

# **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEPOLISIAN DAERAH METRO JAYA**

**Disusun oleh :**

NAMA : WINDHY PUSPITANINGRUM  
NPM : 2144021099  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr. A.P)



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Windhy Puspitaningrum  
NPM : 2144021099  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Study : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri  
Sipil di Kepolisian Daerah Metro Jaya  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Competency Development Strategy For Civil Servants  
In The Metro Jaya Regional Police

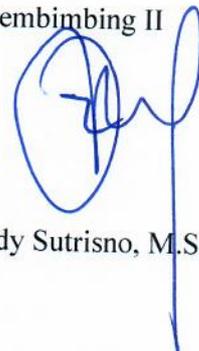
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Hamka, MA

Pembimbing II



Dr. Edy Sutrisno, M.Si

## LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Windhy Puspitaningrum  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2144021099  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Study : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kepolisian Daerah Metro Jaya

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji Program Magister Terapan  
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Selasa  
Tanggal : 14 November 2023  
Waktu : 14.00

TELAH DINYATAKAN LULUS

### PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. RN Afsdy Saksono, M.Sc  
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S. STP., MPA  
Anggota : Dr. Asropi, S.IP., M.Si  
Pembimbing I : Dr. Hamka, MA  
Pembimbing II : Dr. Edy Sutrisno, M.Si



The image shows a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta. The stamp contains the text 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA' around the perimeter. Overlaid on the stamp are several handwritten signatures in blue ink, corresponding to the names of the examiners listed in the adjacent text.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya mahasiswa Politeknik STIA LAN (Lembaga Administrasi Negara) Jakarta:

Nama : Windhy Puspitaningrum  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2144021099  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Study : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa karya tugas akhir yang berjudul:

**“Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil  
Di Kepolisian Daerah Metro Jaya”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan karya tugas akhir ini :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera didalam referensi pada karya tugas akhir ini.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar pasca sarjana di Universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara penulisan referensi semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari Kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada karya akhir ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, November 2023  
Yang membuat pernyataan



Windhy Puspitaningrum

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. Wb. Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, SWT atas segala berkat rahmat dan limpahan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kepolisian Daerah Metro Jaya”.

Di dalam proses penulisan tesis, penulis menyadari bahwa dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari mulai masa kuliah sampai dengan penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Dr. Hamka, MA selaku pembimbing I dan Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya serta ilmu pengetahuan dalam membimbing, mendukung dan mengarahkan penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Yang selalu setia memberikan masukan dan saran serta meningkatkan kepercayaan diri peneliti sehingga yakin dan berhasil menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Asropi, S.IP., M.Si selaku ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Negara – Program Magister Terapan, selaku dosen pembahas atas saran dan masukan serta ilmunya untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini sehingga tesis ini dapat selesai dan tersusun dengan benar.
3. Bapak Dr. RN Afsdy Saksono, M.Sc dan Dr. Firman Hadi Rivai, S. STP., MPA selaku dosen pembahas mulai dari sidang proposal tesis, seminar hasil penulisan tesis dan sidang akhir tesis. Terima kasih atas segala saran dan masukan serta ilmunya untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini sehingga tesis ini dapat selesai tersusun dengan benar.
4. Kepala Biro Sumber Daya Manusia Polda Metro Jaya terima kasih atas dukungan atas penelitian ini.
5. Kepala Biro Perencanaan umum dan Anggaran, para Kepala bagian, Kepala Sub Bagian dan rekan kerja terima kasih atas dukungan dan kepercayaannya.
6. Kasubbag PNS Biro SDM Polda Metro Jaya, Paur Seleksi Biro SDM Polda Metro Jaya, Paur Seleksi Biro SDM Polda Metro Jaya Paur Seleksi Biro SDM Polda Metro Jaya, Paur Seleksi Biro SDM Polda Metro Jaya Biro Perencanaan Umum dan Anggaran (Rorena), Kasubbag Renmin Bidang Keuangan (Bidkeu), Kasubbag Renmin Direktorat Pembinaan Masyarakat (Ditbinmas) dan Kasubbag Renmin Pelayanan Masyarakat (Yanma)
7. Kedua orang tua penulis atas segala doanya dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

8. Suami, Sudarsono dan anak, Callysta Raidah Ardhanareswari yang sudah menjadi penyemangat dan pendukung selama penulisan tesis ini hingga terselesaikan dengan baik.
9. Para Dosen, Staff dan secretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas didikan, ilmu dan bimbingan serta bantuannya selama perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan program studinya.
10. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa S2 Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur 2021. Terima kasih atas kerja sama, kekompakan dan bantuannya selama ini.
11. Semua Pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Akhir kata, penulis berharap Allah SWT membalas segala kebaikan seluruh rekan rekan yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan peneliti dan semua pihak.

Jakarta, November 2023

Penulis



Windhy Puspitaningrum

## ABSTRAK

### STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEPOLISIAN DAERAH METRO JAYA

Windhy Puspitaningrum, Hamka, Edy Sutrisno

[2144021099@stjialan.ac.id](mailto:2144021099@stjialan.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

PNS di Instansi Polri memiliki kewajiban mendukung pelaksanaan tugas kepolisian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompetensi personil sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Kompetensi yang tepat sesuai jabatan dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pentingnya kompetensi akan memastikan bahwa segala tugas pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Keterkaitan kompetensi dengan pelaksanaan tugas mengharuskan adanya pengembangan. Peningkatan kemampuan melalui pengembangan akan memastikan personil dapat melaksanakan tugasnya. Namun apabila pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh personal belum optimal maka akan berdampak terhadap pelaksanaan tugas. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi PNS dan strategi yang dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi dari PNS. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data didapat melalui pemeriksaan data dan wawancara dengan narasumber yang terkait kompetensi dan pengembangannya. Lokus penelitian ini berada di Polda Metro jaya. Hasil penelitian menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan pengembangan. Ini terlihat dari hanya sedikit personil yang mengikuti pengembangan kompetensi. Selain itu lebih dari 50 % personil belum memiliki kompetensi namun menduduki telah jabatan. Belum optimalnya pengembangan kompetensi terbagi menjadi faktor pendukung dan faktor-faktor yang menghambat. Saran dari penelitian ini adalah menyusun strategi yang dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi melalui memaksimalkan faktor pendukung dan mengatasi faktor-faktor penghambat dari pengembangan kompetensi.

Kata kunci: Pengembangan, kompetensi, PNS

## ABSTRACT

### COMPETENCY DEVELOPMENT STRATEGY FOR CIVIL SERVANTS IN THE METRO JAYA REGIONAL POLICE

Windhy Puspitaningrum, Hamka, Edy Sutrisno

[2144021099@stialan.ac.id](mailto:2144021099@stialan.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Civil servants in police agencies have an obligation to support the implementation of police duties in achieving the goals set. Personnel competence is necessary to ensure the implementation of tasks can be carried out efficiently and effectively. Appropriate competence according to the department and the job for which he is responsible. The importance of competence will ensure that all job tasks can be carried out properly. The linkage of competence with the implementation of tasks requires development. Capability improvement through development will ensure personnel can carry out their duties. However, if the development of personal competencies is not optimal, it will have an impact on the implementation of tasks. The purpose of this study is to determine the factors that cause the development of competence of civil servants is not optimal and strategies that can optimize the development of competence of civil servants. The research method uses a qualitative approach. Data collection was obtained through examination of data and interviews with speakers related to competence and development. The locus of this study was in Polda Metro jaya. The results showed not optimal implementation of development. This can be seen from the fact that only a few personnel follow the development of competencies. In addition, more than 50% of personnel do not have competence but have occupied positions. Not optimal competence development is divided into supporting factors and inhibiting factors. The suggestion of this study is to develop a strategy that can optimize the development of competence through maximizing the supporting factors and overcome the inhibiting factors of competence development.

Kata Kunci : Strategy, Development, Competence, Civil Servants

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR TABEL .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....	1
A. Latar belakang .....	1
B. Identifikasi masalah .....	21
C. Rumusan permasalahan .....	21
D. Tujuan penelitian .....	21
E. Manfaat penelitian .....	22
BAB II TINJUAN PUSTAKA .....	23
A. Penelitian terdahulu .....	23
B. Tinjauan kebijakan dan teoritis .....	34
1. Tinjauan Kebijakan .....	34
2. Tinjauan Teoritis .....	50
C. Kerangka berpikir .....	74
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	76
A. Metode penelitian .....	76
B. Teknik pengumpulan data .....	77
C. Key Informan dan alasan pemilihannya .....	79
D. Teknik pengolahan dan Analisis data .....	82
E. Prosedur Validasi Data .....	83
F. Instrumen penelitian .....	84
G. Lokus Penelitian .....	85
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	86
A. Gambaran umum Lokasi penelitian .....	86

B.	Pembahasan dan Strategi pengembangan kompetensi PNS .....	94
1.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan .....	103
a)	Faktor dukungan manajemen puncak .....	103
b)	Faktor komitmen manajemen spesialis dan generalis .....	105
c)	Faktor kemajuan teknologi .....	107
d)	Faktor kompleksitas organisasi .....	109
e)	fungsi-fungsi lain SDM .....	110
2.	Strategi untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi .....	112
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		117
A.	Kesimpulan .....	117
B.	Saran .....	121

#### DAFTAR PUSTAKA

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL .....	ii
Tabel 1.1 Tabel jumlah PNS Polda Metro Jaya .....	13
Tabel 1.2 Data dikbangpes .....	17
Tabel 1.3 Data dikbangum .....	18
Tabel 1.4 Data pengembangan PNS .....	19
Tabel 2.1 perbedaan pelatihan dan pengembangan .....	69
Tabel 3.1 Data key informan .....	77
Tabel 4.1 Gambaran PNS Polda Metro Jaya .....	97
Tabel 4.2 Pendidikan umum PNS Polda Metro Jaya .....	98
Tabel 4.3 Data kompetensi yang dimiliki oleh PNS .....	101
Tabel 4.4 Data PNS berdasarkan jabatan dan pelatihan .....	102
Tabel 4.5 Data pelatihan PNS tahun 2021, 2022 dan 203 .....	103

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR .....	xii
Gambar 1.1 Transformasi menuju Polri Presisi .....	10
Gambar 1.2 Kondisi Kuat Personil .....	12
Gambar 2.1 Model Kompetensi .....	63
Gambar 2.2 Langkah-langkah Perencanaan Pengembangan .....	65
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Strategi Pengembangan Kompetensi .....	75
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Polda Metro Jaya .....	93
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Biro SDM Polda Metro Jaya .....	94

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

SDM sebagai asset yang dimiliki setiap organisasi merupakan pelaksana atas kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Pengelolaan SDM menjadi kegiatan yang penting yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi/perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM sebagai pelaksanaan pekerjaan akan menjadi penentu apakah organisasi/perusahaan tetap dapat menjalankan kelangsungan usahanya dan mencapai apa yang menjadi tujuannya atau tidak. Hasibuan dalam Subekhi dan Jauhar, (2013) juga menyatakan pentingnya pengelolaan SDM atau lebih dikenal sebagai manajemen SDM (MSDM). Hal ini dikarenakan MSDM merupakan kegiatan yang melakukan pengelolaan hubungan dan peranan antar tenaga kerja agar dapat berjalan dengan baik.

Flippo (2013) menyatakan manajemen SDM (MSDM) sebagai sebuah kegiatan yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengaturan pengelolaan dalam penerimaan SDM, peningkatan kualitas SDM, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pengelolaan lainnya terkait dengan SDM sebagai pelaksana dalam kontribusinya terhadap tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Namun dengan teknologi yang terus berkembang, lingkungan yang senantiasa terus berubah dan pemenuhan kebutuhan pelanggan atau masyarakat yang berkaitan dengan organisasi, memaksa organisasi tersebut harus dapat bisa lebih responsive terhadap perubahan. Keberhasilan organisasi selain dari penguasaan teknologi juga ditentukan oleh kualitas SDM yang sebagai pelaksana tugas. Pengelolaan SDM yang dilaksanakan disesuaikan dengan visi dan misi organisasi serta berorientasi kepada pengguna layanan yang disediakan oleh organisasi tersebut. Aparatur negara yang berkualitas menjadi ujung tombak yang memegang peranan yang penting tercapainya tujuan dari instansi tempat aparatur tersebut bekerja. Pengelolaan SDM yang dilakukan oleh perusahaan dan instansi pemerintah sebaiknya wajib di seluruh lini tingkatan mulai dari tingkatan

manajerial sampai tingkat individu. Ini dilakukan untuk memastikan pegawai di seluruh lini memiliki kompetensi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan aturan dan standar yang ada.

Kompetensi sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Seperti yang dikutip oleh Tri Widodo W. Utomo yang disampaikan dalam rapat Rapat kerja BKD se Jawa barat dari *“Treasury Board of Canada Secretariat, Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada, 1999”* menjelaskan yang dimaksud dengan kompetensi adalah

*“The knowledge, skills, abilities and, behaviors that an employee applies in performing his/her work and that are the key employee-related levers for achieving results that are relevant to the organization’s business strategies”.*

Berdasarkan hal diatas dapat dikatakan bahwa kompetensi berhubungan antara kemampuan, pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang dimiliki pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan tujuan mendapatkan apa yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam strategis bisnisnya.

Pada kompetensi dalam pengelolaan SDMnya dilakukan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan. Kegiatan pada pengembangan ini difokuskan pada peningkatan kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*attitude*). Melalui pengembangan kompetensi diharapkan pegawai-pegawai yang ada memiliki kemampuan yang sesuai sehingga dapat berprestasi dan berkinerja sesuai dengan standar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pengembangan kompetensi sebagai Langkah awal mencapai kesuksesan pegawai dalam bekerja. Penetapan jenis kompetensi yang akurat maka akan mempermudah dalam penentuan pengembangan atas jenis pengetahuan dan ketrampilan apa saja yang dibutuhkan dalam keberhasilan pelaksanaan atas suatu pekerjaan.

Program pelatihan tersebut dipergunakan untuk pelaksanaan pengembangan yang bersifat teknis, manajerial dan kepemimpinan, pelatihan secara langsung dengan melaksanakan pekerjaan, dan/ atau penugasan pekerjaan di bagian lain atau unit lain. Sehingga dapat dikatakan yang dimaksud dengan

pengembangan SDM disini yaitu sebagai upaya penyiapan peningkatan kemampuan intelektual individu pegawai dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya. Sehingga dengan dilakukannya pengembangan SDM, diharapkan akan ada peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai. Peningkatan kualitas, kuantitas maupun kemampuan kerja dapat diartikan bahwa pegawai tersebut memiliki kompetensi.

Kompetensi yang ada di seorang pegawai akan memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Baik atau tidaknya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai maka memberikan pengaruh terhadap kinerja ke satuan kerja (Satker) dan Instansi tempat pegawai itu bekerja. Sehingga dapat dikatakan semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut akan semakin baik dan tentu saja kinerja secara satuan kerja maupun instansi pun akan menjadi baik. Untuk di Instansi Kepolisian Republik Indonesia penilaian terkait atas kinerja pelaksana tugas dapat terlihat di Laporan hasil Indeks Tata Kelola Polri. Masih masih pelaksana tugas kepolisian di setiap wilayah di hitung dan dijabarkan kinerjanya masing-masing dan di bandingkan pelaksana dengan wilayah mana yang paling memiliki kinerja yang terbaik,

Sebagai di telah disebutkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh instansi berawal dari kinerja pegawai. Agar kinerja menjadi baik maka kompetensi yang sesuai dengan tugas dilaksanakan oleh pegawai sangat diperlukan. Sehingga dapat dikatakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai sangat perlu mendapatkan perhatian khusus terutama yang terkait dengan pengembangannya. Hal ini dikarenakan memberikan pengaruh terhadap kinerja dan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas baik untuk pegawai tersebut maupun instansi tempat pegawai tersebut bertugas.

Hasibuan (2009) menyatakan bahwa pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan keperluan jabatan. Konsep pengembangan menjadi usaha yang dilakukan dalam tujuan mencapai hasil yang diinginkan sebagai perwujudan upaya perbaikan kualitas dari pegawai. Konsep pengembangan kompetensi

dilakukannya usaha-usaha dalam peningkatan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki pegawai sebagai upaya untuk mendukung pencapaian atas tujuan dari organisasi. Pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat diperoleh melalui Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi yang dimiliki oleh ASN diselaraskan dengan jabatan dan pengembangan karir dari ASN tersebut.

Kompetensi pegawai merupakan sikap dan kemampuan yang dimiliki dalam menunjang pekerjaannya. Secara umum kompetensi terdiri atas pengetahuan, keahlian dan perilaku. Hal ini sesuai dengan dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan kompetensi sebagai karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Spencer membagi karakteristik yang membentuk kompetensi seorang pegawai yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan. Karakteristik-karakteristik tersebut yang menjadi acuan menilai kompetensi yang dimiliki seseorang dan fokus dalam melakukan pengembangan atas kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pengembangan yang mengacu terhadap karakteristik tersebut akan menghasilkan kegiatan pengembangan yang tepat dan pegawai akan memiliki kompetensi yang unggul. Kompetensi yang dimiliki seorang pegawai akan membuat pegawai tersebut bekerja secara efisien dan efektif serta berkinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat ketergantungan antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja yang dimiliki seorang pegawai dan penaruhnya dalam pencapaian tujuan dari organisasi. Kompetensi yang sesuai akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja yang terbaik. Dikarenakan pentingnya kompetensi maka perlunya organisasi untuk dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawainya.

Banyak para ahli menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara kompetensi dengan tingkat kinerja. Spencer & Spencer (1993) dalam Moehariono

(2012) menyatakan antara kompetensi dan kinerja saling terkait. Pentingnya kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilaksanakannya (The right man on the right job) dalam kaitannya apabila ingin menghasilkan kinerja yang maksimal, Kinerja yang dimiliki oleh pegawai memiliki hubungan dengan kompetensi, untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai maka kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut juga harus ditingkatkan. Kompetensi yang dimaksud yaitu ketrampilan dan pengetahuan. Kompetensi yang maksimal yang dimiliki seorang pegawai selain memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri juga pada akhirnya memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan alasan tersebut maka setiap organisasi wajib untuk melakukan pengembangan kompetensi yang dimiliki para pegawainya untuk mendukung kinerja pegawai tersebut sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemerintah mendukung terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur sipil negara sebagai pelaksana kegiatan di instansi pemerintah. Kebijakan yang menjadi dasar dengan kebijakan pengembangan sumber daya manusia tertuang yaitu undang-undang Nomor 43 tahun 1999 yang merupakan Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Agenda prioritas telah disusun terkait aparatur sipil negara yaitu yaitu (1) peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan reformasi birokrasi, (2) penataan kelembagaan, (3) peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik serta (4) penguatan implementasi manajemen ASN.

Peraturan tentang aparatur sipil negara nomor 5 tahun 2014 menjadi dasar terkait upaya pemerintah dalam pengelolaan aparatur sipil negara. Peraturan ini merupakan upaya pemerintah memberikan arah dan regulasi yang jelas kepada aparatur yang terkait dengan hak dan kesempatan yang dimiliki oleh Aparatur tersebut. Pada peraturan nomor 5 tersebut pada pasal 70 menyatakan bahwa setiap ASN mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi, baik melalui pendidikan dan Latihan (Diklat), Seminar, Kursus, Penataran dan sejenisnya. Selanjutnya dalam rangka pengembangan kompetensi diri, maka setiap Instansi diwajibkan untuk membuat perencanaan pengembangan

kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja beserta anggarannya. Berdasarkan hal tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perlunya dilakukan pengembangan kompetensi aparatur negara karena aparatur negara menjadi adalah satu aktor dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan.

Sebagai pelaksana tugas di pemerintahan, aparatur sipil negara dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan syarat jabatan dan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Namun kenyataan yang ada, terdapat aparatur sipil negara menduduki jabatan tanpa memiliki kompetensi yang sesuai. Kompas.com (2019) sesuai dengan pernyataan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara mengatakan bahwa sebanyak 34.57 % PNS memiliki kompetensi yang rendah, kualitas kinerja dan integritas yang rendah serta program pengembangan kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan Pembangunan nasional. Selain itu data dari Lembaga Administrasi Negara (2020) menunjukkan bahwa gambaran saat ini, dari 4,5 juta pegawai ASN setidaknya 46% hanya lulusan SMP dan SMA. Dengan mendasar pada data tersebut, menunjukkan bahwa ASN saat ini belum sesuai dengan yang disyaratkan. Hal ini yang menjadi alasan untuk setiap instansi pemerintah memiliki kewajiban untuk mengatur dan mengelola pengembangan kompetensi para pegawainya.

Setiap instansi dituntut dapat melakukan pengelolaan atas pegawainya termasuk pengelolaan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi yang dilaksanakan instansi perlu dibuat perencanaan termasuk juga kebutuhan anggaran yang disusun saat penyusunan rencana strategis instansi dibuat. Dengan dilaksanakan hal tersebut maka akan dapat diketahui periode pelaksanaan pengembangan dan evaluasi atas hasil pelaksanaan tersebut.

Pengembangan dilakukan dalam kaitannya dengan kinerja dan kompetensi. Apabila aparatur sipil negara melaksanakan pengembangan untuk senantiasa mengupdate kompetensi yang dimilikinya maka kinerja dari aparatur tersebut maksimal sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dilakukan secara profesional. Terkait dengan profesionalitas, BKN menyusun indeks profesionalitas aparatur sipil negara untuk mengetahui kualitas aparatur sipil

negara. Berdasarkan indeks profesionalitas ini, diperoleh hasil jika beberapa dimensi yaitu dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi kinerja dan dimensi disiplin.

Berdasarkan hasil rilis BKN tahun 2019 melalui surat C.26-30/V.103-4/99 tanggal 10 Juli 2020 diketahui bahwa hasil penilaian indeks profesional aparatur sipil negara masuk kategori “sangat rendah”. Penilaian berdasarkan dimensi kualifikasi yang dimiliki oleh aparatur sipil negara diperoleh nilai sebesar 14,2 (dari score standar 25). Hasil tersebut didasarkan data bahwa kualifikasi berdasarkan pendidikan formal yang dimiliki oleh aparatur sipil negara rata-rata berada dibawah jenjang S1/D4. Sedangkan jika dilihat dari dimensi kompetensi, hasil skor yang diperoleh adalah 21,8 (dari score standar 40). Nilai rendah terkait ini terkait dengan pengembangan kompetensi yang belum maksimal dilaksanakan. Pengembangan kompetensi oleh Personil PNS yang cenderung baik dan mendapat perhatian yakni diklat PIM karena bersifat mandatory training, sedangkan untuk diklat teknis dan kegiatan seminar/workshop masih belum mendapat perhatian maksimal sebagai alat peningkatan kompetensi ASN. Padahal terkait dengan kompetensi ada himbuan kepada personil PNS untuk mengikuti pelatihan 20 JP pertahun (Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017). Untuk dimensi kinerja diperoleh nilai 23,9 (dari score 30) dan nilai tersebut masuk ke kategori baik. Ini tentu merujuk pada nilai PPK aparatur sipil negara. Namun nilai PPK tersebut belum bisa secara menggambarkan secara pasti prestasi aparatur sipil negara dalam melaksanakan tupoksi dalam kaitannya dengan visi misi atau tujuan unit kerjanya. Sedangkan dimensi disiplin diperoleh nilai 4,9 (dari score 5). Dimensi ini dilihat dari hukuman yang pernah didapat. Dari dimensi disiplin ini termasuk kategori baik.

Pendidikan dan pelatihan merupakan cara yang banyak dilaksanakan oleh instansi pemerintah terkait dengan pengembangan kompetensi. Pelatihan dan Pendidikan ini masih dianggap sebagai salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kompetensi agar sesuai dengan standar yang disyaratkan. Terdapat 3 model Pendidikan dan pelatihan yang dipergunakan untuk pengembangan

kompetensi yaitu Diklat struktural atau kepemimpinan dimana tujuan diklat ini untuk mencapai kompetensi kepemimpinan ASN sesuai dengan jenjangnya, Diklat fungsional merupakan Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk tujuan mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional di masing-masing instansi dan terakhir adalah diklat teknis merupakan pendidikan dan pelatihan untuk mencapai syarat kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Kegiatan pengelolaan dan pengembangan SDM melalui Pendidikan dan pelatihan, juga dilaksanakan di instansi kepolisian. Instansi Kepolisian (Polri) merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki tujuan secara organisasi yaitu untuk memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri

Polri menyadari pentingnya peranan SDM yang bisa diandalkan dan memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas untuk memastikan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Pelaksanaan tugas dan pelayanan prima yang dilaksanakan oleh personil Polri dapat dilakukan secara maksimal apabila personil tersebut memiliki kompetensi sehingga pada akhirnya dapat terwujud pemerintahan yang baik (*good governance*) dan berkelas dunia (*world class government*).

Namun tantangan yang ada juga semakin kompleks, tidak dapat diprediksi, dan tidak pasti, membuat Instansi Polri harus mampu mengelola personilnya sebaik-baiknya agar memiliki kompetensi yang mumpuni dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam menghadapi tantangan tersebut personil seharusnya tidak hanya menjalankan tugas-tugas rutin tetapi juga perlu untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang dimilikinya. Melalui peningkatan dan pengembangan kompetensinya, ASN diharapkan dapat bekerja secara professional, dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

ASN apabila telah menjalankan pekerjaannya secara professional maka akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal baik ke internal institusi maupun eksternal institusi serta masyarakat umum. Dengan alasan tersebut maka pengembangan kualitas personil menjadi perhatian instansi agar personil yang ada berkualitas dan berdaya saing global.

Berkaitan dengan kompetensi, pemerintah melalui Peraturan Presiden (PP) Nomor 81 Tahun 2010, memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN dan hal ini tercantum dalam program Reformasi Birokrasi. Dari 8 program reformasi yang ditetapkan, penataan SDM yang menjadi salah satu prioritasnya. Penataan sumber daya manusia ini memiliki fokus utamanya pada profesionalisme SDM. Profesional ini berkaitan dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh personil di masing-masing satuan kerja tempat personil tersebut bertugas di masing-masing instansi pemerintah. Para aparatur negara tersebut diharapkan menjadi aparat kesesuaian jaminan kesejahteraan. Penyempurnaan tahap-tahap yang berkaitan dengan SDM dilakukan dalam program ini dimulai dari penerimaan, penempatan, peningkatan kemampuan dan reward terhadap kinerja pegawai atas pelaksanaan tugasnya.

Program transformasi reformasi birokrasi dengan program penataan SDM juga dilaksanakan di Instansi Polri. Polri presisi dipergunakan sebagai bentuk untuk proses transformasi Birokrasi di Polri. Melalui Polri presisi diharapkan para personil Polri memiliki kemampuan yang prediktif, responsibilitas dan transparansi berkeadilan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih terintegrasi, modern, mudah, dan cepat.

Gambaran program transformasi Birokrasi yang dijalankan di Instansi Kepolisian tergambar berikut ini

Gambar 1.1  
Transformasi menuju Polri Presisi



Sumber : Presentasi SDM pada rakernis tahun 2023

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa grand strategi dipergunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan strategi pencapaian sasaran visi presiden di Intansi Polri. Dari gambar 1.1 diatas terlihat bahwa satu dari 5 (lima) strategi pencapaian sasaran visi presiden yang dijalankan oleh Polri adalah pembangunan SDM dengan titik fokus untuk membentuk dan menghasilkan SDM yang unggul. SDM yang berkualitas adalah SDM yang berkompetensi yang cukup dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam mencapai SDM yang berkualitas maka pembangunan SDM ini dituangkan kedalam 3 (tiga) program prioritas kapolri. Program prioritas Kapolri berkaitan dengan SDM terdiri dari

1. Program pengembangan peningkatan baik secara kualitas dan kuantitas dari SDM Polri
2. Program pengembangan sistem manajemen karir SDM berbasis kinerja.
3. Perluasan kerja sama Pendidikan yang penyelenggaraannya di Indonesia maupun luar negeri.

Program-program yang berkaitan untuk peningkatan kemampuan yang dimiliki personil menjadi perhatian utama. Ini bertujuan agar pegawai Polri bisa melaksanakan program-program yang telah disusunnya dan memberikan pelayanan secara maksimal.

Polda merupakan bagian dari pelaksana tugas Polri pada tingkat provinsi. Polda Metro Jaya menjadi perpanjangan tangan atas tugas Polri di wilayah DKI Jakarta. Berada di mana pusat pemerintahan dan pusat bisnis beroperasi, pekerjaan dan tanggungjawab yang dipegang Polda Metro Jaya sangat besar. Kegiatan pengamanan, pemelihara ketertiban serta pemberian pelayanan dalam pelaksanaan tugas dan memastikan semua berjalan sesuai aturan dan standar yang ada membutuhkan personil dari segi kuantitas dan kualitas.

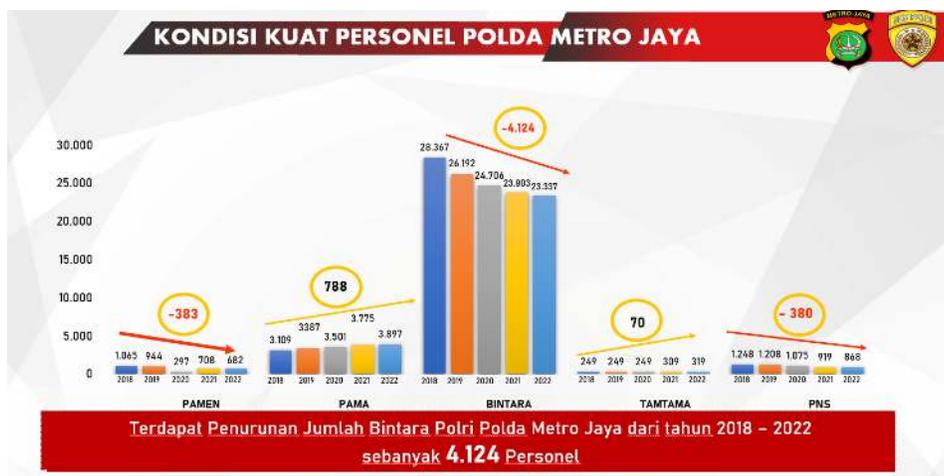
Pelaksanaan tugas di Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh satuan-satuan kerja yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing dan berbeda satu sama lain. Satuan kerja atau satker merupakan unit organisasi dimana personil baik Polri maupun PNS melaksanakan kegiatan-kegiatan dari program yang telah disusun sebelumnya dengan didasarkan atas tugas dan fungsi dari satuan kerja tersebut. Pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh satuan kerja saling melengkapi dengan tujuan mencapai apa yang telah ditetapkan. Apabila pelaksanaan tugas baik di tingkat Polda maupun satker dapat terlaksana dengan baik dan tercapainya tujuan organisasi maka dapat dikatakan bahwa personil memiliki kompetensi dan berkinerja tinggi.

Dengan tugas yang dimiliki oleh Polda Metro Jaya tersebut maka tidak dapat dipungkiri bahwa jumlah personil yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas di Kepolisian sangat banyak. Dengan wilayah kerja yang tidak hanya berada di wilayah pusat Jakarta tetapi juga wilayah penyangga perbatasan di Depok, Bekasi dan Tangerang. Dan dalam pelaksanaan tugas di kepolisian dilaksanakan oleh personil yang terdiri atas personil Polri dan personil PNS. Masing-masing personil tersebut memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas.

Terkait kondisi kuat personil di Polda Jaya terlihat pada gambar dibawah ini

Gambar 1.2

### Kondisi Kuat Personil Polda Metro Jaya



Sumber : Data yang diperoleh Dari SDM untuk bahan paparan Rakernis

Pada gambar 1.2 terlihat bahwa jumlah personil di Polda Metro Jaya ditahun 2022 sebanyak 868 personil PNS yang bertugas di Polda Metro Jaya. Jumlah ini mengalami penurunan sebesar 380 personil dari data personil PNS di tahun 2018 sebesar Rp. 1.248 orang.

PNS yang bertugas di Polda Metro Jaya memiliki peranan yang Peranan yang dimiliki PNS di Polda Metro berfokus pada pelaksanaan tugas yang bersifat administrasi/teknis. Dengan berkurangnya personil yang bertugas yang bersifat teknis/administrasi maka personil yang ada dituntut untuk lebih dapat memiliki kemampuan yang maksimal agar pelaksanaan tugas dapat terselesaikan dengan standar yang ada. Ketidaksesuaian jumlah PNS juga terdapat di tahun 2023 ini. Hal ini terlihat apabila jumlah riil PNS dibandingkan dengan daftar susunan pegawai (DSP) yang sesuai dengan SOTK Polda dan Polres. Peraturan kepolisian yang menjadi dasar atas kebutuhan personil yaitu nomor 14 tahun 2018 dan nomor 2 tahun 2021.

Pemenuhan jumlah personil secara kuantitas pada masing-masing satker pelaksana akan memastikan masing-masing pekerjaan dilaksanakan oleh masing masing personil dan tidak terdapat duplikasi pekerjaan juga tanggung jawabnya.

Selain itu kuantitas personil PNS apabila sesuai dengan DSP maka akan memastikan pekerjaan dan tugas yang ada dapat terselesaikan dengan baik dan juga tepat waktu sesuai standar yang ada. Selain itu juga personil yang menjalankan hanya tugas yang menjadi tanggungjawabnya maka akan dapat terpetakan kemampuan yang dimiliki oleh personil tersebut juga kebutuhan akan pengembangan kemampuan atas personil tersebut. Berikut adalah DSP yang ada disetiap satker dan jumlah PNS riil yang bertugas di Polda Metro Jaya

Tabel 1.1  
Tabel Jumlah PNS Polda Metro Jaya

NO	UNIT ORGANISASI	DSP PNS				RIIL PNS				SELISIH
		IV	III	II/I	JML	IV	III	II/I	JML	
	<b>SATKER MAPOLDA</b>									
1	ITWASDA	0	2	13	15	1	6	1	8	7
2	ROOPS	0	4	20	24	0	1	3	4	20
3	RORENA	0	11	14	25	1	7	1	9	16
4	RO SDM	1	14	15	30	2	24	6	32	-2
5	RO LOG	0	15	18	33	1	1	4	6	27
6	BID PROPAM	0	5	19	24	0	5	0	5	19
7	BID HUMAS	3	8	13	24	0	5	1	6	18
8	BIDKUM	0	14	11	25	2	5	1	8	17
9	BIDTIK	2	11	17	30	0	8	12	20	10
10	SPRIPIM	0	4	5	9	0	3	1	4	5
11	SETUM	2	8	10	20	0	4	1	5	15
12	YANMA	0	4	29	33	0	3	17	20	13
13	SPKT	0	2	12	14	0	1	0	1	13
14	DITINTELKAM	0	7	36	43	0	1	10	11	32
15	DITRESKRIMUM	0	5	23	28	0	4	11	15	13
16	DITRESKRIMSUS	0	5	23	28	0	5	11	16	12
17	DITRESNARKOBA	0	5	13	18	0	4	6	10	8
18	DITBINMAS	0	5	10	15	0	8	2	10	5
12	YANMA	0	4	29	33	0	3	17	20	13
19	DITSAMAPTA	0	5	11	16	0	1	2	3	13
20	DITLANTAS	0	0	238	238	2	49	106	157	81
21	DITPAMOBVIT	0	4	36	40	0	4	2	6	34
22	DITPOLAIRUD	0	7	23	30	0	0	0	0	30
23	DITTAHTI	0	1	12	13	0	1	2	3	10
24	SATBRIMOB	0	9	75	84	0	4	2	6	78
25	BIDKEU	0	9	7	17	0	9	3	12	5
26	BIDDOKES	0	15	14	29	11	40	29	80	-51
27	SPN	0	5	20	25	1	5	18	24	1
	<b>JUMLAH SATKER MAPOLDA</b>	<b>8</b>	<b>184</b>	<b>737</b>	<b>930</b>	<b>21</b>	<b>208</b>	<b>252</b>	<b>481</b>	<b>449</b>

NO	UNIT ORGANISASI	DSP PNS				RIIL PNS				SELISIH
		IV	III	II/I	JML	IV	III	II/I	JML	
	<b>SATKER WILAYAH</b>									
1	POLRES METRO JAKPUS	0	33	202	235	1	6	19	26	209
2	POLRES METRO JAKUT	0	33	160	193	1	9	22	32	161
3	POLRES METRO JAKBAR	0	33	166	199		12	15	27	172
4	POLRES METRO JAKSEL	0	33	190	223		15	24	39	184
5	POLRES METRO JAKTIM	0	33	154	187		14	19	33	154
6	POLRES METRO TANGERANG KOTA	0	33	157	190	2	19	30	51	139
7	POLRES METRO BEKASI KOTA	0	33	148	181	1	36	22	59	122
8	POLRES METRO BEKASI	0	33	175	208	2	11	11	24	184
9	POLRES METRO DEPOK	0	33	145	178	1	26	29	56	122
10	POLRESTA BANDARA SOETA	0	18	91	109		2	5	7	102
11	POLRES PEL. TANJUNG PRIOK	0	14	103	117		1	3	4	113
12	POLRES KEPULAUAN SERIBU	0	14	100	114		2	2	4	110
13	POLRES TANGERANG SELATAN	0	14	121	135		5	12	17	118
	<b>JUMLAH SATKER MAPOLDA</b>	<b>0</b>	<b>357</b>	<b>1.912</b>	<b>2.269</b>	<b>8</b>	<b>158</b>	<b>213</b>	<b>379</b>	<b>1.890</b>
	<b>JUMLAH TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>541</b>	<b>2.649</b>	<b>3.199</b>	<b>29</b>	<b>366</b>	<b>465</b>	<b>860</b>	<b>2.339</b>

Sumber : Data olahan dari SOTK dan Kuat Personel PNS dari Satker SDM

Dari table diatas diketahui bahwa kebutuhan personil PNS yang bertugas di Polda Metro Jaya secara DSP adalah 3.199 personil. Sedangkan data riil personil PNS yang ada sebanyak 860 personil. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui untuk jumlah PNS yang seharusnya bertugas di Polda Metro Jaya masih mengalami kekurangan sebanyak 2.339 personil. Apabila dilihat pada masing-masing satker, dapat diketahui bahwa hampir seluruh satker masih kekurangan personil dan hanya 3 (tiga) satker yang terdapat kelebihan personil. Jumlah personil yang telah ditentukan di dalam DSP di setiap satkernya sudah diperhitungkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan untuk pencapaian tujuan organisasi. Keadaan dilapangan yang berupa kurangnya personil yang seharusnya ada memiliki pengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki PNS dalam penyelesaian pekerjaan, yaitu terdapat personil PNS yang mengerjakan pekerjaan diluar tanggung jawabnya. Seharusnya seorang personil PNS hanya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya maka akan dapat diketahui dengan jelas kompetensi apa yang dibutuhkan dan dapat diketahui

kesesuaian kompetensi yang dimilikinya dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Namun pada pelaksanaannya dikarenakan ketidaksesuaian jumlah personil PNS sebagai pelaksana tugas administrasi menyebabkan ada personil menyelesaikan pekerjaan yang tidak hanya yang menjadi tanggungjawabnya tetapi juga untuk pekerjaan dimana tidak ada personil yang menduduki jabatan tersebut (Double Job). Kelebihan pekerjaan yang dilaksanakan seorang aparatur sipil negara maka menyebabkan kompetensi Personil yang dimiliki personil tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh personil PNS. Ketidak sesuaian kompetensi dengan pekerjaan tersebut akhirnya akan berakibat pada kinerja.

Jabatan merupakan hak yang diberikan untuk personil yang telah memenuhi persyaratan jabatan. Personil PNS diberikan jabatan dalam pelaksanaan tugasnya menjadi hak personil tersebut dikarenakan kesesuaian persyaratan yang ada. Promosi jabatan diberikan untuk personil PNS untuk memberikan semangat kepada personil tersebut dalam pelaksanaan tugasnya serta tunjangan yang baik. Pemberian jabatan sebaiknya diikuti dengan peningkatan kemampuan yang disesuaikan dengan jabatan tersebut. Peningkatan kompetensi yang sesuai dengan jabatan akan membuat personil PNS dapat mengerjakan tugas dengan efisien, efektif dan optimal.

Pengembangan kompetensi untuk personil merupakan hal yang mutlak yang harus dimiliki oleh personil PNS. Namun kondisi di Polda Metro Jaya, terdapat Personil PNS masih banyak belum memiliki kompetensi yang sesuai namun mendapatkan jabatan. Belum memiliki kompetensi yang sesuai jabatan akan membuat tugas yang dilaksanakan tidak maksimal. Ketidacukupan kompetensi yang dimiliki personil akan memiliki akibat terhadap kinerja individu dan pada akhirnya ke kinerja organisasi.

Ketrampilan menurut Menurut Gordon C (1994:55) adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Sedangkan Dunnette (1976: 33) menyatakan keterampilan sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk

melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Spencer menyatakan dengan ketrampilan maka pegawai akan memiliki kemampuan concern for order (CO) yaitu 1) memiliki motivasi dalam diri untuk meminimalisir ketidakpastian yang dihadapinya. Khususnya perihal masalah pekerjaan, informasi, data dan instruksi, orang jenis ini sangat memperhitungkan. 2) Initiative (INT) yaitu dorongan ingin tampil lebih menonjol dari kebutuhan atau tuntutan pekerjaan untuk melakukan sesuatu. 3) Impact and Influence (IMP) yaitu tindakan untuk mempersuasi, meyakinkan dan mempengaruhi seseorang demi mendukung tujuannya. Dan 4) Keterampilan information seeking merupakan usaha tambahan yang dikeluarkan tidak lain untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya

Jika didasarkan pada hal diatas maka terdapat gambaran masih kurangnya personil PNS yang memiliki kecukupan kompetensi dan kegiatan pengembangan yang dijalankan oleh personil tersebut. Padahal keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan sangat ditentukan keberhasilan pegawainya melaksanakan tugas. Tentu saja SDM yang berkualitas merupakan SDM yang berkompetensi yang tinggi dengan memiliki kecukupan Pendidikan dan pelatihan yang akan mendukung PNS tersebut melaksanakan tugasnya.

Standar kompetensi perlu disusun untuk melihat kemampuan personil PNS dalam pelaksanaan tugasnya. Belum adanya standar baku untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh personil PNS. Standar BKN berupa indeks profesionalitas personil PNS dimana kompetensi dapat diukur belum dipergunakan di Polda Metro Jaya untuk mengetahui kmpetensi dari PNS tersebut.

Apabila dilihat dari jumlah personil PNS yang bertugas, kurangnya personil yang memiliki kecukupan kompetensi, ternyata disebabkan juga dari minat dan keinginan dari personil tersebut mengikuti pelatihan yang ada. Sedikitnya personil yang mengikuti pelatihan dapat terlihat dari animo peserta yang akan mengikuti pelatihan dan peserta yang lulus sehingga dapat mengikuti pelatihan tersebut. Data yang dimiliki di Polda metro Jaya menunjukkan bahwa

tidak banyak personil PNS yang akan mengikuti pengembangan kompetensi dapat terlihat dari gambaran berikut ini

Tabel 1.2  
Data Dikbangpes Polri

CAPAIAN DIKBANGSPES POLRI BULAN JANUARI S.D. MARET T.A.2023							
NO	PUSDIK	PESERTA					TOTAL
		PM	PA	BA	PNS	TA	
1	SEBASA	-	3	-	-	-	3
2	PUSDIK MIN	-	4	4	-	-	8
3	PUSDIK BINMAS	-	3	8	-	-	11
4	PUSDIK BRIMOB	-	-	-	-	-	0
5	PUSDIK INTELKAM	-	12	12	-	-	24
6	PUSDIK LANTAS	-	8	19	-	-	27
7	PUSDIK POLAIR	-	1	6	-	-	7
8	PUSDIK RESKRIM	-	7	6	-	-	13
9	PUSDIK SABHARA	1	5	11	-	-	17
10	PUSLAT SATWA	-	-	2	-	-	-
JUMLAH TOTAL		1	43	68	0	0	112

Sumber : Data SDM Polda Metro Jaya untuk Rakernis Polri

Dari data diatas terlihat bahwa pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh personil ditahun 2023 ini samapai dengan Maret 2023 tidak terdapat personil PNS yang mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi Polri. Jika dilihat pusat pendidikan (Pusdik) yang menyelenggarakan pelatihan yang dapat diikuti oleh personil PNS terdapat di Pusdik Min (Administrasi). Di Pusdik ini kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan komeptensi PNS sebagai pelaksana adminsitirasi dilaksanakan. Namun dengan berdasarkan data diatas tersebut ternyata tidak ada personil PNS yang mengikuti.

Pelatihan dan pengembangan kompetensi yang pelaksanaanya diperuntukan bagi personil Polri Berkaitan dengan pengembangan kompetensi ASN di Kepolisian, menggunakan sistim Pendidikan dan penyelenggaraan dengan dasar aturan Peraturan Kapolri nomor 19 tahun 2010 dan nomor 4 tahun 2010. Dalam peraturan tersebut dijelaskan jenis pelatihan dengan tujuan pengembangan kompetensi yang bisa diikuti oleh personil dan persyaratannya.

Berikut ini merupakan contoh jenis pelatihan yang bisa diikuti oleh personil di Polda metro Jaya.

Tabel 1.3  
Data Dikbangum Polri

CAPAIAN DIKBANGUM POLRI TAHUN ANGGARAN 2023								
NO	JENIS DIKBANGUM	T.A. 2023						KET .
		ANIMO			LULUS			
		P	W	JML	P	W	JML	
1	SESPIMMEN	55	7	62	23	4	27	-
2	SESPIMMA	44	4	48	13	2	15	-
3	SIP/SETUKPA	716	35	751	191	17	208	-
4	S1 STIK-PTIK	12	3	15	10	2	12	-
5	DIKLAT PIM TK. II	4	2	6	-	-	-	MENUNGGU HASIL LAN RI
6	SBP	52	-	52	11	-	11	BRIMOB 10 POLAIR 1
JUMLAH		883	51	934	248	25	273	

Sumber : Data SDM Polda metro Jaya untuk Rekernis Polri

Dari tabel 1.3 jenis pelatihan Dikbangum Polri di tahun anggaran 2023 hanya di Pendidikan Diklat PIM TK II atau sekarang lebih dikenal dengan PKN tingkat II hanya untuk personil yang menduduki jabatan eselon II. Dan tidak terdapat personil PNS dengan eselon II yang bertugas di Polda Metro Jaya. Pelatihan yang dapat diikuti oleh PNS yang terbanyak dengan golongan III adalah PKA dan PKP. Namun data di lapangan dari Biro SDM, personil PNS yang mengikuti PKA dan PKP juga jumlahnya tidak banyak.

Pengembangan kompetensi dalam tujuan peningkatan kemampuan PNS dapat dilakukan melalui Pendidikan baik formal maupun dalam bentuk pelatihan yang diselenggarakan dari pihak instansi, seminar dan lain sebagainya. Simamora (1997:343) membedakan antara pelatihan dengan Pendidikan. Pendidikan lebih luas lingkungannya dan memiliki tujuan untuk mengembangkan individu. Dan pendidikan dikaitkan dengan Pendidikan formal seperti akademi atau perguruan tinggi. Sementara pelatihan lebih berorientasi pada keahlian dan biasanya berlangsung di dalam lingkungan organisasi meskipun pelatihan juga diselenggarakan di luar organisasi. Pendidikan dan pengembangan kompetensi yang dapat diikuti oleh personil PNS di Polda Metro Jaya memiliki keterbatasan yaitu jenis Pendidikan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan tidak banyak. Kuota terbatas yang bisa diikuti menjadi alasan dengan sedikitnya peserta

yang mengikutinya. Berikut data terkait pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh satker Pembina fungsi Biro SDM

Tabel 1.4  
Data Pengembangan PNS

PENGANGKATAN DAN PENGEMBANGAN ASN POLRI								
NO	KEGIATAN	ANIMO			LULUS			KETERANGAN
		PRIA	WANITA	JUMLAH	PRIA	WANITA	JUMLAH	
1	CPNS 2023	-	-	-	-	-	-	BELUM DILAKSANAKAN
2	PKP	1	-	1	1	-	0	
3	PKA	6	1	7	5	1	6	
4	UDKP TK. I	-	-	-	-	-	-	BELUM DILAKSANAKAN
5	UDKP TK. II	-	-	-	-	-	-	BELUM DILAKSANAKAN
6	UDPI GOL I KE II	-	-	-	-	-	-	BELUM DILAKSANAKAN
7	UDPI GOL II KE III	-	-	-	-	-	-	BELUM DILAKSANAKAN

Keterangan :  
 PKP = Pelatihan Kepemimpinan Pengawas  
 PKA = Pelatihan Kepemimpinan Administrator  
 UDKP = Ujian Dinas Kenaikan Pangkat (TK. I = Dari Gol II Ke III dan TK.II = Dari Gol III ke Gol IV)  
 UDPI = Ujian Dinas Penyesuaian Ijazah

Sumber : Data dari SDM Polda Metro Jaya untuk Rekernis Polri

Data berikut ini merupakan data berkairan dengan animo PNS atas pengembangan PNS di Polda Metro Jaya. Dari table diatas dapat diketahui bahwa jumlah animo personil PNS yang mengikuti pengembangan tidak banyak hanya 6 orang yang mengikuti pelatihan pengembangan. Pelaksanaan pengembangan diatas, terkait dengan sedikit jumlah personil PNS yang mengikutinya, dapat dikatakan bahwa terdapat informasi yang diterima bahwa kuota pelatihan sangat sedikit dan juga terkadang ada beberapa pengembangan yang tidak diperoleh personil PNS di satuan kerjanya. Hal ini yang dapat menjadi dasar kurangnya personil yang dapat mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Polda Metro Jaya.

Selain Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Polda Metro Jaya, kendala yang ditemui dilapangan terkait dengan pengembangan kompetensi adalah jenis pengembangan kompetensi yang dapat diikuti oleh Personil PNS tidak banyak. Seminar yang ada merupakan seminar yang berkaitan dengan tupoksi personil Polri dalam kaitannya pelaksanaan tugas di lapangan. Sedangkan seminar yang dapat diikuti personil PNS belum ada.

Dari informasi yang ada, kendala yang ditemui oleh pasra pegawai berkaitan dengan Dikbangspes ini adalah dari segi informasi pelaksanaan

Pengembangan kompetensi yang dijalankan oleh PNS harus senantiasa dievaluasi dan hasilnya tersebut dapat dipergunakan untuk mengetahui kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh PNS tersebut dan dipergunakan sebagai dasar untuk kepentingan penempatan, dan pemberian jabatan serta dapat digunakan oleh personil yang bersangkutan untuk pengembangan kariernya. Namun pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut terkait dengan pengembangan kompetensi PNS belum mendapat perhatian secara khusus. Di instansi Polri terdapat aplikasi Sistem Informasi Personel Polri (SIPP). Aplikasi SIPP merupakan aplikasi secara komputerisasi yang berisikan data terkait dengan personil yang bertugas di kepolisian. Data personil yang terdapat dalam aplikasi SIPP termasuk data terkait kompetensi yang dimiliki oleh personil tersebut termasuk pendidikan dan pelatihan yang telah diikutinya. Namun aplikasi SIPP saat ini belum digunakan dan untuk update datanya masih belum maksimal.

Untuk mengetahui kesesuaian kompetensi dan kompetensi yang dimiliki personil PNS, maka perlu dilaksanakan evaluasi dan tindak lanjut terkait dengan kompetensi yang ada. Namun pada prakteknya kegiatan evaluasi dan tinjau terkait kompetensi yang dimiliki aparatur sipil negara belum dilakukan. Dan hal ini menjadi suatu tantangan berat bagi Polda Metro Jaya terkait upaya untuk meningkatkan kualitas personilnya dalam pelaksanaan tugasnya.

Kondisi yang ada dilapangan saat ini masih ada perbedaan antara standar kompetensi sesuai aturan dengan kompetensi yang secara riil yang ada oleh ASN. Hal ini tentu akan berdampak bagaimana ASN tersebut melaksanakan tugasnya dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pengembangan karir PNS.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas diatas maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisa strategi pengembangan kompetensi PNS yang ada di Polda Metro Jaya

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan informasi dan hasil pengamatan yang diperoleh pada latar belakang diatas, maka identifikasi masalah berkaitan dengan pengembangan ASN di Polda metro Jaya adalah sebagai berikut:

1. Belum sesuai DSP sehingga terdapat personil PNS yang melaksanakan pekerjaan diluar tanggungjawabnya sehingga mempengaruhi kompetensi yang dimiliki.
2. Sistem Pemetaan kompetensi personil yang berasal dari Aplikasi SIPP belum terupdate datanya.
3. Sistem SIPP sebagai penyedia data PNS belum update data yang ada.
4. Belum dilakukan penilaian atas profesionalitas dan kompetensi dari PNS
5. Masih banyak PNS yang belum mengikuti Pendidikan dan pelatihan mengindikasikan pengembangan kompetensi PNS belum berjalan optimal.
6. Belum ada evaluasi terkait dengan pengembangan kompetensi personil PNS di Polda Metro Jaya.
7. Belum ada tindak lanjut terkait dengan personil PNS yang belum mengikuti pengembangan kompetensi.

## **C. Rumusan Masalah**

Dengan didasarkan uraian diatas, berikut yang menjadi fokus dalam permasalahan di penelitian ini adalah

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi belum optimalnya pengembangan kompetensi di Polda Metro jaya?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS di Polda Metro Jaya?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi belum optimalnya pengembangan kompetensi personil PNS di Polda Metro Jaya.

2. Untuk merumuskan strategi pengoptimalan pengembangan kompetensi personil PNS yang ada di Polda Metro jaya.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Akademik, memberikan pengetahuan tentang strategi pengembangan kompetensi dan diharapkan dapat dikembangkan pada ilmu administrasi negara khususnya terkait kompetensi terutama PNS.
2. Bagi instansi Polda Metro Jaya, melalui penelitian unu diharapkan hasil yang diperoleh bisa menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk semua pihak yang berkepentingan terutama pemangku kebijakan berkaitan dengan kompetensi PNS dan pengembangannya dengan tujuan profesionalisme pelaksanaan tugas dan pelayanan yang lebih baik kepada instansi, pegawai itu.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A