



**HANJAR SATUAN PENDIDIKAN**  
**CORE 1 MANAJEMEN STRATEGIK**  
**PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS,**  
**SKENARIO DAN EVALUASI KEBIJAKAN**

untuk

**PENDIDIKAN PENGEMBANGAN UMUM**  
**SEKOLAH STAF DAN PIMPINAN TINGGI**

**SEKOLAH STAF DAN PIMPINAN POLRI**  
**2026**

## DAFTAR ISI

<b>MODUL</b>	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS, SKENARIO DAN EVALUASI KEBIJAKAN</b>	
	Pendahuluan .....	1
	Standar Kompetensi .....	2
	Kompetensi Dasar .....	2
	Materi Pelajaran .....	3
	Metode Pembelajaran.....	6
	Alat/Media, Bahan dan Sumber Belajar .....	7
	Kegiatan Pembelajaran .....	8
	Tagihan / Tugas .....	9
	Lembar Kegiatan .....	9
	Bahan Bacaan .....	10
	<b>POKOK BAHASAN 1</b>	
	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DALAM KEBIJAKAN KEAMANAN NASIONAL</b>	
	A. Hakikat pengambilan keputusan strategis .....	10
	B. Model rasional dan bounded rationality .....	12
	C. Model nonlinier dalam <i>policy making</i> .....	13
	D. Teknik analisis alternatif kebijakan .....	14
	E. Keputusan dalam kondisi risiko dan ketidakpastian.....	15
	<b>POKOK BAHASAN 2</b>	
	<b>SCENARIO PLANNING DAN POLICY WAR GAMING DALAM KEBIJAKAN POLRI</b>	
	A. Konsep dan fungsi <i>scenario planning</i> .....	16
	B. Komponen utama <i>scenario planning</i> .....	19
	C. Perancangan skenario masa depan keamanan nasional.....	20
	D. Analisis implikasi skenario bagi Polri .....	22
	CORE 1 MANAJEMEN STRATEGIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS, SKENARIO DAN EVALUASI KEBIJAKAN SEKOLAH STAF DAN PIMPINAN TINGGI	

**POKOK BAHASAN 3****EVALUASI KEBIJAKAN STRATEGIS DAN KEPEMIMPINAN ETIS**

A. Hakikat dan tujuan evaluasi kebijakan strategis	25
B. dimensi dan kriteria evaluasi kebijakan .....	27
C. Perumusan pertanyaan evaluasi kebijakan .....	29
D. Pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan....	30
E. Kepemimpinan etis dan akuntabilitas kebijakan .....	32
Rangkuman .....	34
Latihan .....	34

## MODUL

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS, SKENARIO DAN EVALUASI KEBIJAKAN



30 JP (1350 Menit)



## PENDAHULUAN


Dalam dinamika keamanan nasional yang semakin kompleks, volatile, dan saling terhubung, pimpinan Polri di tingkat strategis dituntut memiliki kemampuan analitis, prediktif, serta adaptif dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan. Perubahan lingkungan strategis—mulai dari ancaman konvensional hingga risiko baru seperti kejahatan siber, disinformasi, instabilitas politik, hingga kompetisi geopolitik—mendorong perlunya pengambilan keputusan yang bukan hanya responsif, tetapi juga berbasis bukti, berbasis risiko, dan berorientasi jangka panjang.


Modul Pengambilan Keputusan Strategis, Skenario, dan Evaluasi Kebijakan ini dirancang untuk memperkuat kompetensi peserta didik Sespimti Polri dalam memahami, menganalisis, dan mengelola proses pembuatan kebijakan strategis di lingkungan Kepolisian. Kemampuan tersebut meliputi tiga dimensi utama:

1. Pengambilan Keputusan Strategis, yang menekankan pemahaman tentang model-model pengambilan keputusan, rasionalitas, analisis risiko, penetapan prioritas, serta bagaimana pimpinan memutuskan secara tepat dalam kondisi ketidakpastian tinggi.
2. Perumusan Skenario (*scenario planning*) sebagai alat analitis untuk mengantisipasi masa depan, melihat berbagai kemungkinan perubahan, dan menyiapkan alternatif kebijakan yang adaptif dan resilien dalam menghadapi perkembangan ancaman dan peluang.
3. Evaluasi Kebijakan (*policy evaluation*) yang memfasilitasi kemampuan menilai efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan kebijakan Polri, guna memastikan bahwa setiap keputusan strategis memberikan kontribusi nyata terhadap stabilitas keamanan dan kepentingan nasional.


Sebagai calon pemimpin strategis Polri, peserta Sespimti diharapkan mampu mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut ke dalam proses

	<p>manajerial dan operasional institusi, sehingga mampu menghasilkan rekomendasi dan keputusan strategis yang akurat, visioner, serta responsif terhadap tuntutan publik dan dinamika nasional. Modul ini juga memperkenalkan praktik terbaik internasional, kerangka kerja analitis modern, serta pendekatan kolaboratif lintas lembaga yang relevan dengan kebutuhan era <i>intelligence-driven policing</i> dan tata kelola keamanan nasional berbasis risiko.</p> <p>Dengan memahami materi dalam modul ini, peserta didik diharapkan tidak hanya mampu memimpin organisasi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan strategis, tetapi juga mampu menjadi arsitek kebijakan yang tangguh, adaptif, dan profesional dalam menjaga keamanan dan ketertiban nasional.</p>
--	--

	<p><b>STANDAR KOMPETENSI</b></p>
	<p>Menguasai metodologi perancangan <i>scenario policy</i> dan teknik evaluasi kebijakan makro untuk menjamin efektivitas dan akuntabilitas kebijakan keamanan nasional.</p>

	<p><b>KOMPETENSI DASAR</b></p>
	<p>1. Menganalisis pengambilan keputusan strategis dalam kebijakan keamanan nasional.</p> <p><b>Indikator hasil belajar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menelaah secara kritis hakikat pengambilan keputusan strategis.</li> <li>b. Mengkaji dan membedakan model rasional dan <i>bounded rationality</i>.</li> <li>c. Menganalisis secara komprehensif model non-linear dalam <i>policy making</i>.</li> <li>d. Menelaah secara kritis teknik analisis alternatif kebijakan.</li> <li>e. Menelaah secara kritis keputusan dalam kondisi risiko dan ketidakpastian.</li> </ol>


	<p>2. Mengevaluasi <i>scenario planning</i> dan <i>policy war-gaming</i> dalam kebijakan Polri.</p> <p><b>Indikator hasil belajar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mengidentifikasi konsep dan fungsi <i>scenario planning</i>.</li> <li>b. Mengevaluasi komponen utama <i>scenario planning</i>.</li> <li>c. Menilai perancangan skenario masa depan keamanan nasional.</li> <li>d. Membuat analisis implikasi skenario bagi Polri.</li> <li>e. Menganalisis <i>policy war-gaming</i> sebagai uji ketahanan kebijakan.</li> </ol> <p>3. Merumuskan evaluasi kebijakan strategis dan kepemimpinan etis.</p> <p><b>Indikator hasil belajar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menelaah secara kritis hakikat dan tujuan evaluasi kebijakan strategis.</li> <li>b. Menelaah Dimensi dan kriteria evaluasi kebijakan.</li> <li>c. Membuat rumusan pertanyaan evaluasi kebijakan.</li> <li>d. Mengkaji pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan.</li> <li>e. Kepemimpinan etis dan akuntabilitas kebijakan.</li> </ol>
--	--

	<p><b>MATERI PELAJARAN</b></p>
	<p><b>1. Pokok Bahasan 1:</b></p> <p>Pengambilan keputusan strategis dalam kebijakan keamanan nasional.</p> <p><b>Sub Pokok Bahasan 1:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. hakikat pengambilan keputusan strategis. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) karakteristik keputusan strategis pada level nasional.</li> <li>2) keputusan dalam situasi krisis, kompleksitas tinggi, dan ketidakpastian.</li> </ol> </li> </ol>


	<p>3) lingkungan kebijakan keamanan nasional dan arena kompetisi kepentingan.</p> <p>b. model rasional dan <i>bounded rationality</i>.</p> <p>1) asumsi dasar model rasional dalam kebijakan publik.</p> <p>2) konsep rasionalitas terbatas (<i>bounded rationality</i>).</p> <p>3) implikasi penggunaan kedua model dalam perumusan kebijakan keamanan nasional.</p> <p>c. model non-linear dalam <i>policy making</i>.</p> <p>1) model <i>garbage can</i> dalam organisasi dan kebijakan publik.</p> <p>2) model politik (<i>political model</i>) dan dinamika kekuasaan.</p> <p>3) interaksi aktor, kepentingan, dan negosiasi dalam pengambilan keputusan strategis.</p> <p>d. teknik analisis alternatif kebijakan.</p> <p>1) <i>decision matrix</i> sebagai alat pemilihan kebijakan.</p> <p>2) analisis <i>cost-benefit</i> dalam kebijakan keamanan nasional.</p> <p>3) <i>trade-off</i> kepentingan keamanan, sosial, hukum, dan anggaran.</p> <p>e. keputusan dalam kondisi risiko dan ketidakpastian.</p> <p>1) perbedaan konsep risiko (<i>risk</i>) dan ketidakpastian (<i>uncertainty</i>).</p> <p>2) pengambilan keputusan berbasis probabilitas vs judgement strategis.</p> <p>3) implikasi risiko dan ketidakpastian dalam sistem keamanan nasional.</p> <p><b>2. Pokok Bahasan 2</b></p> <p><i>Scenario planning</i> dan <i>policy war-gaming</i> dalam kebijakan Polri.</p> <p><b>Sub Pokok Bahasan 2:</b></p> <p>a. konsep dan fungsi <i>scenario planning</i>.</p> <p>1) <i>scenario planning</i> sebagai alat <i>foresight</i> kebijakan.</p> <p>2) perbedaan proyeksi, prediksi, dan skenario.</p> <p>3) peran <i>scenario planning</i> dalam perumusan kebijakan jangka panjang.</p>
--	--

	<p>b. komponen utama <i>scenario planning</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>driving forces</i> (politik, ekonomi, sosial, teknologi, keamanan).</li> <li>2) <i>critical uncertainties</i> dalam keamanan nasional.</li> <li>3) logika pembangunan dan konsistensi skenario.</li> </ol> <p>c. perancangan skenario masa depan keamanan nasional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) metode penyusunan skenario alternatif.</li> <li>2) penyusunan skenario ekstrem dan moderat.</li> <li>3) skenario sebagai dasar pilihan kebijakan strategis.</li> </ol> <p>d. analisis implikasi skenario bagi Polri.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) dampak skenario terhadap peran, fungsi, dan struktur Polri.</li> <li>2) penyesuaian strategi, kebijakan, dan kapasitas kelembagaan.</li> <li>3) kesiapsiagaan institusional menghadapi masa depan yang tidak pasti.</li> </ol> <p>e. <i>policy war-gaming</i> sebagai uji ketahanan kebijakan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) konsep dan tujuan <i>policy war-gaming</i>.</li> <li>2) desain struktur, peran aktor, dan aturan permainan.</li> <li>3) keterlibatan pemangku kepentingan strategis lintas sektor.</li> </ol> <p><b>3. Pokok Bahasan 3</b></p> <p>Evaluasi kebijakan strategis dan kepemimpinan etis.</p> <p><b>Sub Pokok Bahasan:</b></p> <p>a. hakikat dan tujuan evaluasi kebijakan strategis.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evaluasi kebijakan pada level makro.</li> <li>2. evaluasi sebagai alat pertanggungjawaban publik.</li> <li>3. evaluasi sebagai instrumen pembelajaran kebijakan.</li> </ol> <p>b. dimensi dan kriteria evaluasi kebijakan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) efektivitas kebijakan keamanan nasional.</li> <li>2) efisiensi penggunaan sumber daya.</li> <li>3) relevansi kebijakan terhadap dinamika lingkungan strategis.</li> </ol>
--	--


	<ol style="list-style-type: none"> <li>4) dampak dan keberlanjutan kebijakan.</li> <li>c. perumusan pertanyaan evaluasi kebijakan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fokus evaluasi pada outcome dan impact.</li> <li>2. perbedaan output, outcome, dan impact kebijakan.</li> <li>3. penilaian jangka pendek, menengah, dan panjang.</li> </ol> </li> <li>d. pemanfaatan hasil evaluasi dalam pengambilan keputusan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evaluasi sebagai dasar koreksi dan reformulasi kebijakan.</li> <li>2. <i>evidence-based policy</i> dan <i>strategic learning</i>.</li> <li>3. evaluasi sebagai alat transformasi institusi Polri.</li> </ol> </li> <li>e. kepemimpinan etis dan akuntabilitas kebijakan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tanggung jawab pimpinan dalam kebijakan berdampak luas.</li> <li>2. transparansi dan akuntabilitas kebijakan keamanan.</li> <li>3. pembelajaran institusional dan perbaikan berkelanjutan.</li> </ol> </li> </ol>
--	--

	<h2>METODE PEMBELAJARAN</h2>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Metode Ceramah</b> Metode ini digunakan untuk menjelaskan materi tentang pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</li> <li>2. <b>Metode <i>Brainstroming</i> (curah pendapat)</b> Metode ini digunakan untuk menggali pendapat/pemahaman peserta tentang materi yang disampaikan.</li> <li>3. <b>Pembelajaran Kooperatif (<i>Cooperative Learning</i>)</b> Metode ini digunakan untuk mendorong interaksi sosial, saling ketergantungan positif, dan pengembangan keterampilan sosial serta kognitif melalui kerja sama dalam kelompok.</li> <li>4. <b>Metode <i>Problem Based Learning</i></b> Metode ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dalam memecahkan masalah dengan pendekatan pembelajaran yang menekankan pada pemecahan masalah</li> </ol>


	<p>sebagai cara untuk mengembangkan pemahaman konsep dan keterampilan kritis.</p> <p><b>5. Metode <i>Project Based Learning</i></b></p> <p>Metode ini bertujuan untuk mengembangkan proyek yang signifikan, yang menekankan pada pemecahan masalah, kolaborasi, dan keterampilan praktis.</p> <p><b>6. Metode Penugasan</b></p> <p>Metode ini bertujuan untuk menugaskan peserta didik untuk membuat resume terkait materi yang disampaikan.</p>
--	--


	<h2><b>ALAT/MEDIA, BAHAN DAN SUMBER BELAJAR</b></h2>
	<p><b>1. Alat/Media:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Whiteboard</i>.</li> <li>b. <i>Flipchart</i>.</li> <li>c. Komputer/laptop.</li> <li>d. LCD dan <i>screen</i>.</li> <li>e. <i>Laser point</i>.</li> <li>f. Pengeras suara/<i>sound system</i>.</li> </ol> <p><b>2. Bahan:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kertas.</li> <li>b. Alat tulis.</li> </ol> <p><b>3. Sumber Belajar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia – dasar hukum peran Polri dalam keamanan nasional, tugas strategis, dan kewenangan.</li> <li>b. Undang-Undang No. 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara – kerangka besar keamanan nasional dan keterkaitan dengan institusi penegak hukum.</li> <li>c. Peraturan Presiden tentang Kebijakan Umum Pertahanan Negara / Dokumen Strategi Keamanan Nasional Indonesia (seperti Doktrin Hankam dan Kebijakan Keamanan Nasional, bila tersedia di institusi pendidikan Polri).</li> </ol>


	<p>d. Buzan, B. (1991). <i>People, states and fear: An agenda for international security studies in the post-Cold War era</i> (2nd ed.). Lynne Rienner Publishers.</p>
--	--

	<p style="text-align: center;"><b>KEGIATAN PEMBELAJARAN</b></p>
	<p><b>1. Tahap awal : 10 menit</b></p> <p>Pendidik melakukan apersepsi, yang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membuka kelas dan memberikan salam.</li> <li>b. Perkenalan.</li> <li>c. Pendidik menyampaikan tujuan dan materi yang akan disampaikan dalam proses pembelajaran.</li> </ol> <p><b>2. Tahap inti : 1.330 menit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Tahap inti I: pembahasan pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan. (330 menit)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pendidik (Narasumber didampingi Widyaiswara) mengeksplor pengalaman terkait pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</li> <li>2) Pendidik (Narasumber didampingi Widyaiswara) memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk merumuskan pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</li> </ol> </li> <li>b. <b>Tahap inti II: diskusi materi pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan. (1.000 menit)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pendidik (Widyaiswara) menugaskan peserta didik melalui Pokjar masing-masing untuk mendiskusikan tentang pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</li> <li>2) Pendidik (Widyaiswara) menunjuk salah satu Pokjar untuk mempresentasikan hasil diskusi dan ditanggapi oleh Pokjar lain.</li> <li>3) Pendidik (Widyaiswara) memberikan ulasan dan penguatan materi pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</li> </ol> </li> </ol>

	<p>4) Pendidik (Widyaiswara) menugaskan peserta didik secara perorangan untuk membuat resume dan laporan hasil diskusi materi pengambilan keputusan strategis, skenario dan evaluasi kebijakan.</p> <p><b>3. Tahap akhir : 10 menit</b></p> <p>Pendidik (Widyaiswara) mengakhiri kegiatan pembelajaran, yang mencakup kegiatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan penguatan materi, dengan cara memberikan ulasan dan penguatan materi secara umum.</li> <li>b. Menjelaskan keterkaitan mata pelajaran dengan pelaksanaan tugas.</li> <li>c. Menyampaikan tindaklanjut dari kegiatan pembelajaran dalam bentuk penugasan dan sebagainya.</li> </ol>
--	--

	<p><b>TAGIHAN / TUGAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta didik mengumpulkan laporan hasil diskusi Pokjar terkait materi yang disampaikan.</li> <li>2. Peserta didik mengumpulkan tugas NKP 1 sesuai dengan PPKT dalam bentuk pdf di <i>upload</i> ke aplikasi SIAP.</li> </ol>
---	---

	<p><b>LEMBAR KEGIATAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan hasil diskusi Pokjar terkait materi yang disampaikan.</li> <li>2. Resume dengan tulisan tangan sesuai dengan PPKT.</li> </ol>
---	---

	<b>BAHAN BACAAN</b>
	<p style="text-align: center;"><b>POKOK BAHASAN 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DALAM KEBIJAKAN KEAMANAN NASIONAL</b></p> <p>Pengambilan keputusan strategis dalam kebijakan keamanan nasional menuntut kemampuan kepemimpinan untuk membaca dinamika ancaman yang kompleks, memadukan informasi intelijen, pertimbangan politik, hukum, nilai demokrasi, serta kepentingan nasional jangka pendek dan panjang secara seimbang. Keputusan tidak hanya harus cepat dan tegas, tetapi juga rasional, berbasis data, terkoordinasi lintas lembaga, serta mempertimbangkan dampak terhadap stabilitas nasional, kepercayaan publik, dan reputasi negara di tingkat global, sehingga setiap langkah strategis benar-benar memperkuat ketahanan nasional serta perlindungan warga negara.</p> <p><b>A. Hakikat Pengambilan Keputusan Strategis</b></p> <p>1. Karakteristik Keputusan Strategis pada Level Nasional</p> <p>Pengambilan keputusan strategis pada level nasional memiliki karakter yang berbeda secara kualitatif, bukan sekadar kuantitatif, dibandingkan keputusan operasional atau manajerial. Keputusan strategis menyangkut arah kebijakan negara, bukan hanya cara melaksanakan kebijakan. Ia bersifat makro, lintas sektor, berdampak luas, dan berjangka panjang, serta sering kali menentukan legitimasi institusi negara di mata publik nasional maupun komunitas internasional.</p> <p>Dalam konteks Polri, keputusan strategis tidak hanya dinilai dari keberhasilan penegakan hukum atau pengendalian keamanan jangka pendek, tetapi juga dari dampaknya terhadap stabilitas nasional, kohesi sosial, kepercayaan publik, perlindungan HAM, relasi sipil–militer, dan citra Indonesia sebagai negara demokratis. Oleh karena itu, keputusan strategis Polri selalu berada pada irisan antara hukum, politik, keamanan, dan etika publik.</p> <p>Keputusan strategis umumnya diambil oleh elite kebijakan nasional—Presiden, Menko, Kapolri, Panglima TNI, pimpinan lembaga negara—dan bersifat high-stakes decision dengan konsekuensi yang sering kali sulit atau tidak</p>

	<p>dapat dibalik (irreversible). Kesalahan dalam keputusan strategis tidak hanya berdampak pada kegagalan kebijakan, tetapi dapat menciptakan krisis kepercayaan, delegitimasi negara, atau konflik berkepanjangan.</p> <p>Karena itu, pengambilan keputusan strategis menuntut judgement strategis, bukan sekadar kepatuhan terhadap SOP atau regulasi teknis. Perwira tinggi Polri dituntut mampu membaca dan menimbang implikasi politik, hukum, sosial, ekonomi, keamanan, dan HAM secara simultan, serta memprediksi dampak jangka menengah dan panjang dari setiap opsi kebijakan.</p> <p>Contoh Kontekstual: Keputusan Kapolri dalam menetapkan strategi pengamanan nasional pada Pemilu Serentak. Keputusan ini tidak hanya menyangkut pola pengamanan teknis, tetapi berdampak pada stabilitas politik, legitimasi hasil pemilu, persepsi netralitas Polri, kepercayaan publik, serta penilaian komunitas internasional terhadap kualitas demokrasi Indonesia.</p> <p>2. Keputusan dalam Situasi Krisis, Kompleksitas Tinggi, dan Ketidakpastian</p> <p>Dalam situasi krisis—seperti konflik sosial berskala besar, terorisme, bencana nasional, pandemi, atau krisis politik—pengambilan keputusan strategis berlangsung dalam kondisi tekanan waktu ekstrem, informasi yang tidak lengkap atau ambigu, eskalasi cepat, serta sorotan media dan publik <b>yang</b> intens. Keputusan harus diambil sebelum seluruh variabel dapat dianalisis secara komprehensif.</p> <p>Kompleksitas muncul karena keterlibatan banyak aktor dengan kepentingan berbeda, baik di tingkat pusat maupun daerah, serta dampak kebijakan yang menjalar lintas sektor (keamanan, ekonomi, sosial, politik, HAM). Hubungan sebab-akibat sering kali tidak linear, sehingga kebijakan yang dimaksudkan untuk meredam konflik justru dapat memperbesar eskalasi jika salah dirancang.</p> <p>Dalam kondisi seperti ini, pendekatan teknokratis murni—yang menunggu data lengkap dan analisis sempurna—sering kali tidak realistis. Pimpinan Polri harus mampu menggabungkan analisis rasional yang tersedia, intuisi strategis, pengalaman institusional, nilai profesional Polri, serta pertimbangan etik dan HAM.</p> <p>Kesalahan kecil dalam keputusan strategis pada situasi krisis dapat berdampak sistemik: meningkatnya korban, eskalasi</p>
--	---

	<p>konflik horizontal, kriminalisasi aparat, tekanan politik, hingga penurunan legitimasi negara.</p> <p>Contoh Kontekstual: Penanganan kerusuhan sosial besar pasca-keputusan politik nasional. Kapolri harus segera menentukan apakah pendekatan pengamanan bersifat persuasif, represif terbatas, atau kombinasi, meskipun informasi lapangan belum sepenuhnya terverifikasi dan tekanan politik sangat tinggi.</p> <p>3. Lingkungan Kebijakan Keamanan Nasional dan Arena Kompetisi Kepentingan</p> <p>Kebijakan keamanan nasional tidak pernah berada dalam ruang hampa. Ia terbentuk dalam arena kompetisi kepentingan yang melibatkan aktor negara dan non-negara: Presiden, kementerian/lembaga, TNI, Polri, pemerintah daerah, DPR, partai politik, media massa, masyarakat sipil, aktor ekonomi, hingga tekanan dan norma internasional.</p> <p>Setiap aktor membawa kepentingan, persepsi ancaman, dan agenda yang tidak selalu sejalan. Dalam arena ini, Polri tidak lagi sekadar pelaksana teknis kebijakan, tetapi merupakan aktor strategis kebijakan keamanan nasional yang harus mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan negara, hukum, dan kepercayaan publik.</p> <p>Pengambilan keputusan strategis menuntut kemampuan membaca power relations, memahami kepentingan yang berseberangan, serta mengelola konflik kepentingan tanpa kehilangan mandat hukum dan legitimasi demokratis.</p> <p>Contoh Kontekstual: Penetapan kebijakan pengamanan aksi massa nasional yang melibatkan kepentingan politik, tekanan media, tuntutan HAM, serta risiko gangguan stabilitas ekonomi dan keamanan.</p> <p><b>B. Model Rasional dan <i>Bounded Rationality</i></b></p> <p>1. Asumsi Dasar Model Rasional dalam Kebijakan Publik</p> <p>Model Rasional berangkat dari asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki tujuan kebijakan yang jelas, informasi lengkap, serta kemampuan untuk mengidentifikasi seluruh alternatif kebijakan dan menghitung konsekuensinya secara objektif. Kebijakan dipilih berdasarkan alternatif yang paling optimal dalam mencapai tujuan nasional.</p>
--	---

	<p>Dalam kebijakan keamanan, model ini ideal untuk perencanaan strategis jangka panjang, penyusunan grand strategy Polri, atau kebijakan struktural seperti reformasi organisasi dan pengembangan kapasitas nasional.</p> <p>Contoh Kontekstual: Perumusan kebijakan nasional penguatan kapasitas Polri menghadapi kejahatan siber melalui analisis ancaman global, kebutuhan SDM, teknologi, anggaran, serta dampak jangka panjang terhadap keamanan dan privasi warga negara.</p> <p>2. Konsep Rasionalitas Terbatas (<i>Bounded Rationality</i>)</p> <p><i>Bounded rationality</i> mengakui bahwa pengambil keputusan selalu menghadapi keterbatasan: informasi yang tidak lengkap, waktu yang terbatas, kapasitas kognitif manusia, serta tekanan politik dan sosial. Dalam kondisi ini, pengambil keputusan tidak mencari solusi paling optimal, tetapi solusi yang cukup memadai dan dapat diterima (<i>satisficing</i>).</p> <p>Dalam konteks Polri, pendekatan ini sangat relevan dalam operasi keamanan nasional, penanganan terorisme, atau konflik sosial yang berkembang cepat. Rasionalitas terbatas bukan kelemahan, melainkan realitas strategis yang harus dikelola dengan kesadaran dan akuntabilitas.</p> <p>Contoh Kontekstual: Keputusan cepat Kapolri menetapkan status siaga nasional pasca-indikasi awal ancaman teror, meskipun data intelijen belum sepenuhnya terkonfirmasi.</p> <p>3. Implikasi dalam Perumusan Kebijakan Keamanan Nasional</p> <p>Pemahaman model rasional dan <i>bounded rationality</i> membantu pimpinan Polri menentukan kapan menggunakan pendekatan analitis komprehensif dan kapan mengandalkan judgement strategis berbasis pengalaman dan nilai institusional. Kombinasi keduanya memungkinkan kebijakan yang adaptif, realistis, dan tetap akuntabel.</p> <p><b>C. Model Nonliner dalam <i>Policy Making</i></b></p> <p>1. Model <i>Garbage Can</i> dalam Kebijakan Publik</p> <p>Model <i>Garbage Can</i> memandang pengambilan keputusan dalam organisasi kompleks sebagai pertemuan tidak teratur antara masalah, solusi, aktor, dan kesempatan. Dalam kebijakan keamanan, sering kali solusi sudah tersedia sebelum masalah dirumuskan secara jelas.</p>
--	--

	<p>Model ini membantu pimpinan Polri memahami bahwa keputusan strategis tidak selalu lahir dari proses rasional linier, tetapi dari dinamika situasional dan momentum politik.</p> <p>Contoh Kontekstual: Penggunaan instrumen hukum tertentu dalam penanganan gangguan keamanan baru karena instrumen tersebut sudah tersedia, sementara definisi masalah masih berkembang.</p> <p>2. Model Politik dan Dinamika Kekuasaan</p> <p>Model Politik melihat kebijakan sebagai hasil negosiasi, kompromi, dan pertarungan kepentingan antar aktor. Dalam konteks Polri, keputusan strategis sering dipengaruhi oleh relasi politik, opini publik, tekanan media, dan kepentingan lembaga lain.</p> <p>Political acumen diperlukan bukan untuk kepentingan partisan, tetapi untuk menjaga kepentingan negara, supremasi hukum, dan profesionalisme Polri.</p> <p>Contoh Kontekstual: Penyesuaian strategi pengamanan nasional setelah konsultasi lintas kementerian dan masukan DPR.</p> <p>3. Interaksi Aktor, Kepentingan, dan Negosiasi dalam pengambilan keputusan strategis</p> <p>Keputusan strategis adalah proses sosial-politik. Keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan mengelola aktor, membangun konsensus, dan meminimalkan resistensi tanpa mengorbankan prinsip hukum dan HAM.</p> <p><b>D. Teknik Analisis Alternatif Kebijakan</b></p> <p>1. <i>Decision Matrix</i></p> <p>Decision matrix membantu membandingkan alternatif kebijakan berdasarkan kriteria strategis seperti keamanan, legitimasi publik, biaya, risiko, dan dampak HAM. Alat ini membantu menstrukturkan judgement strategis, bukan menggantikannya.</p> <p>Contoh kontekstual: Membandingkan opsi penanganan konflik wilayah: pendekatan represif, pendekatan dialogis, atau kombinasi terbatas.</p> <p>2. Analisis <i>cost-benefit</i> dalam kebijakan keamanan</p> <p>Cost dalam kebijakan keamanan tidak hanya finansial, tetapi juga biaya sosial, politik, hukum, HAM, dan reputasi institusi.</p>
--	---

	<p>Analisis <i>cost-benefit</i> mencegah kebijakan yang efektif secara jangka pendek tetapi merugikan negara dalam jangka panjang.</p> <p>Contoh kontekstual: Penggunaan teknologi pengawasan massal yang efektif menekan kejahatan, tetapi berpotensi menimbulkan pelanggaran privasi dan resistensi publik.</p> <p>3. <i>Trade-off</i> Kepentingan</p> <p>Setiap keputusan strategis melibatkan trade-off antara keamanan dan kebebasan sipil, stabilitas dan demokrasi, efektivitas dan legitimasi. Pimpinan Polri harus mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan trade-off tersebut secara terbuka dan etis.</p> <p><b>E. Keputusan dalam Kondisi Risiko dan Ketidakpastian</b></p> <p>1. Risiko vs Ketidakpastian</p> <p>Risiko dapat diukur dan diperkirakan, sedangkan ketidakpastian bersifat tidak terprediksi. Kebijakan keamanan nasional sering menghadapi ketidakpastian strategis, bukan sekadar risiko teknis.</p> <p>2. Probabilitas vs Judgement Strategis</p> <p>Dalam kondisi risiko, analisis probabilistik relevan. Dalam ketidakpastian tinggi, keputusan sangat bergantung pada kepemimpinan, intuisi strategis, dan nilai institusional Polri.</p> <p>Contoh Kontekstual: Keputusan menghadapi potensi konflik horizontal baru yang belum pernah terjadi sebelumnya.</p> <p>3. Implikasi bagi Sistem Keamanan Nasional</p> <p>Kesadaran terhadap risiko dan ketidakpastian mendorong Polri membangun kebijakan yang fleksibel, adaptif, dan resilien, serta menghindari pendekatan reaktif yang semata-mata berbasis prosedur.</p>
--	--

## POKOK BAHASAN 2

### **SCENARIO PLANNING DAN POLICY WAR GAMING DALAM KEBIJAKAN POLRI**

*Scenario planning* dan *policy war gaming* dalam kebijakan Polri merupakan pendekatan strategis untuk mengantisipasi dinamika ancaman, ketidakpastian lingkungan keamanan, serta kompleksitas tantangan yang terus berkembang. Melalui pemetaan berbagai kemungkinan skenario, identifikasi risiko, simulasi respons kebijakan, serta pengujian kapasitas institusi dalam kondisi krisis, kedua metode ini membantu pimpinan Polri merumuskan keputusan yang lebih adaptif, berbasis analisis, serta memiliki kesiapan operasional yang kuat. Dengan demikian, Polri tidak hanya bereaksi terhadap situasi, tetapi memiliki kemampuan proaktif dalam mengelola keamanan nasional secara profesional, terukur, dan berorientasi jangka panjang.

#### **A. Konsep dan Fungsi *Scenario Planning***

##### **1. Pengertian *Scenario Planning***

*Scenario planning* adalah suatu pendekatan perencanaan strategis berbasis foresight yang digunakan untuk memahami dan mempersiapkan berbagai kemungkinan masa depan yang tidak pasti, kompleks, dan saling bertentangan, dengan tujuan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan kebijakan jangka panjang.

Dalam konteks keamanan nasional, skenario planning bukan alat prediksi, melainkan alat pembelajaran strategis yang membantu pimpinan negara dan institusi keamanan:

- a. memahami ketidakpastian strategis.
- b. mengantisipasi perubahan lingkungan keamanan.
- c. menguji ketahanan kebijakan sebelum krisis terjadi.

Bagi Polri, skenario planning adalah instrumen kepemimpinan kebijakan, bukan sekadar teknik analisis. Ia melatih perwira tinggi untuk berpikir melampaui situasi saat ini dan mengambil keputusan dengan kesadaran penuh terhadap implikasi jangka panjang.

##### **2. Fungsi *Scenario Planning***

*Scenario planning* memiliki beberapa fungsi strategis utama:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungsi Antisipatif Membantu Polri mengantisipasi perubahan lingkungan strategis (politik, sosial, ekonomi, teknologi, dan keamanan) yang berpotensi mengubah karakter ancaman.</li> <li>2. Fungsi Reduksi Kejutan Strategis Mengurangi risiko <i>strategic surprise</i> akibat krisis yang tidak terbayangkan sebelumnya.</li> <li>3. Fungsi Uji Ketahanan Kebijakan (Policy Stress Test) Menguji apakah kebijakan Polri tetap relevan dan legitim dalam berbagai kondisi masa depan.</li> <li>4. Fungsi Pembelajaran Kepemimpinan Mengembangkan <i>strategic judgement</i> dan pola pikir adaptif pada perwira tinggi.</li> <li>5. Fungsi Integrasi Lintas Sektor Menyatukan perspektif Polri dengan kementerian/lembaga lain dalam kerangka keamanan nasional.</li> </ol> <p>3. Ruang Lingkup <i>Scenario Planning</i></p> <p>Dalam konteks SESPIMTI dan kebijakan keamanan nasional, ruang lingkup scenario planning mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lingkungan strategis nasional dan global. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Stabilitas politik.</li> <li>2) Geopolitik regional dan global.</li> <li>3) Dinamika demokrasi dan HAM.</li> </ol> </li> <li>b. Ancaman keamanan masa depan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Terorisme dan ekstremisme baru.</li> <li>2) Kejahatan siber dan disinformasi.</li> <li>3) Konflik horizontal berbasis identitas.</li> </ol> </li> <li>c. Peran dan fungsi Polri di masa depan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Polisi sipil dalam negara demokratis.</li> <li>2) Polisi digital dan siber.</li> <li>3) Polisi komunitas dan <i>human security</i>.</li> </ol> </li> <li>d. Kapasitas dan struktur kelembagaan. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) SDM, teknologi, regulasi.</li> <li>2) Hubungan Polri–TNI.</li> <li>3) Koordinasi pusat–daerah.</li> </ol> </li> </ol>
--	---

	<p>4. Permasalahan dalam <i>scenario planning</i></p> <p>Beberapa permasalahan utama yang sering muncul dalam penerapan <i>scenario planning</i> di institusi keamanan adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mindset prediktif dan linear. Pimpinan cenderung mengandalkan prediksi tunggal dan mengabaikan kemungkinan alternatif.</li> <li>b. Bias institusional. Skenario disusun untuk membenarkan kebijakan yang sudah ada, bukan untuk menguji kebijakan secara kritis.</li> <li>c. Kurangnya integrasi lintas sektor. Skenario disusun secara sektoral tanpa melibatkan aktor strategis lain.</li> <li>d. Skenario bersifat normative. Skenario menggambarkan masa depan ideal, bukan masa depan yang mungkin dan menantang.</li> </ol> <p>5. Contoh Kasus Nyata dan Analisis</p> <p>Kasus 1: Pandemi COVID-19</p> <p>Sebagian besar negara, termasuk aparat keamanan, tidak memiliki skenario pandemi berskala global. Akibatnya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. kebijakan keamanan bersifat reaktif.</li> <li>b. terjadi ketegangan antara penegakan hukum dan HAM.</li> <li>c. koordinasi pusat–daerah lemah.</li> </ol> <p>Analisis:</p> <p>Ketiadaan <i>scenario planning</i> menyebabkan kebijakan darurat diambil tanpa kerangka jangka panjang dan tanpa uji legitimasi sosial.</p> <p>6. Solusi Berbasis <i>Scenario Planning</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menjadikan <i>scenario planning</i> sebagai bagian rutin dari perencanaan strategis Polri.</li> <li>b. Mengembangkan beberapa skenario ekstrem dan moderat, bukan satu masa depan tunggal.</li> <li>c. Melibatkan lintas sektor (K/L, akademisi, masyarakat sipil) sejak awal.</li> <li>d. Menggunakan skenario sebagai alat uji kebijakan, bukan sekadar dokumen.</li> </ol>
--	--

	<p><b>B. Komponen Utama <i>Scenario Planning</i></b></p> <p>1. <i>Driving Forces</i></p> <p>a. Pengertian</p> <p>Driving forces adalah kekuatan struktural jangka panjang yang membentuk lingkungan masa depan dan relatif berada di luar kendali langsung Polri.</p> <p>b. Ruang lingkup <i>driving forces</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Politik (polarisasi, stabilitas demokrasi).</li> <li>2) Ekonomi (krisis, ketimpangan).</li> <li>3) Sosial (demografi, kohesi sosial).</li> <li>4) Teknologi (AI, big data, <i>deepfake</i>).</li> <li>5) Keamanan (konflik regional, kejahatan transnasional).</li> </ol> <p>Kasus Nyata: Perkembangan teknologi media sosial mempercepat mobilisasi massa dan eskalasi konflik sosial.</p> <p>Solusi: Polri memasukkan faktor teknologi informasi sebagai variabel utama dalam <i>scenario planning</i> keamanan nasional.</p> <p>2. <i>Critical Uncertainties</i></p> <p>a. Pengertian:</p> <p>Critical uncertainties adalah faktor yang berdampak tinggi tetapi sangat sulit diprediksi, dan menjadi poros utama pembentukan skenario.</p> <p>b. Contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tingkat kepercayaan publik terhadap Polri.</li> <li>2) Respons masyarakat terhadap teknologi pengawasan.</li> <li>3) Eskalasi konflik geopolitik regional.</li> </ol> <p>c. Kasus Nyata:</p> <p>Penolakan publik terhadap pengawasan digital berlebihan di beberapa negara Barat memicu krisis legitimasi kepolisian.</p> <p>d. Solusi:</p>
--	---

	<p>Setiap kebijakan keamanan berbasis teknologi harus diuji melalui skenario penerimaan dan penolakan publik.</p> <p>3. Logika Pembangunan dan Konsistensi Skenario</p> <p>a. Pengertian: Logika skenario adalah hubungan sebab–akibat yang konsisten antar variabel.</p> <p>b. Permasalahan: Skenario sering tidak realistis karena menggabungkan variabel yang tidak sejalan.</p> <p>c. Solusi: Membangun skenario dengan alur kausal yang jelas dan dapat diuji.</p> <p><b>C. Perancangan Skenario Masa Depan Keamanan Nasional</b></p> <p>1. Metode</p> <p>a. Identifikasi isu strategis utama.</p> <p>b. Pemetaan <i>driving forces</i>.</p> <p>c. Penentuan <i>critical uncertainties</i>.</p> <p>d. Penyusunan 3–4 skenario alternatif.</p> <p>e. Pengujian kebijakan terhadap setiap skenario.</p> <p>2. Penyusunan skenario ekstrem dan moderat.</p> <p>Penyusunan skenario ekstrem dan moderat merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis keamanan untuk mempersiapkan organisasi menghadapi berbagai kemungkinan perkembangan situasi. Skenario ekstrem disusun dengan membayangkan kondisi terburuk yang dapat terjadi, meskipun probabilitasnya rendah, namun dampaknya sangat besar terhadap stabilitas keamanan dan efektivitas operasi. Pendekatan ini menuntut analisis mendalam terhadap faktor risiko, dinamika ancaman, potensi eskalasi, aktor yang terlibat, serta konsekuensi strategis terhadap kebijakan, sumber daya, legitimasi institusi, dan keselamatan masyarakat. Dengan menyusun skenario ekstrem, pimpinan dapat membangun kesiapsiagaan yang lebih kuat, memperkuat ketahanan organisasi, merancang respons darurat yang realistis, dan menghindari kejutan strategis yang dapat melemahkan kapasitas pengendalian situasi.</p>
--	--

	<p>Sementara itu, skenario moderat disusun untuk menggambarkan kondisi perkembangan situasi yang lebih mungkin terjadi dalam konteks operasional sehari-hari maupun dalam dinamika jangka menengah. Skenario ini memberikan gambaran mengenai ancaman yang lebih rasional, perkembangan risiko yang bertahap, serta perubahan situasi yang tidak terlalu drastis namun tetap membutuhkan kesiapan kebijakan, kepemimpinan, pengelolaan informasi, dan respons taktis yang tepat. Penyusunan kedua jenis skenario ini tidak hanya membantu pimpinan Polri dalam memperkuat kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan berbasis risiko, tetapi juga memastikan bahwa organisasi mampu menjaga keseimbangan antara kewaspadaan strategis dan efektivitas operasional, sehingga setiap tindakan yang diambil tetap terukur, adaptif, dan berorientasi pada stabilitas keamanan nasional.</p> <p>3. Skenario sebagai dasar pilihan kebijakan strategis</p> <p>Skenario sebagai dasar pilihan kebijakan strategis merupakan pendekatan analitis yang membantu pimpinan memahami berbagai kemungkinan perkembangan lingkungan strategis sebelum keputusan diambil. Dalam konteks pendidikan Sespimti, skenario tidak sekadar ramalan, tetapi konstruksi berpikir sistematis yang dibangun dari pemetaan faktor pendorong, tren keamanan, ketidakpastian utama, serta dinamika sosial, politik, ekonomi, teknologi, dan hukum yang memengaruhi tugas Polri. Melalui skenario, pimpinan dapat melihat bukan hanya “apa yang mungkin terjadi”, melainkan juga bagaimana konsekuensinya terhadap stabilitas keamanan, legitimasi institusi, kapasitas operasional, serta kesiapan sumber daya. Dengan demikian, skenario membantu memperluas horizon berpikir, mengurangi kejutan strategis, dan meminimalkan risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.</p> <p>Lebih jauh, skenario menjadi instrumen untuk menguji ketahanan kebijakan. Setiap alternatif kebijakan dapat diuji dalam berbagai kemungkinan situasi: dari kondisi paling menguntungkan hingga situasi paling ekstrem dan kompleks. Proses ini memaksa pimpinan untuk mempertimbangkan fleksibilitas kebijakan, kecepatan respons, ketangguhan sistem komando dan pengendalian, serta dampaknya terhadap publik dan keberlanjutan keamanan nasional. Pada akhirnya, penggunaan skenario dalam pengambilan kebijakan strategis mendorong pimpinan Polri berpikir adaptif, anticipatory, dan berbasis</p>
--	---

	<p>bukti, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak hanya reaktif terhadap masalah yang ada, tetapi juga proaktif dalam menghadapi tantangan masa depan.</p> <p>4. Kasus dan Solusi</p> <p>a. Kasus: Lonjakan disinformasi digital menjelang pemilu. Skenario:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Demokrasi resilien.</li> <li>2) Polarisasi ekstrem.</li> <li>3) Delegitimasi institusi.</li> </ol> <p>Solusi: Polri menyiapkan kebijakan keamanan pemilu yang adaptif terhadap semua skenario.</p> <p><b>D. Analisis Implikasi Skenario Bagi Polri</b></p> <p>1. Dampak Skenario memengaruhi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. peran Polri (penegak hukum vs penjaga stabilitas).</li> <li>b. struktur organisasi.</li> <li>c. kurikulum pendidikan.</li> </ol> <p>2. Solusi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reformasi SDM berbasis <i>foresight</i>.</li> <li>b. Penguatan fungsi intelijen dan siber.</li> <li>c. Peningkatan polisi komunitas.</li> </ol> <p><b>E. Policy War-Gaming</b></p> <p>1. Konsep dan tujuan <i>policy war-gaming</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pengertian <i>Policy war-gaming</i> adalah simulasi pengambilan keputusan kebijakan dalam kondisi kompleks, konflik kepentingan, dan tekanan publik.</li> <li>b. Fungsi <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menguji kebijakan.</li> <li>2) Melatih kepemimpinan strategis.</li> </ol> </li> </ol>
--	---

	<p>3) Mengungkap <i>blind spot</i> kebijakan.</p> <p>c. Kasus Nyata Simulasi eskalasi konflik sosial akibat disinformasi digital yang gagal dikelola lintas sektor.</p> <p>d. Solusi Melaksanakan <i>policy war-gaming</i> secara berkala dengan melibatkan lintas sektor.</p> <p>2. Desain struktur, peran aktor, dan aturan permainan Desain struktur, peran aktor, dan aturan permainan merupakan fondasi utama dalam pengelolaan kebijakan strategis dan dinamika implementasinya, karena ketiga unsur tersebut menentukan bagaimana kewenangan dialokasikan, bagaimana interaksi dijalankan, serta bagaimana akuntabilitas ditegakkan dalam suatu sistem. Struktur dirancang untuk memastikan adanya kejelasan hirarki, jalur komando, mekanisme koordinasi, serta distribusi sumber daya, sehingga organisasi mampu bergerak efektif, adaptif, dan responsif terhadap tantangan strategis. Dalam struktur tersebut, peran aktor perlu ditetapkan secara tegas agar setiap elemen—baik pimpinan, pelaksana, maupun pendukung—memahami tanggung jawab, kapasitas, serta batas kewenangannya, sekaligus menyadari bahwa mereka saling bergantung dan terikat pada tujuan strategis yang sama. Sementara itu, aturan permainan menjadi kerangka normatif dan prosedural yang mengatur tata perilaku, mekanisme pengambilan keputusan, penyelesaian konflik kepentingan, transparansi, serta standar evaluasi kinerja, sehingga seluruh proses berjalan tertib, adil, dan legitim. Sinergi antara desain struktur yang tepat, penempatan peran aktor yang jelas, dan aturan permainan yang kuat akan menciptakan tata kelola strategis yang efektif, mencegah disfungsi organisasi, serta meningkatkan kemampuan institusi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan keamanan dan tantangan kebijakan tingkat tinggi.</p> <p>3. Keterlibatan pemangku kepentingan strategis lintas sektor Keterlibatan pemangku kepentingan strategis lintas sektor merupakan proses kolaboratif yang melibatkan institusi pemerintah, aparat keamanan, dunia usaha, lembaga masyarakat sipil, akademisi, media, serta komunitas lokal untuk menyatukan perspektif, sumber daya, dan kapasitas dalam menghadapi isu-isu kompleks yang berdampak pada keamanan, stabilitas sosial, dan kepentingan nasional.</p>
--	---

Dalam konteks pembinaan kepemimpinan tingkat tinggi, keterlibatan lintas sektor bukan hanya dimaknai sebagai koordinasi administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis untuk membangun sinergi, memperkuat legitimasi kebijakan, meningkatkan kualitas analisis situasi, serta memperluas jangkauan implementasi melalui dialog, negosiasi kepentingan, dan penyelarasan tujuan bersama. Proses ini membutuhkan kepemimpinan kolaboratif, kejelasan tata kelola, pemetaan peran, serta mekanisme komunikasi yang efektif agar setiap aktor dapat berkontribusi secara optimal, mengurangi potensi konflik kepentingan, meminimalkan risiko kebijakan, serta memastikan respons keamanan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis yang cepat berubah.

*Scenario planning* dan *policy war-gaming* bukan pelengkap, melainkan kompetensi inti perwira tinggi Polri dalam menjaga keamanan nasional yang demokratis, humanis, dan adaptif.

### **POKOK BAHASAN 3**

## **EVALUASI KEBIJAKAN STRATEGIS DAN KEPEMIMPINAN ETIS**

Evaluasi kebijakan strategis dan kepemimpinan etis merupakan proses penting untuk memastikan bahwa setiap keputusan pada level strategis tidak hanya efektif menjawab persoalan, tetapi juga selaras dengan nilai moral, keadilan, akuntabilitas publik, serta kepentingan jangka panjang organisasi dan masyarakat. Evaluasi kebijakan strategis menekankan pada penilaian rasional mengenai relevansi tujuan, ketepatan desain kebijakan, efisiensi sumber daya, dampak yang dihasilkan, serta kemampuan kebijakan dalam merespons dinamika lingkungan strategis. Pada saat yang sama, kepemimpinan etis memastikan bahwa proses perumusan, implementasi, hingga evaluasi kebijakan dijalankan dengan integritas, transparansi, tanggung jawab, serta penghormatan terhadap hak-hak publik, sehingga legitimasi institusi tetap terjaga dan kepercayaan masyarakat meningkat.

#### **A. Hakikat dan Tujuan Evaluasi Kebijakan Strategis**

##### **1. Evaluasi kebijakan pada level makro**

Evaluasi kebijakan pada level makro merupakan proses penilaian komprehensif terhadap efektivitas, relevansi, konsistensi, dan dampak kebijakan dalam skala nasional atau lintas sektor, yang tidak hanya menilai hasil langsung, tetapi juga bagaimana kebijakan tersebut mempengaruhi stabilitas sosial, tata kelola pemerintahan, pertumbuhan ekonomi, keamanan nasional, keadilan sosial, serta legitimasi negara di mata publik. Pada tataran ini, evaluasi menuntut penggunaan pendekatan strategis berbasis data, analisis kebijakan publik, perspektif politik, ekonomi, sosial, dan keamanan, serta memperhatikan dinamika lingkungan global dan nasional, termasuk perubahan teknologi, ancaman keamanan multidimensi, serta ekspektasi masyarakat yang terus berkembang. Bagi pimpinan tingkat tinggi, termasuk peserta didik Sespinti, pemahaman evaluasi kebijakan makro sangat penting untuk memastikan kebijakan tidak sekadar efektif secara administratif, tetapi juga berkelanjutan, adaptif, berorientasi kepentingan publik jangka panjang, serta mampu memperkuat kapasitas negara dan institusi, khususnya

	<p>Polri, dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan kepentingan strategis bangsa.</p> <p>2. Evaluasi sebagai alat pertanggungjawaban publik</p> <p>Evaluasi sebagai alat pertanggungjawaban publik merupakan mekanisme strategis untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan tindakan pemerintah atau institusi publik dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja nyata di hadapan masyarakat, pemangku kepentingan, serta lembaga pengawasan. Evaluasi tidak hanya menilai sejauh mana tujuan, sasaran, dan indikator keberhasilan tercapai, tetapi juga mengungkap efektivitas penggunaan sumber daya, ketepatan strategi pelaksanaan, dampak sosial yang ditimbulkan, serta potensi risiko dan deviasi kebijakan yang terjadi di lapangan. Melalui proses penilaian yang sistematis, objektif, dan berbasis data, evaluasi membantu membangun kepercayaan publik, memperkuat legitimasi kelembagaan, mendorong budaya pemerintahan yang profesional dan etis, serta menjadi dasar perbaikan kebijakan secara berkelanjutan sehingga setiap keputusan publik benar-benar berpihak pada kepentingan masyarakat luas dan mendukung tata kelola yang baik.</p> <p>3. Evaluasi sebagai instrumen pembelajaran kebijakan</p> <p>Evaluasi sebagai instrumen pembelajaran kebijakan merupakan proses sistematis untuk menilai kinerja kebijakan, tidak hanya dalam kerangka mengukur keberhasilan atau kegagalan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran institusional guna memperkaya kapasitas analitis, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat budaya akuntabilitas dan adaptasi dalam organisasi strategis. Melalui evaluasi, pembuat kebijakan dapat memahami sejauh mana kebijakan menjawab masalah publik, apakah instrumen yang digunakan efektif, efisien, dan berkeadilan, serta bagaimana dampak langsung maupun tidak langsungnya terhadap masyarakat dan stabilitas keamanan. Evaluasi yang dirancang secara metodologis, berbasis data, dan melibatkan perspektif berbagai pemangku kepentingan memungkinkan lahirnya umpan balik yang konstruktif, pembetulan arah kebijakan, pengembangan inovasi, serta pembelajaran kelembagaan jangka panjang. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga mekanisme refleksi strategis yang menghasilkan pengetahuan baru, meningkatkan profesionalisme kepemimpinan, dan memastikan kebijakan berjalan adaptif, responsif, serta</p>
--	--

relevan dengan dinamika lingkungan strategis yang terus berubah.

## **B. Dimensi dan Kriteria Evaluasi Kebijakan**

### **1. Efektivitas kebijakan keamanan nasional**

Efektivitas kebijakan keamanan nasional mencerminkan sejauh mana kebijakan mampu mencapai tujuan strategisnya dalam menjaga kedaulatan, stabilitas, dan keselamatan publik melalui respons yang adaptif terhadap ancaman tradisional maupun non-tradisional, dengan mengintegrasikan kapasitas institusi, kualitas kepemimpinan, kecukupan sumber daya, dukungan regulasi, dan legitimasi publik. Kebijakan yang efektif tidak hanya diukur dari keberhasilan penindakan ancaman, tetapi juga dari kemampuan mencegah eskalasi, memperkuat ketahanan nasional, membangun koordinasi lintas lembaga serta lintas sektor, memastikan akuntabilitas dan transparansi, serta memelihara keseimbangan antara keamanan dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Dengan pendekatan berbasis bukti, evaluasi berkelanjutan, serta kemampuan membaca dinamika lingkungan strategis global, regional, dan domestik, efektivitas kebijakan keamanan nasional akan tampak pada terciptanya rasa aman masyarakat, kepercayaan publik terhadap negara, serta kesiapan sistem keamanan menghadapi perkembangan risiko masa depan.

### **2. Efisiensi penggunaan sumber daya**

Efisiensi penggunaan sumber daya merupakan kemampuan suatu organisasi atau institusi negara untuk memanfaatkan seluruh aset, anggaran, personel, waktu, teknologi, serta kapasitas kelembagaan secara optimal guna mencapai tujuan strategis dengan output dan outcome maksimal, namun dengan pemborosan minimal; bagi peserta didik Sespinti, efisiensi bukan hanya soal penghematan, tetapi tentang bagaimana merancang sistem kerja, tata kelola, dan proses pengambilan keputusan yang cerdas, terukur, berbasis data, dan berorientasi hasil, sehingga setiap sumber daya ditempatkan tepat sasaran, tepat prioritas, tepat kebutuhan, dan mampu menghasilkan nilai tambah bagi keamanan, pelayanan publik, serta kepentingan nasional; efisiensi juga menuntut disiplin perencanaan, pengawasan yang ketat, budaya akuntabilitas, inovasi, sinergi antar unit, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan strategis, sehingga

	<p>sumber daya yang terbatas dapat digunakan secara berkelanjutan, produktif, dan berdaya guna tinggi dalam mendukung efektivitas kebijakan dan keberhasilan misi organisasi.</p> <p>3. Relevansi kebijakan terhadap dinamika lingkungan strategis</p> <p>Relevansi kebijakan terhadap dinamika lingkungan strategis merupakan kemampuan suatu kebijakan untuk tetap kontekstual, adaptif, dan efektif dalam menjawab perubahan situasi global, nasional, regional, serta perkembangan ancaman dan peluang yang terus bergerak secara cepat dan kompleks; hal ini menuntut proses perumusan kebijakan yang berbasis pada analisis intelijen strategis, pemahaman komprehensif terhadap faktor politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan, serta teknologi, sekaligus kemampuan mengantisipasi ketidakpastian melalui skenario dan proyeksi masa depan, sehingga kebijakan tidak hanya mampu menyelesaikan persoalan aktual, tetapi juga siap menghadapi tantangan emergen, meningkatkan ketahanan institusi, memperkuat legitimasi otoritas, dan memastikan bahwa setiap langkah strategis yang diambil selaras dengan kepentingan nasional, stabilitas keamanan, serta kepentingan masyarakat dalam jangka pendek maupun jangka panjang.</p> <p>4. Dampak dan keberlanjutan kebijakan</p> <p>Dampak dan keberlanjutan kebijakan merujuk pada sejauh mana suatu kebijakan tidak hanya mampu menghasilkan perubahan nyata dalam jangka pendek, tetapi juga memastikan bahwa manfaat, stabilitas, dan efektivitasnya dapat terus bertahan dalam jangka panjang, bahkan di tengah dinamika lingkungan strategis, perubahan sosial, politik, ekonomi, serta perkembangan teknologi. Bagi pimpinan tingkat strategis, penting memahami bahwa kebijakan yang berdampak tidak semata-mata dilihat dari hasil langsung, melainkan dari kemampuan kebijakan tersebut menjawab akar masalah, memperkuat sistem, meningkatkan kapasitas institusi, membangun kepercayaan publik, serta meminimalkan risiko negatif yang mungkin muncul. Keberlanjutan kebijakan menuntut adanya perencanaan matang, mekanisme evaluasi berkala, fleksibilitas adaptif terhadap perubahan, serta dukungan pemangku kepentingan lintas sektor agar kebijakan tetap relevan, efektif, dan memberikan nilai strategis yang berkelanjutan bagi keamanan, ketertiban, serta kepentingan nasional.</p>
--	--

	<p><b>C. Perumusan Pertanyaan Evaluasi Kebijakan</b></p> <p>1. Fokus evaluasi pada outcome dan impact</p> <p>Fokus evaluasi pada outcome dan impact menekankan bahwa keberhasilan kebijakan tidak cukup diukur dari output atau sekadar terlaksananya program, tetapi pada sejauh mana kebijakan tersebut benar-benar menghasilkan perubahan nyata yang diinginkan bagi masyarakat, institusi, dan sistem keamanan nasional secara keseluruhan. Outcome mencerminkan hasil antara yang menunjukkan pergeseran perilaku, peningkatan kapasitas, perubahan tingkat keamanan, serta efektivitas layanan publik, sedangkan impact menggambarkan dampak jangka panjang berupa transformasi struktural, peningkatan ketahanan nasional, kepercayaan publik, stabilitas sosial, dan penguatan governance. Bagi peserta didik Sespimti, orientasi ini penting karena menuntut kemampuan analitis, berpikir strategis, serta sensitivitas terhadap dampak multidimensi, termasuk risiko, konsekuensi yang tidak diharapkan, keberlanjutan program, dan kesesuaian dengan kepentingan nasional. Dengan fokus pada outcome dan impact, evaluasi kebijakan menjadi instrumen strategis untuk memastikan bahwa setiap kebijakan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi benar-benar relevan, bermakna, memiliki nilai tambah strategis, serta meninggalkan legacy kebijakan yang kuat dan berkelanjutan bagi keamanan dan kepentingan negara.</p> <p>2. Perbedaan output, outcome, dan impact kebijakan</p> <p>Perbedaan output, outcome, dan impact kebijakan terletak pada kedalaman hasil yang dicapai serta jangka waktunya, di mana output adalah hasil langsung yang bersifat operasional dan terukur dari pelaksanaan kebijakan seperti program, layanan, fasilitas, atau produk kebijakan yang menunjukkan bahwa proses telah dijalankan sesuai rencana; outcome merupakan perubahan kondisi, perilaku, kapasitas, atau situasi masyarakat yang muncul sebagai konsekuensi dari pemanfaatan output sehingga mencerminkan efektivitas kebijakan dalam jangka pendek hingga menengah, misalnya meningkatnya rasa aman, kepercayaan publik, atau kualitas pelayanan; sedangkan impact adalah dampak akhir yang bersifat strategis, luas, dan jangka panjang, mencakup perubahan struktural pada sistem sosial, keamanan nasional, stabilitas negara, serta keberlanjutan pembangunan yang menentukan nilai sejati kebijakan terhadap kehidupan masyarakat dan kepentingan</p>
--	--

	<p>negara, sehingga pemahaman ketiga tingkatan ini penting bagi pimpinan strategis untuk memastikan kebijakan tidak sekadar menghasilkan keluaran, tetapi benar-benar menciptakan perubahan substansial yang bermakna.</p> <p>3. Penilaian jangka pendek, menengah, dan panjang</p> <p>Penilaian jangka pendek, menengah, dan panjang dalam konteks kebijakan publik merupakan kerangka evaluasi berlapis yang memastikan kebijakan tidak hanya terlihat berhasil pada tahap awal tetapi juga relevan dan berdampak berkelanjutan bagi kepentingan strategis negara; pada jangka pendek penilaian diarahkan pada respons cepat terhadap hasil langsung, kecepatan implementasi, kepatuhan pelaksana, efisiensi penggunaan sumber daya, serta perubahan awal pada perilaku sasaran kebijakan; pada jangka menengah penilaian difokuskan pada sejauh mana kebijakan mulai menghasilkan perubahan yang stabil, terukur, dan sistemik dalam kinerja sektor terkait, keberlanjutan program, keterpaduan antarinstansi, serta kemampuan kebijakan menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan strategis; sedangkan pada jangka panjang penilaian diarahkan pada dampak strategis kebijakan terhadap stabilitas nasional, perubahan struktur sosial, ekonomi, dan keamanan, penguatan kapasitas kelembagaan, serta warisan kebijakan bagi generasi berikutnya, sehingga keseluruhan tahapan penilaian ini bukan sekadar menilai hasil sesaat, tetapi memastikan kebijakan benar-benar memberikan manfaat strategis, bernilai tambah nasional, dan mampu menjawab tantangan masa depan secara berkelanjutan.</p> <p><b>D. Pemanfaatan Hasil Evaluasi dalam Pengambilan Keputusan</b></p> <p>1. Evaluasi sebagai dasar koreksi dan reformulasi kebijakan</p> <p>Evaluasi sebagai dasar koreksi dan reformulasi kebijakan merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana kebijakan berjalan sesuai tujuan, relevan dengan kebutuhan lingkungan strategis, efektif dalam menghasilkan perubahan yang diharapkan, serta efisien dalam penggunaan sumber daya, sehingga hasilnya menjadi landasan objektif bagi perbaikan arah kebijakan. Melalui evaluasi, berbagai kelemahan desain, ketidaktepatan sasaran, kesenjangan implementasi, dampak yang tidak diinginkan, serta perubahan konteks sosial, politik, ekonomi, dan keamanan dapat diidentifikasi secara terukur. Temuan tersebut kemudian menjadi dasar</p>
--	--

	<p>koreksi kebijakan, baik berupa penyesuaian strategi, penyempurnaan mekanisme operasional, penguatan kapasitas institusi, ataupun perubahan regulasi. Pada saat yang sama, evaluasi juga mendorong reformulasi kebijakan, yakni merumuskan ulang tujuan, pendekatan, dan instrumen kebijakan agar lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, evaluasi bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi instrumen pembelajaran strategis bagi organisasi dan pemerintah untuk memastikan kebijakan tetap relevan, akuntabel, serta mampu menjawab tantangan keamanan dan kepentingan nasional secara lebih efektif.</p> <p>2. <i>Evidence-based policy dan strategic learning</i></p> <p><i>Evidence-based policy dan strategic learning</i> merupakan pendekatan kebijakan yang menekankan bahwa setiap keputusan strategis harus didasarkan pada bukti empiris yang valid, data yang dapat diverifikasi, serta analisis yang sistematis, bukan hanya intuisi, tradisi, atau tekanan politik semata, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih rasional, akuntabel, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis; dalam konteks ini, proses pembelajaran strategis menjadi elemen kunci karena kebijakan tidak dipandang sebagai produk final, melainkan sebagai siklus pembelajaran berkelanjutan yang mengintegrasikan proses perencanaan, implementasi, evaluasi, refleksi, serta penyesuaian kebijakan berdasarkan hasil, pengalaman lapangan, dan perkembangan situasi, sehingga organisasi mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat ketahanan institusi, meminimalkan risiko kegagalan, serta memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan benar-benar relevan, efektif, dan memiliki dampak strategis yang signifikan bagi kepentingan nasional.</p> <p>3. Evaluasi sebagai alat transformasi institusi Polri</p> <p>Evaluasi sebagai alat transformasi institusi Polri tidak sekadar berfungsi menilai keberhasilan atau kegagalan program, tetapi menjadi mekanisme strategis untuk membaca kapasitas kelembagaan, mengidentifikasi akar persoalan struktural, kultural, dan operasional, serta memicu pembaruan yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan; melalui evaluasi yang berbasis data, akuntabel, dan reflektif, pimpinan mampu memetakan efektivitas kebijakan, profesionalisme personel, kualitas pelayanan publik, integritas organisasi, serta relevansi peran Polri dengan dinamika lingkungan strategis, sehingga</p>
--	--

evaluasi mendorong perubahan pola pikir, perbaikan tata kelola, penyempurnaan SOP, peningkatan kemampuan teknologi, pemantapan etika kepemimpinan, serta penguatan kepercayaan publik; dengan demikian, evaluasi bukan hanya instrumen administratif, tetapi menjadi motor pembelajaran institusional dan inovasi yang memastikan Polri tetap adaptif, modern, humanis, dan berorientasi pada kinerja yang berdampak nyata bagi keamanan nasional dan kepentingan masyarakat.

#### **E. Kepemimpinan Etis dan Akuntabilitas Kebijakan**


1. Tanggung jawab pimpinan dalam kebijakan berdampak luas


Tanggung jawab pimpinan dalam kebijakan yang berdampak luas menuntut kapasitas kepemimpinan strategis yang mampu memastikan bahwa setiap keputusan tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga bermakna secara moral, responsif terhadap kebutuhan publik, serta selaras dengan tujuan nasional dan nilai etika institusi. Pimpinan harus memiliki kesadaran penuh bahwa kebijakan berskala besar membawa konsekuensi jangka pendek dan panjang yang menyentuh kepentingan masyarakat, stabilitas keamanan, kepercayaan publik, serta legitimasi institusi, sehingga proses perumusannya harus berbasis analisis komprehensif, data yang kredibel, konsultasi lintas pemangku kepentingan, dan perhitungan risiko yang matang. Selain itu, pimpinan bertanggung jawab menjamin implementasi berjalan efektif, transparan, akuntabel, serta mampu dievaluasi dan dikoreksi bila menimbulkan dampak yang tidak diharapkan, karena esensi tanggung jawab strategis bukan hanya pada keberanian membuat keputusan, melainkan pada kesanggupan mempertanggungjawabkan hasilnya, melindungi kepentingan publik, serta memastikan kebijakan menjadi instrumen perubahan yang adil, berkelanjutan, dan memperkuat profesionalisme Polri.

2. Transparansi dan akuntabilitas kebijakan keamanan

Transparansi dan akuntabilitas dalam kebijakan keamanan merupakan fondasi legitimasi sekaligus prasyarat kepercayaan publik terhadap institusi keamanan, karena keduanya memastikan bahwa setiap keputusan strategis, penggunaan sumber daya, serta tindakan operasional dapat dipahami, diawasi, dan dipertanggungjawabkan secara terbuka tanpa

	<p>mengorbankan kerahasiaan yang bersifat vital. Transparansi menuntut adanya keterbukaan informasi yang relevan, mekanisme komunikasi publik yang jelas, serta pelaporan kebijakan yang dapat diakses dan dipahami, sehingga masyarakat, pemangku kepentingan, serta lembaga pengawas dapat menilai rasionalitas, manfaat, dan dampak kebijakan keamanan. Sementara itu, akuntabilitas menegaskan bahwa setiap pejabat, pimpinan, dan institusi keamanan harus siap mempertanggungjawabkan keputusan, hasil kebijakan, dan konsekuensi yang muncul, melalui sistem evaluasi, audit, mekanisme koreksi, serta penegakan etika profesional dan hukum yang konsisten. Melalui kombinasi transparansi dan akuntabilitas yang kuat, kebijakan keamanan tidak hanya menjadi instrumen kekuasaan, tetapi menjadi instrumen pelayanan publik yang berorientasi pada perlindungan hak warga negara, efektivitas penanganan ancaman, serta penguatan integritas kelembagaan yang berkelanjutan.</p> <p>3. Pembelajaran institusional dan perbaikan berkelanjutan</p> <p>Pembelajaran institusional dan perbaikan berkelanjutan merupakan kerangka strategis yang memastikan organisasi keamanan, termasuk Polri, tidak berhenti pada rutinitas operasional, tetapi terus berevolusi melalui refleksi, evaluasi, dan inovasi yang sistematis. Pembelajaran institusional menuntut setiap pengalaman operasional, keberhasilan maupun kegagalan, terdokumentasi, dianalisis, dan diinternalisasi menjadi pengetahuan organisasi yang membentuk budaya belajar, standar baru, serta peningkatan kapasitas kelembagaan. Sementara itu, perbaikan berkelanjutan menegaskan pentingnya siklus pengembangan tanpa henti melalui mekanisme plan–do–check–act, penguatan tata kelola berbasis data, serta respons adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis, perkembangan teknologi, dan ekspektasi publik. Dengan demikian, kedua konsep ini bukan sekadar teknis manajerial, tetapi fondasi kepemimpinan profesional yang mendorong organisasi tetap relevan, akuntabel, efektif, serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat secara berkesinambungan.</p>
--	---

	<b>RANGKUMAN</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keputusan strategis menuntut kepemimpinan visioner, kepekaan sosial, kemampuan membaca sinyal lemah, keseimbangan antara efektivitas keamanan dengan HAM dan legitimasi hukum, serta komunikasi kebijakan yang cerdas untuk menjaga kepercayaan publik. Prinsip utama yang ditekankan: evidence-based policy, akuntabilitas, integrasi nasional, kesiapan sumber daya, tata kelola yang transparan-terukur, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, kebijakan keamanan nasional tidak hanya reaktif terhadap ancaman, tetapi menjadi instrumen strategis untuk menjaga stabilitas negara, memperkuat institusi, dan menopang keberlanjutan pembangunan nasional.</li> <li>2. Scenario Planning dan Policy War-Gaming merupakan instrumen penting bagi pimpinan Polri untuk membangun kebijakan yang visioner, adaptif, terukur, berbasis intelijen, dan responsif terhadap dinamika keamanan nasional. Dengan implementasi yang sistematis, keduanya memperkuat kapasitas Polri sebagai institusi modern, profesional, dan dipercaya publik.</li> <li>3. Kebijakan strategis menentukan arah masa depan organisasi; kepemimpinan etis memastikan perjalanan menuju masa depan itu dilakukan dengan cara yang benar, bermartabat, dan berkeadaban. Keduanya harus berjalan bersamaan untuk membangun institusi yang kuat, profesional, dipercaya, dan berorientasi pada kepentingan publik.</li> </ol>

	<b>LATIHAN</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam kondisi lingkungan keamanan nasional yang kompleks dan dinamis, bagaimana seorang pimpinan Polri dapat menyeimbangkan antara tuntutan efektivitas keamanan (stabilitas, ketertiban, pencegahan ancaman) dengan prinsip HAM, legitimasi hukum, dan kepercayaan publik dalam proses pengambilan keputusan strategis? Jelaskan kerangka berpikir, langkah analisis, serta pertimbangan etis yang harus dilakukan.</li> <li>2. Dalam menghadapi ketidakpastian ancaman keamanan masa depan, jelaskan bagaimana pimpinan Polri dapat memanfaatkan <i>scenario planning</i> untuk membangun berbagai kemungkinan masa depan yang relevan, kemudian mengintegrasikannya dengan <i>Policy War-Gaming</i> untuk menguji ketahanan, efektivitas, serta dampak sosial-hukum dari kebijakan yang akan</li> </ol>

	<p>diterapkan. Uraikan tahapan yang ideal, aktor yang perlu dilibatkan, risiko yang mungkin muncul, dan bagaimana hasil proses tersebut dapat diterjemahkan menjadi kebijakan Polri yang adaptif, humanis, legal, dan dipercaya publik.</p> <p>3. Bagaimana seorang pemimpin merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan strategis yang efektif namun tetap berlandaskan etika, keadilan, dan kepentingan publik, terutama ketika menghadapi tekanan politik, keterbatasan sumber daya, serta dilema moral dalam pengambilan keputusan.</p>
--	--