

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan uraian diatas, maka diperoleh kesimpulan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh personil PNS di Polda metro Jaya belum optimal. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dan oleh data yang dilaksanakan penulis dengan key informasi dan juga olah data yang diperoleh dari satker Biro SDM sebagai Pembina fungsi. Berikut ini hasil kesimpulannya:

1. Belum optimalnya pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai PNS Polda Metro Jaya terlihat dari jumlah peserta yang mengikuti pengembangan masih sedikit, pegawai PNS yang mengikuti pelatihan baru sedikit dan kuota pelatihan yang terbatas dikarenakan anggaran pelatihan ada di Mabes dan dipergunakan tidak hanya untuk pelatihan dengan peserta dari Polda Metro Jaya saja namun juga untuk peserta di mabes Polri dan Polda-Polda di seluruh Indonesia. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengembangan kompetensi pegawai PNS. Berikut ini analisis dari faktor mempengaruhi pengembangan kompetensi yaitu

- a) Faktor dukungan Manajemen Puncak

Pimpinan tertinggi menjadi faktor pendukung dari pengembangan kompetensi pegawai PNS. Komitmen dukungan manajemen puncak dalam hal ini Mabes Polri dengan menyelenggarakan pengembangan bagi PNS merupakan upaya Instansi untuk meningkatkan kompetensi dari Pegawai PNS. Namun faktor pendukung dari pimpinan tertinggi ini masih belum dimanfaatkan secara maksimal oleh pegawai PNS yaitu terlihat hanya sedikit pegawai yang mengikuti pengembangan yang ada.

b) Faktor komitmen dari para spesialis dan generative

Para spesialis dan generative yang dimaksud disini pimpinan yang berada dibawah pimpinan pusat yaitu berupa pimpinan satker atau pejabat yang di satker-satker. Untuk komitmen dari para spesialis dan generate ini menjadi faktor pendukung. Ini dikarenakan seluruh pejabat di tingkat satker mengijinkan pegawainya untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Informasi terkait pengembangan dari Biro SDM di informasikan kembali kepada seluruh pegawai yang masih belum mengikuti pengembangan dan membuat usulan bagi pegawai yang berminat untuk mengikuti pengembangan kompetensi yang ada

c) Faktor Kemajuan teknologi

Teknologi yang ada di kepolisian berupa aplikasi SIPP belum dipergunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Data dari aplikasi SIPP yang terdiri dari data diri, kompetensi yang dimiliki dan pengembangan yang telah diikuti pegawai belum update sehingga aplikasi SIPP tidak dipergunakan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Pemetaan yang seharusnya dilakukan dan dipergunakan untuk pelaksanaan pengembangan belum ada di Polda Metro Jaya. Padahal pemetaan bisa diperoleh dari aplikasi SIPP apabila data dari SIPP valid. Selain itu juga belum dipergunakannya Aplikasi MYASN sebagai aplikasi yang dapat memberikan nilai profesionalitas dan kompetensi pegawai. Baik Aplikasi SIPP maupun aplikasi MYASN seharusnya dapat mempermudah Pembina fungsi untuk memetakan personil mana yang seharusnya mengikuti pengembangan dan mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS di Polda Metro Jaya.

d) Faktor kompleksitas organisasi

Struktur organisasi telah disusun sesuai dengan wewenang, jabatan dan DSP pegawai yang menjadi pelaksana tugas. Jabatan kosong dan

pegawai yang riil masih jauh dibawah DSP mengakibatkan adanya pelaksanaan tugas ganda dari pegawai yang ada. Akibatnya kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi tidak jelas dan pengembangan tidak dilakukan dengan alasan pekerjaan tidak dapat ditinggal.

e) Faktor Gaya Belajar

Gaya belajar yang dipergunakan dalam Pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi di Polda Metro Jaya mengikuti gaya off job. Namun alasan pekerjaan yang tidak dapat ditinggal, keluarga dan lain-lain menjadi penyebab masih banyak pegawai yang tidak mengikuti pelatihan yang ada. Belum adanya pengembangan yang menggunakan gaya belajar yang memanfaatkan teknologi, on job atau gabungan dari on job dan off job menjadi faktor kurang motivasi dari pegawai mengikuti pengembangan sehingga pengembangan kompetensi yang ada menjadi belum optimal.

f) Faktor fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Untuk fungsi-fungsi sumber daya lainnya menjadi pendukung dalam pengembangan kompetensi. Hal ini terlihat untuk fungsi sumber daya manusia lainnya yaitu bagian jabatan akan memproses usulan jabatan yang diperoleh dari satker pengirim terkait permintaan jabatan untuk pegawai yang memiliki kompetensi sebagai penghargaan kepada pegawai tersebut. Selain itu juga fungsi yang berkaitan pangkat juga akan memproses kenaikan pangkat lebih cepat waktunya untuk pegawai yang dinilai memiliki kompetensi atas dasar usulan dari satker jajaran. Selain itu juga penyebaran untuk informasi terkait pengembangan dan reward yang dapat diperoleh juga dilaksanakan oleh fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya dalam upaya meningkatkan motivasi dan semangat pegawai untuk mengikuti pengembangan yang ada.

Dari faktor-faktor diatas yang mempengaruhi pengembangan diatas dapat terbagi menjadi dua (2) faktor. yaitu faktor pendukung dan faktor

penghambat. Faktor pendukung merupakan faktor yang dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi. Namun dalam pelaksanaan di Polda Metro Jaya faktor pendukung masih belum digunakan secara maksimal sehingga pengembangan kompetensi masih belum optimal. Yang termasuk faktor pendukung yaitu faktor manajemen puncak, faktor komitmen dari para spesialis dan generative, dan faktor fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Sedangkan yang menjadi faktor yang mempengaruhi dan membuat pengembangan menjadi tidak optimal merupakan faktor penghambat. Yang termasuk ke faktor penghambat yaitu faktor kemajuan teknologi, faktor kompleksitas organisasi, dan faktor gaya belajar.

2. Dari uraian diatas berdasarkan analisis dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi maka dapat direkomendasikan strategi untuk pengembangan kompetensi pegawai PNS sebagai berikut ini
 - a. Melakukan perencanaan dengan penentuan identifikasi kebutuhan pengembangan yang diperoleh dari data hasil pemetaan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Pemaksimalan penggunaan teknologi dengan melakukan update data pada aplikasi SIPP dan penggunaan aplikasi MY ASN sebagai dasar pemetaan data kompetensi yang dimiliki pegawai. Apabila data di aplikasi SIPP telah valid dan penilaian profesionalitas dan kompetensi pada aplikasi MY ASN maka dapat dipergunakan oleh pejabat terkait sebagai dasar membuat kebijakan untuk pengoptimalan pengembangan kompetensi pegawai PNS.
 - b. Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi. Dalam tahap ini dilakukan koordinasi dengan pejabat Pembina SDM ditingkat satker sosialisasi terkait data pegawai hasil pemetaan yang masih belum memiliki kompetensi dan mengikuti pengembangan agar mau mengikuti pengembangan dan mengirimkan surat usulan pelaksanaan pengembangan pegawai ke Biro SDM.

c. Tahap selanjutnya adalah evaluasi

Dalam tahap ini dilakukan atas pelaksanaan pengembangan kompetensi yang telah dijalankan dan evaluasi kompetensi dari pelaksanaan serta evaluasi jabatan yang dimiliki oleh pegawai PNS yang bertugas di Polda Metro Jaya, membuat daftar pegawai yang masih perlu mengikuti pelatihan sesuai dengan jabatan dan mengusulkan jabatan juga kenaikan pangkat kepada pegawai yang telah memiliki kecukupan kompetensi. Melalui evaluasi akan diperoleh juga kebutuhan kuota yang sebenarnya dibutuhkan oleh Polda Metro Jaya untuk proses pengembangan. Terkait dengan kekurangan kuota pengembangan dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasi kekurangan tersebut.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan perhatian lebih untuk faktor-faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi yaitu penggunaan teknologi, kompleksitas organisasi dan gaya belajar dalam pengembangan kompetensi pegawai. Bekerja sama dengan instansi lain untuk mengurangi faktor penghambat yang ada dan mengimplementasikan pengembangan kompetensi dari instansi lain yang dinilai cukup berhasil melaksanakan pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan di Polda Metro Jaya. Bekerja sama dengan instansi lain terkait dengan penggunaan teknologi dan gaya belajar yaitu mempelajari bagaimana instansi lain menggunakan teknologi dalam pengembangan kompetensinya dan pelaksanaan gaya belajar pendidikan dan pelatihan sehingga pengembangan kompetensi dapat optimal. Terkait dengan kompleksitas organisasi perlu dilakukan terobosan-terobosan untuk mengisi kekosongan pegawai agar sesuai dengan DSP yang ada seperti

penggunaan pegawai P3K atau penerimaan PNS baru.

2. Satker Biro SDM sebagai Pembina fungsi SDM di Polda Metro Jaya perlu melakukan evaluasi atas strategi yang ada dan berkerja sama dengan seluruh pihak agar dapat dilakukan penyusunan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai, menyusun kebijakan terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai termasuk kebutuhan infrastruktur yang diperlukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan atas kompetensi pegawai PNS. Selain itu juga bekerja sama dengan instansi lain terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi untuk memaksimalkan pegawai agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.
3. Perlunya adanya penelitian lebih lanjut terkait pengembangan kompetensi pegawai dan dampaknya terhadap pegawai tersebut juga instansi Polri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidil, M., and Kusumawardhani, F. 2022. "Competency Development Of State Civil Apparatus (ASN) Of Planning (Planners) In The Meranti Islands Regency". 15(2), 195–210.
- Armstrong, Michael. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London Philadelphia New Delhi: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (2000). *Performance Management*. London Philadelphia New Delhi: Kogan Page Limited
- Edwin, B. Flippo. 2013. *Personel Management (Manajemen Personalia)*. In Erlangga, jakarta.
- Gordon C. 1994. *Managing Performance Appraisal Systems* (Blackwell Publisher, Ed.).
- Handoko. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. In Pengantar Manajemen.
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi cetakan kesebelas. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hidayatullah, et. al 2021. "Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh". *Jurnal Visioner* Vol. 13 No. 1 April 2021: 101–111
- Hj Sabrina. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <http://umsupress.umsu.ac.id/>
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. 2020. Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118–140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen SDM perusahaan*. Remaja rosda karya.

- Mangkunegara, A. P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.
- Martin, V. 2006. Managing projects in human resources, training and development. Kogan Page.
- Menteri Pendayagunaan, P. Nomor 38 tahun 2017 Tentang standar kompetensi jabatan Aparatur sipil negara Lampiran II Peraturan menteri pendayagunaan Aparatur negara dan reformasi Birokrasi republik indonesia.
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Ed.rev, Cet.1). RajaGrafindo Persada.
- Mondy, R. Wayne and Martocchio, Joseph J. (2016). *Human Resource Management*, England, Edinburgh Gate Harlow Essex CM202JE Global Edition. In Pearson Education Limited.
- Nur Asni, G., Utama, R. E., & Priharta, A. 2020. Perilaku Organisasi. In Perilaku Organisasi.
- Peraturan Kepolisian Nomor 19 Tahun 2010 Tentang penyelenggaraan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. In Peraturan Presiden Republik Indonesia.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepolisian Nomor 14 tahun 2018 tentang Revisi Peraturan Kapolri Nomor 22 tahun 2010 tentang SOTK Polda.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Priansa, J., & Suwatno. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung : Alfabeta, 2014.
- Prihadi, S. 2004. Assesment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi. Gramedia Pustaka Utama.
- prof. dr. sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r_d. intro.

- Rahmad, et. al. 2022. The Impact of Education and Training on State Civil Apparatus Performance at The Banggai Regency Population and Civil Registration Service. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 205–211. <https://doi.org/10.52423/neores.v4i1.59>
- Raymond, et. al. 2015. Human resource management : gaining a competitive advantage.
- Rivai, N. I. 2021. The Strategy of Developing the Competence of Human Resources of the State Civil Apparatus of Barru Regency Government. In *Pinisi Discretion Review* (Vol. 4, Issue 2).
- Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Sabrina, R. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara (Issue JUNI).
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber daya manusia*. STIE-YKPN, Ed.; edisi kedua.
- Simamora, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 1.
- Soogeng, P. 2010. *Disiplin, Kiat Menuju Sukses*. In Jakarta: PT PRADNYA PARAMITA.
- Spencer & Spencer. 1993. *Competence At Work Models for Superior Performance*.
- Steward dan Brown. 2011. *Human Resources Management*.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan*. In Kencana Prenada Media Group.
- Tohardi, A. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Hukum Perumahan*.
- Urgensi Program Pengembangan Kompetensi Sdm Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja* (Edisi ketiga). PT.Raja Grafindo Prasada.
- Willian, E. 1982. *For Developing Compemtency-Based Training Programs*.

- Aidil, M., & Kusumawardhani, F. 2022. Competency Development Of State Civil Apparatus (ASN) Of Planning (Planners) In The Meranti Islands Regency. 15(2), 195–210.
- Armstrong, M. 2010. Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management.
- Armstrong, & Michael. 2000. Performance Management.
- Edwin, B. Flippo. 2013. Personel Management (Manajemen Personalia). In Erlangga, jakarta.
- Gordon C. 1994. Managing Performance Appraisal Systems (Blackwell Publisher, Ed.).
- Handoko. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. In Pengantar Manajemen.
- Hasibuan, M. S. P. 2008. Manajemen sumber daya manusia (Ed. rev., cet. 11).
- Hasibuan, M. S. P. 2009. Manajemen sumber daya manusia, Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayatullah, et. al 2021. Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh.
- Hj Sabrina. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia. <http://umsupress.umsu.ac.id/>
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. 2020. Opening up the black box of civil servants' competencies. Public Management Review, 22(1), 118–140. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
- Lampiran Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia. (n.d.).
- Malayu Hasibuan. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Malayu SP, H. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. In Bumi Aksara.
- Mangkunegara. 2001. Manajemen SDM perusahaan. Remaja rosda karya.
- Mangkunegara, A. P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT.

- Remaja Rosdakarya.
- Martin, V. 2006. Managing projects in human resources, training and development. Kogan Page.
- Menteri Pendayagunaan, P. Nomor 38 tahun 2017 Tentang standar kompetensi jabatan Aparatur sipil negara Lampiran II Peraturan menteri pendayagunaan Aparatur negara dan reformasi Birokrasi republik indonesia.
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Ed.rev, Cet.1). RajaGrafindo Persada.
- Mondy. 2016. Human Resource Management, Global Edition. In Pearson Education Limited.
- Nur Asni, G., Utama, R. E., & Priharta, A. 2020. Perilaku Organisasi. In Perilaku Organisasi.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2010. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. In Peraturan Presiden Republik Indonesia.
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 Tentang penyelenggaraan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia. www.djpp.depkumham.go.id
- Peraturan Kepolisian Nomor 14 tahun 2018 tentang Revisi Peraturan Kapolri Nomor 22 tahun 2010 tentang SOTK Polda.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden (PP) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi.
- Priansa, J., & Suwatno. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung : Alfabeta, 2014.
- Prihadi, S. 2004. Assesment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan

- Pengembangan Kompetensi. Gramedia Pustaka Utama.
- prof. dr. sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r_d. intro.
- Rahmad, et. al. 2022. The Impact of Education and Training on State Civil Apparatus Performance at The Banggai Regency Population and Civil Registration Service. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 205–211. <https://doi.org/10.52423/neores.v4i1.59>
- Raymond, et. al. 2015. Human resource management : gaining a competitive advantage.
- Rivai, N. I. 2021. The Strategy of Developing the Competence of Human Resources of the State Civil Apparatus of Barru Regency Government. In *Pinisi Discretion Review* (Vol. 4, Issue 2).
- Robbins, S. P. 2007. *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Sabrina, R. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara (Issue JUNI).
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber daya manusia*. STIE-YKPN, Ed.; edisi kedua.
- Simamora, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 1.
- Soogeng, P. 2010. *Disiplin, Kiat Menuju Sukses*. In Jakarta: PT PRADNYA PARAMITA.
- Spencer & Spencer. 1993. *Competence At Work Models for Superior Performance*.
- Steward dan Brown. 2011. *Human Resources Management*.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan*. In Kencana Prenada Media Group.
- Tohardi, A. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Hukum Perumahan*.
- Urgensi Program Pengembangan Kompetensi Sdm Secara Berkesinambungan Di

Lingkungan Instansi Pemerintah.

Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja (Edisi ketiga). PT.Raja Grafindo Prasada.

Willian, E. 1982. For Developing Competency-Based Training Programs.



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA