Abdimas Indonesian Journal
Vol. 6, 2 (July-December, 2026), pp. 299-318
EISSN: 2808-5094, DOI: https://doi.org/10.59525/aij.2177

Manajemen Modal Manusia sebagai Investasi Jangka Panjang bagi Pengembangan Masyarakat Islam: Kajian Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Lampung

Restyna Aprilia[1], Mubasit[1], Afif Ansori[1], Tontowi Jauhari[1]

[1] UIN Raden Intan Lampung, Indonesia

ARTICLE INFO

Keywords:

human capital management;
Islamic community development;
human resource investment;
police;
Lampung

Article history:

Received 2026-08-30
Revised 2026-10-02
Accepted 2026-11-06

ABSTRACT

This article examines Human Capital Management (HCM) as a long-term investment in the quality of police personnel and positions that investment within the framework of Islamic community development (pengembangan masyarakat Islam), using the Lampung Regional Police (Polda Lampung) as its context. The study applies library research with a descriptive-qualitative approach and content analysis of 18 academic sources and three regulations. Human Capital Theory, the Resource-Based View, the human resource architecture, Islamic human resource and work-ethic literature, and the principles of Islamic community development are synthesised into a framework of five investment pathways: education, training, career development, leadership, and spiritual and moral guidance. The evidence shows a positive association between training, competence, and performance, but it comes from cross-sectional, single-unit designs, and training transfer and leadership recur as weak points. For Polda Lampung, the only traceable data concern spiritual guidance, rated "good" in 2024 in a single qualitative study. The article proposes a conceptual pathway from personnel investment to Muslim community outcomes, six testable propositions, and a data agenda; it does not assess the actual condition of Polda Lampung.

This is an open access article under the CC BY license.

Corresponding Author:
Restyna Aprilia
Pascasarjana, UIN Raden Intan Lampung, Indonesia; apriliarestyna70@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pekerjaan kepolisian padat tenaga manusia dan sarat diskresi, sehingga mutu pelayanan kepada masyarakat sangat bergantung pada kompetensi dan integritas personelnya. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 menempatkan pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas pokok Polri (Republik Indonesia, 2002). Untuk menjaga mutu pelaksanaan tugas itu, Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2020 (Perkap 99/2020) mengatur sistem, manajemen, dan standar keberhasilan pembinaan sumber daya manusia (SDM) Polri yang berkeunggulan, yang antara

lain mencakup pembinaan karier, pengkajian sistem, pembinaan religi, dan pembinaan jasmani (Polri, 2020).

Pembinaan SDM tersebut tidak berhenti pada batas institusi. Polda Lampung bertugas di tengah masyarakat yang mayoritas Muslim, sehingga personelnya berinteraksi setiap hari dengan umat dalam pelayanan publik, kegiatan keagamaan, pembinaan keamanan dan ketertiban, dan penanganan konflik sosial. Dari sudut pandang pengembangan masyarakat Islam, yaitu upaya sistematis meningkatkan kualitas hidup umat atas dasar prinsip Islam dengan dakwah *bil hal* sebagai salah satu bentuknya (Nasril, 2015; Ibrahim & Riyadi, 2023), kualitas personel kepolisian dapat dibaca sebagai bagian dari modal sosial yang menopang kesejahteraan, rasa aman, dan kepercayaan masyarakat. Pembacaan ini merupakan tafsir penulis dan tidak berarti bahwa tugas Polri terbatas pada umat Islam: Polri melayani seluruh warga, dan artikel ini hanya mengkaji irisan antara pembinaan SDM kepolisian dan konteks masyarakat Muslim.

Dua kajian terbaru memperlihatkan relevansi irisan tersebut. Pertama, penelitian kualitatif di tiga provinsi menunjukkan bahwa kepolisian bermitra dengan lembaga keagamaan, organisasi masyarakat sipil, dan tokoh lokal untuk membangun kepercayaan dan memperkuat moderasi beragama (Sutrisno & Syafrudin, 2024). Kedua, kajian tentang pembinaan mental dan rohani (Binrohtal) di Polda Lampung melaporkan bahwa kegiatan tersebut membentuk ketaatan ibadah dan perilaku sosial personel, dan penulisnya mengaitkannya dengan pembangunan masyarakat Muslim (Maulidya & Tova, 2025). Keduanya menunjuk ke arah yang sama, tetapi belum menguji apakah pembinaan SDM diperlakukan sebagai investasi jangka panjang yang hasilnya dapat dipantau.

Urgensi penelitian ini muncul dari tiga hal. Pertama, tinjauan terbaru tentang praktik manajemen SDM di lembaga penegak hukum menemukan dominasi desain *cross-sectional*, minimnya studi longitudinal, dan ukuran kinerja organisasi yang tidak konsisten (Laoli & Kristianingsih, 2025), sehingga sulit membuktikan bahwa pengeluaran untuk pengembangan SDM adalah investasi dengan imbal hasil jangka panjang. Kedua, literatur manajemen SDM Islam sebagian besar bersifat konseptual dan memperlihatkan jarak antara prinsip dan praktik (Branine & Pollard, 2010; Yunus, 2023), dan dalam penelusuran yang dilakukan penulis tidak ditemukan kajian yang menautkannya dengan manajemen SDM kepolisian di Indonesia. Ketiga, bukti terbuka tentang Polda Lampung yang dapat ditelusuri baru mencakup pembinaan rohani; data tentang pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, dan kepemimpinan personel tidak ditemukan. Argumen penulis, pimpinan Polda yang bersaing memperebutkan anggaran memerlukan landasan konseptual yang membedakan investasi SDM dari belanja pelatihan rutin.

Tujuan artikel ini ada tiga: (1) mensintesis *Human Capital Theory*, *Resource-Based View* (RBV), *human resource architecture*, perspektif Islam tentang pengembangan SDM, dan prinsip pengembangan masyarakat Islam untuk konteks kepolisian; (2) menilai bukti empiris tentang pengaruh pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, kepemimpinan, dan pembinaan rohani terhadap kualitas SDM; dan (3) merumuskan kerangka konseptual, proposisi yang dapat diuji, dan agenda data bagi Polda Lampung. Artikel ini tidak memuat data primer dan tidak membuat pernyataan faktual tentang Polda Lampung di luar yang dapat ditelusuri ke sumber yang dikutip.

Kontribusi artikel ini bersifat konseptual. Secara teoretis, artikel ini mengoperasikan teori modal manusia dan RBV pada organisasi publik tanpa motif laba dengan lensa pengembangan masyarakat Islam. Secara praktis, artikel ini mengusulkan kerangka indikator investasi yang dapat diuji dengan data Biro SDM. Secara metodologis, artikel ini menyajikan protokol penelusuran pustaka yang dapat direplikasi. Klaim bahwa topik ini "belum pernah diteliti" tidak diajukan karena memerlukan penelusuran Scopus yang menyeluruh dan terdokumentasi.

Human Capital Theory, Resource-Based View, dan Human Resource Architecture

Schultz (1961) dan Becker (1964) memperlakukan pengetahuan dan keterampilan sebagai modal yang dihasilkan melalui investasi, yaitu pendidikan formal, pelatihan kerja, dan kesehatan, dengan imbal hasil yang muncul sepanjang waktu. Becker membedakan pelatihan umum, yang bermanfaat

lintas organisasi, dari pelatihan khusus, yang nilainya terikat pada satu organisasi. Karier personel Polri pada umumnya berlangsung di dalam institusi yang sama, sehingga keputusan investasi lebih ditentukan oleh horizon waktu dan kualitas pemanfaatan lulusan daripada risiko perpindahan.

Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya berpotensi menghasilkan keunggulan berkelanjutan bila bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Karena Polri tidak bersaing di pasar, artikel ini menafsirkan keunggulan sebagai kapabilitas institusional yang bertahan, yaitu mutu penegakan hukum, legitimasi, dan kepercayaan publik; tafsir ini milik penulis, bukan klaim Barney. Lepak dan Snell (1999) memadukan RBV, teori modal manusia, dan ekonomi biaya transaksi untuk membedakan empat mode ketenagakerjaan, yaitu *internal development*, *acquisition*, *contracting*, dan *alliance*, berdasarkan nilai dan keunikan modal manusia. Kompetensi inti kepolisian seperti penyidikan, penanganan krisis, dan keputusan etis bernilai tinggi dan khas institusi, sehingga paling sesuai dikembangkan secara internal, sedangkan fungsi teknis tertentu, misalnya forensik digital, dapat dipertimbangkan melalui lensa akuisisi atau kolaborasi.

Human Capital Management, Kompetensi, dan Profesionalisme

Dalam artikel ini *Human Capital Management* (HCM) adalah pendekatan yang memandang personel sebagai aset yang nilainya dapat tumbuh, sehingga pengelolaannya diarahkan pada perencanaan, pengukuran, dan investasi jangka panjang, bukan hanya administrasi kepegawaian (definisi kerja penulis). Investasi SDM mencakup pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, kepemimpinan, dan, dalam artikel ini, pembinaan rohani dan akhlak. Kompetensi dipahami sebagai pengetahuan, keterampilan, konsep diri, nilai, karakteristik pribadi, dan motif, sebagaimana dioperasikan oleh Fitriatiningsih dan Cahyono (2025). Profesionalisme dipahami sebagai kompetensi yang disertai integritas, kepatuhan etik, dan orientasi layanan.

Perspektif Islam tentang Pengembangan SDM

Kajian berbasis pustaka tentang pengembangan SDM dalam Islam menempatkan *tazkiyah* (penyucian diri), *ihsan*, takwa, keadilan (*'adl*), keikhlasan, musyawarah (*shura*), kekhalifahan, dan pencarian ilmu sebagai landasan nilai; penulisnya melaporkan bahwa pendekatan ini bermanfaat bagi kinerja dan pembentukan moral, tetapi banyak organisasi Muslim belum menerapkannya, terutama karena kurangnya pengetahuan (Yunus, 2023). Tinjauan kritis tentang etos kerja Islam menyimpulkan bahwa etos tersebut memiliki dimensi ekonomi, moral, dan sosial dengan empat unsur, yaitu usaha, persaingan, transparansi, dan perilaku yang bertanggung jawab secara moral, serta mengaitkan kemakmuran organisasi dengan kesejahteraan masyarakat (Ali & Al-Owaihan, 2008). Branine dan Pollard (2010) menemukan jarak antara teori manajemen Islam dan praktik manajemen di negara-negara Arab yang dikajinya, dan mencatat bahwa kajian tersebut belum didukung bukti empiris yang memadai. Pada tingkat tujuan, Chapra (2008) merumuskan pembangunan manusia dalam kerangka *maqashid al-syariah*, yaitu penguatan diri, iman, akal, keturunan, dan harta.

Landasan normatifnya dapat dirujuk pada penghargaan Al-Qur'an terhadap orang berilmu (Q.S. al-Mujadilah [58]:11), perintah menunaikan amanah (Q.S. al-Nisa' [4]:58), peringatan Nabi tentang akibat menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya (HR. al-Bukhari), dan anjuran bermusyawarah (Q.S. Ali 'Imran [3]:159). Pemetaan penulis adalah sebagai berikut: ilmu dan akal berpadanan dengan pendidikan dan pelatihan; amanah dengan pembinaan karier dan penempatan; keteladanan (*uswah*) dan musyawarah dengan kepemimpinan; serta *tazkiyah* dan iman dengan pembinaan rohani. Pemetaan ini bersifat konseptual dan belum diuji.

Pengembangan Masyarakat Islam

Nasril (2015) merangkum pengembangan masyarakat Islam sebagai sistem tindakan nyata yang menawarkan model alternatif bagi penyelesaian masalah umat di bidang sosial, ekonomi, dan lingkungan dari perspektif Islam, dan memandangnya sebagai bentuk dakwah *bil hal* serta proses

peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan. Prinsip yang ia uraikan antara lain keterlibatan masyarakat sebagai subjek sejak perencanaan hingga pelaksanaan, pembekalan keterampilan dan motivasi sebelum atau bersama modal, pelibatan lembaga mitra Islam setempat, pelibatan pendamping atau agen perubahan Muslim, dan keteladanan sebagaimana *uswatun hasanah*. Ibrahim dan Riyadi (2023) menggunakan istilah pengembangan dan pemberdayaan masyarakat Islam secara bergantian dan mensintesisnya sebagai strategi umat untuk meraih kemajuan iman dan teknologi demi kesejahteraan dunia dan akhirat, dengan dakwah yang dijalankan melalui keteladanan dan etika yang baik.

Bagi kajian ini, kedua gagasan tersebut berguna karena menggeser pertanyaan dari apa yang dikerjakan polisi ke bagaimana personel yang bekerja itu dibentuk: pendamping atau agen perubahan hanya akan sebaik kompetensi dan keteladanannya. Ini adalah argumen penulis, bukan temuan kedua sumber tersebut.

Polri, Masyarakat Muslim, dan Pembinaan Religi

Perkap 99/2020 memasukkan pembinaan religi sebagai bagian dari pembinaan SDM Polri (Polri, 2020). Pemolisian masyarakat (Polmas) diatur dalam Peraturan Kepolisian Nomor 1 Tahun 2021 (Perpol 1/2021) sebagai kegiatan mengajak masyarakat bermitra dengan anggota Polri untuk mengenali dan memecahkan masalah keamanan dan ketertiban di wilayahnya; forum kemitraan polisi dan masyarakat dapat memanfaatkan forum yang telah ada, seperti pranata adat dan kearifan lokal (Polri, 2021). Peraturan tersebut tidak menyebut tokoh agama secara eksplisit. Di lapangan, kemitraan dengan lembaga keagamaan dilaporkan membantu kepolisian membangun kepercayaan dan moderasi beragama (Sutrisno & Syafrudin, 2024), sedangkan pembinaan mental dan rohani personel Polda Lampung dikaji oleh Maulidya dan Tova (2025), yang hasilnya diuraikan pada bagian Hasil dan Pembahasan.

Kesenjangan Penelitian

Bacaan di atas memperlihatkan empat kesenjangan. Secara teoretis, teori modal manusia, RBV, dan *human resource architecture* jarang dipakai secara eksplisit untuk menjelaskan pembinaan SDM Polri, dan unsur horizon, biaya, serta imbal hasil investasi belum diuji. Secara empiris, hasil tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja masih beragam dan kinerja diukur tidak seragam. Secara kontekstual, kajian terbuka tentang Polda Lampung terbatas pada pembinaan rohani. Secara metodologis, tinjauan terdahulu bertumpu pada satu basis data atau tanpa penilaian kualitas studi (Husnurofik et al., 2019), dan studi longitudinal serta metode campuran masih minim.

2. METODE

Penelitian ini memakai *library research* dengan pendekatan kualitatif-deskriptif dan analisis isi. Studi kepustakaan dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat konseptual dan data primer Polda Lampung belum tersedia. Analisis isi dilakukan secara deduktif dengan lima kategori yang diturunkan dari teori, yaitu pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, kepemimpinan, dan pembinaan rohani, ditambah kode induktif yang muncul dari bahan, yaitu transfer pelatihan, pengukuran, konteks kelembagaan, dan keterkaitan dengan masyarakat Muslim.

Basis data sasaran adalah Scopus dan Google Scholar. Penelusuran dilakukan melalui mesin pencari web serta pemeriksaan langsung halaman penerbit dan repositori jurnal (antara lain Emerald, Oxford Academic, Atlantis Press, dan OJS jurnal Indonesia) pada Oktober–November 2026; antarmuka Scopus berlangganan tidak dipakai dan status indeksasi setiap jurnal tidak diperiksa. Kueri yang dijalankan mencakup: *human capital management police organizations systematic review*; *police leadership development systematic review*; *police training effectiveness systematic review transfer of training*; *Islamic human resource management training development*; *Islamic work ethic*; pengembangan masyarakat Islam, dakwah *bil hal*, dan pemberdayaan; pembinaan rohani personel Polri di Polda Lampung; serta kueri

regulasi untuk Perkap 99/2020 dan Perpol 1/2021. Teori fundamental dicari melalui judul dan pengarang aslinya.

Kriteria inklusi adalah (1) studi empiris, tinjauan, atau kajian konseptual tentang SDM, pelatihan, pendidikan, karier, atau kepemimpinan di kepolisian atau lembaga penegak hukum, manajemen SDM atau etika kerja Islam, pengembangan masyarakat Islam, atau pembinaan keagamaan di Polri; (2) terbit dalam sepuluh tahun terakhir, kecuali teori fundamental dan kajian lama yang menjadi rujukan utama bidangnya (Pearson-Goff & Herrington, 2014; Ali & Al-Owaihan, 2008; Branine & Pollard, 2010; Chapra, 2008); (3) memiliki metadata yang dapat diverifikasi melalui DOI atau laman penerbit; dan (4) berbahasa Indonesia atau Inggris. Regulasi hanya diambil dari sumber resmi. Sumber tanpa penulis atau tanggal yang jelas, karya mahasiswa sebagai bukti utama, dan berita sebagai bukti hasil dikeluarkan; artikel yang sitasi pendukungnya tidak dapat ditelusuri hanya dijadikan bukti indikatif.

Analisis dilakukan dalam enam langkah: ekstraksi konteks, desain, sampel, variabel, temuan, dan keterbatasan setiap studi; pengkodean temuan ke lima jalur investasi dan kode induktif; perbandingan lintas studi untuk menandai temuan yang konsisten, bertentangan, atau tidak dibahas; penilaian kekuatan bukti, dengan tinjauan sistematis berprotokol dinilai lebih kuat daripada studi PLS-SEM satu unit, dan keduanya lebih kuat daripada kajian kualitatif berskala kecil; triangulasi dengan Perkap 99/2020 dan Perpol 1/2021; serta pemetaan temuan ke prinsip pengembangan masyarakat Islam, yang merupakan tafsir penulis.

Verifikasi referensi dilakukan dengan membuka halaman penerbit atau repositori. Untuk sumber yang teks lengkapnya tidak dapat diakses (Ali & Al-Owaihan, 2008; Branine & Pollard, 2010; Chapra, 2008; Sutrisno & Syafrudin, 2024), klaim yang dikutip dibatasi pada isi abstrak dan metadata. Korpus akhir terdiri atas 18 sumber akademik (empat teori fundamental dan 14 tinjauan, studi empiris, atau kajian konseptual) dan tiga regulasi. Karena jumlah rekaman yang disaring tidak dihitung dari basis data, diagram alir PRISMA tidak disajikan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Paparan Data

Bagian ini menyajikan hasil pengkodean korpus. Dari 18 sumber akademik, empat merupakan teori fundamental, enam berupa tinjauan atau studi tentang SDM, pelatihan, dan kepemimpinan di lembaga penegak hukum, empat berupa kajian manajemen SDM, etika kerja, dan pembangunan manusia dalam Islam, dua berupa kajian pengembangan masyarakat Islam, dan dua berupa kajian tentang kepolisian dan keagamaan. Tabel 1 meringkas tujuh kajian utama tentang kepolisian, Tabel 2 membandingkan kondisi yang seharusnya (*das Sollen*) dengan bukti yang dapat ditelusuri, dan Tabel 3 menyajikan data Polda Lampung yang tersedia.

Tabel 1. Ringkasan Kajian Utama tentang Kepolisian yang Dianalisis

Studi	Konteks dan metode	Temuan inti	Keterbatasan yang relevan
Pearson-Goff & Herrington (2014)	Tinjauan sistematis kepemimpinan polisi, *Policing*	Memetakan karakteristik pemimpin polisi dan aktivitas yang mereka lakukan	Berfokus pada karakteristik, bukan pada investasi pengembangan
Moura et al. (2023)	Perluasan tinjauan sebelumnya, PRISMA-P, 7.041 rekaman menjadi 101 studi empiris	Mengonfirmasi temuan sebelumnya dan menambah karakteristik serta tindakan pemimpin yang penting saat ini	Studi Eropa ditambahkan; Asia Tenggara tidak disebut dalam abstrak

Belur et al. (2020)	Tinjauan sistematis 33 studi pelatihan rekrut polisi	Rekrut lebih menyukai pelatihan praktik; pelatihan lapangan berdampak positif; peran tutor penting	Berfokus pada rekrut, bukan pengembangan karier jangka panjang
Fitriatiningsih & Cahyono (2025)	PLS-SEM, sensus 126 personel Direktorat Pengamanan Objek Vital (Ditpamobvit) Polda Jawa Tengah	Pelatihan berpengaruh pada kompetensi (t = 5,651) dan kinerja (t = 2,434; p = 0,015); kompetensi pada kinerja (t = 2,610; p = 0,009); integrasi lintas fungsi memoderasi	Satu direktorat, *cross-sectional* (diakui penulisnya)
Laoli & Kristianingsih (2025)	Tinjauan sistematis 2015–2025 (Scopus, Web of Science, Google Scholar)	Paket praktik manajemen SDM terpadu berasosiasi positif dengan kinerja, dimediasi motivasi dan keterikatan, dimoderasi sentralisasi, anggaran, dan budaya	Penulis sendiri mencatat dominasi desain *cross-sectional*
Sutrisno & Syafrudin (2024)	Kualitatif; diskusi kelompok terfokus dengan 45 peserta (polisi, tokoh agama, dan tokoh masyarakat) di tiga provinsi	Polisi bermitra dengan lembaga keagamaan, masyarakat sipil, dan tokoh lokal; pendekatan ini dilaporkan membangun kepercayaan dan mendukung strategi kontra-radikalisme yang berkelanjutan	Bukan data Lampung; berfokus pada penanganan kelompok radikal, bukan pembinaan SDM
Maulidya & Tova (2025)	Kualitatif deskriptif, pendekatan fenomenologis; dokumentasi, observasi, dan wawancara; Polda Lampung	Binrohtal serta aplikasi E-Rohani dan E-Mental dilaporkan memotivasi ibadah, membantu mengatasi stres kerja, dan memengaruhi perilaku sosial; evaluasi enam bulanan	Empat informan; frekuensi kegiatan disebut tidak konsisten; klaim kontribusi pada masyarakat Muslim tidak diuji

Sumber/ *Source*: Diolah penulis dari Pearson-Goff & Herrington (2014), Moura et al. (2023), Belur et al. (2020), Fitriatiningsih & Cahyono (2025), Laoli & Kristianingsih (2025), Sutrisno & Syafrudin (2024), dan Maulidya & Tova (2025)

Empat pola muncul dari perbandingan ini. Pertama, hubungan positif antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja konsisten pada studi yang menguji secara kuantitatif, tetapi hasil studi Indonesia lain masih beragam; Fitriatiningsih dan Cahyono (2025) sendiri merujuk studi yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Kedua, tinjauan tentang kepemimpinan dan pelatihan polisi bersifat luas tetapi tidak menilai investasi menurut horizon waktu, biaya, dan imbal hasilnya, yang merupakan inti gagasan investasi dalam teori modal manusia. Ketiga, kajian yang menghubungkan kepolisian dengan masyarakat Muslim bersifat kualitatif dan berskala kecil, sehingga lebih tepat dibaca sebagai petunjuk mekanisme daripada bukti dampak. Keempat, literatur manajemen SDM Islam menyediakan kerangka nilai (Ali & Al-Owaihan, 2008; Yunus, 2023) tetapi sebagian besar bersifat konseptual (Branine & Pollard, 2010), dan tidak ditemukan yang diuji pada organisasi kepolisian.

Tabel 2. Das Sollen dan Bukti Faktual yang Dapat Ditelusuri menurut Dimensi Investasi SDM

Dimensi	Das Sollen (teori, regulasi, dan perspektif Islam)	Bukti faktual yang dapat ditelusuri
Pendidikan	Personel memperoleh pendidikan kejuruan dan lanjutan sesuai kebutuhan jabatan; ilmu dipandang sebagai jalan peningkatan derajat (Becker, 1964; Q.S. al-Mujadilah [58]:11)	Pembelajaran praktik dan tutor yang kuat bermanfaat pada pelatihan rekrut di Inggris dan Wales (Belur et al., 2020); data pendidikan personel Polda Lampung tidak ditemukan
Pelatihan	Materi pelatihan terhubung dengan tugas lapangan	Pada 126 personel Ditpamobvit Polda Jawa Tengah, indikator keselarasan pelatihan dengan kegiatan lapangan menjadi yang terendah pada variabel pelatihan (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025)
Pengembangan karier	Pembinaan karier berbasis kompetensi; jabatan sebagai amanah (Q.S. al-Nisa' [4]:58)	Diatur dalam Perkap 99/2020 (Polri, 2020); data penempatan atau promosi Polda Lampung tidak ditemukan
Kepemimpinan	Pimpinan mampu membina dan menggerakkan anggota serta menjadi teladan (Q.S. al-Ahzab [33]:21)	Indikator kepemimpinan memperoleh skor deskriptif terendah pada kinerja personel Ditpamobvit Polda Jawa Tengah (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025)
Pembinaan rohani dan akhlak	Pembinaan religi sebagai bagian pembinaan SDM (Polri, 2020); penyucian diri dan akhlak profesional (Yunus, 2023)	Di Polda Lampung dilaporkan melalui Binrohtal, E-Rohani, dan E-Mental dengan nilai akhir 2024 kategori baik (Maulidya & Tova, 2025)
Kemitraan dengan masyarakat	Polmas sebagai kemitraan polisi dan masyarakat (Polri, 2021); partisipasi dan lembaga mitra setempat dalam pengembangan masyarakat Islam (Nasril, 2015)	Kemitraan dengan lembaga keagamaan dilaporkan membangun kepercayaan di tiga provinsi lain (Sutrisno & Syafrudin, 2024)

Sumber/ *Source*: Diolah penulis dari sumber yang tercantum pada sel tabel

Untuk Polda Lampung sendiri, penelusuran penulis hanya menemukan data publik yang dapat diverifikasi pada dimensi pembinaan rohani. Penelusuran itu terbatas pada rangkaian kueri yang dijalankan dan belum mencakup laporan kinerja instansi, dokumen perencanaan, maupun data internal Biro SDM dan SPN Polda Lampung. Karena itu kolom bukti pada Tabel 2 tidak boleh dibaca sebagai potret lengkap Polda Lampung.

Tabel 3. Nilai Evaluasi E-Rohani Polda Lampung Tahun 2024

Komponen	Bobot (%)	Nilai	Capaian terhadap bobot (%)	Kategori
Nilai Rohani Satuan Kerja (NRS)	40	33	82,5	Baik
Nilai Pengetahuan Agama (NPA)	30	23	76,7	Baik
Nilai Sikap Perilaku (NSP)	30	26	86,7	Baik
Nilai akhir	100	82	82,0	Baik

Sumber/ *Source*: Maulidya & Tova (2025); kolom capaian terhadap bobot dihitung penulis

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai akhir 82 berada pada kategori baik. Dihitung terhadap bobotnya, komponen pengetahuan agama paling rendah (76,7%) dan sikap perilaku paling tinggi (86,7%). Maulidya dan Tova (2025) mencatat bahwa nilai pengetahuan dan sikap perilaku belum mencapai nilai maksimum dan sebagian personel berada di bawah standar minimum, yang mereka kaitkan dengan lemahnya evaluasi berkelanjutan dan terbatasnya internalisasi nilai spiritual; personel yang berskor rendah tidak dikenai sanksi khusus tetapi memperoleh konseling. Instrumen E-Rohani dilaporkan berupa tes berbasis komputer dengan 100 soal (50 pengetahuan agama dan 50 sikap perilaku), dan evaluasi dilakukan setiap enam bulan. Kegiatan sosial yang disebut dalam kajian itu meliputi Jumat Berkah, bakti sosial, dan anjangsana, sedangkan personel nonmuslim mengikuti pembinaan sesuai agamanya.

Beberapa catatan kehati-hatian perlu disertakan. Kajian tersebut bertumpu pada wawancara dengan empat informan dan dokumentasi; sumber yang sama menyebut frekuensi kegiatan secara tidak konsisten; wawancara tahun 2023 dipadukan dengan nilai tahun 2024; dan klaim kontribusi terhadap pembangunan masyarakat Muslim ditegaskan pada kesimpulan, bukan diuji. Data ini karena itu dipakai sebagai petunjuk, bukan sebagai bukti dampak.

3.2. Pembahasan

Bukti yang dianalisis menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, kepemimpinan, dan pembinaan rohani saling berkaitan dan sebaiknya dipahami sebagai rangkaian investasi untuk membangun kompetensi, profesionalisme, dan kapasitas kelembagaan dalam jangka panjang, bukan program yang berdiri sendiri. Manfaatnya tidak hanya ditentukan oleh jumlah personel yang mengikuti program, tetapi juga oleh relevansi materi, kesempatan menerapkan kompetensi, kesesuaian penempatan, dan dukungan pimpinan. Bagian berikut membahas tiap jalur, kemudian mengintegrasikannya dalam kerangka HCM dan pengembangan masyarakat Islam.

3.2.1. Pendidikan sebagai Investasi Ilmu dan Pembentukan Kompetensi

Dalam teori modal manusia, pendidikan formal meningkatkan kapasitas produktif individu dengan manfaat jangka panjang, sehingga biaya sekarang dinilai terhadap manfaat yang diharapkan di masa depan (Becker, 1964). Di kepolisian, perspektif ini relevan karena tugas menuntut pengetahuan hukum, pemahaman prosedur, kemampuan analitis, dan pertimbangan etis. Dalam kerangka Islam, penghargaan terhadap ilmu (Q.S. al-Mujadilah [58]:11) dan akal sebagai salah satu tujuan pembangunan manusia (Chapra, 2008) menguatkan pembacaan bahwa pendidikan adalah investasi pada kapasitas berpikir dan bertindak, bukan sekadar syarat formal jabatan; pembacaan ini adalah tafsir penulis.

Tinjauan Belur et al. (2020) atas 33 studi menunjukkan bahwa pembelajaran praktis, pelatihan lapangan, dan tutor yang kuat bermanfaat bagi rekrut polisi di Inggris dan Wales. Temuan ini memberi dasar konseptual, bukan bukti bahwa pola yang sama berdampak identik di Indonesia. Bagi Polda Lampung, tiga pertimbangan dapat diajukan: kesesuaian antara pendidikan dan kompetensi yang dibutuhkan penugasan; mutu proses belajar, termasuk keterpaduan teori dan praktik; serta keberlanjutan pemanfaatan hasil pendidikan melalui penempatan, pembinaan, dan evaluasi kinerja. Ketiganya adalah rekomendasi analitis, bukan penilaian tentang kondisi Polda Lampung.

3.2.2. Pelatihan dan Transfer Kompetensi ke Lingkungan Kerja

Pelatihan lebih dekat dengan kebutuhan pelaksanaan tugas daripada pendidikan formal, tetapi tidak otomatis meningkatkan kinerja. Pada 126 personel Ditpamobvit Polda Jawa Tengah, pelatihan profesional dilaporkan berpengaruh pada kompetensi (t = 5,651) dan kinerja (t = 2,434; p = 0,015), kompetensi berpengaruh pada kinerja (t = 2,610; p = 0,009), integrasi lintas fungsi memperkuat hubungan tersebut, dan model gabungan menjelaskan 72,5% varians kinerja (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025). Pembacaan kritis perlu membedakan keberhasilan penyelenggaraan dari keberhasilan

transfer: indikator keselarasan pelatihan dengan kegiatan lapangan menjadi yang terendah pada variabel pelatihan, tetapi skor itu tidak dengan sendirinya membuktikan kegagalan transfer. Desain *cross-sectional* dengan kuesioner pada satu waktu hanya memberi bukti hubungan statistik, bukan kausalitas jangka panjang, dan sumber ukur yang sama membuka kemungkinan bias metode umum, sehingga nilai 72,5% tidak dapat dimaknai sebagai persentase peningkatan kinerja yang disebabkan pelatihan.

Tinjauan Laoli dan Kristianingsih (2025) menambahkan bahwa paket praktik manajemen SDM terpadu berasosiasi positif dengan kinerja melalui motivasi dan keterikatan, dengan konteks organisasi sebagai moderator; pelatihan yang relevan tetap memerlukan dukungan organisasi agar kompetensi baru dipakai dan dipertahankan. Dalam perspektif Islam, pengembangan SDM diarahkan pada kinerja sekaligus pembentukan moral (Yunus, 2023), sehingga evaluasi yang hanya menghitung jam dan peserta belum memadai. Pelatihan sebaiknya diperlakukan sebagai rangkaian proses: identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan kompetensi, pembelajaran, penerapan, dan evaluasi. Bagi Polda Lampung, indikator jangkauan perlu dilengkapi indikator kesesuaian materi, pencapaian kompetensi, penerapan hasil, dan perubahan kualitas kerja, diukur sebelum dan sesudah pelatihan serta ditindaklanjuti pada periode tertentu. Rangkaian ini diturunkan dari sintesis pustaka dan bukan deskripsi prosedur yang telah terverifikasi berlaku di Polda Lampung.

3.2.3. Pengembangan Karier dan Amanah Jabatan

Pengembangan karier menghubungkan peningkatan kompetensi individu dengan kebutuhan jangka panjang organisasi. Manfaat pendidikan dan pelatihan bagi institusi bergantung pada bagaimana kompetensi itu dipakai dalam penugasan, dipelihara melalui pengalaman, dan dikembangkan melalui tanggung jawab yang sesuai. Kerangka *human resource architecture* menunjukkan bahwa kompetensi bernilai tinggi dan khas institusi, seperti penyidikan, keputusan dalam situasi krisis, dan pertimbangan etis, paling relevan dikembangkan secara internal (Lepak & Snell, 1999). Bila personel yang telah menguasai keterampilan tertentu tidak memperoleh kesempatan memakainya, investasi berisiko tidak berubah menjadi kapasitas organisasi; ini argumen teoretis yang perlu diuji dengan data penempatan dan kesesuaian jabatan.

Konsep amanah memberi makna normatif tambahan. Jabatan adalah amanah yang harus ditunaikan kepada yang berhak (Q.S. al-Nisa' [4]:58), dan peringatan Nabi tentang menyerahkan urusan kepada yang bukan ahlinya (HR. al-Bukhari) dapat dibaca sebagai prinsip kesesuaian antara kompetensi dan jabatan. Pembacaan ini sejalan dengan gagasan HCM bahwa karier dinilai dari kemampuan personel menjalankan fungsi profesional, membimbing anggota lain, dan menjaga standar etika, bukan dari kenaikan pangkat semata. Bukti untuk Polda Lampung pada dimensi ini hanya berupa pengaturan dalam Perkap 99/2020 (Polri, 2020), sedangkan manfaat praktik pengembangan karier dalam tinjauan sistematis bersifat umum (Laoli & Kristianingsih, 2025). Indikator yang dapat dipertimbangkan adalah kesesuaian pendidikan dengan jabatan, pemanfaatan kompetensi khusus, akses pengembangan profesional, dan kesinambungan pembinaan.

3.2.4. Kepemimpinan sebagai Keteladanan dan Pengungkit Investasi

Kepemimpinan menentukan bagaimana kebijakan pengembangan diterjemahkan menjadi praktik harian: pimpinan memengaruhi kesempatan personel menerapkan kemampuan baru dan memperoleh umpan balik. Tinjauan sistematis tentang kepemimpinan polisi memetakan karakteristik dan aktivitas pemimpin (Pearson-Goff & Herrington, 2014), dan pengembangannya mengidentifikasi 101 studi empiris dari 7.041 rekaman awal (Moura et al., 2023); keduanya menjadi dasar memahami kepemimpinan sebagai bidang pengembangan profesional yang multidimensi, tetapi tidak membuktikan bahwa program pengembangan kepemimpinan tertentu meningkatkan kinerja. Pada personel Ditpamobvit Polda Jawa Tengah, indikator kepemimpinan memperoleh skor deskriptif terendah di antara indikator kinerja (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025); skor ini layak diperhatikan

tetapi belum dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa kepemimpinan adalah penyebab utama rendahnya kinerja.

Perspektif pengembangan masyarakat Islam menambahkan dimensi keteladanan. Nasril (2015) menekankan keteladanan sebagai *uswatun hasanah* dalam dakwah *bil hal*, dan Ibrahim dan Riyadi (2023) menempatkan keteladanan serta etika yang baik sebagai cara dakwah dijalankan. Secara konseptual, pimpinan yang menjadi teladan dan membuka ruang musyawarah (Q.S. Ali 'Imran [3]:159) membentuk personel yang kelak menjadi teladan di tengah masyarakat; penulis menyebutnya rantai keteladanan, konsep analitis yang belum diuji. Atas dasar itu diajukan proposisi bahwa mutu atasan langsung memperkuat atau memperlemah hubungan antara investasi SDM dan kinerja, dengan indikator berupa kualitas umpan balik, dukungan terhadap pembelajaran, kejelasan sasaran, konsistensi penerapan standar etika, dan dukungan terhadap pemanfaatan hasil pelatihan, yang diukur dengan instrumen valid agar tidak bertumpu pada persepsi subjektif semata.

3.2.5. Pembinaan Rohani dan Akhlak Profesional

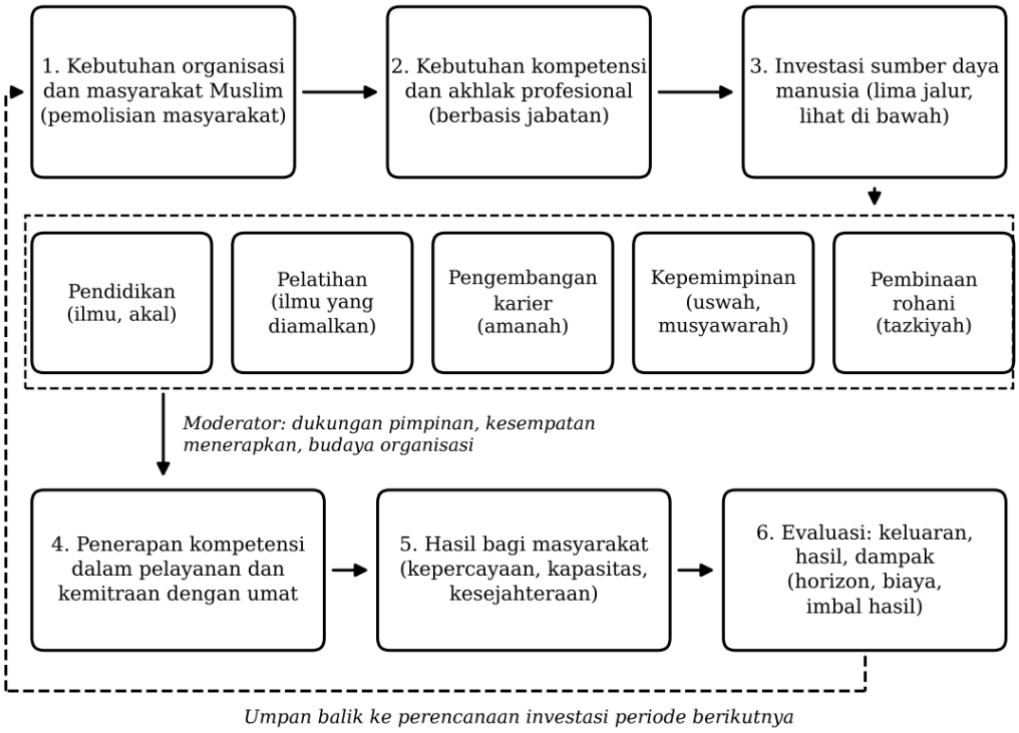
Pembinaan rohani adalah jalur yang paling jelas membedakan kerangka ini dari HCM konvensional, dan satu-satunya jalur dengan data Polda Lampung yang dapat ditelusuri. Dalam kerangka maqashid, penguatan diri dan iman termasuk tujuan pembangunan manusia (Chapra, 2008), dan kajian manajemen SDM Islam menempatkan *tazkiyah* serta *ihsan* sebagai landasan pengembangan SDM (Yunus, 2023). Binrohtal di Polda Lampung dapat dibaca sebagai investasi pada dimensi ini, dengan nilai akhir E-Rohani 2024 kategori baik dan komponen pengetahuan agama sebagai yang terendah terhadap bobotnya (Maulidya & Tova, 2025).

Pandangan investasi menuntut lebih dari skor. E-Rohani mengukur pengetahuan dan sikap perilaku, sedangkan pertanyaan investasi adalah apakah pembinaan itu berubah menjadi pelayanan yang lebih baik dan kepercayaan masyarakat yang lebih tinggi; data semacam itu tidak ditemukan. Penulis kajian sendiri mencatat terbatasnya internalisasi nilai spiritual pada sebagian personel, yang menunjukkan risiko bahwa skor dibaca sebagai kepatuhan, bukan perubahan akhlak. Pembinaan rohani karena itu perlu dievaluasi dengan indikator hasil, misalnya hubungan skor E-Rohani dengan keluhan masyarakat, pelanggaran disiplin, dan kepuasan pengguna layanan. Perlu ditegaskan pula bahwa Polri bersifat majemuk dan pembinaan rohani diselenggarakan bagi personel semua agama (Maulidya & Tova, 2025); lensa pengembangan masyarakat Islam dalam artikel ini hanya berlaku bagi personel Muslim dan konteks masyarakat Muslim, tanpa mengurangi kewajiban melayani semua warga secara setara.

3.2.6. Integrasi dalam Kerangka HCM dan Pengembangan Masyarakat Islam

Kelima jalur memiliki fungsi berbeda tetapi saling melengkapi. Pendidikan membangun dasar pengetahuan, pelatihan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tugas, pengembangan karier menghubungkan kompetensi dengan kebutuhan jangka panjang, kepemimpinan membentuk kondisi pemanfaatan hasil pengembangan, dan pembinaan rohani menjaga akhlak profesional. Bila dikelola terpisah, organisasi berisiko memiliki program yang aktif secara administratif tetapi tidak terhubung dengan peningkatan kapasitas kelembagaan. Integrasi ini sejalan dengan teori modal manusia, RBV, dan *human resource architecture*, dengan catatan bahwa keunggulan di kepolisian dimaknai sebagai mutu pelaksanaan tugas, profesionalisme, legitimasi, dan kepercayaan publik, sebuah adaptasi penulis dan bukan definisi Barney (1991).

Gambar 1 merumuskan alur konseptual yang diusulkan: identifikasi kebutuhan organisasi dan masyarakat Muslim, penetapan kebutuhan kompetensi dan akhlak, investasi melalui lima jalur, penerapan kompetensi dalam pelayanan dan kemitraan, hasil bagi masyarakat berupa kepercayaan, kapasitas, dan kesejahteraan, serta evaluasi yang menjadi umpan balik bagi perencanaan periode berikutnya. Ujung alur ini sejalan dengan tujuan pengembangan masyarakat Islam, yaitu peningkatan kualitas hidup umat dengan umat sebagai subjek dan lembaga mitra setempat sebagai mitra (Nasril, 2015). Alur ini merupakan kerangka analitis, bukan model yang telah diuji pada Polda Lampung.



Gambar 1/ Figure 1. Kerangka Konseptual Investasi SDM Kepolisian dalam Perspektif Pengembangan Masyarakat Islam (Sumber: Diolah penulis)

Tabel 4. Padanan Jalur Investasi SDM dengan Konsep Islam dan Kontribusinya bagi Pengembangan Masyarakat Islam

Jalur investasi	Padanan konsep Islam	Kontribusi yang diharapkan bagi pengembangan masyarakat Islam	Indikator keluaran dan hasil
Pendidikan	Ilmu dan akal	Personel memahami hukum dan masalah umat sehingga menjadi mitra yang kompeten	Kesesuaian pendidikan dengan jabatan; hasil belajar
Pelatihan	Ilmu yang diamalkan; *ihsan*	Pelayanan yang lebih tepat, cepat, dan santun	Penerapan materi 3–6 bulan pascapelatihan
Pengembangan karier	Amanah	Penempatan sesuai keahlian pada fungsi yang menyentuh kebutuhan masyarakat	Kesesuaian jabatan dan kompetensi
Kepemimpinan	*Uswah* dan musyawarah	Keteladanan yang menular dari pimpinan ke personel lapangan dan masyarakat	Skor kepemimpinan atasan langsung; dukungan penerapan
Pembinaan rohani	*Tazkiyah* dan iman	Akhlak profesional dan perilaku sosial yang baik	Nilai E-Rohani; keluhan masyarakat; pelanggaran disiplin

Sumber/ *Source*: Diolah penulis dari Yunus (2023), Chapra (2008), Nasril (2015), dan Ibrahim & Riyadi (2023); padanan merupakan tafsir penulis

Kerangka ini menempatkan pengukuran sebagai penentu apakah investasi dapat dinilai secara berkelanjutan. Pengukuran perlu membedakan keluaran (jumlah peserta atau program) dari hasil (perubahan pengetahuan, keterampilan, perilaku kerja, dan penerapan kompetensi) dan dampak

(perubahan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat), agar keberhasilan administratif tidak disamakan dengan keberhasilan investasi. Dalam penganggaran, alokasi perlu dibandingkan berdasarkan relevansi kebutuhan, mutu hasil belajar, dan pemanfaatan kompetensi, bukan hanya jumlah kegiatan atau biaya per peserta. Karena tidak semua manfaat dapat dinyatakan dalam nilai finansial, terutama integritas, mutu keputusan, dan kepercayaan masyarakat, evaluasi perlu menggabungkan indikator kuantitatif dan kualitatif serta mempertimbangkan biaya, manfaat, dan horizon waktu.

3.2.7. Proposisi yang Dapat Diuji dan Implikasi bagi Polda Lampung

Tabel 5 menurunkan sintesis menjadi proposisi yang dapat diuji. Semuanya adalah hipotesis kerja penulis yang bersandar pada bukti di atas, bukan temuan tentang Polda Lampung.

Tabel 5. Proposisi yang Dapat Diuji

Proposisi	Dasar	Indikator yang dapat diuji	Sumber data yang diperlukan
P1. Imbal hasil pendidikan meningkat bila lulusan ditempatkan sesuai kompetensi	Becker (1964); Lepak & Snell (1999)	Persentase lulusan pendidikan yang menduduki jabatan sesuai kompetensi; masa tunggu penempatan	Data penempatan Biro SDM
P2. Efek pelatihan pada kinerja ditentukan oleh transfer ke tugas lapangan	Fitriatiningsih & Cahyono (2025); Belur et al. (2020)	Penilaian atasan atas penerapan materi 3–6 bulan pascapelatihan	Evaluasi satker; survei
P3. Pembinaan karier berbasis kompetensi memperkuat komitmen dan kesesuaian jabatan	Laoli & Kristianingsih (2025); Polri (2020)	Kesesuaian jabatan dan kompetensi; kepuasan karier	Survei personel; data jabatan
P4. Mutu atasan langsung memoderasi efek investasi	Pearson-Goff & Herrington (2014); Moura et al. (2023); Nasril (2015)	Skor kepemimpinan atasan langsung dan penerapan pelatihan	Survei multisumber
P5. Internalisasi pembinaan rohani, bukan sekadar skor kepatuhan, berasosiasi dengan perilaku pelayanan dan kepercayaan masyarakat	Maulidya & Tova (2025); Yunus (2023)	Nilai E-Rohani dibandingkan dengan keluhan masyarakat, pelanggaran disiplin, dan kepuasan layanan	Data Biro SDM; data disiplin satker; survei masyarakat
P6. Pembinaan yang diperlakukan sebagai investasi memiliki horizon dan imbal hasil yang dipantau	Becker (1964)	Anggaran pengembangan multitahun per personel; tren indikator profesionalisme	Dokumen perencanaan dan laporan kinerja

Sumber/ *Source*: Hipotesis kerja penulis berdasarkan sintesis pustaka

Implikasi praktisnya perlu disampaikan dengan hati-hati. Tanpa data faktual, artikel ini tidak dapat menyatakan seberapa jauh Polda Lampung sudah atau belum memenuhi kondisi ideal. Langkah awal yang dapat dikatakan adalah memetakan kompetensi dan jabatan, menghubungkan data pendidikan, pelatihan, penempatan, promosi, dan pembinaan rohani dalam satu basis data, mengevaluasi transfer pelatihan secara berkala, dan, sejalan dengan prinsip pelibatan lembaga mitra setempat dalam pengembangan masyarakat Islam (Nasril, 2015) serta kerangka Polmas (Polri, 2021), mengumpulkan umpan balik layanan dari masyarakat dan lembaga keagamaan. Ada pula risiko yang perlu disadari: bingkai investasi dapat menggeser perhatian ke jumlah jam pelatihan yang mudah

dihitung dan menjauh dari perubahan kompetensi dan akhlak yang sulit diukur. Ini adalah argumen penulis.

3.3. Analisis Lanjutan

Bagian ini memperdalam analisis di atas melalui delapan subbagian: penilaian kekuatan bukti tiap jalur, pembacaan kesenjangan antara kondisi yang seharusnya dan bukti yang tersedia, keterkaitan dan titik kritis antarjalur, pembacaan aritmetis atas data E-Rohani, kondisi batas berlakunya bingkai investasi, rancangan pengukuran, rancangan pengujian proposisi, serta pemaduan seluruhnya dengan tujuan artikel. Seluruh analisis bersandar pada pustaka yang sudah dikutip dan pada penalaran penulis; tidak ada data baru tentang Polda Lampung yang ditambahkan.

3.3.1. Penilaian Kekuatan Bukti per Jalur Investasi

Kesimpulan tentang suatu jalur investasi hanya sekuat bukti yang menopangnya. Sesuai langkah penilaian pada bagian metode, tinjauan sistematis berprotokol dinilai lebih kuat daripada studi kuantitatif satu unit, dan keduanya lebih kuat daripada kajian kualitatif berskala kecil. Tabel 6 menerapkan urutan itu pada kelima jalur dengan menunjukkan bukti utama, kekuatan relatifnya, dan alasan penilaian. Peringkat bersifat ordinal dan merupakan penilaian penulis atas bahan yang dikaji, bukan skor baku.

Tabel 6. Penilaian Kekuatan Bukti menurut Jalur Investasi

Jalur investasi	Bukti utama	Kekuatan bukti	Alasan penilaian
Pendidikan	Tinjauan sistematis 33 studi pelatihan rekrut (Belur et al., 2020)	Sedang untuk konteks asal; lemah untuk Polda Lampung	Berbasis tinjauan sistematis, tetapi berlatar Inggris dan Wales serta berfokus pada rekrut; data pendidikan personel Polda Lampung tidak ditemukan
Pelatihan	Studi PLS-SEM 126 personel (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025); tinjauan sistematis (Laoli & Kristianingsih, 2025)	Sedang	Hubungan statistik konsisten dan didukung tinjauan, tetapi satu direktorat, *cross-sectional*, dan tidak menunjukkan kausalitas
Pengembangan karier	Perkap 99/2020 (Polri, 2020); tinjauan umum (Laoli & Kristianingsih, 2025)	Lemah	Bukti berupa pengaturan dan temuan umum; tidak ada data praktik penempatan atau promosi
Kepemimpinan	Tinjauan sistematis (Pearson-Goff & Herrington, 2014; Moura et al., 2023); skor deskriptif (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025)	Sedang untuk deskripsi; lemah untuk dampak	Memetakan karakteristik dan aktivitas pemimpin, tetapi tidak menguji pengaruh program pengembangan kepemimpinan terhadap kinerja
Pembinaan rohani	Studi kualitatif empat informan dan dokumentasi (Maulidya & Tova, 2025)	Lemah (indikatif), tetapi satu-satunya data Polda Lampung	Berskala kecil; wawancara 2023 dipadukan dengan nilai 2024; klaim kontribusi tidak diuji

Sumber/ *Source*: Penilaian penulis berdasarkan bahan yang dianalisis pada Tabel 1 dan Tabel 2

Dua hal menonjol dari penilaian ini. Pertama, tidak ada jalur yang buktinya kuat untuk konteks Polda Lampung: jalur dengan bukti terbaik, yaitu pendidikan dan pelatihan, bertumpu pada studi dari konteks lain, sedangkan jalur yang memiliki data Polda Lampung, yaitu pembinaan rohani, justru

berbukti paling lemah secara metodologis. Ketimpangan ini menuntut posisi artikel dirumuskan dengan hati-hati: kerangka dapat diajukan sebagai hipotesis kerja yang masuk akal, tetapi tidak sebagai simpulan tentang kondisi Polda Lampung.

Kedua, bukti yang paling kuat bersifat umum, yaitu hubungan antara praktik SDM dan kinerja, sedangkan bukti yang paling dibutuhkan oleh argumen investasi, yaitu imbal hasil menurut horizon waktu, hampir tidak ada. Studi yang ditemukan menguji hubungan pada satu titik waktu atau merangkum tinjauan, bukan menelusuri perubahan dari waktu ke waktu (Laoli & Kristianingsih, 2025). Akibatnya, istilah investasi dalam artikel ini baru dapat dipertanggungjawabkan pada tingkat konseptual: teori modal manusia memberi alasan, tetapi pengujian empirisnya terhadap horizon dan imbal hasil masih menjadi agenda.

3.3.2. Analisis Kesenjangan antara Das Sollen dan Bukti Faktual

Tabel 2 membandingkan kondisi yang seharusnya dengan bukti yang dapat ditelusuri. Analisis kesenjangan di sini tidak menilai Polda Lampung, melainkan memetakan jenis kesenjangan pada setiap dimensi agar penelitian lanjutan mengetahui apa yang perlu dicari. Terdapat tiga jenis kesenjangan.

Jenis pertama adalah kesenjangan data, yaitu bukti faktual tidak ditemukan sama sekali. Ini berlaku bagi dimensi pendidikan dan pengembangan karier, serta, untuk pelatihan dan kepemimpinan, bagi data Polda Lampung. Pada kasus ini tidak ada dasar untuk menyatakan kondisi sudah atau belum sesuai; yang dapat dinyatakan hanyalah bahwa informasinya belum tersedia secara terbuka dalam penelusuran yang dilakukan.

Jenis kedua adalah kesenjangan ukuran, yaitu data tersedia tetapi tidak mengukur hal yang ditanyakan oleh bingkai investasi. Nilai E-Rohani, misalnya, mengukur pengetahuan agama dan sikap perilaku, sedangkan pertanyaan investasi menyangkut perubahan pelayanan dan kepercayaan masyarakat. Skor yang tinggi pada ukuran pertama tidak otomatis berarti imbal hasil pada ukuran kedua.

Jenis ketiga adalah kesenjangan konteks, yaitu bukti tersedia dan relevan secara konseptual tetapi berasal dari organisasi atau wilayah lain. Studi Ditpamobvit Polda Jawa Tengah, tinjauan pelatihan rekrut di Inggris dan Wales, dan kajian kemitraan di tiga provinsi lain termasuk dalam jenis ini. Bukti semacam ini berguna untuk merumuskan mekanisme, tetapi pemindahannya ke Polda Lampung memerlukan pengujian, karena struktur organisasi, anggaran, dan budaya kerja dapat berbeda; Laoli dan Kristianingsih (2025) sendiri melaporkan bahwa konteks organisasi memoderasi hubungan antara praktik SDM dan kinerja.

Pembedaan ini berimplikasi langsung pada strategi pengumpulan data. Kesenjangan data diatasi dengan permintaan data kepada Biro SDM dan satuan pendidikan; kesenjangan ukuran diatasi dengan menambahkan indikator hasil pada instrumen yang sudah ada; dan kesenjangan konteks diatasi dengan menguji ulang hubungan yang telah dilaporkan pada populasi Polda Lampung.

3.3.3. Keterkaitan Antarjalur dan Titik Kritis dalam Rantai Investasi

Kelima jalur tidak bekerja sendiri-sendiri. Mengikuti logika kerangka pada Gambar 1, investasi dapat dibaca sebagai rantai yang setiap mata rantainya menyerahkan hasil kepada mata rantai berikutnya: pendidikan menyediakan landasan pengetahuan, pelatihan mengubahnya menjadi keterampilan tugas, pengembangan karier menempatkan keterampilan itu pada jabatan yang tepat, kepemimpinan menciptakan kondisi pemakaian, dan pembinaan rohani menjaga arah akhlak sepanjang proses. Rantai ini adalah model analitis penulis dan belum diuji.

Dari logika rantai tersebut dapat diturunkan gagasan bahwa kekuatan investasi ditentukan oleh mata rantai yang paling lemah, bukan oleh rata-rata. Pendidikan yang baik tidak menghasilkan imbal hasil bila lulusannya ditempatkan tidak sesuai, dan pelatihan yang relevan tidak berdampak bila atasan tidak memberi ruang menerapkannya. Bukti yang ada konsisten dengan gagasan ini pada dua titik. Pada studi Ditpamobvit, keselarasan pelatihan dengan kegiatan lapangan menjadi indikator terendah pada variabel pelatihan dan kepemimpinan menjadi indikator terendah pada kinerja

(Fitriatiningsih & Cahyono, 2025), sehingga dua mata rantai yang berkaitan dengan penerapan tampak sebagai titik lemah. Kesesuaian ini tidak membuktikan hubungan sebab-akibat, tetapi cukup untuk menjadikan transfer pelatihan dan kepemimpinan sebagai sasaran pengukuran prioritas.

Pembinaan rohani menempati posisi khusus dalam rantai. Berbeda dengan empat jalur lain yang menyangkut kompetensi, jalur ini menyangkut arah penggunaan kompetensi. Dalam kerangka Islam yang dipakai artikel, ilmu dipandang bermakna bila diamalkan dan jabatan bermakna bila ditunaikan sebagai amanah; karena itu pembinaan rohani dibaca sebagai penjaga mutu sepanjang rantai, bukan sebagai tahap terakhir. Pembacaan ini adalah tafsir penulis dan tidak dapat diturunkan langsung dari sumber yang dikutip.

3.3.4. Pembacaan Aritmetis atas Data E-Rohani

Data E-Rohani pada Tabel 3 adalah satu-satunya data kuantitatif tentang Polda Lampung, sehingga layak dibaca lebih teliti. Pembacaan berikut hanyalah aritmetika atas angka yang dilaporkan Maulidya dan Tova (2025) dan tidak menambahkan data baru. Tabel 7 menghitung selisih setiap komponen terhadap nilai maksimumnya, yaitu bobotnya, serta sumbangan selisih itu terhadap total selisih.

Tabel 7. Selisih Komponen E-Rohani Polda Lampung Tahun 2024 terhadap Nilai Maksimum

Komponen	Bobot	Nilai	Selisih terhadap bobot	Sumbangan terhadap total selisih (%)
Nilai Rohani Satuan Kerja (NRS)	40	33	7	38,9
Nilai Pengetahuan Agama (NPA)	30	23	7	38,9
Nilai Sikap Perilaku (NSP)	30	26	4	22,2
Nilai akhir	100	82	18	100,0

Sumber/ *Source*: Dihitung penulis dari Maulidya & Tova (2025)

Tabel 7 memperlihatkan dua hal yang tidak tampak pada persentase capaian. Pertama, komponen pengetahuan agama memang memiliki capaian relatif terendah (76,7%), tetapi karena bobotnya 30%, selisihnya (7 poin) sama besar dengan selisih nilai rohani satuan kerja (7 poin) yang bobotnya 40% dan capaiannya lebih tinggi (82,5%). Kedua komponen ini masing-masing menyumbang sekitar 39% dari total selisih 18 poin, sedangkan sikap perilaku menyumbang sekitar 22%. Kedua, urutan prioritas bergantung pada ukuran yang dipakai: bila yang dilihat adalah persentase capaian, pengetahuan agama menjadi prioritas; bila yang dilihat adalah selisih poin terhadap nilai akhir, nilai rohani satuan kerja sama pentingnya.

Sebagai ilustrasi sensitivitas, bila komponen pengetahuan agama mencapai persentase capaian yang sama dengan sikap perilaku (86,7%), nilainya menjadi sekitar 26 dan nilai akhir naik dari 82 menjadi 85, dengan komponen lain tetap. Perhitungan ini bukan proyeksi atau target; fungsinya hanya menunjukkan bahwa nilai akhir peka terhadap perubahan pada komponen berbobot besar, dan bahwa kategori baik tidak memperlihatkan seberapa jauh jarak ke nilai maksimum.

Pembacaan ini memiliki batas. Pertama, bahan yang dianalisis tidak memuat batas nilai untuk kategori baik, sehingga posisi nilai 82 di dalam kategori itu tidak dapat dinilai. Kedua, nilai tersebut merupakan satu pengamatan pada satu tahun, sehingga tren tidak dapat dibaca. Ketiga, Maulidya dan Tova (2025) mencatat bahwa sebagian personel berada di bawah standar minimum, yang berarti nilai agregat dapat menyembunyikan sebaran. Data E-Rohani yang lebih berguna bagi analisis investasi karena itu adalah sebaran nilai per satuan kerja dan perkembangannya dari semester ke semester, mengingat evaluasi dilakukan setiap enam bulan.

3.3.5. Kondisi Batas Berlakunya Bingkai Investasi

Bingkai investasi tidak berlaku sama pada semua kondisi. Berdasarkan sintesis di atas, setidaknya ada empat kondisi yang menentukan apakah pengeluaran untuk pengembangan SDM dapat berubah menjadi imbal hasil.

Kondisi pertama adalah horizon pemanfaatan. Teori modal manusia menilai investasi dari manfaat yang muncul sepanjang waktu (Becker, 1964). Bila personel yang dididik atau dilatih berpindah tugas sebelum kompetensinya dipakai, atau bila masa tugas pada suatu fungsi terlalu pendek untuk menutup biaya pengembangan, imbal hasil menyusut. Karier personel Polri pada umumnya berlangsung dalam satu institusi, sehingga risiko kehilangan lulusan ke organisasi lain kecil, tetapi risiko ketidaksesuaian penempatan tetap ada.

Kondisi kedua adalah kekhasan kompetensi. Menurut kerangka Lepak dan Snell (1999), modal manusia yang bernilai tinggi dan khas organisasi paling tepat dikembangkan secara internal. Konsekuensinya, investasi internal paling beralasan untuk kompetensi inti seperti penyidikan dan keputusan etis, sedangkan untuk fungsi teknis tertentu, misalnya forensik digital, pilihan akuisisi atau kolaborasi layak dipertimbangkan. Pertanyaan investasi dengan demikian tidak berhenti pada berapa banyak personel yang dikembangkan, tetapi juga pada kompetensi mana yang layak dikembangkan sendiri.

Kondisi ketiga adalah konteks kelembagaan. Laoli dan Kristianingsih (2025) melaporkan bahwa hubungan antara praktik SDM dan kinerja dimoderasi oleh sentralisasi, anggaran, dan budaya organisasi. Pada organisasi yang keputusan pengembangannya terpusat dan anggarannya terbatas, ruang bagi satuan kerja untuk menyesuaikan program dengan kebutuhan lokal menyempit, sehingga hubungan yang ditemukan pada studi lain belum tentu berlaku. Ini adalah penalaran penulis atas temuan moderator tersebut.

Kondisi keempat adalah ketersediaan data. Investasi hanya dapat dikelola sebagai investasi bila biaya, peserta, penempatan, dan hasilnya dapat dihubungkan. Bila data pendidikan, pelatihan, penempatan, dan pembinaan rohani tersimpan terpisah, organisasi tidak dapat menjawab apakah suatu program menghasilkan imbal hasil, dan keputusan anggaran akan bertumpu pada jumlah kegiatan. Kondisi ini sejalan dengan usulan pada implikasi praktis untuk menghubungkan data dalam satu basis.

3.3.6. Rancangan Pengukuran: dari Keluaran ke Dampak

Analisis di atas menunjukkan bahwa pengukuran adalah syarat agar investasi dapat dinilai. Pengukuran perlu dibedakan menjadi tiga tingkat yang telah disinggung pada bagian sebelumnya. Tingkat keluaran mencakup jumlah kegiatan dan peserta, seperti jumlah personel yang dididik dan dilatih serta jam pelatihan; risikonya adalah angka yang mudah dihitung ini disamakan dengan keberhasilan investasi. Tingkat hasil mencakup perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja, seperti penerapan materi 3–6 bulan pascapelatihan, kesesuaian jabatan dan kompetensi, dan nilai E-Rohani; risikonya adalah skor kepatuhan dibaca sebagai perubahan akhlak. Tingkat dampak mencakup perubahan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat, seperti keluhan masyarakat, kepuasan pengguna layanan, dan pelanggaran disiplin; risikonya adalah banyaknya faktor lain yang memengaruhi sehingga sulit dikaitkan secara sebab-akibat.

Perbedaan tingkat ini penting karena setiap tingkat menjawab pertanyaan yang berbeda. Keluaran menjawab apakah program berjalan, hasil menjawab apakah peserta berubah, dan dampak menjawab apakah perubahan itu sampai ke masyarakat. Studi yang ditemukan sebagian besar berhenti pada tingkat hasil, yaitu hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja, sedangkan dampak bagi masyarakat Muslim hanya dikemukakan pada tingkat dugaan (Maulidya & Tova, 2025; Sutrisno & Syafrudin, 2024).

Tingkat dampak paling sulit diukur karena faktor di luar pembinaan SDM turut memengaruhi kepercayaan masyarakat. Indikator dampak karena itu sebaiknya dibaca sebagai asosiasi, dengan

pembanding antarsatuan kerja atau antarwaktu, bukan sebagai bukti bahwa pembinaan menyebabkan perubahan. Untuk manfaat yang sulit dinyatakan dalam nilai uang, seperti integritas dan mutu keputusan, evaluasi perlu memadukan indikator kuantitatif dan kualitatif.

3.3.7. Rancangan Pengujian Proposisi

Tabel 5 telah memuat indikator dan sumber data tiap proposisi. Tabel 8 melengkapinya dengan desain penelitian, unit analisis, dan teknik analisis yang dapat dipertimbangkan. Seluruhnya adalah usulan penulis, dan pilihan akhir bergantung pada data yang dapat diakses serta izin dari pihak berwenang.

Tabel 8. Rancangan Pengujian Proposisi

Proposisi	Desain yang diusulkan	Unit analisis	Teknik analisis yang dapat dipertimbangkan
P1	Studi korelasional dengan data administratif Biro SDM	Lulusan pendidikan	Statistik deskriptif; regresi logistik untuk penempatan sesuai kompetensi
P2	Pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan dengan kelompok pembanding bila memungkinkan; penilaian atasan pada 3–6 bulan	Peserta pelatihan dan atasan langsung	Perbandingan skor sebelum dan sesudah; regresi dengan kontrol karakteristik personel
P3	Survei personel dipadukan dengan data jabatan	Personel	Korelasi dan regresi; pemodelan persamaan struktural bila sampel memadai
P4	Survei multisumber, idealnya longitudinal	Atasan langsung dan bawahan	Regresi dengan suku interaksi untuk menguji moderasi
P5	Studi korelasional dengan data satuan kerja	Satuan kerja	Korelasi atau regresi antara skor E-Rohani dan keluhan masyarakat, pelanggaran disiplin, serta kepuasan layanan; analisis berjenjang bila data personel tersedia
P6	Analisis dokumen perencanaan dan laporan kinerja multitahun	Satuan kerja atau tahun anggaran	Analisis tren; perbandingan anggaran pengembangan per personel dengan indikator profesionalisme

Sumber/ *Source*: Usulan penulis

Tiga catatan metodologis menyertai rancangan ini. Pertama, P2 dan P4 membutuhkan data dari lebih dari satu sumber, misalnya penilaian atasan dan laporan peserta, agar tidak terjebak bias metode umum yang telah dicatat pada studi Ditpamobvit. Kedua, P5 harus membedakan kepatuhan terhadap tes dari internalisasi nilai, misalnya dengan membandingkan skor tes dengan perilaku yang teramati dalam pelayanan. Ketiga, karena datanya sensitif, seluruh pengujian memerlukan izin data dan perlindungan identitas personel; ini sekaligus menjadi alasan artikel ini berhenti pada rancangan.

3.3.8. Konsistensi dengan Studi Lain dan Jawaban atas Tujuan Artikel

Bagian ini menutup analisis dengan menimbang konsistensi temuan kajian dengan studi lain, kemudian menjawab tiga tujuan artikel.

Pertama, hubungan positif antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja pada studi Ditpamobvit (Fitriatiningsih & Cahyono, 2025) sejalan dengan temuan tinjauan Laoli dan Kristianingsih (2025) tentang asosiasi positif paket praktik SDM dengan kinerja. Namun Fitriatiningsih dan Cahyono sendiri merujuk studi Indonesia lain yang tidak menemukan pengaruh signifikan, sehingga konsistensinya

belum dapat dianggap bulat. Perbedaan hasil secara hipotetis dapat dijelaskan oleh perbedaan konteks, ukuran kinerja, dan kualitas transfer pelatihan; penjelasan ini perlu diuji.

Kedua, studi pelatihan rekrut (Belur et al., 2020) menekankan pembelajaran praktik dan peran tutor, sedangkan tinjauan kepemimpinan polisi memetakan karakteristik dan aktivitas pemimpin (Pearson-Goff & Herrington, 2014; Moura et al., 2023). Keduanya sejalan dengan gagasan bahwa penerapan pembelajaran bergantung pada lingkungan kerja dan bimbingan langsung, tetapi tidak menguji peran atasan sebagai moderator seperti yang diusulkan pada P4. Usulan itu karena itu merupakan perluasan, bukan replikasi.

Ketiga, literatur manajemen SDM Islam menyediakan kerangka nilai (Ali & Al-Owaihan, 2008; Yunus, 2023) tetapi sebagian besar bersifat konseptual (Branine & Pollard, 2010). Artikel ini sejalan dengan temuan Branine dan Pollard tentang jarak antara prinsip dan praktik, dan menambahkan satu langkah, yaitu menurunkan prinsip menjadi indikator yang dapat dipantau pada organisasi kepolisian. Apakah indikator itu valid masih harus diuji.

Atas tujuan pertama, sintesis teori menghasilkan kerangka lima jalur dengan lensa pengembangan masyarakat Islam yang diringkas pada Gambar 1 dan Tabel 4. Atas tujuan kedua, penilaian bukti pada Tabel 6 menunjukkan bahwa asosiasi positif antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja merupakan temuan yang paling konsisten, sedangkan bukti tentang imbal hasil jangka panjang, kepemimpinan sebagai moderator, dan dampak bagi masyarakat Muslim masih lemah atau belum ada. Atas tujuan ketiga, Tabel 5 dan Tabel 8 menyajikan proposisi beserta rancangan pengujiannya, sedangkan subbagian 4.3.6 menyajikan struktur pengukurannya. Kontribusi artikel dengan demikian tetap bersifat konseptual, dan nilai praktisnya terletak pada agenda data yang dapat dijalankan oleh Biro SDM dan peneliti yang memperoleh izin data.

4. KESIMPULAN

Human Capital Management layak dipahami sebagai investasi jangka panjang dalam peningkatan kualitas SDM kepolisian karena teori modal manusia dan RBV memberi alasan konseptual, dan bukti empiris yang tersedia menunjukkan asosiasi positif antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja personel. Bukti itu terbatas: studi kuantitatif yang ditemukan mencakup satu direktorat dan bersifat *cross-sectional*, dan titik lemah yang berulang adalah transfer pelatihan ke lapangan serta mutu kepemimpinan. Dari perspektif pengembangan masyarakat Islam, investasi tersebut bermakna karena personel yang kompeten, amanah, dan berakhlak baik dapat berperan sebagai mitra dan teladan di tengah masyarakat Muslim; kajian yang tersedia memberi petunjuk ke arah itu (Maulidya & Tova, 2025; Sutrisno & Syafrudin, 2024) tetapi belum menguji dampaknya. Untuk Polda Lampung, data yang dapat ditelusuri baru mencakup pembinaan rohani, dengan nilai akhir 2024 pada kategori baik, sehingga kesimpulan tentang kondisi pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, dan kepemimpinan tidak dapat ditarik.

Secara teoretis, artikel ini mengusulkan agar pembinaan SDM kepolisian dikaji dengan lensa investasi (horizon, biaya, imbal hasil), agar kepemimpinan dimodelkan sebagai moderator, dan agar pembinaan rohani diperlakukan sebagai jalur investasi tersendiri dalam konteks masyarakat Muslim. Secara praktis, enam proposisi pada Tabel 5 dapat diterjemahkan menjadi indikator yang dipantau Biro SDM: kesesuaian penempatan lulusan pendidikan, transfer pelatihan, kesesuaian jabatan dan kompetensi, mutu atasan langsung, internalisasi pembinaan rohani, dan anggaran pengembangan multitahun.

Keterbatasan penelitian ini meliputi penelusuran yang dilakukan melalui mesin pencari web dan halaman penerbit, bukan antarmuka Scopus; korpus yang kecil (18 sumber akademik); sebagian sumber yang hanya dapat dibaca melalui abstrak; ketiadaan data primer dan penilaian kualitas formal terhadap studi; serta pemetaan konsep Islam yang merupakan tafsir penulis. Klaim kebaruan terbatas pada penelusuran ini.

Penelitian lanjutan disarankan menjalankan penelusuran Scopus yang terdokumentasi dan menambah studi berindeks, serta meminta izin data kepada Biro SDM dan satuan pendidikan Polda

Lampung untuk menguji keenam proposisi, idealnya dengan desain longitudinal atau metode campuran yang memisahkan ukuran kinerja objektif dari persepsi untuk mengurangi bias metode umum. Polda Lampung disarankan memetakan kompetensi dan jabatan, menghubungkan data pendidikan, pelatihan, penempatan, promosi, dan pembinaan rohani, serta mengevaluasi transfer pelatihan secara berkala.

Ucapan Terima Kasih: Penulis mengucapkan terima kasih kepada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dan semua pihak yang telah memberikan masukan selama penyusunan naskah ini.

REFERENSI

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 15*(1), 5–19. https://doi.org/10.1108/13527600810848791

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.

Belur, J., Agnew-Pauley, W., McGinley, B., & Tompson, L. (2020). A systematic review of police recruit training programmes. *Policing: A Journal of Policy and Practice, 14*(1), 76–90. https://doi.org/10.1093/police/paz022

Branine, M., & Pollard, D. (2010). Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. *Personnel Review, 39*(6), 712–727. https://doi.org/10.1108/00483481011075576

Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of maqasid al-shariah* (Occasional Papers Series 15). International Institute of Islamic Thought.

Fitriatiningsih, Y. N., & Cahyono, B. (2025). Membangun kapasitas personel Ditpamobvit melalui pengembangan kompetensi dan kolaborasi lintas fungsi. *SOLUSI: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi, 23*(1), 35–55. https://doi.org/10.26623/slsi.v23i1.11162

Husnurofik, Z., Nurmahmudah, F., & Usman, H. (2019). A systematic review on sustainable human resource management: A framework for managing training in the Indonesian Police Force. In *Proceedings of the First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS 2019)*. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/iconprocs-19.2019.33

Ibrahim, M., & Riyadi, A. (2023). Concepts and principles of da'wah in the frame of Islamic community development. *Prosperity: Journal of Society and Empowerment, 3*(1), 30–42. https://doi.org/10.21580/prosperity.2023.3.1.13716

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). (2020). *Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2020 tentang Sistem, Manajemen, dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang Berkeunggulan*.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). (2021). *Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pemolisian Masyarakat*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 8.

Laoli, E., & Kristianingsih, E. (2025). The effect of human resource management practices on organizational performance within law enforcement agencies. *COSTING: Journal of Economic, Bussines and Accounting, 8*(6), 3450–3460. https://doi.org/10.31539/3g6aft21

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1), 31–48. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439

Maulidya, E. N., & Tova, Q. R. (2025). Penanaman nilai religius dan perilaku sosial anggota Polri melalui kegiatan Binrohtal, E-Rohani dan E-Mental: Kontribusi terhadap pembangunan masyarakat Muslim di Indonesia. *Socio Religia, 6*(2), 93–106. https://doi.org/10.24042/tm409x32

Moura, R. C. de, Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2023). Police leadership 2.0: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*.

https://doi.org/10.1093/police/paac068

Nasril. (2015). Konsep dakwah dalam pengembangan masyarakat Islam. *Tathwir: Jurnal Ilmu Sosial dan Pengembangan Masyarakat*, *6*(1).

Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, *8*(1), 14–26.

Republik Indonesia. (2002). *Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 2.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, *51*(1), 1–17.

Sutrisno, S., & Syafrudin, S. (2024). Promoting religious moderation through da'wah: The role of Indonesian police in managing radical groups. *MUHARRIK: Jurnal Dakwah dan Sosial*, *7*(2). https://doi.org/10.37680/muharrik.v7i2.6303

Yunus, W. (2023). Human resource development in Islam and the management of Muslim organizations. *Al Tijarah*, *9*(2), 75–83. https://doi.org/10.21111/at.v9i2.11093