran strategisnya tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam memahami karakteristik spesifik setiap fungsi kepolisian dan menyediakan dukungan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing fungsi. Organisasi Kepolisian Daerah Papua memiliki berbagai fungsi kepolisian yang beragam, mulai dari fungsi keamanan dalam negeri, fungsi pembinaan masyarakat, fungsi pelayanan publik, fungsi penyidikan, hingga fungsi intelijen. Setiap fungsi tersebut memiliki karakteristik tugas, persyaratan kompetensi, dan tantangan khusus yang berbeda-beda.

Fungsi reserse dan keamanan merupakan fungsi yang sangat strategis dalam organisasi kepolisian karena berkaitan langsung dengan pencegahan dan pemberantasan tindak pidana serta penyelenggaraan tugas keamanan dalam negeri. Dalam konteks Polda Papua, fungsi ini

menghadapi tantangan yang sangat kompleks mengingat dinamika situasi keamanan yang terus berubah, meningkatnya kompleksitas tindak pidana, serta luasnya wilayah operasi.

Dari perspektif pengelolaan sumber daya manusia, fungsi reserse khususnya Ditreskrimsus yang menangani tindak pidana khusus memerlukan personel dengan kompetensi yang sangat spesifik dan terus berkembang sesuai dengan perkembangan modus operandi kejahatan. Biro SDM telah melakukan upaya-upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi spesialis pada fungsi ini, misalnya spesialis penanganan tindak pidana korupsi, tindak pidana siber, tindak pidana lingkungan, serta tindak pidana ekonomi. Akan tetapi, proses pengembangan kompetensi spesifik tersebut memerlukan waktu yang panjang dan investasi yang significant dalam hal pelatihan teknis maupun pembelajaran experiential di lapangan.

Dukungan Biro SDM untuk fungsi operasional mencakup beberapa aspek penting. Pertama, identifikasi dan perekrutan calon anggota yang memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi spesialis di bidang-bidang tertentu. Kedua, penyediaan program pendidikan dan pelatihan yang dirancang khusus untuk mengembangkan kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk setiap spesialisasi. Ketiga, rotasi karier yang terencana untuk memberikan pengalaman yang beragam kepada personel sehingga memiliki wawasan yang lebih luas tentang berbagai aspek tugas kepolisian.

Keempat, penilaian kinerja yang objektif dan komprehensif yang tidak hanya mengukur output kuantitatif tetapi juga kualitas proses penyelidikan dan pemecahan masalah yang dilakukan anggota. Kelima, pembinaan karier yang memberikan kesempatan kepada anggota berkinerja tinggi untuk naik pangkat dan menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi, sehingga membangun kepemimpinan yang kuat di tingkat menengah organisasi.

Fungsi pembinaan masyarakat dan pelayanan publik merupakan aspek yang sangat penting dalam menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian. Dalam konteks Polda Papua yang memiliki wilayah yang sangat luas dan beragam dari segi sosial budaya, fungsi ini memerlukan personel yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis kepolisian tetapi juga kemampuan komunikasi, empati, dan pemahaman mendalam tentang budaya lokal masyarakat di masing-masing wilayah.

Biro SDM mendukung fungsi pembinaan masyarakat melalui beberapa mekanisme. Pertama, melalui identifikasi personel yang memiliki soft skills yang kuat dalam komunikasi dan negosiasi untuk ditempatkan pada posisi-posisi yang memerlukan interaksi intensif dengan masyarakat. Kedua, melalui penyelenggaraan pelatihan komunikasi efektif, mediasi konflik, dan community policing yang disesuaikan dengan karakteristik masyarakat lokal di wilayah Papua.

Ketiga, melalui evaluasi kinerja yang mempertimbangkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian, bukan hanya mengukur aspek administratif semata. Keempat, melalui pengembangan sistem insentif yang mendorong anggota untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Kelima, melalui pembinaan karier yang memberikan pengakuan terhadap anggota yang memiliki pencapaian luar biasa dalam membangun hubungan harmonis dengan masyarakat.

Tantangan khusus yang dihadapi Biro SDM dalam mendukung fungsi pembinaan masyarakat di wilayah Papua adalah keberagaman budaya masyarakat yang tinggal di berbagai wilayah. Setiap wilayah memiliki karakteristik sosial budaya yang unik, sehingga pendekatan pembinaan masyarakat tidak dapat dilakukan dengan cara yang sama di semua tempat. Hal ini menuntut Biro SDM untuk melakukan identifikasi kebutuhan personel yang lebih granular berdasarkan karakteristik wilayah, serta melakukan pengembangan kompetensi yang lebih disesuaikan dengan konteks lokal.

Dalam menganalisis peran Biro SDM Polda Papua, penting untuk memahami perbedaan antara peran ideal yang diharapkan oleh organisasi (*expected role*) dengan realisasi dari peran tersebut di lapangan (*actual role*). Perbedaan ini sering kali disebut sebagai *role gap*, yang dapat terjadi karena berbagai faktor baik internal organisasi maupun faktor eksternal yang berada di luar kontrol organisasi.

Berdasarkan peraturan organisasi dan standar *best practices* dalam manajemen sumber daya manusia, Biro SDM diharapkan dapat menjalankan beberapa peran ideal yang sangat komprehensif. Pertama, Biro SDM seharusnya menjadi *strategic business partner* bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang *aligned* dengan tujuan strategis organisasi.

Kedua, Biro SDM seharusnya menjalankan fungsi sebagai *change agent* yang mampu mendorong modernisasi dalam sistem pengelolaan personel, misalnya melalui digitalisasi administrasi kepegawaian, implementasi sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi, serta adopsi metodologi baru dalam pengembangan kompetensi.

Ketiga, Biro SDM seharusnya menjadi *employee advocate* yang tidak hanya melindungi kepentingan organisasi tetapi juga memastikan bahwa hak-hak dan kesejahteraan anggota tetap terjaga dan meningkat sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Keempat, Biro SDM seharusnya menjalankan fungsi sebagai *organizational development consultant* yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan merancang program-program intervensi yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya, Biro SDM telah berhasil menjalankan beberapa peran idealnya, khususnya dalam hal menjalankan fungsi administratif kepegawaian, pengelolaan karier personel, dan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Hal ini tercermin dari berbagai kebijakan yang telah dirumuskan dan diimplementasikan dengan konsistensi yang relatif baik di seluruh organisasi Polda Papua.

Namun demikian, realisasi dari beberapa peran ideal masih belum optimal karena berbagai faktor yang menghambat. Faktor pertama adalah keterbatasan sumber daya, baik dalam hal jumlah personel di Biro SDM, ketersediaan anggaran untuk program pengembangan, maupun akses terhadap teknologi informasi yang canggih. Keterbatasan sumber daya ini menyebabkan Biro SDM harus fokus pada fungsi-fungsi *core* yang bersifat administratif, sehingga fungsi-fungsi strategis seperti *strategic planning* dan *organizational development* masih belum dapat dilaksanakan secara optimal.

Faktor kedua adalah karakteristik unik dari wilayah Papua dengan tantangan geografis, sosial, dan keamanan yang kompleks. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk menangani tantangan operasional yang mendesak, sehingga program-program pengembangan sumber daya manusia jangka panjang sering kali harus tertunda atau dikompromikan. Faktor ketiga adalah masalah koordinasi dan komunikasi antara Biro SDM dengan satuan-satuan kerja operasional yang tersebar di wilayah yang sangat luas, sehingga implementasi kebijakan dari pusat tidak selalu dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Faktor keempat adalah keterbatasan dalam hal *capacity building* bagi staf Biro SDM sendiri. Biro SDM memerlukan personel yang memiliki kompetensi tinggi dalam berbagai aspek manajemen SDM modern, misalnya *knowledge* tentang *talent management*, *organizational development*, dan *strategic planning*. Namun, kesempatan untuk mengikuti pelatihan *advanced* dalam bidang-bidang tersebut masih terbatas, sehingga kemampuan Biro SDM dalam menjalankan peran strategis masih berkembang secara gradual.

Analisis komprehensif terhadap peran strategis Biro SDM Polda Papua dan kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian menunjukkan bahwa organisasi telah melakukan upaya-upaya yang signifikan dan terukur dalam mengelola sumber daya manusia. Berbagai kebijakan yang telah dirumuskan dan diimplementasikan telah memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan kompetensi, motivasi, disiplin, dan profesionalisme anggota kepolisian di seluruh tingkatan organisasi.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa efektivitas peran Biro SDM dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota masih dibatasi oleh berbagai kendala yang bersifat struktural, operasional, dan kontekstual. Kendala-kendala tersebut tidak dapat sepenuhnya diatasi melalui kebijakan Biro SDM semata, tetapi memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh level organisasi Polda Papua, termasuk pimpinan tertinggi organisasi, satuan-satuan kerja operasional, serta dukungan dari pemerintah daerah dalam hal alokasi anggaran dan kebijakan publik yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia kepolisian.

Implikasi strategis dari temuan penelitian ini adalah bahwa peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian merupakan tanggung jawab bersama (*shared responsibility*) yang melibatkan seluruh tingkatan organisasi dan stakeholder yang relevan. Biro SDM, sebagai unit spesialisik dalam pengelolaan sumber daya manusia, harus terus memperkuat peran strategisnya melalui berbagai inisiatif inovasi dalam program-program pengembangan SDM, peningkatan objektivitas dan transparansi dalam sistem penilaian kinerja, serta penguatan koordinasi dengan seluruh satuan kerja untuk memastikan bahwa kebijakan-kebijakan SDM yang ditetapkan dapat berjalan efektif dan konsisten di lapangan, memberikan dampak positif yang berkelanjutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat.

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, pimpinan Polda Papua perlu memberikan dukungan penuh terhadap upaya-upaya yang dilakukan oleh Biro SDM dalam mengembangkan kebijakan-kebijakan SDM yang inovatif dan strategis, serta mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung implementasi kebijakan tersebut. Tanpa dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi, upaya-upaya Biro SDM untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia akan menghadapi hambatan-hambatan yang signifikan dalam implementasinya. Oleh karena itu, perlu dilakukan sinkronisasi visi dan misi antara Biro SDM dengan pimpinan organisasi untuk memastikan bahwa pengembangan SDM sejalan dengan arahan strategis organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat menciptakan sinergi yang positif dalam upaya peningkatan kualitas kinerja anggota kepolisian dan efektivitas organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Biro Sumber Daya Manusia Polda Papua telah menjalankan peran strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja anggota kepolisian melalui perencanaan kebutuhan personel, pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier, serta penilaian kinerja. Meskipun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan jumlah dan pemerataan personel, belum optimalnya pengembangan kompetensi, keterbatasan pembinaan karier, serta sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan karakteristik wilayah Papua. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan sistem merit, didukung oleh kebijakan yang komprehensif dari Mabes Polri melalui penambahan personel, peningkatan pendidikan dan pelatihan, penguatan anggaran, serta penyempurnaan regulasi agar profesionalisme anggota kepolisian dan kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat terus meningkat.

REFERENSI

- Adnyani, N. K. S. (2020). *Hukum administrasi negara*. Deepublish.
- Affandi, M. K. (2022). Pelatihan dan manajemen karier dalam institusi kepolisian. *Jurnal Studi Administrasi Publik*.
- Dirin, D. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam penanganan kecurangan di kepolisian. *Jurnal Keuangan Publik Asia*.
- Ginting, R. (2024). Strategic human resource management in public sector organizations. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*.
- Hadjon, P. M. (2011). *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*. Gajah Mada University Press.
- HR, R. (2018). *Hukum Administrasi Negara*. Rajawali Pers.
- HR, R. (2020). *Hukum Administrasi Negara* (Edisi revi). Rajawali Pers.
- Inaray, F. Q., Pratiknjo, M. H., & Londa, V. Y. (2024). Analisis pengembangan sumber daya manusia penyidik pada kepolisian daerah Sulawesi Utara. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 2573–2587. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13115>
- Indonesia. (2020). *Peraturan Kapolri Nomor 99 Tahun 2020 tentang Sistem Manajemen Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri*.
- Indonesia. (2024). *Peraturan Kepolisian Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Kepolisian Nomor 14 Tahun 2018 mengenai Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah*.
- Indonesia. (2025). *Peraturan Kepolisian Nomor 1 Tahun 2025 tentang Penilaian Kinerja Anggota Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja*.
- Indradi, S. S. (2019). *Hukum administrasi negara*. Setara Press.
- Is, M. S., & Budianto, K. (2021). *Hukum administrasi negara*. Kencana.
- Kalengkongan, M. E. (2025). Pengaruh sistem penghargaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja kerja. *Jurnal Hukum, Kebijakan, Dan Sumber Daya Manusia*.
- Manan, B. (2004). *Hukum positif Indonesia*. UII Press.
- Maryadi, R. (2024). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja anggota kepolisian. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.
- Marzuki, P. M. (2017). *Penelitian hukum*. Kencana.
- Mayastinasari, V. (2026). Dari kritik ke kolaborasi: evaluasi reformasi dan tata kelola kepolisian di Indonesia. *Jurnal Tata Kelola Institusi*.
- Muin, S. A. (2025). Strategi pengembangan sumber daya manusia dan profesionalisme kepolisian. *Jurnal Studi Bisnis Dan Manajemen*.
- Panuntun, B. (2025). Strategi penguatan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia kepolisian. *Jurnal Kemajuan Penelitian Ilmu Sosial*.
- Saputra, D., & Muchran, M. (2026). Efektivitas pengembangan human capital dalam meningkatkan kinerja operasional Polri di daerah Papua Pegunungan. *Jurnal RIGGS*.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Siregar, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja aparatur negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Sutedi, A. (2011). *Hukum perizinan dalam sektor pelayanan publik*. Sinar Grafika.
- Tjandra, W. R. (2019). *Hukum administrasi negara*. Sinar Grafika.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, (2002).
- Utrecht. (1989). *Pengantar hukum administrasi negara Indonesia*. Ichtiar Baru.
- Widowati, M. (2025). Reformasi sumber daya manusia kepolisian untuk tata kelola yang baik dan pembangunan berkelanjutan di Indonesia. *Jurnal Manajemen*.