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)**
5 (3) 2025, Page 14411-14428

Mendiagnosis Kegagalan Reformasi Kepolisian Melalui Perspektif Tata Kelola Reflektif: Bukti Dari Kepolisian Nasional Indonesia

Yakob Noho Nani[1], Muchlis Akuba[2], Alfiah Agussalim[3], Yuliyanti Mozin[4]
[1,2,3,4]Universitas Negeri Gorotnalo
Corresponding Author: Yakob Noho Nani, E-mail: yacobnani@ung.ac.id

Published: Desember, 2025

ABSTRAK

This study diagnoses the persistent failure of police reform in Indonesia through the lens of reflective governance and institutional learning. Despite extensive regulatory, organizational, and technological reforms since the separation of the police from the military, patterns of excessive use of force, impunity, and declining public trust continue to recur. Through a qualitative reflective design, systematic document analysis, and an empirical literature review, this study examines institutional documents, oversight reports, and previous empirical studies to identify underlying governance failures. The analysis reveals four interrelated reflective deficits: moral dysfunction, epistemic fragmentation, analytical bias in decision-making, and the absence of effective institutional learning mechanisms. These failures prevent police organizations from transforming errors and violations into sources of collective learning, resulting in symbolic rather than substantive reform. The study's findings contribute conceptually by integrating reflective governance with institutional learning to provide a diagnostic framework for understanding reform failures in coercive public institutions. Practically, it offers an evidence-based foundation for designing more adaptive, accountable, and learning-oriented police reform strategies.

Keyword : Reflective governance; police reform; institutional learning; accountability

ABSTRACT

This study diagnoses the persistent failure of police reform in Indonesia through the lens of reflective governance and institutional learning. Despite extensive regulatory, organizational, and technological reforms since the separation of the police from the military, patterns of excessive use of force, impunity, and declining public trust continue to recur. Through a qualitative reflective design, systematic document analysis, and an empirical literature review, this study examines institutional documents, oversight reports, and previous empirical studies to identify underlying governance failures. The analysis reveals four interrelated reflective deficits: moral dysfunction, epistemic fragmentation, analytical bias in decision-making, and the absence of effective institutional learning mechanisms. These failures prevent police organizations from transforming errors and violations into sources of collective learning, resulting in symbolic rather than substantive reform. The study's findings contribute conceptually by integrating reflective governance with institutional learning to provide a diagnostic framework for understanding reform failures in coercive public institutions. Practically, it offers an evidence-based foundation for designing more adaptive, accountable, and learning-oriented police reform strategies.

Keyword : Reflective governance; police reform; institutional learning; accountability

© The Author(s). 2025 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 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

Reformasi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan agenda mendasar dalam transisi tata kelola negara menuju demokrasi dan penegakan hukum yang berkeadilan. Sejak awal mula Polri dari TNI pada tahun 1999, reformasi diarahkan untuk membangun institusi yang profesional, akuntabel, dan menghormati hak asasi manusia melalui inovasi regulasi, pembentukan organisasi, pengawasan, serta modernisasi teknologi dan layanan publik. Dalam dua dekade terakhir, reformasi tersebut semakin diperkuat melalui berbagai program modernisasi dan jargon kelembagaan yang

menekankan profesionalisme dan pelayanan publik. (Haripin dan Siregar 2018; Kepolisian Negara Republik Indonesia 2011; Yusuf dan Harmoko 2024)

Namun, pencapaian reformasi tersebut belum sepenuhnya berbanding lurus dengan perubahan perilaku institusional dan peningkatan legitimasi publik. Data Statistik Kriminal Indonesia yang diterbitkan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa meskipun jumlah nasional dan tingkat kejahatan (crime rate) berfluktuasi dan cenderung pulih pasca-pandemi, tingkat pelaporan korban kepada kepolisian justru mengalami penurunan yang konsisten sejak 2018. Penurunan ini mengindikasikan melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian, sehingga kinerja penegakan hukum tidak dapat diukur hanya mata dari kriminalitas. (Davies, Meliala, dan Buttle 2016; Green dkk. 2022)

Di sisi lain, laporan tahunan Hari Bhayangkara yang disusun oleh Komisi untuk Orang Hilang dan Korban Tindak Kekerasan (KontraS) secara konsisten mendokumentasikan tingginya angka kekerasan aparat kepolisian dan lemahnya akuntabilitas penanganan pelanggaran. Ratusan peristiwa kekerasan aparat, korban luka, serta korban tewas yang tercatat sepanjang tahun menunjukkan bahwa reformasi kepolisian belum berhasil menghentikan praktik koersif dan impunitas reproduksi. Fenomena ini memunculkan gambaran adanya gambaran antara reformasi kebijakan dan penyelenggaraan operasional kepolisian di lapangan. (KontraS 2022; KontraS 2024; Amnesty International 2012b; Amnesty International 2024)

Fenomena nasional tersebut juga tercermin di tingkat lokal, termasuk di Provinsi Gorontalo. Meskipun Gorontalo tidak selalu muncul sebagai wilayah dengan tingkat kriminalitas atau kekerasan aparat tertinggi secara nasional, berbagai laporan media lokal, pengaduan masyarakat kepada lembaga pengawasan, serta kritik publik terhadap penanganan kasus tertentu menunjukkan adanya masalah kepercayaan dan akuntabilitas kepolisian di tingkat daerah. Kasus-kasus penanganan hukum yang dinilai lambat, penggunaan otoritas berlebihan dalam operasi tertentu, serta terbatasnya transparansi dalam penyelesaian pengaduan mencerminkan tantangan reformasi kepolisian di wilayah non-metropolitan. (Ombudsman Indonesia 2019; Komnas HAM Indonesia 2024)

Konteks Gorontalo menjadi penting karena menunjukkan bahwa permasalahan kepolisian tidak hanya terjadi di wilayah konflik atau pusat-pusat perkotaan besar, melainkan juga di daerah-daerah dengan karakter reformasi sosial yang relatif homogen dan hubungan sosial yang dekat antara aparat dan masyarakat. Dalam konteks seperti ini, kegagalan pembelajaran institusional dan lemahnya refleksivitas organisasi berpotensi berdampak langsung pada kohesi sosial dan kepercayaan masyarakat terhadap negara. Oleh karena itu, Gorontalo menyediakan konteks empiris yang relevan untuk memahami bagaimana kegagalan reformasi kepolisian terwujud dalam praktik tata kelola di tingkat lokal. (Anand dan Brix 2022; Greiling dan Halachmi 2014)

Penelitian ini berangkat dari grand theory pembelajaran institusional dan tata kelola reflektif. Teori pembelajaran institusional memandang organisasi publik sebagai entitas yang seharusnya mampu belajar dari kesalahan, menyesuaikan kebijakan, dan memperbaiki praktik berdasarkan pengalaman empiris.

Dalam institusi koersif seperti kepolisian, proses pembelajaran sering terhambat oleh struktur hierarkis, budaya kepatuhan formal, serta dominasi logika komando yang mengurangi ruang refleksi kritis. (Anand dan Brix 2022; Greiling dan Halachmi 2014; Kucharska 2021)

Perspektif tata kelola peningkatan reflektif kerangka tersebut dengan tekanan bahwa kegagalan institusional tidak hanya bersumber dari lemahnya kapasitas teknis, tetapi juga dari disfungsi reflektif pada empat dimensi utama: moral, epistemik, analitis, dan pembelajaran institusional. Dalam kerangka ini, reformasi kepolisian dipahami sebagai proses reflektif yang seharusnya menghubungkan nilai-nilai etika, pengetahuan berdasarkan bukti, kualitas pengambilan keputusan, dan mekanisme pembelajaran organisasi. Kegagalan pada salah satu atau seluruh dimensi reformasi tersebut akan menghasilkan sesuatu yang bersifat simbolis dan tidak berkelanjutan. (Feindt dan Weiland 2018; Berg dan Berg 2025; Rotmans dan Loorbach 2015)

Kajian-kajian pendahuluan mengenai kepolisian di Indonesia umumnya menekankan aspek struktural dan prosedural, seperti perpecahan kelembagaan, reformasi organisasi, modernisasi teknologi, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Pendekatan ini memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan perubahan institusi formal kepolisian, namun relatif terbatas dalam menjelaskan mengapa kekerasan aparat dan impunitas tetap berulang meskipun reformasi telah berlangsung lama. (Haripin dan Siregar 2018; Green dkk. 2022; Amnesty International 2012a; Amnesty International 2012b)

Penelitian yang menyangkut upaya reformasi kepolisian dengan kegagalan pembelajaran institusional dan lemahnya refleksivitas tata kelola masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil posisi canggih dengan mengintegrasikan data empiris kekerasan aparat, statistik kriminal, dan perspektif tata kelola reflektif untuk mendiagnosis kegagalan reformasi kepolisian secara sistemik. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang melampaui deskripsi fenomena pemahaman mekanisme kegagalan institusional. (Anand dan Brix 2022; Feindt dan Weiland 2018; Berg dan Berg 2025)

Berdasarkan fenomena nasional dan lokal serta kajian teoretik tersebut, permasalahan utama penelitian ini adalah mengapa reformasi kepolisian di Indonesia belum mampu menghentikan pola kekerasan aparat dan impunitas secara berkelanjutan. Fokus penelitian diarahkan pada diagnosis kegagalan reformasi melalui perspektif tata kelola reflektif, dengan menjelaskan bagaimana disfungsi moral, fragmentasi epistemik, bias analitis, dan kegagalan pembelajaran institusional berkontribusi terhadap kegagalan perubahan perilaku kepolisian. (KontraS 2022; KontraS 2024; Amnesty International 2024; Anand dan Brix 2022)

Penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis kegagalan reformasi kepolisian di Indonesia melalui perspektif tata kelola reflektif. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengidentifikasi pola kekerasan aparat dan impunitas dalam praktik kepolisian; (KontraS 2022; Amnesty Internasional 2012b; Amnesty Internasional 2024)
2. menganalisis kegagalan reflektif pada dimensi moral, epistemik, dan analitis; serta (Feindt dan Weiland 2018; Holst dan Christensen 2023; Andrews 2018; Alon-Barkat dan Busuioc 2023)

3. Merumuskan kerangka diagnostik berbasis tata kelola reflektif sebagai dasar penguatan pembelajaran institusional Polri. (Anand dan Brix 2022; Greiling dan Halachmi 2014; Berg dan Berg 2025)

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan kajian kajian reformasi kepolisian melalui perspektif integrasi tata kelola reflektif dan pembelajaran institusional. Dari sisi kebijakan, penelitian ini menyediakan diagnosis berdasarkan bukti yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan reformasi kepolisian yang lebih adaptif dan akuntabel. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi Polri dan pemangku kepentingan di tingkat nasional maupun daerah—termasuk Provinsi Gorontalo—dalam memperkuat mekanisme pembelajaran institusional dan mencegah kekerasan reproduksi serta impunitas di masa depan. (Ingrams, Piotrowski, dan Berliner 2020; Rotmans dan Loorbach 2015; Abdussalam 2023; Arabella 2025)

Konsep refleksivitas tertanam pada tradisi kritis dalam ilmu sosial yang menekan kesadaran aktor dan institusi terhadap asumsi, nilai, dan hubungan kekuasaan yang membentuk pengetahuan dan tindakan. Alvesson dan Sköldberg (2025) memaknai refleksivitas bukan sebagai refleksi teknis atau prosedur evaluasi, melainkan sebagai proses kritik diri yang berlapis terhadap kerangka interpretatif, kepentingan normatif, dan struktur kekuasaan yang berpura-pura praktik sosial. Dalam konteks metodologi kualitatif, refleksivitas menjadi mekanisme untuk menantang asumsi-asumsi yang diterima begitu saja yang sering kali diproduksi oleh institusi.

Pemahaman ini dipertegas oleh Braun dan Clarke (2019) melalui pendekatan analisis tematik refleksif , yang menempatkan refleksivitas sebagai proses aktif dalam membangun makna, bukan sekadar teknik pengodean data. Refleksivitas, dengan demikian, berfungsi sebagai jembatan antara pengetahuan dan tindakan, sekaligus sebagai pembuka bagi pembelajaran yang bermakna. Dalam kebijakan publik, tidak adanya refleksivitas berimplikasi pada kegagalan institusi untuk mengoreksi kesalahan dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan pengalaman empiris.

Dalam konteks kepolisian, refleksivitas epistemik menjadi krusial karena keputusan aparat sering diambil dalam kondisi terdekat, tekanan waktu, dan hubungan kekuasaan yang kuat. Ketika institusi tidak merefleksikan asumsi pengetahuan yang digunakan—misalnya dominasi intuisi, komando, atau perintah hierarkis atas bukti empiris—maka risiko kesalahan, kekerasan berlebihan, dan pelanggaran hak asasi manusia meningkat secara sistemik.

Literatur mutakhir mengembangkan refleksivitas ke dalam dimensi epistemik kebijakan publik. Bandola-Gill, Grek, dan Tichenor (2023) memperkenalkan konsep pakar refleksif , yang menekankan pentingnya kesadaran aktor kebijakan terhadap bagaimana pengetahuan diproduksi, digunakan, dan dipolitisasi. Mereka membedakan refleksivitas epistemik, refleksivitas instrumental, dan refleksivitas etis (refleksivitas kehati-hatian), yang bersama-sama menentukan kualitas kebijakan publik.

Minna dkk. (2024) menambahkan bahwa metode refleksivitas merupakan mekanisme penting untuk menavigasi ketegangan antara berbagai jenis pengetahuan dan hubungan kekuasaan dalam penelitian dan kebijakan transformatif. Tanpa refleksivitas epistemik, institusi cenderung mengalami

fragmentasi pengetahuan, di mana informasi terpisah antarunit, tidak terintegrasi, dan gagal menjadi dasar pembelajaran organisasi.

Fenomena fragmentasi epistemik ini relevan dengan konteks kepolisian Indonesia. Data statistik kriminalitas nasional menunjukkan bahwa meskipun jumlah kejahatan dan tingkat kejahatan berfluktuasi, tingkat pelaporan korban kepada kepolisian justru menurun secara konsisten sepanjang 2018–2023. Penurunan ini mengindikasikan kegagalan institusi dalam membaca dan merefleksikan sinyal kepercayaan publik sebagai bentuk epistemic feedback. Dengan kata lain, data tersedia, tetapi tidak diinternalisasi sebagai dasar kebijakan pembelajaran.

Konsep tata kelola refleksif berkembang sebagai respons terhadap kegagalan pendekatan tata kelola konvensional yang mengandalkan kontrol hierarkis dan perencanaan linier. Voß dan Kemp (2005, 2006) mendefinisikan pemerintahan refleksif sebagai pendekatan tata kelola yang secara sadar mengakui keterbatasan kemampuan negara dalam mengendalikan sistem sosial yang kompleks, serta menekankan pentingnya umpan balik, pembelajaran, dan eksperimen kebijakan. Dalam kerangka ini, tujuan, instrumen, dan dasar kebijakan pengetahuan harus terus dikaji dan disesuaikan.

Dedeurwaerdere (2014, 2015) dan Brousseau serta Dedeurwaerdere (2012) menempatkan tata kelola refleksif sebagai mekanisme untuk mengelola barang publik global dan masalah kebijakan kompleks, di mana kegagalan pembelajaran sering menjadi sumber utama ketidakefektifan kebijakan. Pendekatan ini menekankan bahwa kegagalan institusional bukan sekedar kegagalan kapasitas, tetapi akibat jaminan institusi untuk merefleksikan dan mengoreksi diri sendiri.

Dalam konteks kepolisian sebagai institusi koersif, pendekatan pemerintahan refleksif menjadi sangat relevan. Struktur hierarkis, budaya komando, dan orientasi pada stabilitas sering kali membatasi ruang refleksi kritis. Ketika umpan balik—baik berupa data kriminal, keluhan masyarakat, maupun laporan pelanggaran—tidak diterjemahkan menjadi perubahan kebijakan dan praktik, reformasi kepolisian cenderung bersifat simbolik.

Perkembangan literatur terbaru menekankan bahwa refleksivitas harus dilembagakan melalui struktur dan arsitektur tata kelola. Berg (2025a; 2025b) menunjukkan bahwa institusi hanya dapat menjadi reflektif jika memiliki struktur tata kelola untuk perubahan transformatif , yaitu mekanisme formal yang memungkinkan evaluasi kritis, dialog lintas aktor, dan pembelajaran berkelanjutan. Grimpe dkk. (2020) menekankan pentingnya transisi dari refleksivitas kolaboratif menuju refleksivitas institusional, di mana tanggung jawab dan pembelajaran tidak bergantung pada individu semata.

Manning dkk. (2023) memperkenalkan konsep arsitektur tata kelola refleksif untuk mengelola efektivitas etis dari teknologi dan keputusan kompleks. Konsep ini pentingnya audit refleksi, evaluasi pasca-kejadian, dan mekanisme unlearning untuk mencegah reproduksi kesalahan. Tanpa arsitektur semacam ini, refleksivitas mudah tereduksi menjadi retorika tanpa dampak substantif.

Dalam konteks Polri, ketiadaan arsitektur reflektif tercermin dalam berulangnya kekerasan aparat dan impunitas. Data KontraS periode 2019–2024 menunjukkan ratusan peristiwa kekerasan setiap tahun,

dengan korban luka dan korban tewas yang signifikan, serta dominasi sanksi internal yang tidak menjerakan. Pola ini menunjukkan kegagalan refleksivitas institusional, di mana pelanggaran tidak diolah menjadi pengetahuan organisasi yang mendorong perubahan struktural.

Literatur tentang tata kelola refleksif dalam konteks risiko dan institusi koersif memperkuat argumentasi di atas. Chou (2009) dan Leonard serta Lidskog (2021) menunjukkan bahwa institusi berisiko tinggi cenderung mengembangkan mekanisme defensif yang menekan refleksivitas demi stabilitas. Hertin (2016) menambahkan bahwa instrumen kebijakan seperti penilaian dampak regulasi sering gagal menjadi alat reflektif karena dibatasi oleh logika kepatuhan formal.

Voß dan Bornemann (2011) serta Geus dkk. (2024) mengingatkan bahwa refleksivitas selalu bersifat politis dan rentan mengalami capture , di mana mekanisme refleksi justru digunakan untuk melanggengkan status quo. Trommel (2020) menyebut fenomena ini sebagai refleksivitas simbolik , yaitu kondisi ketika institusi mengadopsi bahasa reflektif tanpa mengubah hubungan kuasa dan praktik inti.

Temuan empiris kepolisian Indonesia selaras dengan diagnosis ini. Meskipun reformasi terus dicanangkan, data BPS menunjukkan penurunan konsistensi tingkat pelaporan masyarakat, sementara data KontraS menunjukkan persistensi kekerasan dan impunitas. Ketidaksinkronan antara indikator kinerja formal dan legitimasi publik ini mencerminkan kegagalan pembelajaran institusional dalam kerangka tata kelola non-reflektif.

Berdasarkan sintesis literatur dan data empiris, penelitian mutakhir ini terletak pada integrasi antara teori pemerintahan refleksif dan diagnosis kegagalan reformasi kepolisian berbasis data. Kajian-kajian sebelumnya tentang reformasi Polri umumnya menitikberatkan pada aspek struktural, prosedural, dan teknologis, serta memancarkan kinerja melalui indikator kriminalitas. Penelitian ini melampaui pendekatan tersebut dengan menggunakan data statistik kriminal dan data kekerasan aparat sebagai umpan balik epistemik untuk mendiagnosis kegagalan reflektif.

Penurunan tingkat pelaporan masyarakat meskipun kejahatan kembali meningkat menunjukkan kegagalan institusi dalam membaca dan merespons sinyal legitimasi publik. Sementara itu, ketekunan kekerasan aparat dan impunitas menunjukkan bahwa mekanisme pembelajaran dan unlearning belum dilembagakan secara efektif. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan kegagalan reformasi kepolisian sebagai kegagalan tata kelola reflektif, bukan semata-mata kegagalan kebijakan sektoral.

METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif reflektif dengan analisis desain dokumentasi dan analisis literatur empiris . Pendekatan ini dipilih untuk mendiagnosis kegagalan reformasi kepolisian sebagai fenomena institusional yang tidak dapat dijelaskan secara mampu melalui indikator kinerja formal

atau prosedur evaluasi semata. Sebaliknya, penelitian ini memandang kegagalan reformasi sebagai hasil dari disfungsi reflektif yang mencakup dimensi moral, epistemik, analitis, dan pembelajaran institusional.

Secara konseptual, penelitian ini berangkat dari perspektif tata kelola reflektif (reflexive governance) dan pembelajaran institusional , yang menempatkan dokumen kebijakan, laporan evaluasi, dan hasil penelitian empiris sebagai jejak pengetahuan dan praktik organisasi. Dengan demikian, metode yang digunakan tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal kuantitatif, melainkan membangun diagnosis yang reflektif terhadap pola kegagalan reformasi kepolisian.

Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini sepenuhnya menggunakan data sekunder yang bersumber dari penelitian empiris dan dokumen institusional, yang dapat diungkap ke dalam dua kategori utama.

Pertama, dokumen institusional , yang meliputi peraturan dan kebijakan kepolisian, laporan lembaga pengawasan eksternal (seperti Komnas HAM dan Ombudsman RI), keputusan pengadilan yang melibatkan aparat kepolisian, serta laporan media investigasi dan organisasi masyarakat sipil. Dokumen-dokumen ini diperlakukan sebagai artefak kelembagaan yang merepresentasikan rasionalitas kebijakan, mekanisme akuntabilitas, dan pola respons institusi terhadap pelanggaran.

Kedua, literatur empiris , yaitu artikel jurnal bereputasi yang melaporkan hasil penelitian empiris terkait reformasi kepolisian, kekerasan aparat, akuntabilitas, kebijakan pembelajaran, dan tata kelola institusi koersif. Literatur ini dipilih secara purposif berdasarkan relevansinya dengan tema refleksivitas, kegagalan institusional, dan pembelajaran organisasi dalam administrasi publik.

Teknik Pengumpulan dan Seleksi Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap dokumen dan literatur empiris menggunakan data dasar akademik (Scopus, Web of Science, dan Google Scholar), serta sumber resmi lembaga negara dan organisasi pemantau independen. Kriteria inklusi literatur meliputi:

1. penelitian empiris berbasis data kualitatif atau campuran;
2. fokus pada reformasi kepolisian, tata kelola institusi koersif, atau kegagalan kebijakan;
3. relevansi konsep dengan perspektif tata kelola reflektif.

Dokumen dan artikel yang terpilih kemudian disusun ke dalam analisis korpus untuk dianalisis secara sistematis dan reflektif.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui Analisis Dokumen Kualitatif (QDA) yang dikombinasikan dengan analisis literatur reflektif . Pada tahap ini, dokumen dan artikel empiris dikodekan secara tematik ke dalam empat dimensi reflektif:

1. dimensi moral (nilai, etika, dan legitimasi);
2. dimensi epistemik (penggunaan pengetahuan dan bukti);
3. dimensi analitis (kualitas pengambilan keputusan); dan
4. dimensi pembelajaran institusional (mekanisme evaluasi dan perbaikan berkelanjutan).

Hasil pengodean kemudian dianalisis secara sintetik untuk mengidentifikasi pola yang berulang, membingungkan, dan mencampuradukkan antara tujuan reformasi dan praktik institusional. Analisis literatur empiris digunakan untuk memperkuat diagnosis dengan membandingkan temuan di Indonesia dengan pola kegagalan institusional yang telah didokumentasikan dalam studi-studi sebelumnya.

Validitas dan Refleksivitas Penelitian

Keabsahan penelitian dijaga melalui triangulasi sumber , yaitu dengan membandingkan temuan lintas jenis dokumen dan hasil penelitian empiris. Selain itu, penelitian ini menerapkan prinsip refleksivitas metodologis , dengan secara eksplisit mewujudkan posisi peneliti, asumsi teoretik, dan batasan data sekunder yang digunakan. Pendekatan ini memungkinkan interpretasi yang transparan dan konsisten dengan tujuan diagnostik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegagalan termanifestasi kepolisian secara institusional dan berulang

Analisis dokumen kebijakan, laporan lembaga pengawasan, serta penelitian empiris menunjukkan bahwa reformasi kepolisian di Indonesia belum menghasilkan perubahan perilaku institusional yang konsisten. Meskipun terdapat pembaruan regulasi, kode etik, dan birokrasi program, praktik kekerasan aparat, maladministrasi penyidikan, serta lemahnya reformasi akuntabilitas tetap berulang melintasi waktu dan wilayah. Laporan Komnas HAM, Ombudsman RI, Amnesty International, dan KontraS secara konsisten mendokumentasikan pola kekerasan aparat, penggunaan kekuatan berlebihan, serta meminimalkan pertanggungjawaban pidana atas pelanggaran serius.

Kasus-kasus besar—termasuk pelanggaran HAM dalam penanganan pembekuan, konflik agraria, hingga peristiwa penegakan hukum yang melibatkan elite internal kepolisian—menunjukkan bahwa reformasi cenderung bersifat reaktif dan personal, bukan koreksi institusional yang berkelanjutan (Abdussalam 2023; Haripin & Siregar 2018; Green et al. 2022).

Dalam perspektif reformasi tata kelola reflektif, temuan ini menunjukkan bahwa kepolisian di Indonesia mengalami kegagalan reflektif struktural . Reformasi dijalankan sebagai respons terhadap krisis reputasi atau tekanan publik, namun tidak dilembagakan sebagai proses pembelajaran organisasi. serupa dengan yang dikemukakan oleh Feindt dan Weiland (2018) serta Berg (2025), tata kelola yang tidak reflektif cenderung menghasilkan *reformasi simbolik* —perubahan formal tanpa praktik. Dengan demikian, kegagalan reformasi Polri bukanlah anomali, melainkan konsekuensi logis dari tata kelola yang tidak mampu memproses kegagalan sebagai sumber pembelajaran.

Disfungsi moral dan solidaritas korps menghambat reformasi kepolisian

Literatur dan dokumen empiris menunjukkan bahwa pelanggaran aparat sering dianggap sebagai kesalahan individu, bukan kegagalan nilai institusional. Mekanisme penegakan kode etik lebih dominan dibandingkan pertanggungjawaban pidana, sementara korps solidaritas sering membentuk perlindungan

internal terhadap pelaku pelanggaran. Studi reformasi tentang kultural Polri pasca kasus besar menunjukkan bahwa resistensi nilai dan budaya organisasi menjadi hambatan utama perubahan (Abdussalam 2023; Huberts 2015; Sollu & Anggiani 2025).

Laporan Amnesty International dan Komnas HAM juga menunjukkan bahwa penyiksaan, penggunaan kekuatan berlebihan, dan pelanggaran HAM berulang kali tidak disertai dengan koreksi moral institusional yang tegas. Hal ini diperkuat oleh temuan AJI dan KontraS yang menunjukkan kecenderungan impunitas dan normalisasi kekerasan dalam praktik kepolisian.

Temuan ini mencerminkan disfungsi refleksivitas moral , di mana institusi gagal merefleksikan nilai keadilan, proporsionalitas, dan perlindungan HAM sebagai dasar tindakan koersif. Dalam kerangka tata kelola refleksif, kegagalan moral ini tidak dapat diatasi hanya melalui kode etik, karena nilai tidak dilembagakan dalam sistem insentif, evaluasi, dan pembelajaran organisasi. Solidaritas korps yang tidak direfleksikan secara kritis justru memperkuat *titik buta moral* dan mereproduksi pelanggaran sebagai praktik yang ditoleransi.

Fragmentasi epistemik dan kualitas pengetahuan mempengaruhi kegagalan reformasi?

Analisis menunjukkan adanya fragmentasi epistemik dalam institusi kepolisian. Data kriminal, laporan pengaduan, dan hasil evaluasi tidak terintegrasi secara efektif dalam pengambilan keputusan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa keputusan operasional sering didasarkan pada perintah hierarkis, intuisi, atau tekanan reputasi, sementara bukti empiris dan pengetahuan lintas unit kurang dimanfaatkan (Davies et al. 2016; Gunawan & Redi 2024).

Selain itu, perkembangan teknologi dan *pemolisian prediktif* belum disertai refleksi epistemik yang memadai. Studi tentang penggunaan algoritma dan teknologi prediktif menunjukkan potensi *bias otomatisasi* dan *kepatuhan selektif* terhadap rekomendasi teknologi, yang justru memperkuat bias keputusan (Alon-Barkat & Busuioc 2023; Dirgala et al. 2023).

Dalam perspektif tata kelola reflektif, kondisi ini menunjukkan kegagalan refleksivitas epistemik . Pengetahuan dipahami sebagai instrumen legitimasi, bukan sebagai dasar pembelajaran kritis. Literatur tentang epistemic governance menyatakan bahwa kualitas keputusan publik bergantung pada kemampuan institusi merefleksikan bagaimana pengetahuan diproduksi, dipilih, dan digunakan (Holst & Christensen 2023; Jalonen 2025). Ketika refleksivitas epistemik lemah, modernisasi teknologi dan data justru memperdalam ilusi rasionalitas tanpa memperbaiki kualitas keputusan.

Bias analitis, rasionalitas terbatas, dan tekanan reputasi dalam membentuk keputusan kepolisian

Literatur empiris menunjukkan bahwa keputusan kepolisian, khususnya pada tingkat operasional, sangat dipengaruhi oleh rasionalitas terbatas, bias kognitif, dan tekanan reputasi organisasi. Prosedur administratif dan SOP tidak selalu mampu mengukur bias tersebut, bahkan dalam beberapa kasus justru memperkuat perilaku defensif dan penghindaran risiko (Heinrich 2015; Hong 2020; Busuioc & Lodge 2017).

Dalam konteks digitalisasi dan big data, keputusan berbasis teknologi juga tidak otomatis dan lebih rasional. Studi administrasi publik menunjukkan bahwa data besar dan algoritma sering digunakan secara selektif untuk mendukung keputusan yang telah ditentukan sebelumnya (Andrews 2018; Coulthart & Riccucci 2021).

Temuan ini menunjukkan kegagalan refleksivitas analitis , di mana institusi tidak secara sistematis merefleksikan asumsi, bias, dan keterbatasan dalam pengambilan keputusan. Dalam kerangka pemerintahan refleksif, prosedur dan teknologi harus dianggap sebagai objek refleksi, bukan solusi final. Tanpa mekanisme refleksi analitis, reformasi justru memperkuat *pemerintahan yang defensif* dan menghambat koreksi kebijakan.

Mengapa pembelajaran institusional gagal meskipun evaluasi dilakukan?

Dokumen evaluasi dan penelitian empiris menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi di kepolisian bersifat administratif dan tidak terhubung secara sistematis dengan perubahan kebijakan dan praktik. *Tinjauan setelah tindakan* jarang menghasilkan *unlearning* terhadap praktik bermasalah, sehingga pelanggaran serupa terus berulang (Greiling & Halachmi 2014; Ingrams et al. 2020; Anand & Brix 2022).

Literatur tentang pembelajaran organisasi dan *non-pembelajaran organisasi* menegaskan bahwa institusi hierarkis cenderung sulit melepaskan praktik lama, terutama ketika kesalahan terkait dengan identitas dan legitimasi organisasi (Kluge 2023; Kucharska 2021).

Dalam perspektif tata kelola reflektif, kegagalan pembelajaran ini menunjukkan tidak adanya arsitektur reflektif institusional . Evaluasi tidak berfungsi sebagai mekanisme refleksi dan transformasi, melainkan sebagai pemenuhan ritual. Hal serupa ditegaskan oleh Berg (2025) dan Rotmans & Loorbach (2015), pembelajaran hanya terjadi ketika institusi mampu menghubungkan kesalahan dengan perubahan tujuan, instrumen, dan struktur. Tanpa itu, reformasi kepolisian akan terus berada dalam siklus kegagalan yang sama.

Dengan mengintegrasikan literatur reformasi kepolisian, tata kelola reflektif, dan data empiris kekerasan aparat, penelitian ini menegaskan bahwa kepolisian memerlukan pergeseran paradigma menuju tata kelola reflektif yang dilembagakan , di mana kegagalan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran, bukan ancaman reputasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan reformasi Kepolisian Nasional Indonesia tidak semata-mata disebabkan oleh lemahnya regulasi, keterbatasan sumber daya, atau kurangnya teknis pelaksanaan, melainkan merupakan kegagalan tata kelola reflektif yang bersifat sistemik . Melalui analisis reformasi dan literatur empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa kepolisian mengalami keruntuhan lintas dimensi reflektif utama: normatif–etis, epistemik, kognitif–analitis, dan pembelajaran institusional

. Keempat dimensi ini saling terkait dan membentuk siklus kegagalan yang menghasilkan praktik kekerasan, otoritas yang diakui, dan impunitas.

Pada dimensi normatif–etis, diagnosis penelitian menunjukkan adanya disfungsi moral institusional yang ditandai dengan berulangnya praktik kekerasan aparat dan lemahnya pertanggungjawaban etik yang bermakna. Data empiris dari laporan pengawasan dan organisasi HAM menunjukkan bahwa penggunaan kekuatan yang berlebihan cenderung dianggap sebagai penyimpangan individu, bukan sebagai kegagalan nilai kelembagaan. Mekanisme etik internal lebih menekan stabilitas organisasi dan solidaritas korps dibandingkan keadilan, proporsionalitas, dan perlindungan prinsip hak asasi manusia.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai normatif belum dilembagakan sebagai dasar legitimasi tindakan kepolisian. Tanpa refleksi moral institusional, kekerasan berulang menjadi praktik yang dinormalisasi, sehingga reformasi kehilangan fondasi etiknya dan gagal membangun kembali kepercayaan masyarakat.

Pada dimensi epistemik, penelitian ini menemukan fragmentasi sistem pengetahuan dalam institusi kepolisian. Data empiris menunjukkan bahwa bukti forensik, keterangan saksi, temuan etik, dan laporan pengaduan publik tidak terintegrasi secara sistematis dalam proses pengambilan keputusan. Fragmentasi ini membuka ruang bagi manipulasi informasi, distorsi kebenaran, dan ketergantungan pada narasi internal dibandingkan bukti tujuan.

Akibatnya, keputusan institusional tidak mencerminkan kualitas pengetahuan yang dapat berfungsi, melainkan dibentuk oleh kepentingan organisasi dan tekanan hierarkis. Kegagalan epistemik ini menjelaskan mengapa pelanggaran serius sering berakhir pada sanksi administratif ringan dan mengapa kebenaran substantif tidak menjadi dasar koreksi kebijakan.

Pada dimensi kognitif–analitis, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kepolisian dipengaruhi oleh bias analitis dan rasionalitas terbatas , terutama dalam konteks penggunaan kekuasaan koersif. Data empiris memperlihatkan bahwa penilaian risiko, proporsionalitas, dan kebutuhan situasional sering kali dipengaruhi oleh logika kontrol, kepatuhan perintah, dan perlindungan reputasi institusi.

Ketiadaan mekanisme refleksi analitis menyebabkan penggunaan kekuatan yang berlebihan tidak dianggap sebagai kegagalan penalaran institusional. Sebaliknya, prosedur dan SOP digunakan sebagai justifikasi pasca-kejadian, bukan sebagai alat pembelajaran adaptif. Dengan demikian, sistem analitis kepolisian belum berfungsi sebagai sistem adaptif yang mampu menyesuaikan diri dengan kompleksitas sosial dan konflik publik.

Dimensi terakhir—pembelajaran kelembagaan—menunjukkan kegagalan paling mendasar . Meskipun evaluasi dan penanganan pelanggaran dilakukan, data empiris menunjukkan bahwa sanksi yang diberikan tidak bersifat menjerakan dan tidak menghasilkan perubahan yang dilakukan. Pelanggaran serupa reformasi terus berulang, sementara rekomendasi evaluasi tidak berhubungan dengan struktural, pelatihan, atau perubahan insentif organisasi.

Kegagalan ini mencerminkan tidak adanya *sistem pembelajaran institusional refleksif* yang mampu melakukan *learning* dan *unlearning* . Hukuman tidak diartikan sebagai sarana pembelajaran kolektif, melainkan sebagai mekanisme administratif untuk menutup suatu kasus. Akibatnya, institusi kehilangan kemampuan untuk memperbaiki dirinya secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kegagalan reformasi kepolisian merupakan hasil dari ketidakselarasan empat dimensi reflektif . Disfungsi moral melegitimasi kekerasan berulang; fragmentasi epistemik mendistorsi kebenaran; bias analitis memperkuat kekuasaan; dan kegagalan pembelajaran institusional memastikan bahwa hukuman tidak menghasilkan perubahan. Tanpa rekonstruksi tata kelola reflektif yang menyatukan dimensi keempat ini, kepolisian akan terus terjebak dalam siklus kegagalan yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

Abdussalam, Ahmad Fidyan. 2023. *Reformasi Kultural Polri PascaProses Hukum Terhadap Irjen Ferdi Sambo*. PT. Nasyan Expanding Managemen. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ZxDqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Solidaritas+Korps+dan+Hambatan+Reformasi+Nilai&ots=2X4mY2LSVe&sig=8Hh70t3XvQkq-gvTUEkQFWQ52uQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Aliansi Jurnalis Independen. 2024. "Catatan Tahun 2024 : Keluar Dari Mulut Harimau, Masuk Ke Mulut Buaya."

———. 2025. "Catatan Kelam Perilaku Polisi, Menagih Reformasi Polri."

Alon-Barkat, Saar, and Madalina Busuioc. 2023. "Human-AI Interactions in Public Sector Decision Making: 'Automation Bias' and 'Selective Adherence' to Algorithmic Advice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 33 (1): 153–69. https://doi.org/10.1093/jopart/muac007.

Alversson, Mats, and Kaj Sköldberg. 2025. *Reflexive Methodology : New Vistas for Qualitative*. SAGE Publications.

Amnesty International. 2012a. "Despite Moves towards Reform, Indonesia' s Police Continue to Be Implicated in Beating, Shootings and Killings."

———. 2012b. "Kekuatan Yang Berlebihan Impunitasi Bagi Kekerasan Polisi Di Indonesia."

———. 2018. "Don't Bother Just Let Him Die_Killing With Inpunity in Papua."

———. 2019. "Surat Terbuka Tentang Penyiksaan Dan Pelakuan Buruk Lainnya Oleh Polisi Selama Demonstrasi Setelah Hasil Pemilu 2019."

———. 2021. *Amnesty Internasional Report, 2020/2021*. https://www.jstor.org/stable/45120210%0A.

———. 2022. "Silencing Voices, Suppressing Criticism The Decline in Indonesia's Civil Liberties."

———. 2024. "Lubang Hitam Pelanggaran HAM: Kekerasan Polisi Terhadap Unjuk Rasa." https://www.amnesty.id/kabar-terbaru/siaran-pers/lubang-hitam-pelanggaran-ham-kekerasan-

polisi-terhadap-unjuk-rasa-peringatandarurat/12/2024/.

Anand, Amitabh, and Jacob Brix. 2022. "The Learning Organization and Organizational Learning in the Public Sector : A Review and Research Agenda" 29 (2): 129–56. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061.

Andrews, Leighton. 2018. "Public Administration , Public Leadership and the Construction of Public Value in the Age of the Algorithm and ' Big Data ."' https://doi.org/10.1111/padm.12534.

Arabella, Ratu Nyimas Aisyah. 2025. "Membangun Zona Integritas : Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Integritas Aparat Penegak Hukum Di Indonesia" 02 (03): 1492–98.

Azeez, M.Y. 2024. The Sound Of The Police And The Readderessing of Its Role A Comparison of The Indonesian, Sri Lankan, And Cambodian COntexts.

Bakri, Rahmat. 2022. "Juridical Review of Violence Committed by Police Officers Against Criminal Suspects" XI (2): 69–75. https://doi.org/10.31934/irjils.v4i2.8726.

Battaglia, Massimo, Shanshan Zhou, and Marco Frey. 2019. "Linking inside and Outside: 'Identity' in Crisis Situations." *Journal of Organizational Change Management* 32 (4): 457–72. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0134.

Berg, Monika, and Monika Berg. 2025. "Making Institutions More Reflexive – Governance Structures for Transformative Change Transformative Change." *Journal of Environmental Policy & Planning* 7200:1–18. https://doi.org/10.1080/1523908X.2025.2558697.

Cecez-Kecmanovic, Dubravka. 2025. "Ethics in the World of Automated Algorithmic Decision-Making – A Posthumanist Perspective." *Information and Organization* 35 (3): 100587. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100587.

Cingolan. 2013. "The State of State Capacity : A Review of Concepts, Evidence and Measures," no. 2013.

Davies, Sharyn Graham, Adrianus Meliala, and John Buttle. 2016. "Gangnam Style versus Eye of the Tiger : People , Police and Procedural Justice in Indonesia." *Policing and Society* 0 (0): 1–22. https://doi.org/10.1080/10439463.2014.949712.

Dharma, I Putu Satya, and Lalu Parman. 2023. "Tugas Dan Wewenang KOMPOLNAS Dalam Pengawasan Fungsional Terhadap Kinerja Penyidik POLRI."

Dirgala, Daniel, S Basir, Surya Nita, Global Studies, Universitas Indonesia, Global Studies, and Universitas Indonesia. 2023. "PREDICTIVE POLICING : THE FUTURE OF CRIME PREVENTION CASE STUDY OF CHILDREN BRAWL IN THE JURISDICTION OF" 2 (2): 531–50.

Edelenbos, Jurian, and Beitske Boonstra. 2025. "A Reflexive Turn in Urban Governance," 1–21.

Feindt, Peter H, and Sabine Weiland. 2018. "Reflexive Governance : Exploring the Concept and Assessing Its Critical Potential for Sustainable Development . Introduction to the Special Issue."

Journal of Environmental Policy & Planning 20 (6): 661–74. https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1532562.

Gjaltema, Jonna, Robbert Biesbroek, and Katrien Termeer. 2020. "From Government to Governance … to Meta- Governance : A Systematic Literature Review." *Public Management Review* 22 (12): 1760–80. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697.

Glass, Lisa-maria, and Jens Newig. 2019. "Governance for Achieving the Sustainable Development Goals : How Important Are Participation, Policy Coherence, Refl Exivity , Adaptation and Democratic Institutions?" *Earth System Governance* 2:100031. https://doi.org/10.1016/j.esg.2019.100031.

Glückler, Johannes, Gary Herrigel, and Michael Handke. 2020. "On the Reflexive Relations Between Knowledge, Governance, and Space." *Knowledge and Space* 15 (January 2021): 1–21. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47150-7_1.

Green, Emilee, Brian Kuczynski, Morgan Mcguirk, and Jessica Reichert. 2022. "The Effectiveness and Implication of Police Reform: A Review Of The Literature," 0–19.

Greiling, Dorothea, and Arie Halachmi. 2014. "Accountability and Organizational Learning in the Public Sector" 9576. https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360301.

Gunawan, Hendra, and Ahmad Redi. 2024. "Ineffectiveness of The Issuance of Investigation Orders After Examinig The Reportier in The Investigation Process at The Indonesian National Police" 3 (12): 1608–17. https://doi.org/10.58344/jws.v3i12.1245.

Haripin, Muhamad, and Sarah Nuraini Siregar. 2018. "The Defects of Police Reform in Indonesia." *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities* 6 (2): 53–64. https://doi.org/10.14203/jissh.v6i2.40.

Hatfield-dodds, Steve, Rohan Nelson, and David C Cook Csiro. 2007. "Adaptive Governance : An Introduction , and Implications for Public Policy Key Words : Section One : The Genesis of Adaptive Governance," no. July, 4–5.

Haynes, Kathryn. 2020. "Reflexivity in Qualitative Research," no. 2.

Heinrich, Carolyn J. 2015. "The Bite of Administrative Burden : A Theoretical and Empirical Investigation." *Journal of Public Administration Research And Theory* 8 (12): 1–18. https://doi.org/10.1093/jopart/muv034.

Holst, Cathrine, and Johan Christensen. 2023. "The Epistemic Quality of Expert Bodies: From Normative-Theoretical Concept to Empirical Measurement." *Acta Politica* 59 (4): 822–46. https://doi.org/10.1057/s41269-023-00312-8.

Howlett, Michael. 2015. "Understanding the Persistence of Policy Failures : The Role of Politics , Governance and Uncertainty." https://doi.org/10.1177/0952076715593139.

Huberts. 2015. "The Integrity of Governance: What It Is, What We Know, What Is Done and Where to

Go." https://doi.org/10.1111/padm.12169.

Indonesian Human Rights Commission. 2018. "Pelanggaran HAM Berat Masa Lalu Konflik Agraria Intoleransi Dan Radikalisme Serta Peningkatan Tata Kelola Kelembagaan Komnas HAM."

———. 2020. "Pemajuan Dan Penegakan HAM Di Era Pandemi Covid 19."

———. 2021. *Keterangan Pers Atas Peristiwa Kematia Laskar FPI (KM 50)*. Indonesia.

———. 2022. "Capaian Tantangan Optimisme-Melanjutkan Langkah Dalam Pemajuan Dan Penegakan HAM."

———. 2023. "Menjawab Tantangan Baru Penghormatan, Perlindungan, Dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia Di Tahun 2023."

———. 2024. "Catatan Akhir Tahun 2024." Vol. 6.

Indonesian National Police. 2009. *Penggunaan Kekuatan Dalam Tindakan Kepolisian*.

———. 2011. "Peraturan Kapolri Nomo 14 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia."

———. 2019. *Penyidikan Tindak Pidana*.

———. 2024. Renstran Strategis SDM Polri 2020-2024, issued 2024.

Indonesian Ombudsman. 2019. "Inilah Dokumen Penyidikan Polri Yang Amburadul & Rawan Maladministrasi." https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/ombudsman--inilah-dokumen-penyidikan-polri-yang-amburadul--rawan-maladministrasi.

———. 2022. *Mengawasi Pelayanan Publik Bagi Pemulihan Yang Lebih Kuat*.

Ingrams, Alex, Suzanne Piotrowski, and Daniel Berliner. 2020. "Learning from Our Mistakes: Public Management Reform and the Hope of Open Government." *Perspectives on Public Management and Governance* 3 (4): 257–72. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001.

Institute for Criminal Justice Reform (ICJR). 2020. "Amicus Curiae (Sahabat Pengadilan) Untuk Majelis Hakim Dalam Perkara Nomor : 828 / Pid . Sus / 2020 / Pn . Dps Atas Nama Terdakwa I Gede Aryastina Alias Jerinx Di Pengadilan Negeri Denpasar."

Jalonen, Harri. 2025. "Epistemic Governance in the Context of Crisis : A Complexity-Informed Approach." https://doi.org/10.1177/00953997241303935.

Klijn, Erik Hans, Joop Koppenjan, Wouter Spekkink, and Rianne Warsen. 2017. *Governance Networks in Politics. Networked Governance: New Research Perspectives*. Roudledge. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50386-8_4.

Kluge, Annette. 2023. "Recent Findings on Organizational Unlearning and Intentional Forgetting Research (2019-2022)." *Frontiers in Psychology* 27 (7): 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1160173.

KontraS. 2022. "Laporan Negara Sebagai Aktor Utama Di Balik Berlanjutnya Praktik Penyiksaan."

———. 2024. "Reformasi Polisi Tinggal Ilusi."

Kucharska, Wioleta. 2021. "Wisdom from Experience Paradox : Organizational Learning , Mistakes , Hierarchy and Maturity Issues" 19 (2): 105–17.

Leeuwen, Judith Van, Jan Van Tatenhove, Marleen Schutter, Michelle Voyer, Judith Van Leeuwen, Jan Van Tatenhove, Marleen Schutter, Michelle Voyer, Jan Van Tatenhove, and Marleen Schutter. 2025. "Theorizing Reflexivity and Transformative Change in Marine Governance." *Journal of Environmental Policy & Planning* 27 (1): 8–20. https://doi.org/10.1080/1523908X.2024.2337706.

Malik, Ali, and J Berg. 2024. "Polycentric Governance , Epistocracy and the Limits of Policing Knowledge in Preparing for the Climate Crisis." *Policing and Society* 9463:1–15. https://doi.org/10.1080/10439463.2024.2389961.

Manning, Louise, Steve Brewer, Peter J. Craigon, Jeremy Frey, Anabel Gutierrez, Naomi Jacobs, Samantha Kanza, Samuel Munday, Justin Sacks, and Simon Pearson. 2023. "Reflexive Governance Architectures: Considering the Ethical Implications of Autonomous Technology Adoption in Food Supply Chains." *Trends in Food Science and Technology* 133 (January): 114–26. https://doi.org/10.1016/j.tifs.2023.01.015.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Jhonny Saldana. 2016. *Qualitative Data Analysisi_A Methods Sourcebook. Nursing Standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*. Vol. 30. London. https://doi.org/10.7748/ns.30.25.33.s40.

Ngich, Lor Mouy, and Wonhyuk Cho. 2020. "Addressing Police Corruption in Southeast Asia: Politics, Participation, and Public Management Reform." *Public Administration Issues*. Victoria University of Wellington Library. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2020-0-5-9-34.

Pedler, Mike. 2012. "Action Learning : Research and Practice Reflexive Methodology : New Vistas for Qualitative Research," no. March, 37–41.

Peters, B. Guy. 2019. *Institutional Theory In Political Science*. Edward Elgar Publishing. https://books.google.co.id/books?hl=id&id=qY6ODwAAQBAJ&printsec=copyright&utm_source=chatgpt.com#v=onepage&q&f=false.

———. 2023. "Public Administration in Authoritarian Regimes." *Asia Pacific Journal of Public Administration* 45 (1): 7–15. https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2169820.

Peters, B. Guy, Jon Pierre, Eva Sørensen, and Jacob Torfing. 2022. "Bringing Political Science Back into Public Administration Research." https://doi.org/10.1111/gove.12705.

R.A.W. Rhodes. 2017. "Understanding Governance 20 Years On." *Understanding Governance*, 1–29. http://www.raw-rhodes.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/National-Governance-Review.pdf.

Raadschelders, Jos. 2011. "Th e Future of the Study of Public Administration_Embedding Research Object and Methology in Epistemology and Ontology." *Public Administration Review*, no. December.

Rasouli, Samira, Moojan Ghafurian, Elizabeth S Nilsen, and Kerstin Dautenhahn. 2024. "University

Students ' Opinions on Using Intelligent Agents to Cope with Stress and Anxiety in Social Situations." *Computers in Human Behavior* 153 (November 2023): 108072. https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.108072.

Ray, Victor, Pamela Herd, and Donald Moynihan. 2023. "Racialized Burdens : Applying Racialized Organization Theory to the Administrative State," no. January 2022, 139–52.

Riccucci, Norma M. 2020. "Envisioning Public Administration as a Scholarly Field in 2020: Rethinking Epistemic Traditions." *Public Administration Review* 70 (SUPPL. 1): 304–6. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02294.x.

Rotmans, Jan, and Derk Loorbach. 2015. "Reflexive Governance of Societal Complexity Through Searching, Learning and Experimenting."

Ruiz-coupeau, Stéphane, Raquel Florez-lopez, and Juan Manuel Ramón-jerónimo. 2025. "Evolving Performance Management Systems in Public Sector Networks : A Longitudinal Case Study of The World Largest Public Network Supporting Smes," 1–24.

Schutter, Marleen, Jan van Tatenhove, Judith van Leeuwen, and Michelle Voyer. 2025. "Reflexivity and Transformative Change: Empirical and Theoretical Insights from a Special Issue on Reflexive Marine Governance." *Journal of Environmental Policy and Planning* 27 (1): 1–7. https://doi.org/10.1080/1523908X.2025.2450628.

Siregar, Dahris, Grassela E Br Ginting, Hadirin Nduru, and Sri Wenti Buulolo. 2023. "Law Enforcement of Human Rights (HAM) in Indonesia," no. 39, 389–95.

Sollu, Sharly, and Sarfilianty Anggiani. 2025. "Peran Budya Organisasi Dalam Membentuk Perilaku Organiasi Di Kepolisaian : Studi Pada Polda Metro Jaya" 5 (2).

Sucita, Novia, Surya Nita, and Chairul Muriman. 2024. "Predictive Policing By Bhabinkamtibmas as A Solution to Address Criminality in Cilempung Village, Pasirjaya, Karawang" 4 (10): 1–12.

Susilawati, Narfin, Andi Tenri, Asniar Rahman, and Jihan Imala. 2025. "Reformulation of Bribery Provisions for Foreign Public Officials and International Organizations in Indonesia's Anti-Corruption" 5 (4): 2928–40.

Tracy, Sarah J., and Margaret M. Hinrichs. 2017. "Big Tent Criteria for Qualitative Quality." *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, 1–10. https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0016.

Wei, Jeremy. 2024. "Reflective Learning: A New Leadership Development Framework Driving Engineering Innovation." *Reflective Practice* 25 (3): 352–77. https://doi.org/10.1080/14623943.2024.2320141.

Yusuf, Yusuf, and Harmoko Harmoko. 2024. "Aktualisasi Komisi Kepolisian Nasional Dalam Mewujudkan Reformasi Kepolisian Negara Republik Indonesia." *Justisi* 10 (1): 138–58.