

# **MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PERWIRA POLRI**

(Studi Kasus Perwira Menengah Komisaris Besar Polisi yang Belum Memperoleh Jabatan)



**MUSTAFA HARI KUNCORO**  
**7627120648**

**Program Studi: Ilmu Manajemen**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan  
Gelara Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**  
**2020**

## ABSTRAK

Banyaknya Komisariss Besar Polisi yang menjadi analis kebijakan saat ini bukan hanya menunjukkan fenomena lemahnya manajemen pengembangan karier di tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia, tetapi juga telah menyebabkan kurang efisien dan kurang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Bahkan, kondisi tersebut telah memunculkan kondisi psikologis yang kurang kondusif di kalangan Komisariss Besar Polisi yang terdampar atau terpaksa menjadi analis kebijakan, dari perasaan kecewa, demotivasi sampai stres. Kondisi itu tentu saja bukan tanpa sebab, melainkan ada kendala-kendala yang menghambatnya, sehingga perlu dicari solusi dan strategi yang tepat untuk mengantisipasinya. Temuan dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1.) *Manpower planning* Komisariss Besar Polisi yang seharusnya memiliki beberapa komponen yang fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain: pengembangan profesionalisme individu, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia; 2.) Strategi pengembangan karier yang sesuai dengan *merit system* seharusnya segera diterapkan secara sistemik dan prosedural berdasarkan kebijakan peraturan yang ada di Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia sehingga mendorong terciptanya personil yang memiliki kinerja baik; 3.) Pola karier dapat melalui 3 periode pengembangan (periode pengembangan Profesi teknis Kepolisian pada golongan perwira pertama, periode pengembangan manajerial Kepolisian perwira menengah, periode strategis kepolisian pada golongan perwira tinggi yang lebih mengarah dan terintegrasi pada pengembangan manajerial); 4.) Sistem promosi merujuk pada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Terbuka di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia; 5.) Analisis manajemen pengembangan karier yang bisa diimplementasikan oleh Institusi dalam rangka mengatasi permasalahan penumpukan jabatan Komisariss Besar Polisi. Peneliti merekomendasikan beberapa hal terkait rencana tindak lanjut terkait analisis manajemen pengembangan karier Komisariss Besar Polisi yang terdiri dari analisis manajemen pengembangan karier siklus hidup, analisis manajemen pengembangan karier berbasis organisasi, dan analisis manajemen pengembangan karier dengan pola terarah dari komponen *manpower planning*, strategi pengembangan karier, analisis pola dan jalur karier dalam penempatan jabatan, serta sistem promosi.

**Kata Kunci: Manajemen Pengembangan Karir, Perilaku Organisasi, dan Kepemimpinan**

## ABSTRACT

Many of Police Grand Commissioners who are currently policy analysts not only shows the phenomenon of weak career development management within the Indonesian National Police but also has resulted in inefficient and ineffective management of human resources. In fact, this condition has created a psychological condition that is not conducive to the Police Grand Commissioner who are stranded or forced to become policy analysts, from feelings of disappointment, demotivation to stress. Obviously, this condition is not without cause, but there are obstacles that hinder it, so it is necessary to find the right solution and strategy to anticipate it. The findings of this research conclude that: 1.) Manpower planning for the Police Grand Commissioner, which should have several fundamental components in human resource development, including individual professional development, career development, and organizational development of the Indonesian National Police; 2.) Career development strategies that are in accordance with the merit system should be immediately applied systemically and procedurally based on the existing regulatory policies in the National Police of the Republic of Indonesia so as to encourage the creation of well-performing personnel; 3.) The career pattern can go through 3 development periods (the technical professional development period of the Police for the first officer class, the middle officer police managerial development period, the strategic period for the police in the high-ranking officer class which is more directed and integrated with managerial development); 4.) The promotion system refers to the Regulation of the Head of the National Police of the Republic of Indonesia Number 19 of 2017 concerning the Implementation of Promotion of Open Positions within the State Police of the Republic of Indonesia; 5.) Analysis of career development management that can be implemented by the Institution in order to overcome the problem of the position of Police Grand Commissioner. The researcher recommends several things related to the follow-up plan related to the Police Grand Commissioner's career development management analysis which consists of life cycle career development management analysis, organization-based career development management analysis, and career development management analysis with a directed pattern from the components of manpower planning, career development strategies, analysis of patterns and career paths in job placement, and promotion systems.

**Keywords:** *Career Development Management, Organizational Behaviour, Leadership*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor




**Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc.**

**Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil.**

Tanggal : 16/6-'20 .....

Tanggal : ...30/6'20 .....

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

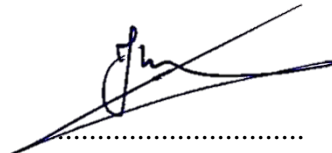
**TANGGAL**

Dr, Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



21/07/2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd.  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



15-7-2020

Nama : **Mustafa Hari Kuncoro**

No. Registrasi : 7627120648

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tanggal Lulus : 10 Agustus 2020

<sup>1</sup>) Rektor Universitas Negeri Jakarta







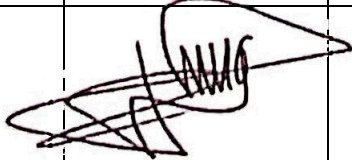
<sup>2</sup>) Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : **Mustofa Hari Kuncoro**

No Registrasi : 7627120648

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd. (Ketua)		15/7 <sup>2020</sup>
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		14/7/2020
3	Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc. (Promotor)		16/6-'20
4	Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil. (Co-Promotor)		30/6 <sup>'20</sup>
5	Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd. (Penguji)		
6	Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus. (Penguji)		
7	Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si., MA. (Penguji Luar)		

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mustafa Hari Kuncoro  
No. Registrasi : 7627120648  
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta  
Judul Disertasi : Manajemen Pengembangan Karir Perwira Polisi  
(Studi Kasus Perwira Menengah Komisaris Besar  
Polisi yang Belum Memperoleh Jabatan)

Menyatakan benar bahwa Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia menerima sanksi dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, apabila saya terbukti melakukan tindakan plagiat.  
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 10 Agustus 2020



**Mustafa Hari Kuncoro**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MUSTAFA HARI KENCORO  
NIM : 7627120648  
Fakultas/Prodi : Manajemen / Ilmu Manajemen  
Alamat email : mustafa.hari@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Manajemen Pengembangan karir Pegawai Pelajar  
(Study kasus Pegawai Menengah Komunitas Paser  
Pelajar yang belum memperoleh jabatan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 19 Agustus 2020.

Penulis

(M. HARI KENCORO)

nama dan tanda tangan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas Kehadirat Allah Subhanahu wa-ta'ala atas karunia, berkah, dan rahmat-Nya yang telah dilimpahkan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir Disertasi pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen dengan judul “Manajemen Pengembangan Karir Perwira Polisi: Studi Kasus Perwira Menengah Komisaris Besar Polisi yang Belum Memperoleh Jabatan”. Tujuan dari penelitian ini antara lain: 1.) Untuk mendeskripsikan *manpower planning* Karier Perwira Menengah (Komisaris Besar) Polisi; 2.) Untuk menganalisis strategi pengembangan Karier Perwira Menengah (Komisaris Besar Polisi) di masa depan; 3.) Untuk menganalisis pola dan jalur karier Perwira Menengah (Komisaris Besar Polisi); 4.) Untuk menjelaskan sistem penempatan dalam jabatan Perwira Menengah (Komisaris Besar) Polisi; 5.) Untuk mendeskripsikan sistem promosi Perwira Menengah (Komisaris Besar Polisi).

Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) merupakan organisasi yang besar, yang eksistensinya tersebar dari tingkat pusat markas besar (Mabes) sampai tingkat kepolisian sektor (Polsek). POLRI kini memiliki sebanyak 443.000 orang personel. Dengan kekuatan ini, Indonesia kini diketahui menjadi negara nomor dua di dunia yang memiliki personil terbanyak setelah Republik Rakyat China. Kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Banyaknya perwira menengah (Komisaris Besar Polisi) yang menjadi analis kebijakan tersebut bukan hanya menunjukkan fenomena lemahnya manajemen pengembangan karier di tubuh POLRI, tetapi juga telah nyata-nyata menyebabkan kurang efisien dan kurang efektif dalam pengelolaan SDM. Bahkan, kondisi tersebut telah memunculkan kondisi psikologis yang kurang kondusif di kalangan KOMBESPOL yang terdampar atau terpaksa menjadi analis kebijakan, dari perasaan kecewa, demotivasi sampai stres. Kondisi itu tentu saja bukan tanpa sebab, melainkan ada kendala-kendala yang menghambatnya, sehingga perlu dicari solusi dan strategi yang tepat untuk mengantisipasinya.

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karier tidak hanya berhubungan dengan karakteristik organisasi saja tetapi berhubungan juga dengan karakteristik individu dan disiplin kerja. Hal ini terjadi karena organisasi terkesan tidak memiliki peranan karier yang jelas, atau bahkan inferior dalam bidang jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai, lebih-lebih jika organisasi tidak mempunyai strategi pengembangan.



Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan *manpower planning* karir, menganalisis strategi pengembangan karir di masa depan, menganalisis pola dan jalur karir, menjelaskan sistem penempatan dalam jabatan, dan mendeskripsikan sistem promosi Perwira Menengah (Komisaris Besar Polisi). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode yang digunakan adalah studi kasus. Subyek penelitian ini adalah polisi yang berpangkat Komisaris Besar Polisi keatas yang terkait dengan permasalahan penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan antara lain: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data dipadu dengan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data.

Temuan dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1.) *Manpower planning* Komisaris Besar Polisi yang seharusnya memiliki beberapa komponen yang fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain: pengembangan profesionalisme individu, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia; 2.) Strategi pengembangan karir yang sesuai dengan *merit system* seharusnya segera diterapkan secara sistemik dan prosedural berdasarkan kebijakan peraturan yang ada di Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia sehingga mendorong terciptanya personil yang memiliki kinerja baik; 3.) Pola karir dapat melalui 3 periode pengembangan (periode pengembangan Profesi teknis Kepolisian pada golongan perwira pertama, periode pengembangan manajerial Kepolisian perwira menengah, periode strategis kepolisian pada golongan perwira tinggi yang lebih mengarah dan terintegrasi pada pengembangan manajerial); 4.) Sistem promosi lebih merujuk pada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Terbuka di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia; 5.) Analisis manajemen pengembangan karir yang bisa diimplementasikan oleh Institusi dalam rangka rangka mengatasi permasalahan penumpukan jabatan Komisaris Besar Polisi.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pembatasan Penelitian .....	16
1.3 Fokus dan Subfokus Penelitian .....	17
1.4 Pertanyaan Penelitian .....	17
1.5 Tujuan Penelitian .....	18
1.6 Signifikansi Penelitian .....	19
1.7 <i>State of The Art</i> .....	19
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Latar Belakang Teori .....	22
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	23
2.1.2 Perilaku Organisasi .....	34
2.1.2.1 Prinsip-Prinsip Dasar Perilaku Organisasi .....	36
2.1.2.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi .....	38
2.1.2.3 Pendekatan dalam Perilaku Organisasi .....	39
2.1.3 Kepemimpinan .....	41

2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan .....	43
2.1.4 Pengembangan Karir .....	44
2.1.4.1 Perencanaan Pengembangan Karir .....	59
2.1.4.2 Manfaat dan Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir .....	67
2.1.4.3 Strategi Pelaksanaan Pengembangan Karir .....	69
2.1.4.4 Penempatan dalam Jabatan .....	74
2.1.4.5 Pola dan Jenjang Karir .....	78
2.1.4.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	81
2.2 Penelitian-Penelitian yang Relevan .....	84
2.3 Kerangka Teori dan Model Penelitian .....	103
2.3.1 Kerangka Teori .....	103
2.3.2 Model Penelitian .....	106
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>107</b>
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian .....	107
3.2 Desain Penelitian .....	107
3.3 Informan, Jumlah Informan, dan Teknik Penentuan Informan .....	110
3.4 Penyusunan Instrumen Penelitian .....	111
3.5 Data dan Teknik Analisis Data .....	115
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>119</b>
4.1 Profil Informan .....	119
4.2 Hasil Penelitian .....	120
4.2.1 Manajemen Pengembangan Karir Pada Komisaris Besar Polisi .....	120
4.2.1.1 <i>Manpower Planning</i> Karir Komisaris Besar Polisi .....	124
4.2.1.2 Strategi Pengembangan Karir Komisaris Besar Polisi .....	127
4.2.1.3 Sistem Penempatan Jabatan dalam Komisaris	

Besar Polisi .....	139
4.2.1.4 Sistem Promosi Komisaris Besar Polisi .....	141
4.3 Pembahasan .....	147
4.3.1 Urgensi <i>Manpower Planning</i> dalam Manajemen Pengembangan Karir Komisaris Besar Polisi .....	147
4.3.2 Identifikasi dalam Penerapan Strategi Pengembangan Karir Komisaris Besar Polisi Melalui Analisis Pola dan Jalur Karir .....	151
4.3.3 Analisis Sistem Penempatan dalam Jabatan Komisaris Besar Polisi .....	164
4.3.4 Identifikasi Sistem Promosi Komisaris Besar Polisi ....	167
4.3.5 Analisis Keterkaitan Studi Kasus Manajemen Pengembangan Karir Pada Komisaris Besar Polisi Untuk Penyelesaian Masalah Penumpukan Jabatan ....	174
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	<b>180</b>
5.1 Kesimpulan .....	180
5.2 Rekomendasi .....	182
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>GLOSARIUM</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>PROFIL PENULIS</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Perbandingan Personel POLRI .....	11
Gambar 2.1 Pengembangan Karir Organisasional .....	50
Gambar 2.2 <i>Career Stages and Important Needs</i> .....	53
Gambar 2.3 Kerangka Dasar Pengembangan Karir .....	53
Gambar 2.4 Manajemen Karir dan Hubungan dengan Perencanaan SDM .....	54
Gambar 2.5 Proses Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	64
Gambar 2.6 Elemen-Elemen Perencanaan Karir .....	67
Gambar 2.7 Unsur-Unsur Strategi yang Berhasil .....	71
Gambar 2.8 Fungsi-Fungsi dari Strategi .....	73
Gambar 2.9 Jalur dan Tujuan Karir .....	79
Gambar 2.10 Kerangka Berpikir .....	105
Gambar 2.11 Skema Rancangan Studi Kasus .....	106
Gambar 3.1 Kerangka Alur Penelitian .....	109
Gambar 4.1 Data Lapkuat SSDM POLRI .....	151
Gambar 4.2 Diagram Perbandingan Antara Komisaris Besar Polisi DIKBANGTI dan Pensiun .....	152
Gambar 4.3 Pola dan Jalur Karir Lulusan AKPOL .....	162
Gambar 4.4 Pola dan Jalur Karir Lulusan SIPSS .....	163
Gambar 4.5 Analisis Manajemen Pengembangan Karir KOMBESPOL Saat Ini .....	175
Gambar 4.6 Analisis Manajemen Pengembangan Karir KOMBESPOL Masa yang Akan Datang .....	177
Gambar 4.7 Keterbaruan Model Pengembangan Karir Komisaris Besar Polisi .....	179

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Analisis Kebijakan pada Mabas POLRI .....	13
Tabel 2.1 Kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia .....	31
Tabel 4.1 Profil Identitas Informan .....	119



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Panduan Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 Profil Informan
- Lampiran 4 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 5 Matriks Analisis Hasil Wawancara
- Lampiran 6 Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 7 Hasil Laporan Observasi Lapangan
- Lampiran 8 Pendapat Internal dan Pendapat Eksternal Penelusuran Literatur

