



IMPLIKASI PERALIHAN STATUS ANGGOTA TNI MENJADI ANGGOTA POLRI TERHADAP EFEKTIVITAS SISTEM PERTAHANAN NEGARA

Dede Rojudin^{1*}, Lukman Yudho Prakoso², Setiawan Arismunandar³

Universitas Pertahanan Republik Indonesia ^{1 2 3}

rojundede@gmail.com, lukman.prakoso@idu.ac.id

Korespondensi penulis: rojundede@gmail.com

Abstract. *This study examines the implications of transitioning Indonesian National Armed Forces (TNI) members to National Police (Polri) members on the effectiveness of Indonesia's national defense system. The objectives are to analyze strategic implementation designs, identify positive impacts, and evaluate the feasibility of this policy. The research employs a qualitative approach, utilizing literature review and in-depth interviews for data collection. Findings suggest that this status transition has the potential to enhance TNI-Polri synergy in addressing increasingly complex threat spectrums. However, its implementation requires careful planning regarding regulatory, institutional, and human resource aspects. Identified positive impacts include improved capabilities in handling hybrid threats and strengthening integrated security systems. Nevertheless, significant challenges exist in harmonizing organizational cultures and adjusting operational doctrines. In conclusion, while this policy holds strategic potential, it necessitates comprehensive study and a phased approach in its implementation.*

Keywords: *status transition, TNI, Polri, national defense system, national security*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji implikasi peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara Indonesia. Tujuannya adalah menganalisis rancangan strategis implementasi, mengidentifikasi dampak positif, serta mengevaluasi peluang terlaksananya kebijakan tersebut. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peralihan status ini berpotensi meningkatkan sinergi TNI-Polri dalam menghadapi spektrum ancaman yang semakin kompleks. Namun, implementasinya memerlukan perencanaan yang matang terkait aspek regulasi, kelembagaan, dan sumber daya manusia. Dampak positif yang teridentifikasi meliputi peningkatan kapabilitas penanganan ancaman hibrida dan penguatan sistem keamanan terpadu. Meski demikian, terdapat tantangan signifikan dalam harmonisasi budaya organisasi dan penyesuaian doktrin operasional. Kesimpulannya, kebijakan ini memiliki potensi strategis namun membutuhkan kajian komprehensif dan pendekatan bertahap dalam implementasinya.

Kata kunci: peralihan status, TNI, Polri, sistem pertahanan negara, keamanan nasional

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan dinamika keamanan geopolitik global yang semakin kompleks dan dinamis telah menghadirkan berbagai tantangan baru bagi sistem pertahanan negara Indonesia. Ancaman keamanan global saat ini telah mengalami perubahan signifikan, dari ancaman tradisional seperti konflik antarnegara menuju ancaman non-tradisional yang lebih kompleks, termasuk terorisme, kejahatan siber, dan peredaran narkoba. World Economic Forum (2023), menyampaikan bahwa risiko-risiko baru seperti kejahatan siber yang meluas dan ketidakamanan siber kini menjadi perhatian utama bagi banyak negara, menuntut pendekatan pertahanan yang lebih adaptif dan komprehensif. Perubahan pada lanskap geopolitik global



juga memberikan dampak negatif terhadap stabilitas keamanan regional dan nasional. Weatherbee (2019), mengemukakan bahwa persaingan kekuatan antara negara-negara besar seperti Amerika Serikat, Tiongkok, dan Rusia telah menciptakan ketegangan dan ancaman baru di kawasan Asia Pasifik, yang berpotensi memicu konflik regional dan mengancam kedaulatan Indonesia.

Perkembangan teknologi telah menghadirkan paradigma baru dalam strategi pertahanan modern. Kementerian Pertahanan RI (2022), menekankan bahwa konsep perang generasi kelima yang mengedepankan penguasaan sistem C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance), menjadi tantangan tersendiri bagi sistem pertahanan Indonesia. Penguasaan teknologi informasi, kecerdasan buatan, dan perang siber menjadi kunci dalam menghadapi ancaman di era digital. Di sisi lain, fenomena perang berlarut atau protracted war di berbagai belahan dunia telah menunjukkan kompleksitas tantangan keamanan kontemporer yang perlu diantisipasi.

Degradasi nilai-nilai bela negara dan nasionalisme di kalangan masyarakat Indonesia telah menjadi kekhawatiran tersendiri bagi bangsa. Menurunnya pemahaman dan semangat bela negara dapat melemahkan ketahanan nasional dan membuka celah bagi intervensi asing. Sebagaimana diingatkan oleh Mohammad Hatta, jatuh bangunnya negara sangat tergantung dari bangsa itu sendiri. Dalam konteks mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, Bappenas (2019) menekankan pentingnya membangun pertahanan yang tangguh dan berdaya saing global sebagai prasyarat menjadi negara maju. Sejalan dengan hal tersebut, peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri harus dilihat sebagai bagian dari upaya strategis dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Menghadapi kompleksitas tantangan keamanan, Indonesia perlu melakukan pembaruan komprehensif terhadap sistem pertahanan negaranya. Salah satu opsi strategis yang layak dikaji adalah implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara. Langkah ini berpotensi meningkatkan integrasi dan kapabilitas militer dan kepolisian dalam menciptakan pendekatan keamanan yang lebih holistik dan adaptif terhadap perubahan dinamika potensi ancaman di era kontemporer.

Penelitian mengenai implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara menjadi penting untuk dilakukan, mengingat adanya urgensi dalam meningkatkan sinergi antara TNI dan Polri dalam menghadapi spektrum ancaman yang semakin luas dan kompleks. Namun, implementasi kebijakan ini memerlukan kajian mendalam terkait implikasinya terhadap efektivitas sistem pertahanan negara secara keseluruhan. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pertahanan yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika keamanan global, regional, dan nasional. Dengan demikian, berdasarkan dari beberapa identifikasi permasalahan tersebut, maka sebagai rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan penelitian, sebagai berikut: Pertama, Bagaimana rancangan strategis yang dapat diimplementasikan dalam proses peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara?; Kedua, Apa saja dampak positif dari implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri?; dan Ketiga, Seberapa besar peluang dan kemungkinan



terlaksananya kebijakan peralihan status ini?. Adapun sebagai tujuan utama dari penelitian ini yang akan dilakukan adalah, untuk: (1) Menganalisis rancangan strategis yang dapat diimplementasikan dalam proses peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara, (2) Mengidentifikasi dampak positif dari implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, dan (3) Mengevaluasi seberapa besar peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan status ini.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Perubahan Organisasi. Teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dapat memberikan wawasan penting dalam konteks peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri. Model Lewin, yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, merupakan pendekatan teori klasik dalam manajemen perubahan organisasi yang terdiri dari tiga tahap utama: unfreezing, moving, dan refreezing. Tahap unfreezing berfokus pada persiapan organisasi untuk perubahan dengan membangun motivasi dan kesiapan. Tahap moving, merupakan inti dari proses perubahan, di mana strategi dan tindakan baru diimplementasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini memerlukan komunikasi efektif, keterlibatan karyawan, dan dukungan kepemimpinan untuk mengatasi resistensi. Tahap terakhir, refreezing, bertujuan untuk menstabilkan dan mengkonsolidasikan perubahan yang telah dilakukan dengan mengintegrasikan perilaku dan praktik baru ke dalam budaya organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Mellita dan Elpanso (2020), Model Lewin ini menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan mengelola proses perubahan organisasi, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi perubahan.

Teori Institusionalisme Scott (2008), menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana institusi seperti TNI dan Polri dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Teori ini mengidentifikasi tiga pilar institusi, yaitu: regulatif, normatif, dan budaya-kognitif. Dalam konteks peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, pilar regulatif akan melibatkan pada proses penyusunan dan implementasi regulasi baru, yang dapat mengatur dari proses perubahan ini. Sedangkan pilar normatif, berfokus pada pergeseran nilai-nilai dari orientasi militer ke fungsi kepolisian sipil. Selanjutnya pada pilar budaya-kognitif, yaitu berkaitan dengan perubahan pemahaman tentang peran dan identitas anggota yang beralih dari TNI ke Polri.

Teori Pembelajaran Organisasi, menekankan pentingnya akuisisi pengetahuan baru, berbagi informasi, dan penerapan wawasan dalam proses transformasi organisasi (Ur, et al., 2019). Dalam konteks peralihan TNI ke Polri, teori ini dapat membantu merancang strategi dalam memfasilitasi transfer pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk fungsi kepolisian.

Teori Tata Kelola Adaptif, menekankan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang kompleks, seperti peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri (Datta & Chaffin, 2022). Teori ini mendorong pengembangan sistem



pengambilan keputusan yang responsif, mekanisme umpan balik yang efektif, dan kapasitas untuk belajar dan beradaptasi secara cepat. Dalam konteks peralihan TNI ke Polri, pendekatan tata kelola adaptif dapat membantu merancang struktur organisasi yang cukup fleksibel dalam merespons tantangan yang ada selama proses perubahan ini berlangsung.

Teori Pemangku Kepentingan, yang dikembangkan oleh Freeman dan rekan-rekannya, menekankan pentingnya mempertimbangkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi. Dalam konteks peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri, menurut Freeman et al. (2010), menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya untuk memenuhi harapan semua pemangku kepentingan. Dalam hal ini, pemangku kepentingan seperti pemerintah dan masyarakat harus memahami serta mendukung proses peralihan ini, dapat berjalan dengan lancar.

Teori Reformasi Kepolisian, memberikan wawasan penting tentang proses perubahan pada institusi keamanan yaitu Polri, hal ini mencakup aspek-aspek seperti demiliterisasi kepolisian, meningkatkan akuntabilitas, dan perubahan budaya organisasi. Dalam konteks implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara, teori ini dapat membantu merancang proses efektivitas nilai-nilai dan praktik kepolisian sipil oleh personel yang sebelumnya memiliki latar belakang militer (Bayley, 2008).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis secara mendalam terhadap implikasi peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam menggali pemahaman secara holistik. McMillan dan Schumacher (2003), menyatakan bahwa metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengamati dan berinteraksi dengan subjek penelitian dalam konteks alaminya. Studi kasus digunakan sebagai strategi penelitian karena memungkinkan penyelidikan mendalam terhadap suatu program atau kejadian spesifik dalam konteks yang nyata. Yin (2008), menegaskan bahwa studi kasus sangat relevan ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas, serta memungkinkan penggunaan berbagai sumber bukti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Subjek penelitian mencakup pejabat kunci dari instansi terkait seperti Kementerian Pertahanan, KemenpanRB, Markas Besar TNI, dan Markas Besar Polri. Pemilihan subjek didasarkan pada pertimbangan, bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait proses peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Moleong (2018), menekankan pentingnya penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Wawancara dilakukan dengan para pejabat terkait, observasi dilakukan di lokasi-lokasi strategis, dan analisis dokumen melibatkan kajian terhadap kebijakan, peraturan, dan laporan terkait untuk memperkaya pemahaman kontekstual.

Analisis data menggunakan pendekatan tematik, di mana data yang terkumpul dikategorisasi dan diinterpretasi untuk mengidentifikasi pola-pola dan tema-tema kunci terkait efektivitas peralihan status anggota ini. Creswell (2010), menekankan pentingnya proses analisis yang sistematis dalam penelitian kualitatif, yang melibatkan "coding", kategorisasi, dan interpretasi data untuk menghasilkan temuan yang bermakna. Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber data dan metode. Sugiyono (2012), menegaskan bahwa triangulasi merupakan teknik yang penting untuk memastikan keabsahan data dalam penelitian kualitatif, yang dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data untuk memastikan konsistensi dan keakuratan temuan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini yang mengkaji tentang implikasi peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara, dilakukan melalui analisis kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Adapun hasil penelitian ini, mengungkap beberapa temuan penting seperti rancangan strategis yang dapat diimplementasikan, dampak positif dan efektivitas untuk proses peralihan, serta peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan status ini. Terkait dengan rancangan strategis yang dapat diimplementasikan, hasil penelitian mengidentifikasi empat aspek penting yang perlu dipertimbangkan. *Pertama*, studi kelayakan; *Kedua*, persiapan regulasi; *Ketiga*, keterlibatan pemangku kepentingan; dan *Keempat*, evaluasi berkala. Mengenai dampak positif dan efektivitas untuk proses peralihan tersebut, penelitian mengungkap tiga aspek utama. *Pertama*, penguatan terhadap komponen pendukung dalam pertahanan negara; *Kedua*, meningkatkan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai jenis ancaman keamanan; dan *Ketiga*, mengembangkan potensi SDM Polri. Selanjutnya terkait dengan peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan status ini, penelitian mengidentifikasi tiga faktor penting. *Pertama*, diperlukan strategi perencanaan; *Kedua*, pentingnya dukungan yang diberikan; *Ketiga*, perlunya evaluasi berkelanjutan.

Tabel 1 Hasil Penelitian

No	Rumusan Masalah	Aspek yang perlu dipertimbangkan
1.	Bagaimana rancangan strategis yang dapat diimplementasikan dalam proses peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara?	- Studi kelayakan - Persiapan regulasi - Keterlibatan pemangku kepentingan - Evaluasi berkala
2.	Apa saja dampak positif dari implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri?	- Penguatan terhadap komponen pen-dukung dalam pertahanan negara - Meningkatkan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai jenis ancaman keamanan - Mengembangkan potensi SDM Polri

3.	Seberapa besar peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan status ini?	- Strategi perencanaan - Dukungan yang diberikan - Evaluasi berkelanjutan
----	--	---

4.2. Rancangan strategis yang dapat diimplementasikan

Rancangan strategis yang dapat diimplementasikan terhadap peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, merupakan langkah penting dalam upaya memperkuat sistem pertahanan negara. Proses ini memerlukan perencanaan yang matang dan komprehensif untuk memastikan keberhasilannya. Oleh karena itu studi kelayakan perlu dilakukan guna mengkaji aspek-aspek teknis dan operasional dari peralihan tersebut. Selain itu, persiapan regulasi yang tepat sangat diperlukan untuk memberikan landasan hukum yang kuat bagi proses peralihan ini. Selanjutnya, keterlibatan aktif para pemangku kepentingan, termasuk pimpinan TNI dan Polri, Kementerian Pertahanan, serta lembaga legislatif, serta *Stakeholder* terkait lainnya juga menjadi faktor kunci dalam menjamin kelancaran dan efektivitas proses peralihan ini. Dengan memadukan ketiga elemen tersebut, diharapkan rancangan strategis ini dapat mengoptimalkan peran anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara.

a. Studi kelayakan

Studi kelayakan merupakan langkah penting dalam merancang strategi peralihan status keanggotaan TNI menjadi Polri. Proses ini memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai aspek, termasuk sosial, politik, dan budaya, untuk memastikan keberhasilan implementasinya. Penerapan Teori Perubahan Organisasi Kurt Lewin, khususnya model tiga langkah perubahan, dapat menjadi kerangka kerja yang efektif dalam mengelola transisi ini. Sebagaimana dikemukakan oleh Mellita dan Elpanso (2020), model Lewin terdiri dari tahap *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*, yang dapat diaplikasikan untuk mempersiapkan organisasi, melaksanakan perubahan, dan mengkonsolidasikan hasil perubahan. Dalam konteks ini, studi kelayakan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan dinamika organisasi dan manajemen perubahan yang kompleks. Pengalaman teori reformasi kepolisian di negara lain, seperti Afrika Selatan *pasca-apartheid*, dapat menjadi sumber pembelajaran berharga. Hal ini sejalan dengan Teori Institusionalisme yang menekankan pentingnya belajar dari pengalaman institusi lain dalam proses perubahan organisasional (Scott, 2008). Selain itu, pengembangan kurikulum pelatihan terintegrasi menjadi aspek penting dalam memastikan adaptasi efektif personel TNI terhadap tugas dan tanggung jawab baru di Polri. Wisnu (2019) menegaskan, bahwa teori pembelajaran organisasi dapat membantu dalam proses adaptasi dan pengembangan melalui akuisisi pengetahuan baru, berbagi informasi, dan penerapan wawasan yang diperoleh.

b. Persiapan regulasi

Proses peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri, memerlukan landasan hukum yang kuat dan menyeluruh. Rancangan strategis yang dapat diimplementasikan dalam proses peralihan ini, harus mempertimbangkan persiapan regulasi yang kuat dan komprehensif melalui revisi UU No. 34/2004 tentang TNI dan UU No. 2/2002 tentang Polri. Dalam persiapan regulasi ini, perlu memperhatikan aspek keamanan nasional dan hubungan internasional untuk menjamin kelancaran proses peralihan ini. Teori Tata Kelola Adaptif yang dikemukakan oleh



Datta dan Chaffin (2022), menekankan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam tata kelola, terutama ketika menghadapi perubahan yang kompleks seperti peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri. Teori ini, menekankan pentingnya pengembangan sistem pengambilan keputusan yang responsif, mekanisme umpan balik yang efektif, dan kapasitas untuk belajar dan beradaptasi secara cepat. Dalam konteks peralihan ini, pendekatan tata kelola adaptif dapat membantu dalam mempersiapkan regulasi baru yang dapat dijadikan sebagai payung hukum yang kuat tanpa melalui proses legislasi yang panjang.

c. Keterlibatan pemangku kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan aspek penting dalam rancangan strategis peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri. Proses peralihan ini, memerlukan partisipasi dan peran aktif dari berbagai pihak untuk mencapai keberhasilan. Dalam hal ini, teori pemangku kepentingan menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya untuk memenuhi harapan semua pemangku kepentingan (Freeman et al., 2010). Dalam konteks Indonesia, pemangku kepentingan utama mencakup TNI, Polri, pemerintah, DPR, masyarakat sipil, dan akademisi. Setiap pihak memiliki kepentingan dan sudut pandang yang berbeda, sehingga diperlukan pendekatan khusus. TNI, sebagai institusi yang mengalami perubahan langsung, memerlukan strategi yang berfokus pada komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan jaminan kesejahteraan personel. Sementara itu, Polri perlu mempersiapkan program pelatihan komprehensif, mekanisme penilaian kinerja yang adil, dan sistem karir yang jelas bagi personel baru.

d. Melakukan Evaluasi Secara Berkala

Melakukan evaluasi secara berkala terhadap rancangan strategis peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri, merupakan komponen penting dalam menjamin keberhasilan reformasi sektor keamanan. Pendekatan multidisiplin ini, tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengukuran efektivitas implementasi, tetapi juga sebagai alat untuk mengidentifikasi area perbaikan dan memastikan akuntabilitas publik. Proses evaluasi yang komprehensif harus mencakup beberapa aspek penting, termasuk evaluasi proses, *output*, *outcome*, dan dampaknya. Penelitian terkini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pemangku kepentingan dan komunikasi transparan berkorelasi positif dengan keberhasilan reformasi sektor keamanan (Budiarto et al., 2024). Artinya, keterlibatan pemangku kepentingan yang mencakup tidak hanya pihak internal seperti anggota TNI dan Polri, tetapi juga pihak eksternal seperti masyarakat sipil dan lembaga pengawas, dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam proses evaluasi. Dalam pelaksanaan evaluasi berkala, perlu ditetapkan indikator kinerja utama yang jelas dan terukur untuk setiap aspek yang akan dievaluasi. Studi komparatif mengenai reformasi kepolisian di berbagai negara, menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan *outcome* jangka panjang, seperti peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi keamanan, sebagai indikator keberhasilan reformasi. Evaluasi berkala juga harus bersifat adaptif, mampu menyesuaikan fokus dan metodologinya seiring dengan perkembangan proses peralihan. Hasil evaluasi harus didokumentasikan dengan baik, dikomunikasikan secara transparan kepada publik, dan digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan penyesuaian strategi implementasi. Dengan menerapkan evaluasi berkala yang komprehensif dan partisipatif dari berbagai pemangku kepentingan, diharapkan evaluasi terhadap rancangan strategis peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri dapat terus disempurnakan, meningkatkan peluang keberhasilan pada proses peralihan ini, serta dapat



membangun kepercayaan publik terhadap institusi Polri dalam menjaga ketertiban dan keamanan masyarakat di Indonesia.

4.3. Dampak Positif dari Implikasi Peralihan Anggota TNI Menjadi Anggota Polri

Peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, merupakan langkah strategis yang membawa sejumlah dampak positif bagi sistem pertahanan dan keamanan negara. Proses ini tidak hanya memperkuat komponen pendukung dalam pertahanan negara, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai jenis ancaman keamanan yang semakin kompleks di era modern saat ini. Selain itu, peralihan ini membuka peluang besar untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia Polri melalui integrasi pengalaman dan keahlian personel TNI ke dalam jajaran kepolisian. Ketiga aspek ini saling berkaitan erat dan berpotensi menciptakan sinergi yang kuat dalam upaya menjaga stabilitas dan keamanan nasional. Melalui pembahasan mendalam tentang dampak positif dari implikasi peralihan ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri ini bagi kemajuan sistem keamanan dan pertahanan negara Indonesia di masa depan.

a. Penguatan terhadap komponen pendukung dalam pertahanan negara

Penguatan komponen pendukung pertahanan negara, merupakan salah satu dampak positif yang signifikan dari peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri. Selaras dengan amanat UU PSDN No. 23 Tahun 2019, proses peralihan ini berpotensi menciptakan sinergi antara kemampuan militer dan kepolisian, yang pada gilirannya dapat menghasilkan sistem keamanan yang lebih tangguh dan terintegrasi. Optimalisasi keahlian dan pengalaman personel TNI yang beralih ke Polri dapat memperkuat berbagai aspek komponen pendukung, seperti sosialisasi, proteksi, pengamanan, dan penyelamatan dalam sistem pertahanan negara. Namun, realisasi potensi ini membutuhkan strategi implementasi yang komprehensif, meliputi pemetaan kompetensi personel, pengembangan program pelatihan khusus, dan integrasi bertahap ke dalam struktur Polri. Melalui pendekatan yang terencana, peralihan ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas Polri dalam menangani ancaman keamanan non-tradisional dan meningkatkan efektivitas operasi keamanan lintas sektoral. Dalam perspektif jangka panjang, penguatan komponen pendukung pertahanan negara melalui peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri, dapat berkontribusi pada terciptanya sistem pertahanan yang lebih adaptif dan fleksibel. Dengan terwujudnya integrasi kemampuan militer dan kepolisian, maka akan berpotensi dan menghasilkan kekuatan keamanan yang lebih siap menghadapi spektrum ancaman yang semakin kompleks di era modern saat ini. Selain itu, proses peralihan ini juga dapat menjadi katalis bagi modernisasi Polri melalui transfer pengetahuan dan teknologi dari TNI. Namun, beberapa tantangan perlu diantisipasi, seperti integrasi budaya organisasi yang berbeda, penyesuaian doktrin, dan potensi resistensi internal. Investasi signifikan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi personel juga diperlukan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas kepolisian. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek ini, peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri dapat menjadi langkah strategis dalam memperkuat sistem pertahanan negara Indonesia.

b. Meningkatkan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai jenis ancaman keamanan

Peralihan keanggotaan TNI menjadi anggota Polri, memiliki potensi yang cukup besar untuk meningkatkan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai ancaman dan tantangan keamanan di Indonesia saat ini. Dengan mengintegrasikan kapabilitas militer TNI dan keahlian penegakan hukum Polri, diharapkan Indonesia dapat lebih responsif menghadapi berbagai tantangan keamanan yang semakin kompleks. Menurut Buzan dan Wæver (2003), ancaman di era modern tidak hanya berasal dari konflik antarnegara, tetapi juga melibatkan aktor non-negara. Oleh karena itu, integrasi ini dapat dilihat sebagai langkah adaptif yang memungkinkan dapat memobilisasi personel Polri dengan cepat dan koordinasi yang efektif dalam menghadapi berbagai bentuk ancaman keamanan, mirip dengan model Jepang yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan fleksibilitas respons keamanannya (Samuels, 2010). Selain itu, peralihan ini juga dapat memperkuat kemampuan negara Indonesia dalam menghadapi ancaman hibrida yang melibatkan elemen konvensional dan non-konvensional. Dengan adanya kolaborasi antara TNI dan Polri, Indonesia dapat lebih efektif dalam menangani isu-isu seperti disinformasi dan aktivitas separatisme di seluruh wilayah Indonesia. Peningkatan fleksibilitas ini juga dapat berpotensi dalam memperkuat posisi Indonesia dalam arsitektur keamanan regional. Namun, untuk merealisasikan potensi ini, diperlukan implementasi yang hati-hati dan pengawasan yang transparan agar tetap sejalan dengan prinsip-prinsip demokrasi.

c. Mengembangkan potensi SDM Polri

Peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, merupakan langkah strategis dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di institusi Polri. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan jumlah personel, tetapi juga untuk memanfaatkan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki oleh anggota TNI. Dengan adanya transfer pengetahuan dan keterampilan, diharapkan Polri dapat memperkuat kapabilitasnya dalam menghadapi tantangan keamanan yang semakin kompleks. Pelatihan lintas institusi dan penggunaan teknologi mutakhir, akan menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan potensi yang ada, sehingga personel dapat menjadi lebih adaptif dan multi-talenta (Diwyarthi et al., 2022). Selain itu, peralihan status ini membuka peluang baru bagi pengembangan karir anggota TNI yang beralih menjadi anggota Polri. Hal ini berpotensi meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja dan loyalitas. Pengembangan karir yang terstruktur sangat penting untuk memastikan bahwa proses peralihan ini, dapat berjalan lancar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, peralihan ini dapat menghasilkan SDM yang lebih kompeten dan efektif dalam menjalankan tugasnya, serta memperkuat sistem pertahanan negara secara keseluruhan (Akbar et al., 2023).

4.4. Peluang dan Kemungkinan Terlaksananya Kebijakan Peralihan Anggota TNI Menjadi Anggota Polri

Dalam mengkaji peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, diperlukan pemahaman komprehensif terhadap berbagai aspek yang saling terkait. Pembahasan ini akan menelaah tiga komponen utama yang menjadi pilar keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. *Pertama*, strategi perencanaan yang matang dan terstruktur menjadi landasan awal dalam memetakan langkah-langkah konkret serta antisipasi terhadap potensi tantangan yang mungkin muncul. *Kedua*, dukungan yang diberikan dari berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, menjadi faktor krusial dalam

memastikan kelancaran proses peralihan. *Ketiga*, evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk memantau perkembangan, mengidentifikasi area perbaikan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan guna mencapai tujuan yang diharapkan. Melalui eksplorasi ketiga aspek ini, diharapkan dapat terbentuk gambaran yang lebih jelas mengenai prospek dan tantangan dalam mewujudkan kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri.

a. Strategi perencanaan

Strategi perencanaan, memegang peranan penting dalam mewujudkan peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri. Proses ini tentunya akan membutuhkan dalam merevisi UU terkait hal ini, secara menyeluruh sebagai landasan hukum yang akan digunakan bagi kedua institusi tersebut, sebagaimana diatur dalam UU No. 34/2004 tentang TNI dan UU No. 2/2002 tentang Polri. Menurut Alfandri dkk. (2019), perubahan hukum signifikan semacam ini, dapat memakan waktu bertahun-tahun dan memerlukan konsensus politik yang luas. Oleh karena itu pendekatan “*collaborative governance*”, dipandang sebagai solusi potensial untuk membangun kesepakatan di antara para pemangku kepentingan. Meski demikian, tantangan seperti perbedaan budaya organisasi dan kebutuhan pelatihan khusus tidak boleh diabaikan. Dari segi administratif, integrasi struktur komando, sistem kepengkatan, dan budaya organisasi memerlukan perencanaan cermat. Pengalaman historis Indonesia dalam mengintegrasikan dan memisahkan kembali Polri dari ABRI memberikan pelajaran berharga tentang kompleksitas proses ini.

Oleh karena itu, peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, hal inti tergantung pada strategi perencanaan yang matang. Karena hal tersebut, membutuhkan revisi menyeluruh terhadap landasan hukum, perencanaan administratif yang cermat, serta pertimbangan aspek psikologis dan sosial. Pendekatan seperti “*collaborative governance*”, dapat menjadi solusi yang tepat dalam memfasilitasi konsensus di antara pemangku kepentingan, namun tantangan seperti perbedaan budaya organisasi dan kebutuhan pelatihan khusus tetap harus diatasi. Integrasi teknologi, meski berpotensi meningkatkan efektivitas operasional, namun memerlukan investasi besar dan strategi perencanaan yang matang. Dengan demikian, pendekatan bertahap dan adaptif mungkin lebih realistis, hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan tim studi khusus, implementasi proyek percontohan, penguatan koordinasi, pelibatan masyarakat sipil dan akademisi, serta pengembangan program pelatihan bersama. Dengan demikian, dukungan terhadap kebijakan ini harus bersifat holistik, dan mempertimbangkan aspek hukum, administratif, psikologis, teknologi, dan sosial, serta dilakukan secara bertahap untuk memastikan keberhasilan implementasi sambil tetap menjaga efektivitas sistem pertahanan negara dan keamanan nasional.

b. Dukungan yang diberikan

Peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri, sangat tergantung salah satunya yaitu pada faktor dukungan yang diberikan dari berbagai pemangku kepentingan dalam proses peralihan ini. Hal ini merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan. Sebagaimana diungkapkan Beetham, penggunaan kekuatan oleh aparat penegak hukum harus memperhatikan elemen-elemen kunci seperti legalitas, justifikasi moral, dan penerimaan sosial (Beetham dalam Soeroso, 2011). Dalam konteks peralihan status TNI menjadi Polri, hal ini berkaitan erat dengan persetujuan dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Proses ini membutuhkan legitimasi hukum yang kuat, pembenaran

moral yang dapat diterima, serta penerimaan luas dari masyarakat, pemerintah, dan anggota TNI/Polri sendiri. Potensi manfaat dari peralihan ini mencakup peningkatan profesionalisme dalam penegakan hukum sipil, fokus yang lebih tajam pada pelayanan masyarakat, serta kejelasan pembagian peran dan fungsi antara TNI dan Polri. Namun demikian, implementasinya harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian dan transparansi untuk memastikan dukungan dari seluruh pihak terkait, sehingga dapat meminimalisir potensi konflik dan meningkatkan efektivitas kedua institusi dalam menjalankan tugas masing-masing.

Integrasi kapabilitas TNI dan Polri dapat memperkuat kemampuan Polri dalam menangani ancaman hibrida dan asimetris. Namun, diperlukan mekanisme pengawasan dan keseimbangan yang ketat untuk mencegah penyalahgunaan wewenang dan menjaga profesionalisme institusi. Sebagai langkah solusi, direkomendasikan pendekatan bertahap dan selektif dalam implementasi kebijakan ini. Tahap awal dapat dimulai dengan program pertukaran personel dan pelatihan bersama antara TNI dan Polri untuk membangun pemahaman mutual. Selanjutnya, uji coba terbatas pada unit-unit tertentu dapat dilakukan sebelum penerapan secara luas. Pembentukan tim khusus lintas institusi untuk mengkaji aspek hukum, operasional, dan manajemen perubahan juga diperlukan guna memastikan peralihan yang terencana dan terukur. Tak kalah pentingnya adalah sosialisasi intensif kepada masyarakat untuk membangun dukungan dan memperkuat legitimasi kebijakan ini.

c. Evaluasi berkelanjutan

Evaluasi berkelanjutan menjadi aspek vital dalam mengkaji peluang dan kemungkinan terlaksananya kebijakan peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri. Pendekatan yang terstruktur dan menyeluruh diperlukan guna menjamin keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Tiga pilar utama yang perlu dibangun dalam hal ini yaitu meliputi: evaluasi, penyusunan regulasi, dan sosialisasi kebijakan. Evaluasi melalui uji coba terbatas merupakan langkah awal yang penting untuk mengidentifikasi tantangan potensial yang ada, serta dapat mengukur dampak dari peralihan ini. Hal ini sejalan dengan pemikiran Nilsen et al. (2020), yang menekankan pentingnya pembelajaran melalui uji coba sebelum penerapan kebijakan secara luas dalam konteks *policy experimentation*. Selain itu, penyusunan regulasi yang komprehensif juga menjadi faktor kunci utama dalam memastikan kelancaran proses peralihan ini, yang meliputi aspek hukum, operasional, dan manajemen sumber daya manusia. Proses ini diperkirakan memerlukan waktu 2-3 tahun lamanya, dan harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk menjamin legitimasi dan efektivitasnya.

Lebih jauh lagi, sosialisasi kebijakan kepada seluruh komponen yang terdampak merupakan langkah esensial dalam mewujudkan pemahaman yang utuh mengenai tujuan, mekanisme, serta konsekuensi dari peralihan status ini. Kartini et al. (2024), menekankan pentingnya proses pengiriman dan penerimaan pesan dalam konteks organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks peralihan status TNI menjadi Polri, komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam memperoleh dukungan publik dan memastikan keberhasilan implementasi kebijakan. Meskipun peralihan status ini mungkin dilakukan, namun implementasinya membutuhkan perencanaan matang, pendekatan bertahap, dan pengelolaan yang dilakukan secara hati-hati terhadap berbagai tantangan dan risiko yang mungkin timbul dikemudian hari. Selain itu, keberhasilan peralihan ini sangat bergantung pada kualitas evaluasi, kematangan regulasi, dan efektivitas sosialisasi yang dilakukan. Dengan mempertimbangkan kompleksitas dan dampaknya, diperlukan komitmen jangka panjang, alokasi sumber daya yang memadai, dan dukungan politik yang kuat. Jika dikelola dengan baik,



maka peralihan status keanggotaan TNI menjadi Polri akan berpotensi dalam memperkuat sistem pertahanan negara guna menghadapi tantangan keamanan kontemporer yang semakin kompleks dan dinamis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan diskusi pembahasan mengenai implikasi peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri terhadap efektivitas sistem pertahanan negara, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Rancangan strategis untuk implementasi peralihan status anggota TNI menjadi anggota Polri mencakup empat aspek utama. (1) studi kelayakan menyeluruh yang mengadopsi teori perubahan organisasi Kurt Lewin, meliputi tahap unfreezing, moving, dan refreezing. (2) persiapan regulasi yang komprehensif melalui revisi UU No. 34/2004 tentang TNI dan UU No. 2/2002 tentang Polri, dengan mempertimbangkan aspek keamanan nasional dan hubungan internasional. (3) keterlibatan aktif para pemangku kepentingan utama seperti TNI, Polri, pemerintah, DPR, masyarakat sipil, dan akademisi. (4) evaluasi berkala yang bersifat multidisiplin dan partisipatif untuk mengukur efektivitas implementasi dan mengidentifikasi area perbaikan.

Dampak positif dari implikasi peralihan anggota TNI menjadi anggota Polri meliputi tiga aspek penting, yaitu (1) penguatan komponen pendukung dalam pertahanan negara melalui integrasi pengalaman dan keahlian personel TNI ke dalam jajaran kepolisian. (2) peningkatan kemampuan organisasi Polri dalam menghadapi berbagai jenis ancaman keamanan yang semakin kompleks. (3) pengembangan potensi sumber daya manusia Polri melalui transfer pengetahuan dan keterampilan dari personel TNI. Selanjutnya, peluang terlaksananya kebijakan ini cukup besar, namun memerlukan strategi perencanaan yang matang, dukungan kuat dari berbagai pemangku kepentingan, serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas dan penyesuaian kebijakan sesuai perkembangan situasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Haeruddin, M. I. M., Mustafa, F., Mustafa, R., Aswar, N. F., Aslam, A. P., Mustafa, M. Y., & Nugraha SD, W. (2023). Pelatihan dan pengembangan SDM dalam perspektif ilmu manajemen: Sebuah studi literatur. *Southeast Asia Journal of Business, Accounting, and Entrepreneurship*, 1(1), 1-7.
- Alfiandri, A., Akbar, D., & Ikhsan, K. (2021). *Collaborative governance: Suatu konsep penguatan kelembagaan dalam dunia investasi*. Tanjungpinang:UMRAH Press.
- Amrulloh, M. H., Purwanto, S., Hutajulu, B., & Siagian, F. (2025). Strategi Kodam XVII/Cenderawasih dalam Pemenuhan Personel guna Mendukung Kesiapan Operasi di Papua. *Sparta Multidisciplinary Journal*, 1(1), 16-32.
- Anwar, D. F. (2004). *Negotiating and consolidating democratic civilian control of the Indonesian military*. East-West Center.



-
- <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/6f8a0b32-c699-4b31-a17b-003bd8896f5c/content>
- BAPPENAS. (2019). *Ringkasan Eksekutif Visi Orang 2045*. Perpustakaan BAPPENAS. https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data-publikasi/file/Policy_Paper/Ringkasan%20Eksekutif%20Visi%20Indonesia%202045_Final.pdf
- Bayley, D. H. (2008). *Police reform: Who done it? Policing & Society*, 18(1), 7-17.
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management*, 17(2), 91-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>
- Buzan, B., & Wæver, O. (2003). *Regions and Powers: The Structure of Orang Security*.
- Creswell, J. W. 2010. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Datta, AW, & Chaffin, BC (2022). *Evolving adaptive governance: challenging assumptions through an examination of fisheries law in Solomon Islands*. *Ecology and Society*, researchonline.jcu.edu.au, <https://researchonline.jcu.edu.au/75650/>
- Diwyarthi, NDMS, Husaini, M, Lasmiatun, KMT, & ... (2022). *Teori Psikologi Industri dan Manajemen Sumber Daya Manusia.*, books.google.com, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=XOZsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=diwyarthi+teori+psikologi+industri+dan+manajemen+sumber+daya+manusia&ots=4YzA090qrA&sig=cZgsFx-2ceL6dZ57NmqDT0z8VCc>
- Ginting, S. (2024). *Selamat Ginting: UU TNI dan Polri Wajib Direvisi dan Mengacu Konstitusi UUD 1945*. FNN. <https://fnn.co.id/post/selamat-ginting-uu-tni-dan-polri-wajib-direvisi-dan-mengacu-konstitusi-uud-1945>
- Kartini, KDA, Zuhaena, F, & Masita, TE (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan *Majalah Imiah Manajemen & Bisnis (MIMB)* <https://mimb.unwiku.ac.id/index.php/mimb/article/download/337/170>
- Kementerian Pertahanan Republik Orang. (2022). *Buku Putih Pertahanan Orang 2022*. <https://www.kemhan.go.id/wp-content/uploads/2022/08/BUKU-PUTIH.pdf>
- Nilsen, P., & Cairney, P. (2020). *Policy implementation research*. In P. Nilsen & S. A. Birken (Eds.), *Handbook on Implementation Science* (pp. 368-388). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975995.00024>
- McMillan, JH, & Schumacher, S (2003). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R &D.*, Bandung
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). *Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis*. MBIA, 19(2), 142-151.



-
- Moleong, Lexy J. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Parmar, BL, Freeman, RE, Harrison, JS, & ... (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Purwanto, S., & Ilhamsyah, I. (2025). Army Human Resources Development Strategy through Human Capital Approach. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 1(1), 1-22.
- Purwanto, S., & Siagian, F. (2025). Strategic Human Resources Management in the Global Era: Navigating Opportunities and Challenges. *Centurion MSPD Journal*, 1(1).
- Rosenbaum, D. P., Lawrence, D. S., & Hartnett, S. M. (2019). *Organizational change in policing: Implementing community policing in Chicago*. In *The Cambridge Handbook of Policing in the United States* (pp. 495-517). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108354721.025>
- Samuels, R. J. (2010). *Securing Japan: Tokyo's Grand Strategy and the Future of East Asia*.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage Publications.
- Sebastian, L.C.. (2006). *Realpolitik ideology: Orang's use of military force. Realpolitik Ideology: Orang's Use of Military Force*. 1-560.
- Soeroso, R. (2011). Pengantar ilmu hukum. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sigit Purwanto, S. I. P. (2024). Definisi Dan Konsep. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1.
- Sugiyono (2012) Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D Bandung: Alfabeta
- Sukadis, B., & Eric Hendra, E. (2005). *Toward Professional TNI: TNI Business Restructuring*. Ed. Beni Sukadis and Eric Hendra. Orang: Lembaga Studi Pertahanan dan Studi Strategis Orang and Friedrich-Ebert-Stiftung.
- UR, DW (2019). *Teori Organisasi*" Struktur dan Desain., books.google.com, https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=aqjJDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=wisnu+teori+pembelajaran+organisasi&ots=hrnb8w5-Lk&sig=Mgml1H_QFrn97ZLB-rDSs1PkIfM
- Weatherbee, D. E. (2019). *ASEAN's Half Century: A Political History of the Association of Southeast Asian Nations*. Rowman & Littlefield.
- World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
- Yin, RK (2008). *Studi kasus: Desain & metode*., library.stik-ptik.ac.id <http://library.stik-ptik.ac.id/detail?id=42968&lokasi=lokal>