Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (2) 2026, Page: 26189-26199

Analisis Kebutuhan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Divisi Manajemen Personel Kepolisian Daerah Jawa Barat dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi

William Thamrin[1], Basir[2], Yopik Gani[3]
[1,2,3,] Kajian Ilmu Kepolisian, Sekolah Pascasarjana Pembangunan Berkelanjutan, Universitas Indonesia
Corresponding Author: William Thamrin, e-mail: williamthamrins@gmail.com

Published: May , 2026

ABSTRAK

Globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat telah secara signifikan mentransformasi karakter ancaman keamanan serta praktik penegakan hukum. Institusi kepolisian semakin dituntut untuk beradaptasi dengan berbagai tantangan kompleks, seperti kejahatan siber, penipuan digital, dan kejahatan lintas negara, yang memerlukan kompetensi baru melampaui keterampilan kepolisian konvensional. Di Indonesia, implementasi paradigma Presisi (Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi Berkeadilan) menegaskan pentingnya penegakan hukum berbasis data dan teknologi, sehingga kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan kompetensi sumber daya manusia pada Bagian Pengelolaan Personel (Bagdalpers) di bawah Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) Kepolisian Daerah Jawa Barat dalam menghadapi tantangan globalisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (embedded single case study). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, serta analisis dokumen dengan melibatkan personel kunci dalam organisasi. Analisis difokuskan pada identifikasi kesenjangan kompetensi, pengkajian faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi, serta evaluasi strategi sumber daya manusia yang telah berjalan. Temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kompetensi personel saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk merespons tantangan keamanan global, khususnya dalam literasi digital, analitik data, keamanan siber, dan komunikasi lintas budaya. Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi meliputi motivasi individu, dukungan organisasi, peluang pelatihan, serta budaya institusional. Selain itu, praktik pengembangan sumber daya manusia yang ada belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan globalisasi dan transformasi teknologi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur melalui penyajian analisis pada tingkat mikro mengenai kebutuhan kompetensi dalam unit manajemen sumber daya manusia kepolisian. Penelitian ini juga menawarkan rekomendasi praktis dalam pengembangan strategi sumber daya manusia berbasis kompetensi guna meningkatkan adaptabilitas dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung transformasi Kepolisian Negara Republik Indonesia menuju institusi yang lebih profesional, adaptif, dan berbasis teknologi.

Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia; Organisasi Kepolisian; Globalisasi; Kesenjangan Kompetensi; Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kepolisian Digital

ABSTRACT

Globalization and rapid technological advancements have significantly transformed the nature of security threats and law enforcement practices. Police institutions are increasingly required to adapt to complex challenges such as cybercrime, digital fraud, and transnational crime, which demand new competencies beyond conventional policing skills. In Indonesia, the implementation of the Presisi (Predictive, Responsibility, and Transparency with Justice) paradigm highlights the importance of data-driven and technology-based policing, making human resource competency a critical factor in organizational effectiveness. This study aims to analyze the competency needs of human resources within the Personnel Management Division (Bagdalpers) of the Regional Human Resource Bureau (Ro SDM) at the West Java Regional Police in addressing globalization challenges. This research employs a qualitative approach using an embedded single case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving key personnel within the organization. The analysis focuses on identifying competency gaps, examining factors influencing competency development, and evaluating existing human resource strategies. The findings indicate that there is a significant gap between the current competencies of personnel and the competencies required to address globalized security challenges, particularly in digital literacy, data analytics, cyber security, and cross-cultural communication. Factors influencing competency development include individual motivation, organizational support, training opportunities, and

institutional culture. Furthermore, existing human resource development practices are not yet fully aligned with the demands of globalization and technological transformation. This study contributes to the literature by providing a micro-level analysis of competency needs within a police human resource management unit. It also offers practical recommendations for developing competency-based human resource strategies to enhance organizational adaptability and performance. The results are expected to support the transformation of the Indonesian National Police toward a more professional, adaptive, and technology-driven institution.

Keywords: Human Resource Competency; Police Organization; Globalization; Competency Gap; Human Resource Development; Digital Policing

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Globalisasi telah secara fundamental membentuk ulang dinamika interaksi ekonomi, sosial, dan keamanan antarnegara. Dalam era digital, globalisasi semakin didorong oleh arus cepat data, informasi, dan inovasi teknologi, yang secara signifikan mengubah pola konektivitas global (Manyika et al., 2016). Transformasi ini tidak hanya meningkatkan interaksi lintas batas, tetapi juga memunculkan bentuk-bentuk ancaman keamanan yang baru dan kompleks, termasuk kejahatan siber, penipuan digital, pencurian identitas, serta kejahatan terorganisasi lintas negara. Akibatnya, lembaga penegak hukum dituntut untuk memperluas cakupan operasionalnya dan beradaptasi dengan tantangan yang semakin canggih serta berbasis teknologi (Larsson et al., 2025).

Evolusi kepolisian modern mencerminkan pergeseran dari pendekatan penegakan hukum konvensional menuju sistem kepolisian berbasis teknologi dan intelijen. Organisasi kepolisian kontemporer diharapkan mampu mengintegrasikan teknologi maju seperti kecerdasan buatan, analitik big data, dan forensik digital ke dalam kerangka operasionalnya. Transformasi ini menuntut sumber daya manusia yang memiliki kompetensi baru, termasuk literasi digital, kemampuan berpikir analitis, serta kapabilitas keamanan siber (Townsend & Loudoun, 2024). Oleh karena itu, kompetensi sumber daya manusia menjadi determinan utama efektivitas organisasi dalam merespons ancaman keamanan global.

Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, kompetensi secara luas diakui sebagai faktor kunci yang memengaruhi kinerja individu maupun organisasi. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta atribut perilaku yang memungkinkan individu melaksanakan tugasnya secara efektif (Armstrong & Taylor, 2020). Studi-studi terkini juga menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan elemen penting dalam meningkatkan adaptabilitas organisasi serta mempertahankan daya saing di tengah lingkungan yang berubah cepat (Boxall et al., 2021; Kim & Jung, 2022). Dalam konteks globalisasi, organisasi dituntut untuk secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi tenaga kerjanya guna menghadapi tantangan baru dan perkembangan teknologi.

Pentingnya pengembangan kompetensi semakin nyata dalam organisasi sektor publik, termasuk institusi kepolisian. Sebagai garda terdepan dalam menjaga keamanan publik, organisasi kepolisian harus memastikan bahwa personelnya memiliki kompetensi yang memadai untuk menghadapi ancaman konvensional maupun non-konvensional. Di Indonesia, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) telah menginisiasi paradigma Presisi (Prediktif, Responsibilitas, dan Transparansi Berkeadilan) sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja institusi dan kepercayaan publik (Edi, 2021). Paradigma ini menekankan pendekatan kepolisian prediktif berbasis analisis data, akuntabilitas dalam penegakan hukum, serta transparansi dalam pelayanan publik. Namun, keberhasilan implementasi paradigma ini sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia, khususnya dalam pemanfaatan teknologi dan pengambilan keputusan berbasis data.

Pada tingkat organisasi, Bagian Pengelolaan Personel (Bagdalpers) di bawah Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) Kepolisian Daerah Jawa Barat memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengembangan personel kepolisian. Unit ini bertanggung jawab atas perencanaan kebutuhan

personel, pengembangan kompetensi, manajemen karier, serta pelaksanaan pelatihan. Meskipun memiliki peran yang penting, berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi kepolisian kerap menghadapi kendala dalam menyelaraskan kompetensi sumber daya manusia dengan tuntutan organisasi yang terus berkembang, terutama dalam konteks transformasi digital dan globalisasi (Nugroho & Astuty, 2025). Tantangan tersebut seringkali tercermin dalam adanya kesenjangan kompetensi, keterbatasan efektivitas pelatihan, serta belum optimalnya penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Meskipun kajian mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi kepolisian semakin berkembang, sebagian besar penelitian masih berfokus pada isu-isu makro seperti reformasi organisasi, transformasi digital, dan peningkatan kompetensi secara umum (Abdulmalik & Shakur, 2023; Amirullah et al., 2023). Penelitian yang mengkaji kebutuhan kompetensi pada tingkat mikro organisasi, khususnya pada unit manajemen sumber daya manusia di tingkat kepolisian daerah, masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih terfokus untuk mengkaji kebutuhan kompetensi, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta strategi pengembangannya dalam konteks organisasi yang spesifik.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan kompetensi sumber daya manusia pada Bagian Pengelolaan Personel Kepolisian Daerah Jawa Barat dalam menghadapi tantangan globalisasi. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi, serta merumuskan strategi untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Melalui analisis pada tingkat mikro, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia kepolisian serta menawarkan implikasi praktis dalam meningkatkan efektivitas organisasi di era globalisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (embedded single case study) sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2018), yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap kebutuhan kompetensi sumber daya manusia dalam konteks organisasi tertentu. Pendekatan kualitatif dipilih karena relevan untuk memahami fenomena yang kompleks dan kontekstual, khususnya yang berkaitan dengan kesenjangan kompetensi, faktor-faktor yang memengaruhi, serta strategi pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia kepolisian. Penelitian ini dilaksanakan pada Bagian Pengelolaan Personel (Bagdalpers) di bawah Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) Kepolisian Daerah Jawa Barat, yang dipilih karena peran strategisnya dalam perencanaan kebutuhan personel, pengembangan kompetensi, manajemen karier, serta pelaksanaan pelatihan. Unit analisis utama adalah Bagdalpers, sedangkan sub-unit terpancang meliputi bagian yang menangani seleksi personel dan pengembangan karier, sehingga penelitian ini mampu menangkap dimensi strategis maupun operasional dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian ini memanfaatkan sumber data primer dan sekunder untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap permasalahan penelitian. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung dengan melibatkan informan kunci, seperti pejabat senior, pengelola sumber daya manusia, serta personel yang terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, termasuk rencana strategis, kerangka kompetensi, kurikulum pelatihan, laporan kinerja, serta dokumen kebijakan yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, yang digunakan secara komplementer untuk menangkap beragam perspektif mengenai kebutuhan kompetensi dan praktik organisasi. Penggunaan berbagai sumber dan teknik ini mendukung triangulasi data, yang penting untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian kualitatif (Creswell & Poth, 2018).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2019), yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengorganisasi informasi yang relevan dari berbagai sumber, kemudian dilanjutkan dengan penyajian data melalui

kategorisasi dan identifikasi pola untuk mengungkap hubungan antarvariabel kunci. Analisis difokuskan pada identifikasi kesenjangan kompetensi antara kondisi aktual dan kebutuhan ideal, serta pengkajian faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi dalam organisasi. Untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, meliputi triangulasi sumber, metode, dan waktu (Flick, 2018). Selain itu, dilakukan pula member checking untuk memvalidasi hasil penelitian melalui konfirmasi dengan informan kunci, serta penyusunan audit trail guna menjaga transparansi dan konsistensi sepanjang proses penelitian. Pertimbangan etis juga dijunjung tinggi dengan memastikan adanya persetujuan partisipan (informed consent), kerahasiaan data, serta partisipasi sukarela, di mana seluruh data digunakan secara eksklusif untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kebutuhan Kompetensi SDM pada Bagdalpers Ro SDM Polda Jawa Barat

Temuan dari wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan antara kemampuan aktual personel Bagian Pengelolaan Personel (Bagdalpers) Polda Jawa Barat dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk merespons tantangan globalisasi secara efektif. Kesenjangan ini terutama tampak pada empat domain kompetensi utama: literasi digital dan pemanfaatan teknologi, keamanan siber dan investigasi digital, analitik data dan pengambilan keputusan berbasis intelijen, serta komunikasi lintas budaya dan kesadaran global.

3.1.1 Literasi Digital dan Pemanfaatan Teknologi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar personel Bagdalpers masih memiliki kompetensi digital pada tingkat dasar, yang umumnya terbatas pada tugas administratif rutin seperti pengolahan dokumen dan pengelolaan basis data sederhana. Sementara itu, meningkatnya ancaman keamanan berbasis teknologi menuntut penguasaan kompetensi digital lanjutan, seperti pemanfaatan sistem berbasis kecerdasan buatan, sistem informasi SDM terintegrasi, serta alat analitik prediktif.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun penggunaan komputer dan perangkat lunak perkantoran sudah umum, kemampuan dalam memanfaatkan platform digital untuk analisis SDM masih sangat terbatas. Analisis dokumen juga memperkuat temuan ini, di mana program pelatihan yang tersedia masih berfokus pada keterampilan administratif dasar dan belum mengintegrasikan teknologi digital mutakhir dalam manajemen SDM.

3.1.2 Kompetensi Keamanan Siber dan Investigasi Digital

Observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa personel Bagdalpers memiliki paparan yang sangat terbatas terhadap prinsip-prinsip keamanan siber, forensik digital, dan prosedur investigasi terkait kejahatan berbasis teknologi. Meskipun fungsi utama Bagdalpers adalah manajemen personel dan bukan investigasi kriminal, semakin eratnya keterkaitan fungsi SDM dengan platform digital mengharuskan adanya pemahaman dasar tentang protokol keamanan siber, khususnya dalam bidang perlindungan data, verifikasi identitas, dan komunikasi digital yang aman. Ketidakmampuan melindungi data personel yang sensitif dari potensi ancaman digital menimbulkan risiko organisasi yang signifikan, terutama mengingat tingkat kerahasiaan informasi yang dikelola oleh divisi ini.

Temuan ini sejalan dengan kekhawatiran yang diangkat oleh Larsson et al. (2025), yang berpendapat bahwa globalisasi telah memperluas cakupan operasional organisasi kepolisian, termasuk unit administratif dan manajerial, sehingga menjadikan literasi keamanan siber sebagai kompetensi yang tidak dapat diabaikan di semua tingkat organisasi. Kesenjangan kompetensi di bidang ini juga mencerminkan tantangan kelembagaan yang lebih luas sebagaimana diidentifikasi dalam literatur, di mana organisasi kepolisian di seluruh dunia menghadapi kesulitan dalam mengintegrasikan kesadaran keamanan siber ke dalam peran non-operasional (Kassem & Erken, 2025).

3.1.3 Analitik Data dan Pengambilan Keputusan Berbasis Intelijen

Salah satu kesenjangan kompetensi paling kritis yang teridentifikasi dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan menganalisis kumpulan data besar dan menerapkan pengambilan keputusan berbasis bukti dalam perencanaan SDM. Paradigma Presisi, yang menjadi landasan strategis agenda reformasi Polri, secara eksplisit mensyaratkan penggunaan analitik prediktif dan pendekatan berbasis data dalam seluruh aspek operasional kepolisian, termasuk manajemen SDM (Edi, 2021). Namun, temuan menunjukkan bahwa personel Bagdalpers saat ini belum memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukan analisis kesenjangan kompetensi secara sistematis, menyusun penilaian kebutuhan pelatihan berbasis data, atau memanfaatkan dasbor digital untuk pemantauan personel dan perencanaan karier.

Analisis dokumen terhadap dokumen perencanaan strategis divisi mengungkapkan bahwa keputusan perencanaan tenaga kerja dan alokasi pelatihan sebagian besar didasarkan pada kriteria administratif tradisional, seperti senioritas dan jadwal rotasi, bukan pada penilaian kompetensi yang sistematis. Pendekatan ini mengakibatkan inefisiensi dalam alokasi sumber daya pelatihan dan membatasi kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi serta mengembangkan personel berpotensi tinggi secara terarah dan strategis. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa manajemen SDM berbasis bukti, yang berpijak pada analisis data yang sistematis, sangat penting untuk memaksimalkan nilai strategis sumber daya manusia. Ketiadaan pendekatan ini di Bagdalpers merupakan hambatan mendasar dalam menyelaraskan praktik SDM dengan paradigma Presisi.

3.1.4. Komunikasi Lintas Budaya dan Kesadaran Global

Seiring globalisasi yang semakin memengaruhi dinamika keamanan lokal, kompetensi untuk memahami dan menavigasi konteks lintas budaya menjadi semakin relevan bagi personel manajemen SDM kepolisian. Temuan menunjukkan bahwa personel Bagdalpers memiliki paparan yang terbatas terhadap kerangka kerja kolaborasi kepolisian internasional, kemampuan bahasa asing, dan kecerdasan budaya — kompetensi yang sangat penting untuk berkoordinasi dengan lembaga penegak hukum internasional dan mengimplementasikan strategi SDM yang berwawasan global. Wawancara dengan pejabat senior mengungkapkan bahwa program pelatihan organisasi jarang menyentuh dimensi internasional kepolisian, dan partisipasi dalam program pelatihan atau pertukaran internasional masih sangat terbatas akibat kendala anggaran dan prioritas organisasi.

Temuan ini konsisten dengan literatur manajemen SDM global, yang menyoroti bahwa organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang semakin saling terhubung harus membekali personelnya dengan kompetensi yang melampaui konteks lokal (Sparrow et al., 2004; Setyawasih et al., 2020). Ketiadaan kompetensi komunikasi lintas budaya di Bagdalpers merupakan peluang yang terlewatkan untuk memanfaatkan praktik terbaik internasional dalam manajemen SDM kepolisian, yang berpotensi membatasi kapasitas organisasi dalam beradaptasi dengan lanskap keamanan global yang terus berkembang. Berdasarkan empat domain kompetensi yang dianalisis, tabel berikut merangkum kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi di Bagdalpers.

Tabel 1. Ringkasan Kesenjangan Kompetensi yang Teridentifikasi di Bagdalpers Ro SDM Polda Jawa Barat

Domain Kompetensi	**Status Saat Ini**	**Standar yang Diperlukan**	**Tingkat Kesenjangan**
Literasi Digital & Teknologi	Hanya keterampilan digital administratif dasar	Alat AI, analitik SDM, sistem informasi terintegrasi	Tinggi
Keamanan Siber	Kesadaran minimal; tidak ada pelatihan formal	Perlindungan data, komunikasi aman, protokol siber	Tinggi
Analitik Data & Pengambilan Keputusan	Kriteria administratif tradisional	Analitik prediktif, analisis kesenjangan kompetensi, dasbor data	Sangat Tinggi
Komunikasi Lintas Budaya & Kesadaran Global	Sangat terbatas; paparan internasional yang jarang	Bahasa asing, kecerdasan budaya, kolaborasi internasional	Sedang-Tinggi

Sumber: Analisis Temuan Penelitian, 2026.

3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi SDM

Dengan menggunakan Teori Karier Kognitif Sosial (Social Cognitive Career Theory/SCCT) sebagai kerangka analitik, penelitian ini mengidentifikasi serangkaian faktor individual dan organisasional yang saling berinteraksi dalam memengaruhi pengembangan kompetensi personel Bagdalpers. Faktor-faktor ini beroperasi pada dua level yang berbeda: faktor tingkat individual, yang mencakup efikasi diri, ekspektasi hasil, dan tujuan pribadi; serta faktor tingkat organisasional, yang mencakup budaya kelembagaan, dukungan pimpinan, ketersediaan pelatihan, dan sistem penghargaan.

3.2.1. Faktor Tingkat Individual

Temuan mengungkapkan bahwa efikasi diri — yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil menjalankan tugas tertentu — memainkan peran sentral dalam menentukan motivasi personel untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Wawancara menunjukkan adanya pola yang terbagi di antara personel: perwira muda dengan latar belakang pendidikan lebih tinggi dan paparan lebih besar terhadap lingkungan digital menunjukkan efikasi diri yang jauh lebih tinggi dalam kompetensi terkait teknologi, sementara personel senior, terutama mereka yang terlatih secara dominan dengan metode kepolisian konvensional, mengungkapkan kepercayaan diri yang lebih rendah dalam memperoleh keterampilan digital baru.

Pola ini konsisten dengan SCCT, yang menyatakan bahwa keyakinan efikasi diri dibentuk oleh pengalaman kinerja masa lalu, pembelajaran observasional, persuasi sosial, dan kondisi fisiologis (Wang, Liu, & Deng, 2022). Personel yang tidak terpapar lingkungan pelatihan digital atau yang pernah mengalami kegagalan dalam tugas-tugas terkait teknologi sebelumnya cenderung mengembangkan efikasi diri yang lebih rendah, yang pada gilirannya mengurangi kemauan mereka untuk terlibat dalam program pengembangan kompetensi baru. Temuan ini menegaskan pentingnya merancang program pelatihan yang menggabungkan strategi pembangunan kepercayaan diri, peluang pembelajaran sejawat, dan pengembangan keterampilan secara bertahap untuk mengatasi hambatan efikasi diri.

Ekspektasi hasil juga muncul sebagai faktor tingkat individual yang signifikan. Banyak personel mengungkapkan ketidakpastian mengenai manfaat karier yang terkait dengan perolehan kompetensi digital dan global tingkat lanjut. Wawancara mengungkapkan bahwa personel yang merasakan adanya hubungan yang jelas antara pengembangan kompetensi dengan penghargaan karier yang nyata — seperti peluang promosi, penugasan ke unit khusus, atau penempatan internasional — menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk terlibat dalam kegiatan pelatihan. Sebaliknya, mereka yang tidak merasakan manfaat karier yang berarti cenderung memprioritaskan tugas operasional langsung di atas pengembangan kompetensi jangka panjang. Dinamika ini mencerminkan proposisi SCCT bahwa perilaku dimediasi oleh konsekuensi yang diantisipasi dari tindakan, yang berarti ketiadaan struktur penghargaan yang jelas untuk pengembangan kompetensi secara langsung melemahkan motivasi personel untuk berinvestasi dalam pertumbuhan kemampuan diri sendiri.

Tujuan pribadi merupakan faktor tingkat individual yang ketiga. Temuan mengungkapkan adanya variasi yang cukup besar dalam sejauh mana personel secara individu menetapkan tujuan yang disengaja untuk pengembangan profesional. Personel yang mengartikulasikan tujuan pengembangan pribadi yang jelas dan secara aktif mencari peluang belajar menunjukkan tingkat keterlibatan lebih tinggi dalam program pelatihan dan keterbukaan yang lebih besar terhadap perolehan kompetensi baru. Temuan ini konsisten dengan penekanan model SCCT terhadap peran tujuan pribadi dalam memediasi hubungan antara efikasi diri, ekspektasi hasil, dan tindakan terkait karier (Wang et al., 2022). Implikasinya praktik organisasi adalah intervensi penetapan tujuan, seperti perencanaan pengembangan individu terstruktur dan percakapan pembinaan rutin dengan atasan, dapat berfungsi sebagai mekanisme efektif memperkuat dimensi keagenan pribadi dalam pengembangan kompetensi.

3.2.2. Faktor Tingkat Organisasional

Pada tingkat organisasional, temuan mengidentifikasi empat faktor utama yang memengaruhi pengembangan kompetensi: budaya kelembagaan, dukungan pimpinan, ketersediaan pelatihan, serta sistem penghargaan dan pengakuan. Budaya kelembagaan yang berlaku di Bagdalpers dicirikan oleh struktur hierarkis dan penekanan kuat pada kepatuhan prosedural, yang meskipun menjamin konsistensi operasional, cenderung membatasi peluang inovasi, pembelajaran mandiri, dan pengembangan kompetensi secara proaktif. Beberapa informan menggambarkan lingkungan organisasi di mana mempelajari keterampilan baru tidak dianggap sebagai prioritas organisasi, dan di mana personel merasa kurang mendapat dorongan untuk berinvestasi waktu dalam pengembangan diri di luar kegiatan yang secara resmi diwajibkan.

Dukungan pimpinan muncul sebagai faktor yang sangat berpengaruh dalam membentuk iklim pengembangan kompetensi. Observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa divisi-divisi dalam Bagdalpers di mana atasan secara aktif mendorong partisipasi dalam program pelatihan, menyediakan akses ke sumber daya pembelajaran yang relevan, dan mengakui pencapaian pengembangan kompetensi menunjukkan tingkat keterlibatan personel yang lebih tinggi dalam kegiatan pembelajaran. Temuan ini konsisten dengan SCCT, yang menekankan peran dukungan dan hambatan kontekstual dalam memediasi hubungan antara kognisi individual dan perilaku terkait karier (Wang et al., 2022). Ketiadaan dukungan pimpinan yang konsisten terhadap pengembangan kompetensi di semua tingkat organisasi membatasi sifat sistematis dari pembangunan kapabilitas SDM.

Ketersediaan pelatihan merupakan hambatan tingkat organisasional yang signifikan lainnya. Analisis catatan pelatihan mengungkapkan bahwa sebagian besar program pelatihan yang tersedia berfokus pada kompetensi kepolisian konvensional dan administratif, dengan tawaran yang terbatas di bidang-bidang seperti literasi digital, analitik data, keamanan siber, dan praktik kepolisian global. Akses ke program pelatihan internasional dan kerangka kolaborasi juga sangat terbatas, baik karena keterbatasan anggaran maupun karena ketiadaan kemitraan kelembagaan formal dengan lembaga penegak hukum internasional atau institusi akademik. Temuan ini mengonfirmasi temuan Nugroho dan Astuty (2025), yang mengidentifikasi infrastruktur teknologi yang terbatas dan aksesibilitas pelatihan sebagai hambatan pengembangan kompetensi digital dalam organisasi kepolisian Indonesia.

Terakhir, sistem penghargaan dan pengakuan dalam organisasi diidentifikasi sebagai faktor kritis yang memengaruhi motivasi pengembangan kompetensi. Sistem yang berlaku saat ini terutama menghargai senioritas dan metrik kinerja operasional, dengan pengakuan yang terbatas terhadap pencapaian pengembangan kompetensi atau pembelajaran mandiri yang proaktif. Struktur insentif ini menciptakan disinsentif bagi personel untuk berinvestasi dalam kegiatan pengembangan kompetensi yang tidak secara langsung terkait dengan evaluasi kinerja segera atau kriteria kemajuan karier. Mereformasi sistem penghargaan untuk secara eksplisit mengakui dan mendorong pengembangan kompetensi akan merupakan suatu pengungkit organisasional yang signifikan untuk meningkatkan keselarasan antara motivasi individu dan kebutuhan kompetensi kelembagaan.

Tabel 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi SDM di Bagdalpers

Level	**Faktor**	**Temuan Utama**
Individual	Efikasi Diri	Rendah pada personel senior; lebih tinggi pada perwira muda yang terpapar digital
Individual	Ekspektasi Hasil	Persepsi lemah antara pengembangan kompetensi dan penghargaan karier
Individual	Tujuan Pribadi	Motivasi bervariasi; tugas operasional sering diprioritaskan di atas pengembangan
Organisasional	Budaya Kelembagaan	Budaya hierarkis membatasi inovasi dan pembelajaran mandiri
Organisasional	Dukungan Pimpinan	Tidak konsisten; divisi dengan pimpinan suportif menunjukkan keterlibatan lebih tinggi
Organisasional	Ketersediaan Pelatihan	Tawaran pelatihan digital dan global terbatas; akses internasional minimal
Organisasional	Penghargaan & Pengakuan	Sistem berbasis senioritas; pengakuan tidak memadai untuk pengembangan kompetensi

Sumber: Analisis Temuan Penelitian, 2026.

3.3 Strategi Peningkatan Kompetensi SDM

Berdasarkan kesenjangan kompetensi dan faktor-faktor yang memengaruhinya sebagaimana diuraikan di atas, penelitian ini merumuskan serangkaian rekomendasi strategis untuk meningkatkan kompetensi SDM di Bagdalpers, yang berlandaskan pada teori Manajemen SDM Strategis (Strategic Human Resource Management/SHRM). Strategi yang diusulkan diorganisasikan dalam empat pilar yang saling terkait: menyelaraskan pengembangan kompetensi dengan strategi organisasi (vertical fit), mengintegrasikan praktik SDM secara horizontal untuk menciptakan ekosistem pengembangan kompetensi yang koheren (horizontal fit), membangun kapabilitas organisasi yang adaptif melalui budaya belajar dan transformasi teknologi, serta membangun mekanisme kolaborasi internasional dan transfer pengetahuan.

4.3.1 Vertical Fit: Menyelaraskan Pengembangan Kompetensi dengan Paradigma Presisi

Arah strategis pertama melibatkan penetapan keselarasan yang jelas dan eksplisit antara kerangka pengembangan kompetensi Bagdalpers dengan tiga pilar paradigma Presisi: predictive (prediktif), responsible (bertanggung jawab), dan transparent (transparan). Keselarasan ini memerlukan pengembangan arsitektur kompetensi yang mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan atribut perilaku spesifik yang diperlukan untuk mendukung setiap dimensi Presisi pada tingkat operasional manajemen SDM.

Untuk dimensi prediktif, upaya pengembangan kompetensi harus memprioritaskan keterampilan analitik data, intelijen digital, dan pengambilan keputusan berbasis bukti yang memungkinkan personel untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis, penilaian kesenjangan kompetensi, dan perencanaan tenaga kerja berdasarkan data empiris. Untuk dimensi tanggung jawab, program pelatihan harus memperkuat tata kelola SDM yang etis, akuntabilitas profesional, dan penggunaan data personel secara bertanggung jawab. Untuk dimensi transparansi, personel harus dibekali dengan kompetensi dalam pelaporan digital, sistem komunikasi terbuka, dan teknologi pemantauan kinerja yang mendukung praktik manajemen SDM yang akuntabel. Keselarasan strategis ini memastikan bahwa upaya pengembangan kompetensi tidak dilakukan secara terisolasi, melainkan secara eksplisit terhubung dengan agenda transformasi organisasi yang lebih luas, sehingga meningkatkan relevansi kelembagaan dan keberlanjutan investasi pengembangan.

4.3.2 Horizontal Fit: Mengintegrasikan Praktik SDM Berbasis Kompetensi

Arah strategis kedua melibatkan integrasi horizontal pendekatan berbasis kompetensi di seluruh fungsi manajemen SDM utama di Bagdalpers, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi. Saat ini, fungsi-fungsi tersebut beroperasi secara relatif terpisah, dengan integrasi yang terbatas di sekitar kerangka kompetensi yang sama, sehingga mengakibatkan inkonsistensi antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk peran tertentu dan kompetensi yang dikembangkan melalui program pelatihan.

Sistem rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi harus diimplementasikan untuk memastikan bahwa personel yang baru direkrut atau dipindahtugaskan memiliki kompetensi digital dan global dasar yang sesuai dengan tuntutan fungsi manajemen SDM yang terus berkembang. Sistem penilaian kinerja harus dirancang ulang untuk memasukkan indikator pengembangan kompetensi di samping metrik kinerja operasional tradisional, sehingga memberi sinyal tentang nilai kelembagaan yang ditempatkan pada pembelajaran berkelanjutan. Jalur pengembangan karier harus direstrukturisasi untuk secara eksplisit menghargai perolehan kompetensi tingkat lanjut dalam teknologi digital, analitik data, dan praktik kepolisian internasional, sehingga menciptakan insentif nyata bagi personel untuk berinvestasi dalam pengembangan diri. Ikhsan dan Soeling (2023) menunjukkan bahwa integrasi sistemik kerangka kompetensi di seluruh fungsi SDM semacam ini sangat penting untuk mencapai peningkatan kapabilitas organisasi yang berkelanjutan, khususnya dalam konteks institusi sektor publik yang menghadapi tuntutan lingkungan yang berubah dengan cepat.

4.3.3 Membangun Organisasi Pembelajaran yang Adaptif

Arah strategis ketiga menangani kebutuhan untuk mengubah Bagdalpers menjadi organisasi pembelajaran (learning organization) yang mampu beradaptasi secara berkelanjutan terhadap tuntutan globalisasi yang terus berkembang. Transformasi ini memerlukan intervensi pada tingkat struktural maupun kultural organisasi. Pada tingkat struktural, penelitian merekomendasikan pembentukan unit pengembangan kompetensi yang didedikasikan di dalam Bagdalpers, yang bertanggung jawab untuk melakukan analisis kesenjangan kompetensi secara berkala, merancang program pelatihan berbasis bukti, mengelola kerangka kemitraan internasional, dan memantau efektivitas intervensi pengembangan.

Pada tingkat kultural, program pengembangan kepemimpinan harus diimplementasikan untuk membekali para atasan dengan keterampilan dan motivasi untuk menjadi pendukung pengembangan kompetensi di dalam tim mereka. Pembentukan komunitas praktik (communities of practice) — di mana personel dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman belajar lintas divisi fungsional — akan berkontribusi pada pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan dan transfer pengetahuan organisasi. Selain itu, adopsi platform pembelajaran digital, termasuk modul e-learning, lingkungan simulasi virtual, dan basis data pengetahuan daring, akan memperluas akses ke sumber daya pengembangan kompetensi dan mengurangi ketergantungan organisasi pada format pelatihan tatap muka, yang dibatasi oleh keterbatasan anggaran. Nugroho dan Astuty (2025) juga menyoroti potensi signifikan sistem pembelajaran digital dalam mengatasi hambatan infrastruktur yang membatasi penyelenggaraan pelatihan tradisional dalam organisasi kepolisian Indonesia.

4.3.4 Kolaborasi Internasional dan Transfer Pengetahuan

Mengingat semakin relevannya pengetahuan kepolisian global bagi fungsi-fungsi Bagdalpers, penelitian ini merekomendasikan pembentukan kemitraan kelembagaan formal dengan lembaga penegak hukum internasional, pusat pelatihan kepolisian regional, dan institusi akademik yang mengkhususkan diri dalam manajemen SDM kepolisian. Kemitraan ini akan memberikan akses terhadap praktik terbaik internasional, program pelatihan bersama, dan peluang transfer pengetahuan yang saat ini tidak tersedia dalam kerangka organisasi yang ada. Pembandingan (benchmarking) terhadap model manajemen SDM kepolisian yang diakui secara global — khususnya dari negara-negara yang telah membuat kemajuan signifikan dalam transformasi kepolisian digital — akan memungkinkan Bagdalpers untuk mengembangkan pendekatan peningkatan kompetensi yang terinformasi dan terkontekstualisasi. Rekomendasi ini konsisten dengan literatur manajemen SDM global, yang menekankan pentingnya berbagi pengetahuan lintas negara dalam mendukung kebutuhan pengembangan kompetensi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang semakin saling terhubung (Sparrow et al., 2004).

Tabel 3. Rekomendasi Strategis untuk Peningkatan Kompetensi SDM di Bagdalpers

Pilar Strategis	**Intervensi Utama**	**Hasil yang Diharapkan**
Vertical Fit (Penyelarasan Presisi)	Mengembangkan arsitektur kompetensi berbasis Presisi; mengintegrasikan analitik digital ke dalam perencanaan SDM	Praktik SDM secara langsung mendukung kepolisian yang prediktif, bertanggung jawab, dan transparan
Horizontal Fit (CBHRM Terintegrasi)	Rekrutmen berbasis kompetensi; sistem penilaian yang dirancang ulang; jalur karier yang terhubung dengan kompetensi	Sistem SDM yang koheren dan selaras untuk mendorong pengembangan kompetensi berkelanjutan
Organisasi Pembelajaran Adaptif	Unit kompetensi khusus; platform pembelajaran digital; komunitas praktik; pengembangan kepemimpinan	Budaya belajar; peningkatan akses pelatihan; pertumbuhan kompetensi yang berkelanjutan
Kolaborasi Internasional	Kemitraan kelembagaan; program pelatihan bersama; pembandingan internasional	Paparan kompetensi global; transfer pengetahuan; penyelarasan dengan kepolisian internasional

Sumber: Analisis Temuan Penelitian, 2026.

.

KESIMPULAN

Namun Penelitian ini telah mengkaji kebutuhan kompetensi sumber daya manusia dalam Divisi Pengelolaan Personel (Bagdalpers) pada Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) Kepolisian Daerah Jawa Barat dalam konteks tantangan globalisasi dan transformasi digital. Melalui pendekatan studi kasus tunggal tersemat (embedded single case study) dengan metode kualitatif—yang meliputi wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen—penelitian ini menghasilkan tiga kelompok temuan yang saling berkaitan dan secara kolektif memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi kompetensi SDM saat ini serta arah strategis yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan yang teridentifikasi.

Temuan utama pertama berkaitan dengan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan dan bersifat multidimensi antara kemampuan aktual personel Bagdalpers dan kompetensi yang dibutuhkan untuk merespons tantangan keamanan global secara efektif. Kesenjangan ini mencakup empat domain kritis: literasi digital dan pemanfaatan teknologi, kesadaran keamanan siber, analitik data dan pengambilan keputusan berbasis bukti, serta komunikasi lintas budaya. Kesenjangan paling krusial terletak pada bidang analitik data dan pengambilan keputusan berbasis intelijen, yang secara langsung relevan dengan penekanan paradigma Presisi pada predictive policing dan manajemen organisasi berbasis data. Persistensi pendekatan administratif tradisional dalam perencanaan tenaga kerja dan penilaian kebutuhan pelatihan, tanpa didukung analisis kesenjangan kompetensi yang sistematis, secara signifikan membatasi kemampuan organisasi untuk menyelaraskan pengembangan SDM dengan agenda transformasi strategisnya.

Temuan utama kedua berkaitan dengan faktor-faktor yang membentuk pengembangan kompetensi di kalangan personel Bagdalpers. Dengan menggunakan Social Cognitive Career Theory (SCCT) sebagai kerangka analisis, penelitian ini mengidentifikasi adanya interaksi kompleks antara faktor tingkat individu—meliputi efikasi diri, ekspektasi hasil, dan tujuan pribadi—dan faktor tingkat organisasi—meliputi budaya institusi, dukungan kepemimpinan, ketersediaan pelatihan, serta sistem penghargaan. Hambatan efikasi diri terlihat sangat menonjol pada personel senior yang kurang memiliki paparan terhadap lingkungan pembelajaran digital, sementara ketiadaan insentif karier yang jelas untuk pengembangan kompetensi menurunkan motivasi di kalangan personel secara lebih luas. Pada tingkat organisasi, budaya institusi yang hierarkis, dukungan kepemimpinan terhadap pembelajaran yang tidak konsisten, keterbatasan program pelatihan yang relevan, serta sistem penghargaan berbasis senioritas secara kolektif menciptakan lingkungan yang belum optimal dalam mendukung pertumbuhan kompetensi secara berkelanjutan.

Temuan utama ketiga menyajikan serangkaian rekomendasi strategis untuk peningkatan kompetensi yang berlandaskan pada teori Strategic Human Resource Management (SHRM). Rekomendasi ini disusun dalam empat pilar: keselarasan vertikal dengan paradigma Presisi, integrasi horizontal praktik SDM berbasis kompetensi, pengembangan organisasi pembelajar yang adaptif, serta pembentukan kerangka kerja kolaborasi internasional. Implementasi strategi ini memerlukan komitmen berkelanjutan dari pimpinan organisasi, alokasi sumber daya yang memadai untuk pelatihan dan pengembangan, serta perubahan budaya yang secara sadar menempatkan pembelajaran berkelanjutan sebagai norma inti organisasi.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada dengan menghadirkan analisis mikro yang spesifik konteks mengenai kebutuhan kompetensi SDM dalam unit pengelolaan SDM kepolisian—suatu tingkat analisis yang masih relatif kurang dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Penerapan SCCT dalam menganalisis faktor-faktor pengembangan kompetensi dalam konteks sektor publik kepolisian menawarkan kontribusi konseptual baru, dengan memperluas penerapan teori tersebut di luar domain tradisionalnya dalam konseling karier individu dan pengembangan karier organisasi. Integrasi antara SCCT dan SHRM menghasilkan kerangka analisis multilevel yang mampu menangkap dimensi individu dan organisasi dalam pengembangan kompetensi, sehingga memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai hambatan dan faktor pendorong dalam pembangunan kapasitas institusional.

Dari sisi praktis, temuan dan rekomendasi penelitian ini memberikan panduan yang dapat diimplementasikan bagi pimpinan organisasi, manajer SDM, dan pembuat kebijakan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), khususnya pada tingkat kewilayahan. Strategi pengembangan kompetensi yang diusulkan dirancang agar kontekstual dan layak diterapkan dalam keterbatasan institusional Bagdalpers Ro SDM Polda Jawa Barat, sekaligus berkontribusi pada agenda nasional yang lebih luas dalam mentransformasikan Polri menjadi institusi penegak hukum yang profesional, berbasis teknologi, dan responsif terhadap dinamika global.

Namun demikian, penelitian ini juga mengakui sejumlah keterbatasan. Studi ini dibatasi pada satu unit organisasi dalam satu kepolisian daerah, sehingga generalisasi temuan ke unit kepolisian daerah lain atau ke tingkat nasional menjadi terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis komparatif di berbagai kepolisian daerah guna menguji apakah kesenjangan kompetensi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya memiliki pola yang serupa dalam konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, studi longitudinal yang melacak dampak intervensi pengembangan kompetensi dari waktu ke waktu akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai keberlanjutan dan efektivitas strategi yang diusulkan.

Sebagai penutup, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi SDM di Bagdalpers Ro SDM Polda Jawa Barat bukan sekadar prioritas administratif, melainkan suatu imperatif strategis dalam mendukung transformasi Polri menuju institusi yang lebih adaptif, berbasis teknologi, dan responsif terhadap dinamika global. Identifikasi sistematis terhadap kesenjangan kompetensi, analisis kontekstual terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta perumusan strategi pengembangan berbasis bukti secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia kepolisian di era globalisasi

DAFTAR PUSTAKA

Abdulmalik, A., & Shakur, F. (2023). Effect of human resource management on police performance. International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 3(4), 737–741.

Amirullah, A., Rahman, A., & Yusuf, M. (2023). Creative problem structuring for human resource development in police organizations. Management Technology and Security International Journal, 5(2), 145–158.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2021). The Oxford handbook of human resource management (2nd ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Edi, S. H. (2021). Wajah Polisi Presisi: Melahirkan banyak inovasi dan prestasi. Murai Kencana.

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications.

Ikhsan, T. R., & Soeling, P. D. (2023). Strategic human resource management in addressing personnel limitations in police organizations. Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah, 5(2), 101–115.

Kim, Y., & Jung, J. (2022). Competency development in modern organizations: A systematic review. Human Resource Development Review, 21(3), 345–367.

Larsson, G., Andersson Malmros, G., & Betts, D. (2025). Globalization and policing: The impact of transnational events on local law enforcement. Policing: A Journal of Policy and Practice, 19(1), 1–15.

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). Digital globalization: The new era of global flows. McKinsey Global Institute.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

Nugroho, E. R. S., & Astuty, P. (2025). Digital transformation in human resource management of Indonesian police. Journal of Public Sector Innovation, 10(1), 55–70.

Townsend, K., & Loudoun, R. (2024). The changing nature of policing work: Technology, expectations, and organizational pressure. Human Resource Management Journal, 34(2), 210–225.