

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA STAF UTAMA OPERASI
KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : SAKINAH LISTIARA
NPM : 2344021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA STAF UTAMA OPERASI
KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : SAKINAH LISTIARA
NPM : 2344021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Sakinah Listiara
NPM : 2344021021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi
Pegawai Negeri Sipil Pada Staf Utama
Operasi Kepolisian Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Civil Servant Competency Development
Strategy of Police Operation Personels*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing


(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SAKINAH LISTIARA
NPM : 2344021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA STAF UTAMA
OPERASI KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA

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

Hari : Senin
Tanggal: 27 Oktober 2025
Pukul : 08.00 – 09.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.PD.
Sekretaris : Dr. Hamka, MA.
Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.
Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

NAMA : SAKINAH LISTIARA
NPM : 2344021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Staf Utama Operasi Kepolisian Republik Indonesia” adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penulisan tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Oktober 2025
Pembuat Pernyataan



(Sakinah Listiara)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahahirabbil'alamiin, peneliti memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya adalah peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Utama Operasi Kepolisian Negara Republik Indonesia” dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Jurusan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN, Jakarta. Penulisan tesis ini sebagai wujud kontribusi nyata dari peneliti terhadap Polri sebagai institusi tempat peneliti mengabdikan. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., selaku Wakil Direktur I Bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta, sekaligus dosen pengajar, pembimbing akademik, dan dosen pembimbing peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini sampai selesai;
2. Dr. Asropi, S.IP., M.Si., selaku dosen pengajar sekaligus pembimbing awal sampai dengan seminar proposal;
3. Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.PD., selaku dosen pengajar dan penguji tesis, yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis peneliti dan selalu mengingatkan peneliti untuk selalu semangat menyelesaikan tugas akhir;
4. Tim Penguji mulai dari seminar proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang akhir tesis, yakni: Dr. Hamka, M.A., Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si. dan Dr. Alih Aji Nugroho, S.A.P., M.P.A. yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis peneliti;
5. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.Si., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan sampai selesai;
6. Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
7. Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia terutama Karojianstra SSDM Polri beserta seluruh staf, yang telah memfasilitasi dan mendukung peneliti dalam program beasiswa Pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
8. Asisten Utama Kapolri Bidang Operasi dan Wakil Asisten Utama Bidang Operasi sebagai pimpinan di Staf Utama Operasi Polri, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;

9. Karorenmin Stamaops Polri, Brigjen Pol Puji Santosa, S.H., M.M., yang telah mendukung peneliti sebagai pimpinan dan key informan 1 dalam penyusunan tesis peneliti;
10. Kabagsumda Rorenmin Stamaops Polri tersayang, Kombes Pol R. Niken Agung W., M.Si., beserta seluruh staf Bagsumda (Pak Aji, Mas Todi, Neng Sisca, Sapto, Galeh) yang telah banyak memberikan doa, semangat, masukan dan dukungan sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini;
11. Seluruh staf Birorenmin dan Taud Stamaops Polri;
12. Pipie Yanto, Suami tercinta dan anak-anak tersayang, Sheza dan Kenzie, atas doa, dukungan dan semangat sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini. Semoga bisa menjadi motivasi untuk kalian akan pentingnya Pendidikan dan semangat dalam berkarya, berkarir, dan sukses kedepannya;
13. Mama, papa dan adik-adik tersayang, yang sudah memberikan dukungan juga doa kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis ini;
14. Supporter dan donatur atas semangat, dukungan dan doanya sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini;
15. Teman-teman kelas MSDA AA Angkatan 2023 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas masukan, semangat dan kebersamaan selama menjalankan perkuliahan. Semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat;
16. Para sahabat tersayang, terutama Ambar, Rona, Indah, Yani, Ita, Phita, Irma, Mba Tri, Mba sukma, Shintia yang telah memberikan banyak doa, semangat dan dukungannya;
17. Seluruh Staf dan Sekretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta terutama Mas Arya dan Mba Seha yang telah sabar dan banyak membantu selama perkuliahan dan penyelesaian program studi peneliti;
18. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti. Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan.

Peneliti

(Sakinah Listiara)

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Staf Utama Operasi Kepolisian Republik Indonesia

Sakinah Listiara, Mala Sondang Silitonga

mimiesakinah86@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Staf Utama Operasi Kepolisian Republik Indonesia dinilai belum optimal. Permasalahan utama yang teridentifikasi meliputi: 1. Ketidaksesuaian jumlah riil PNS dengan Daftar Susunan Personel (DSP), yang mengakibatkan personel melaksanakan pekerjaan di luar tanggung jawabnya dan berdampak pada pemanfaatan kompetensi yang tidak maksimal 2. Rendahnya animo PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) dan 3. Belum adanya evaluasi dan tindak lanjut yang khusus terkait pengembangan kompetensi PNS. Faktor penghambat lain termasuk kurangnya motivasi individu, karena adanya status Pemangku Sementara (PS) yang mendapat tunjangan setara dengan pejabat definitif tanpa harus mengikuti pendidikan pengembangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi belum optimalnya pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri dan merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, telaah dokumen, dan instrumen penelitian. Informan kunci yang diwawancarai sebanyak 5 orang.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi harus terstruktur dan multidimensi. Strategi utama yang diusulkan untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS adalah: 1. Peningkatan penguasaan teknologi informasi 2. Penguatan pendidikan berbasis kompetensi spesialisasi dan manajerial 3. Sertifikasi terhadap keahlian tertentu dan 4. Penerapan sistem pembinaan karier yang terintegrasi melalui pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kompetensi secara periodik.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, Stamaops Polri, Diklat, Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

Civil Servant Competency Development Strategy of Police Operation Personels

Sakinah Listiara, Mala Sondang Silitonga

mimiesakinah86@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The development of Civil Servant (PNS) competencies at the Police Operation Personels is considered suboptimal. The main identified problems include: 1. Discrepancies between the actual number of PNS and the Personnel Structure List (DSP), resulting in personnel performing tasks outside their responsibilities and impacting the non-optimal utilization of competencies, 2. Low interest among PNS in participating in education and training (Diklat), and 3. The absence of specific evaluation and follow-up regarding PNS competency development. Other hindering factors include a lack of individual motivation, due to the status of Acting (PS) officials who receive allowances equivalent to permanent officials without having to undergo development training.

This research aims to analyze the factors influencing the sub-optimal development of civil servant competencies at Stamaops Polri and to formulate appropriate strategies to optimize this competency development. The method used is qualitative. Data collection was conducted thru interviews, document review, and research instruments. The key informants interviewed were 5 people.

The research findings conclude that competency development strategies must be structured and multidimensional. The main strategies proposed to optimize the development of civil servants' competencies are: 1. Improving mastery of information technology, 2. Strengthening competency-based education in specialization and management, 3. Certification for specific skills, and 4. Implementing an integrated career development system thru continuous training and periodic competency evaluation.

Keywords: *Competency Development Strategy, Civil Servants, Stamaops Polri, Training, Organizational Performance.*

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	16
C. Rumusan Permasalahan	17
D. Tujuan Penelitian	17
E. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Terdahulu	19
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	62
1. Tinjauan Kebijakan	62
2. Tinjauan Teoritis	67
C. Training Need Analysis (TNA)	83
D. Kerangka Berpikir	88
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	90
A. Metode Penelitian	90
B. Teknik Pengumpulan Data	91
1. Wawancara	91
2. Key Informan	92
3. Telaah Dokumen	100
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	100

1. Pengolahan Data	100
2. Analisis Data	102
D. Instrumen Penelitian	103
1. Pedoman Telaah Dokumen	104
2. Pedoman Wawancara	104
BAB IV HASIL PENELITIAN	105
A. Gambaran Umum Lokasi	105
1. Lokasi Penelitian Satuan Kerja Staf Utama Operasi Polri	105
2. Kedudukan dan Peran Strategis Staf Utama Operasi Polri	105
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	106
1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Stamaops Polri	106
2. Strategi untuk Mengoptimalkan Pengembangan Kompetensi PNS di Stamaops Polri	124
BAB V PENUTUP	134
A. Kesimpulan	134
B. Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekap jumlah Anggota dan PNS Polri Stamaops Polri.....	6
Tabel 1.2 Daftar Susunan Personel DSP dan data rill	7
Tabel 1.3 Rekap Data Dikbangspes PNS Pada Polri Stamaops Polri	8
Tabel 1.4 Rekap Data Dikbangspes PNS Pada Polri Stamaops Polri	13
Tabel 1.5 Data Dikbang PNS Stamaops Polri s.d. Tahun 2025	14
Tabel 1.6 Data Animo PNS Stamaops Polri mendaftar Dikbang 2021 s.d. 2025 ..	15
Tabel 1.7 Komposisi kompetensi PNS Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Umum.....	15
Tabel 2.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	73
Tabel 3.1 Key Informan	100
Tabel 4.1 Matrik SWOT	128
Tabel 4.2 Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Stamaops Polri	132

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi	6
Gambar 2.1 Model Kompetensi	71
Gambar 2.2 Langkah perencanaan pengembangan	71
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	89



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Grand Strategy Reformasi Birokrasi Indonesia 2010–2025 diarahkan untuk membentuk pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan melayani publik secara optimal, guna mencapai standar kelas dunia. Dibawah kepemimpinan Presiden Prabowo Subianto, visi pembangunan “Bersama menuju Indonesia Emas 2045” difokuskan pada tiga pilar utama yaitu pembangunan ekonomi, sosial dan pertahanan-keamanan. Visi ini dituangkan ke dalam delapan misi atau program prioritas (Asta Cita), meliputi penguatan ideologi Pancasila, demokrasi dan hak asasi manusia (HAM), penguatan pertahanan dan keamanan nasional, penciptaan lapangan kerja berkualitas dan pengembangan kewirausahaan, pengembangan sumber daya manusia dan kesetaraan gender, serta hilirisasi dan industrialisasi untuk nilai tambah ekonomi.

Dalam mewujudkannya, pembangunan SDM menjadi kunci yang tidak terpisahkan dari pembangunan infrastruktur. SDM yang unggul menjadi fondasi utama dalam mencapai tujuan cita-cita Indonesia Emas 2045. Di lingkungan Polri, kebijakan pengembangan SDM diarahkan untuk menciptakan personel yang adaptif, berintegritas, dan unggul demi mendukung program pemerintah. Kapolri Jenderal Polisi Drs. Listyo Sigit Prabowo, M.Si. telah menyusun peta jalan perubahan Polri menuju konsep PRESISI, salah satunya melalui transformasi organisasi yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas SDM menuju era Police 4.0. Strategi ini diterjemahkan ke dalam empat program utama: peningkatan kualitas dan kuantitas SDM, sistem manajemen karier berbasis kinerja, kerja sama pendidikan nasional dan internasional, serta pengelolaan SDM yang lebih humanis dan berorientasi pada kesejahteraan.

Keberhasilan implementasi Polri PRESISI bergantung pada optimalisasi peran seluruh personel sebagai aset strategis organisasi. SDM menjadi pilar utama dalam menyukseskan transformasi menuju Polri yang unggul dan berkelas dunia sebagaimana tercantum dalam RPJP 2005 s.d. 2025. Kualitas SDM yang baik secara kuantitas maupun kompetensi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan institusi.

Pengelolaan SDM oleh SSDM Polri menjadi sangat krusial, terutama dalam meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan personel agar dapat terhindar dari tindakan menyimpang seperti korupsi. Hal ini sejalan dengan program prioritas Kapolri melalui pendekatan PRESISI (Prediktif, Responsif, Transparan, dan Berkeadilan), yang meliputi empat transformasi: organisasi, operasional, pelayanan publik, dan pengawasan. Fokus utama transformasi organisasi adalah penataan kelembagaan dan metode kerja agar SDM Polri menjadi lebih adaptif serta relevan menghadapi era Society 5.0. Upaya pembinaan SDM di institusi Polri harus dilakukan secara menyeluruh dan sistematis agar dapat mencetak personel yang berkualitas. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM Polri juga menjadi suatu keharusan, terutama dalam merespons tantangan zaman yang ditandai oleh disrupsi teknologi dan lingkungan yang serba tidak pasti (*Volatility*), tidak menentu (*Uncertainty*), kompleks (*Complexity*), dan ambigu (*Ambiguity*) atau dikenal sebagai era VUCA.

Dalam menghadapi realitas tersebut, penguasaan teknologi informasi serta kepemimpinan transformasional menjadi kompetensi kunci yang perlu dibangun secara berkesinambungan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas, tapi juga sangat bergantung pada mutu SDMnya. Untuk itu, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi sangatlah penting. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam menyusun kebijakan seleksi, promosi, penilaian kinerja, kompensasi, perencanaan karier, serta pengembangan dan

evaluasi SDM. Semua itu pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal

Transformasi SDM Polri mencakup rekrutmen personel yang bebas KKN, peningkatan profesionalisme melalui pendidikan dan pelatihan, serta penempatan personel yang sesuai. Tujuannya untuk menciptakan Polri yang profesional, berintegritas, humanis, dan siap melayani masyarakat

Konsep MSDM *The right people in the right place at the right time* menjadi kunci upaya organisasi agar kompetensi pegawai sesuai bidang pekerjaannya. Melalui Manajemen SDM berbasis kompetensi, karyawan akan mengetahui sejauh mana kompetensi diperlukan dalam pekerjaan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian SDM mulai dari rekrutmen hingga pensiun, dengan pengambilan keputusan berdasarkan informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2001). Sejalan pendapat Moran (2000), melalui Manajemen SDM berbasis kompetensi, peran SDM menjadi lebih diperhatikan karena merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dan pengelolaan sumber keunggulan lainnya.

Posisi PNS di lingkungan Polri memiliki karakteristik unik karena terlibat dalam seluruh satuan kerja dan memiliki fungsi utama dalam mendukung kegiatan administrasi serta pekerjaan teknis tertentu. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi kebutuhan esensial agar kinerja PNS Polri dapat maksimal. Realitas menunjukkan bahwa pengisian jabatan oleh PNS Polri masih terbatas, dan peluang promosi belum merata. Dalam hal ini, Pasal 20 ayat (1) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 menyatakan bahwa PNS merupakan bagian dari struktur kepegawaian Polri. Maka dari itu, pengembangan kompetensi perlu direncanakan secara strategis, sehingga akan diketahui periode pelaksanaan pengembangan dan evaluasi atas hasil pelaksanaannya.

Peningkatan kinerja akan tercapai apabila kompetensi aparatur negara berkembang secara berkelanjutan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengembangkan Indeks Profesionalitas ASN sebagai instrumen untuk mengukur kualitas ASN melalui empat dimensi utama: kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan. Sebagai salah satu institusi pemerintah, Polri menempatkan pengembangan SDM sebagai prioritas. Tugas utama Polri untuk menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta pelayanan publik memerlukan personel yang kompeten agar prinsip *good governance* dan birokrasi modern dapat terwujud secara optimal.

Reformasi birokrasi dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 s.d. 2025 didukung tiga aspek: a. penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi; b. penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi; dan c. penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

Perpres Nomor 81 Tahun 2010 memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas kompetensi yang harus dimiliki PNS dan hal ini tercantum dalam program Reformasi Birokrasi. Dari delapan program reformasi yang ditetapkan, penataan SDM salah satu prioritasnya, yang menjadi fokus utamanya adalah profesionalisme SDM, yang berkaitan dengan pekerjaan di satuan kerja tempat personel bertugas.

Program transformasi reformasi birokrasi dengan program penataan SDM juga dilaksanakan di instansi Polri. Polri PRESISI dipergunakan sebagai proses transformasi birokrasi di Polri, dimana personel diharapkan memiliki kemampuan yang prediktif, responsibilitas dan transparansi berkeadilan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga pelayanan lebih

terintegrasi, modern, mudah dan cepat. Dalam mencapai SDM berkualitas, pembangunan SDM dituangkan ke dalam 3 (tiga) program prioritas Kapolri:

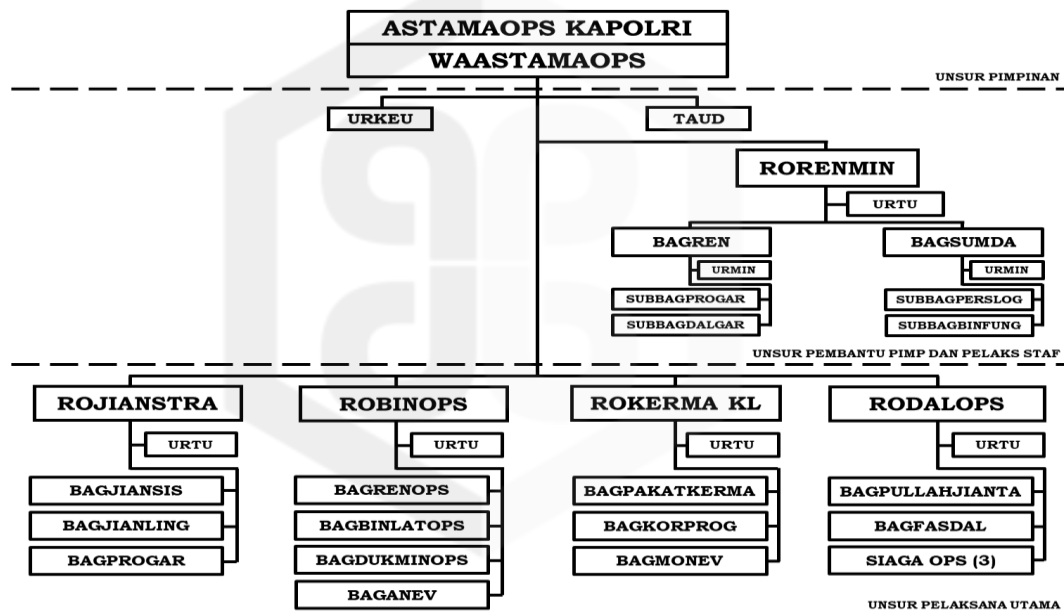
1. Program pengembangan peningkatan kualitas dan kuantitas SDM Polri;
2. Program pengembangan sistem manajemen karir SDM berbasis kinerja;
- dan 3. Perluasan kerja sama pendidikan di Indonesia maupun luar negeri.

Agenda transformasi dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2024 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu: 1. Transformasi rekrutmen dan jabatan ASN, 2. Kemudahan mobilitas talenta nasional, 3. Percepatan Pengembangan Kompetensi, 4. Penataan Tenaga Non-ASN, 5. Reformasi pengelolaan kinerja dan kesejahteraan ASN, 6. Digitalisasi manajemen SDM, dan 7. Penguatan budaya kerja dan citra institusi. Dalam Undang-Undang ASN tersebut diatur bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Hal ini membawa implikasi bahwa ketidakpatuhan terhadap kewajiban untuk mengembangkan diri, akan membawa konsekuensi negatif bagi ASN, serta ASN harus proaktif dalam mengembangkan diri agar mampu memenuhi harapan dan tuntutan organisasi.

Peraturan Kepolisian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2024 tentang Perubahan Kelima atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Satuan Organisasi pada tingkat Mabes Polri terdapat peningkatan status dari Staf Operasi Polri menjadi Staf Utama Operasi Polri. Staf Utama Operasi Polri adalah unsur pembantu pimpinan dalam bidang manajemen operasi kepolisian, kegiatan operasional terpadu dan kerja sama Kementerian/Lembaga pada tingkat Mabes Polri yang berada di bawah Kapolri. Stamaops Polri bertugas membantu Kapolri dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian operasi kepolisian, kegiatan kepolisian terpadu termasuk pelaksanaan kerja sama dengan kementerian lembaga serta menindaklanjuti pengawasan dan

pengendalian terhadap pelaksanaan program khusus pemerintah yang berkaitan dengan Polri.

Gambar 1.1. Struktur Organisasi Astamaops



Sumber : Polri.go.id

Jumlah personel Stamaops Polri pada bulan April tahun 2025 sebanyak 179 (seratus tujuh puluh sembilan) personel yang terdiri dari 118 anggota Polri dan 61 PNS, dengan Daftar Susunan Personel (DSP) sebanyak 223 (dua ratus dua puluh tiga) personel.

Tabel 1.1

Rekap jumlah Anggota dan PNS Polri Stamaops Polri

Tahun 2021 s.d. 2025

No	Kategori	2021	2022	2023	2024	2025
1	Anggota Polri	108	106	116	110	118
2	PNS	79	70	66	62	61

Sumber: diolah dari data SIPP 2025

Dari data diatas, dapat dilihat adanya penurunan jumlah PNS Stamaops Polri tiap tahun karena pensiun dan tidak ada rekrutmen baru.

PNS Stamaops Polri melaksanakan tugas yang bersifat administrasi/teknis. Dengan kurangnya jumlah personel, maka personel yang ada dituntut memiliki kemampuan maksimal agar pelaksanaan tugas terselesaikan dengan standar. Berikut DSP PNS disbanding dengan jumlah riil PNS Stamaops Polri:

Tabel 1.2.

Daftar Susunan Personel (DSP) dan data riil PNS Stamaops Polri
bulan April 2025

NO	GOLONGAN	JUMLAH	DSP	RIIL	KETERANGAN
1	IV.B	3	21	4	KURANG 17
2	IV.A	1			
3.	III.D	19	42	51	LEBIH 9
4.	III.C	8			
5.	III.B	16			
6.	III.A	8			
7.	II.D	5	56	6	KURANG 50
8.	II.C	1			
	JUMLAH	61	119	61	KURANG 58

Sumber: diolah dari data SIPP 2025

Tabel 1.2. menunjukkan kesenjangan jumlah PNS riil dengan DSP berdasarkan SOTK Stamaops Polri.

Kesesuaian kuantitas dengan DSP akan memastikan pekerjaan dan tugas terselesaikan sesuai standar secara baik dan tepat waktu serta tidak ada duplikasi pekerjaan juga tanggung jawabnya. Hal ini juga memungkinkan pemetaan kemampuan dan kebutuhan pengembangan personel tersebut. Ketidaksesuaian jumlah PNS mengakibatkan adanya personel yang kelebihan pekerjaan di luar tanggung jawabnya pada pelaksanaannya, sehingga tidak sesuai kompetensi dengan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja. Jabatan diberikan untuk PNS yang telah memenuhi

persyaratan yang telah ditentukan dengan tujuan untuk memberikan semangat dalam melaksanakan tugas disertai tunjangan yang sesuai. Pemberian jabatan sebaiknya diikuti dengan peningkatan kompetensi yang sesuai untuk mendukung tugas menjadi lebih efisien, efektif dan optimal.

Jenis jabatan PNS Stamaops Polri terdiri dari jabatan manajerial (Administrator dan pengawas) dan non manajerial (fungsional dan pelaksana). Jabatan manajerial diperuntukkan PNS Golongan III dan Golongan IV, sedangkan jabatan pelaksana pada non manajerial diperuntukkan PNS Golongan II. Stamaops Polri tidak terdapat PNS yang menduduki jabatan fungsional. Terdapat 51 personel yang menduduki jabatan manajerial dan 10 personel dengan jabatan pelaksana, sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1.3.

Rekap jumlah PNS yang menduduki jabatan

No	Nama Jabatan	Esl.	Jenis Jabatan			Ket
			Administrator	Pengawas	Pelaksana	
1.	Kasubbag	III.A2	2	-	-	
2.	Kataud	III.A2	1	-	-	
3.	Kaurmin	III.B1	6	-	-	
4.	Paur	III.B2	14	-	-	
5.	Pamin pada Bag	IV.A	-	22	-	
6.	Pamin pada Taud/Urtu Urtu/Urkeu	IV.B	-	6	-	
7.	Bamin/ Banum	-	-	-	10	

Sumber: diolah dari data SIPP 2025

Dari tabel di atas, 51 (lima puluh satu) jabatan struktural yang diduduki PNS di Stamaops Polri, terdiri dari 4 (empat) jabatan definitif dan 47 (empat puluh tujuh) jabatan PS (Pejabat Sementara). PNS yang menduduki jabatan PS tidak bisa dikukuhkan karena kompetensinya tidak sesuai, yaitu latar belakang pendidikan umum maupun pengembangan yang menunjang tupoksi jabatannya. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge*) merupakan upaya untuk tetap mempertahankan pengetahuan dengan cara menciptakan, menyimpan dan juga *sharing* pengetahuan khususnya dalam melaksanakan tugas-tugas dalam jabatannya agar berkesinambungan dan tidak hilang meskipun seseorang pindah atau mutasi.

Pengembangan kompetensi adalah hal yang harus dimiliki oleh PNS. Kenyataannya masih banyak PNS yang tidak sesuai kompetensi namun menduduki jabatan yang berakibat tidak maksimal pengerjaan tugas. Selain itu, kompetensi yang kurang berakibat terhadap kinerja individu dan juga kinerja organisasi. Apabila PNS mengembangkan kompetensi yang dimilikinya maka kinerja akan maksimal dan profesional. Terkait profesionalitas, BKN menyusun indeks profesionalitas aparatur sipil negara untuk mengetahui kualitas aparatur sipil negara yang dapat diukur dengan beberapa dimensi yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin belum dipergunakan pada Stamaops Polri untuk mengetahui kompetensi PNS. Pengembangan SDM berbasis kompetensi mutlak dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi setiap individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut (Veithzal Rivai Zainal, 2015):

1. Motif, yaitu kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi
2. Sifat, yaitu bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau “kekerasan”

3. Konsep diri, yaitu sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai, apa yang harus mereka lakukan, atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan tersebut
4. *Content knowledge*, ini berhubungan dengan fakta atau prosedur baik secara teknis ataupun personal, yang dapat diukur dengan tes responden
5. Keterampilan kognitif dan behavioral, baik yang tidak terlihat (misal: keterampilan berpikir deduktif/induktif) maupun yang dapat diamati secara langsung (misal: keterampilan mendengarkan secara aktif).

Pengembangan kompetensi ASN bukan hanya tanggung jawab organisasi, tapi juga tanggung jawab setiap ASN. Namun, arah pengembangan kompetensi ASN, baik melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, bimbingan teknis, penataran, maupun pembelajaran mandiri hendaknya sesuai arah perencanaan kebutuhan organisasi. Kondisi umum yang terjadi adalah Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang telah disusun sering kali tidak sepenuhnya dijadikan acuan ketika organisasi melakukan pengembangan kompetensi PNS. Selain itu tidak adanya pemetaan kebutuhan kompetensi organisasi yang perlu dipenuhi dan ditunjang melalui kegiatan pendidikan seperti tugas belajar dan izin belajar, yang menyebabkan PNS bebas menentukan sendiri arah pengembangan kompetensi tanpa memperhatikan apakah kompetensi tersebut secara keseluruhan dibutuhkan atau menunjang kinerja organisasi.

Pengembangan kompetensi adalah dasar untuk pengangkatan jabatan dan pengembangan karir, karena diklat merupakan bagian penting dari proses manajemen SDM. Perubahan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan khususnya pada bidang SDM aparatur pemerintah menempatkan Diklat pada peran dan posisi strategis untuk meningkatkan kualitas kemampuan profesional para ASN. Setiap jabatan harus memiliki

standar kompetensi. Pengembangan kompetensi didasarkan pada hasil pengelolaan kinerja pejabat.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan cara yang banyak dilaksanakan oleh instansi pemerintah terkait pengembangan kompetensi karena dianggap salah satu cara efektif untuk meningkatkan kompetensi sesuai standar yang ditetapkan. Terdapat 3 (tiga) model diklat pengembangan kompetensi, yaitu

- a. struktural atau kepemimpinan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan PNS sesuai jenjangnya.
- b. fungsional untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional.
- c. teknis untuk mencapai syarat kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Tidak hanya pelatihan diklat, dapat menggunakan pengembangan kompetensi pegawai melalui berbagai jenis pelatihan dan seminar yang dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui pendekatan ini, diharapkan pegawai dapat memperoleh peningkatan kompetensi yang signifikan, sehingga berkontribusi positif terhadap kinerja institusi. Jenis pengembangan yang diterapkan meliputi:

- a. pelatihan keterampilan teknis adalah pelatihan yang bertujuan untuk mencapai kompetensi teknis yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan bidang kerja mereka. Contoh pelatihan keterampilan teknis bagi PNS meliputi: Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Perencanaan Anggaran, Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJP), Pelatihan Manajemen Aset Daerah, Pelatihan Penggunaan Aplikasi e-Government atau Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD), Pelatihan Teknis Khusus seperti Diklat Penyidik PNS, Diklat Auditor, Diklat Guru Profesional, Pelatihan Penggunaan Teknologi Informasi Terpadu dan Digital Literacy

- b. seminar peningkatan kapasitas professional yang membahas topik tertentu dengan pendekatan akademis bagi PNS seperti
- 1) Seminar Rancangan Aktualisasi dalam pelatihan dasar CPNS, di mana peserta mempresentasikan rancangan aktualisasi hasil belajar mereka di hadapan penguji, mentor, dan coach untuk mendapatkan masukan strategis. Seminar ini mendorong peserta berpikir realistis dan strategis dalam mengimplementasikan ide kreatif sesuai isu yang berkembang di unit kerja masing-masing.
 - 2) Webinar Korpri menyapa ASN dengan topik seperti "ASN, Cerdas Berbicara, Cerdas Menulis" yang diadakan secara daring dengan narasumber dari kalangan profesional, memberikan pembekalan kemampuan komunikasi dasar bagi ASN untuk menunjang tugas dan meningkatkan hubungan dengan publik.
 - 3) Workshop Pembinaan Disiplin PNS yang bertujuan meningkatkan pemahaman tentang kode etik dan disiplin kerja pegawai negeri sipil, dipandu dengan ceramah dan diskusi berbasis peraturan pemerintah terkait disiplin PNS.
- c. workshop pengembangan soft skills yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Jika dilihat dari jumlah, kurangnya kompetensi PNS disebabkan kurangnya minat untuk mengikuti diklat. Sedikitnya PNS yang mengikuti diklat terlihat dari animo serta peserta yang lulus, seperti tabel berikut ini:

Tabel 1.4.

Rekap Data Dikbangspes Pegawai Negeri Pada Polri Stamaops Polri
Januari 2024 s.d. April 2025

NO.	PUSDIK	PESERTA		TOTAL
		POLRI	PNS	
1	Sebasa	0	0	0
2	Pusdikmin	5	0	5
3	Pusdik Intelkam	0	0	0
4	Pusdiklantas	0	0	0
5	Pusdikpolair	0	0	0
6	Pusdikreskrim	2	0	2
7	Puslat Satwa	0	0	0
	Jumlah Total	7	0	7

Sumber : Data dari Bagsumda Rorenmin Stamaops Polri

Tabel diatas menggambarkan kurangnya pengembangan kompetensi PNS, dimana tidak adanya PNS yang mengikuti Dikbangspes.

Pelatihan pengembangan kompetensi yang pelaksanaannya diperuntukkan bagi personel Polri berkaitan dengan pengembangan kompetensi PNS di Kepolisian, menggunakan sistem pendidikan dan penyelenggaraan dengan dasar 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 personel beserta persyaratannya.

Berikut ini adalah pelatihan pengembangan yang bisa diikuti oleh PNS Polri:

Tabel 1.5.

Data Dikbang PNS Stamaops Polri s.d. Tahun 2025

CAPAIAN DIKBANG PNS STAMAOPS POLRI S.D. TAHUN 2025						
	DIKBANG	2021	2022	2023	2024	2025
1	PKN TK. II	0	0	0	0	0
2	PKA	3	3	3	3	4
3	PKP	6	6	6	6	7

Sumber : Data dari Bagsumda Rorenmin Stamaops Polri

Dari tabel diatas terlihat bahwa Dikbang yang dapat diikuti oleh PNS yaitu PKN Tk. II, PKA dan PKP. Untuk PKN Tk. II, belum ada PNS Stamaops Polri yang mengikuti, sedangkan PKA dan PKP jumlahnya masih sama pada tahun 2021 s.d. 2025 dan hanya bertambah 2 orang di tahun 2025.

PNS Stamaops Polri yang belum memiliki pendidikan pengembangan (PKP, PKA, PKN) dapat menduduki jabatan administrator dengan status PS (Pejabat Sementara) dan mendapat tunjangan yang sama dengan pejabat definitif sehingga membuat kurangnya motivasi dan minat untuk mengikuti pendidikan pengembangan manajerial maupun pendidikan pengembangan teknis. Pengembangan kompetensi yang bertujuan meningkatkan kemampuan PNS dapat dilakukan melalui pendidikan formal maupun dalam bentuk pelatihan yang diselenggarakan dari pihak instansi, seminar dan lain sebagainya. Simamora (1997:3436) membedakan antara pelatihan dengan pendidikan. Pendidikan lebih luas lingkupnya dan bertujuan untuk mengembangkan individu. Pendidikan dikaitkan dengan pendidikan formal seperti akademi atau perguruan tinggi. Sedangkan pelatihan berorientasi pada keahlian dan biasanya berlangsung di dalam lingkungan organisasi meskipun pelatihan juga dilakukan di luar organisasi. Kuota yang bisa diikuti juga terbatas sehingga menjadi alasan sedikitnya peserta yang minat untuk mendaftar, digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.6.

Data Animo PNS Stamaops Polri mendaftar Dikbang 2021 s.d. 2025

ANIMO CAPAIAN DIKBANG PNS STAMAOPS POLRI TAHUN 2021 S.D. 2025						
NO.	DIKBANG	TAHUN				
		2021	2022	2023	2024	2025
1	PKN TK. II	0	0	0	0	0
2	PKA	0	0	0	1	2
3	PKP	0	1	1	1	1

Sumber : Data dari Bagsumda Rorenmin Stamaops Polri

Tabel diatas menggambarkan jumlah animo PNS yang mengikuti pendidikan pengembangan tidak banyak setiap tahunnya. Pada tahun 2025, animo yang mengikuti Dikbang hanya 3 orang, dibanding dengan PNS yang memenuhi syarat untuk mengikuti Dikbang sebanyak 15 (lima belas) orang. Selain pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan Polri, kendala yang ditemui terkait pengembangan kompetensi adalah sedikitnya jenis pengembangan kompetensi yang dapat diikuti oleh PNS. Komposisi kompetensi yang dimiliki oleh PNS Stamaops Polri berdasarkan latar belakang pendidikan, dan dapat dikelompokkan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1.7.

Komposisi kompetensi PNS
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Umum

No	Pendidikan	Jumlah	%
1.	S3	0	0%
2.	S2	3	5%
3.	S1	27	44%
4.	D3	8	13%
5.	SMA	22	36%
6.	SMP	1	2%
Jumlah		61	

Sumber: diolah dari data SIPP

Data pada tabel 1.6., terlihat bahwa terdapat gap atau kesenjangan kompetensi yaitu hanya sebesar 5% personel yang memiliki latar belakang keilmuan S2, 44% personel yang memiliki latar belakang keilmuan S1, 13% personel yang memiliki latar belakang keilmuan D3 dan 36% yang latar belakang keilmuan SMA.

Pengembangan kompetensi PNS harus senantiasa dievaluasi untuk mengetahui kualitas dan kompetensi yang dimiliki serta sebagai dasar untuk penempatan, pemberian jabatan serta dapat digunakan untuk pengembangan kariernya. Namun evaluasi dan tindak lanjut pengembangan kompetensi PNS belum mendapat perhatian secara khusus. Di Polri terdapat aplikasi Sistem Informasi Personel Polri (SIPP) yang berisikan data lengkap personel Polri, termasuk data kompetensi yaitu diklat yang telah diikutinya tetapi *update* datanya belum maksimal, sehingga perlu dilaksanakan evaluasi dan tindak lanjut terkait dengan kompetensi yang ada. Hal ini menjadi salah satu tantangan bagi Stamaops Polri terkait upaya meningkatkan kualitas personel dalam pelaksanaan tugas.

Realita yang ada masih terdapat perbedaan antara standar kompetensi yang sesuai aturan dengan kompetensi yang saat ini ada. Hal ini berdampak dalam pelaksanaan tugas dan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi serta pengembangan karir PNS. Dari uraian tersebut maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisa Strategi Pengembangan Kompetensi PNS pada Staf Utama Operasi Polri.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dan data pendukung permasalahan pada latar belakang, maka didapat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Ketidaksesuaian DSP dengan jumlah riil yang menyebabkan sejumlah PNS yang melaksanakan pekerjaan diluar tanggungjawabnya sehingga berdampak pada pemanfaatan kompetensi yang tidak optimal;

2. Masih rendahnya PNS yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan mengindikasikan pengembangan kompetensi PNS belum berjalan dengan maksimal;
3. Belum ada evaluasi terkait dengan pengembangan kompetensi PNS;
4. Belum ada tindak lanjut terkait PNS yang belum mengikuti pengembangan kompetensi;
5. Kesenjangan jabatan dengan kompetensi yang harus dimiliki;
6. Secara input (masukan) Jumlah pegawai yang tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan, sehingga beban kerja menjadi tidak seimbang;
7. Data pegawai juga belum lengkap dan terbaru. Banyak pegawai yang belum tertarik atau jarang mengikuti pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya;
8. Dalam proses Pendidikan dan pelatihan yang diberikan belum berjalan dengan baik dan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.;
9. Evaluasi hasil pelatihan kurang dilakukan, sehingga pengembangan kemampuan pegawai tidak berjalan maksimal. Sistem pengelolaan data pegawai juga kurang efektif.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian diatas, peneliti merumuskan permasalahan yaitu:

1. Mengapa pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri belum optimal?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, penulis merumuskan tujuan penelitian untuk menganalisis tentang permasalahan yaitu:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri.
2. Untuk merumuskan strategi pengoptimalan pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademis
 - a. Memberikan kontribusi positif pada pengembangan ilmu manajemen terkait tata kelola aset utama organisasi yaitu manusia.
 - b. Menjadi referensi bagi peneliti lainnya guna menemukan metode baru dalam tata kelola manusia sebagai aset utama organisasi.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian tentang implementasi kebijakan ini, menjadi pijakan bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dalam tata kelola manajemen personalia.
 - b. Gagasan maupun ide serta rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi acuan atau bahan pertimbangan dan masukan untuk semua pihak yang berkepentingan terutama pemangku kebijakan berkaitan dengan kompetensi PNS pada Stamaops Polri dan pengembangannya dengan tujuan profesionalisme pelaksanaan tugas dan pelayanan yang lebih baik kepada instansi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi kompetensi PNS di Satker Staf Utama Operasi Polri, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Staf Utama Operasi (Stamaops) Polri dinilai belum optimal karena dipengaruhi oleh empat faktor utama:
 - a. Isu Kuantitas dan Kompetensi Jabatan:
 - 1) Terdapat ketidaksesuaian jumlah riil PNS dengan Daftar Susunan Personel (DSP), yang mengakibatkan personel melaksanakan pekerjaan di luar tanggung jawabnya.
 - 2) Terdapat kesenjangan jabatan dengan kompetensi yang harus dimiliki.
 - b. Rendahnya Minat dan Motivasi Individu:
 - 1) Terdapat rendahnya animo PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat).
 - 2) Kurangnya motivasi ini dipicu oleh adanya status Pejabat Sementara (PS) yang mendapatkan tunjangan setara dengan pejabat definitif tanpa harus mengikuti pendidikan pengembangan yang disyaratkan (seperti PKP, PKA, PKN).
 - c. Kelemahan Evaluasi dan Sistem Data:
 - 1) Belum adanya evaluasi dan tindak lanjut yang khusus terkait pengembangan kompetensi PNS.
 - 2) *Update* data kompetensi pada Sistem Informasi Personel Polri (SIPP) belum maksimal.
 - d. Resistensi Terhadap Teknologi (Implisit):

Secara tersirat, ditemukan bahwa kemampuan PNS dalam penggunaan teknologi informasi masih terbatas dan mereka cenderung nyaman dengan cara manual, yang menghambat efektivitas kerja.

2. Strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri

Strategi utama yang diusulkan berfokus pada empat pilar:

a) Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi:

Strategi ini diprioritaskan untuk mengatasi kesenjangan keterampilan digital (Digital Gap) agar PNS mampu mendukung pelaksanaan tugas operasional dan administratif yang semakin berbasis teknologi.

b) Penguatan Pendidikan Berbasis Kompetensi Spesialisasi dan Manajerial:

Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan, terutama melalui penguatan Diklat berbasis spesialisasi teknis dan manajerial (PKP, PKA, PKN) yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan di Staf Utama Operasi Polri.

c) Sertifikasi Terhadap Keahlian Tertentu:

Menerapkan sertifikasi sebagai pengakuan resmi atas keahlian yang dimiliki PNS, sehingga kompetensi mereka dapat dimanfaatkan secara maksimal.

d) Penerapan Sistem Pembinaan Karier yang Terintegrasi:

Mengintegrasikan hasil pelatihan dan evaluasi kompetensi secara periodik dengan sistem pembinaan karier PNS. Implementasi strategi ini penting untuk meningkatkan kapabilitas, profesionalisme, dan integritas pegawai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan saran-saran terkait dalam upaya Strategi pengembangan kompetensi PNS di Satker Staf Utama Operasi Polri, sebagai berikut:

1. Praktis

a. Kebijakan

- 1) Membuat kebijakan yang mengintegrasikan secara ketat kelulusan Diklat Kepemimpinan (PKP/PKA/PKN) dan Sertifikasi Keahlian sebagai syarat mutlak untuk menduduki jabatan definitif (bukan PS) atau mendapat promosi, terlepas dari tunjangan yang diterima. Strategi ini akan menumbuhkan minat dan motivasi dari dalam (*internal motivation*);
- 2) Menyusun Peta Kompetensi yang mengidentifikasi standar keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan nilai (*attitude*) yang dibutuhkan untuk setiap jabatan di Stamaops, agar pelatihan menjadi lebih terstruktur dan sesuai kebutuhan;
- 3) Integrasi Kompetensi dengan Manajemen Talenta: Stamaops Polri perlu merancang sistem Manajemen Talenta yang mengintegrasikan hasil capaian kompetensi PNS dengan sistem promosi, mutasi, dan pengangkatan jabatan. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan persepsi bahwa pengembangan kompetensi hanya merupakan formalitas.
- 4) Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
- 5) Membuat Surat Edaran mengenai ketentuan pemberian penghargaan kepada PNS berprestasi, yang terdiri dari penilaian kinerja, kehadiran, disiplin, dan kelengkapan data

SIPP, yang akan diumumkan setiap bulannya oleh Astamaops Kapolri.

- 6) Membuat aplikasi digital untuk laporan kinerja harian PNS Stamaops Polri yang dapat diakses dari *smartphone*. Tujuannya adalah untuk melihat tren pekerjaan, menilai konsistensi, dan mengidentifikasi pegawai yang menunjukkan inisiatif, produktivitas tinggi, atau sebaliknya, yang perlu dibimbing lebih lanjut. Selain itu hal ini untuk mengukur kinerja PNS secara obyektif sebagai bahan evaluasi pimpinan dan bahan pertimbangan dalam pemberian penghargaan.

b. Manajemen

- 1) Melakukan analisis beban kerja (ABK) dan analisis jabatan (Anjab) secara berkala untuk memvalidasi Daftar Susunan Personel (DSP) PNS di Stamaops Polri. Hal ini memastikan pekerjaan dan tanggung jawab diselesaikan sesuai standar dan kompetensi yang dibutuhkan.
- 2) Pemetaan kebutuhan kompetensi: Penempatan Berbasis Kompetensi (Sistem Merit): Menggunakan Indeks Profesionalitas ASN sebagai instrumen untuk mengukur kualitas PNS, yang kemudian dijadikan dasar untuk penempatan, pemberian jabatan, dan pengembangan karier.
- 3) Program Literasi Digital Terstruktur: Memprioritaskan Peningkatan Penguasaan Teknologi Informasi melalui Diklat Teknis, seperti pelatihan operator pengisian SIPP, pelatihan pengisian SMK dan e-kinerja, pelatihan naskah dinas, dan sebagainya.

c. PNS dan pihak terkait

- 1) *Coaching* dan *Mentoring* Berjenjang: Menerapkan program *coaching* (pelatihan) oleh atasan atau *mentoring* oleh rekan

sejawat (PNS senior yang adaptif) secara terstruktur dan terjadwal minimal dua kali dalam sebulan untuk menumbuhkan minat dan mengatasi resistensi terhadap teknologi baru dan perubahan proses kerja. Hasil *coaching* ini harus didokumentasikan sebagai bagian dari pemenuhan Jam Pelatihan (JP) Non-Klasikal pimpinan dan bawahan.

- 2) Pembaharuan dan Pemanfaatan SIPP: Mewajibkan evaluasi dan tindak lanjut pengembangan kompetensi secara khusus. Mengintegrasikan dan memutakhirkan data kompetensi dari setiap Diklat atau sertifikasi ke dalam Sistem Informasi Personel Polri (SIPP), sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam penempatan dan pengembangan karier.

2. Penelitian lanjutan

- a. Analisis Faktor Penentu Minat dan Motivasi PNS Stamaops Polri: Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan fokus pada faktor-faktor dominan yang memengaruhi rendahnya minat dan motivasi PNS Stamaops Polri dalam mengikuti pengembangan kompetensi, di luar aspek *reward* dan *punishment*. Hal ini dapat mencakup analisis budaya organisasi, beban kerja, dan persepsi terhadap relevansi pelatihan.
- b. Studi Komparatif Analisis *Cost-Benefit* Program pengembangan kompetensi Klasikal dan Non-Klasikal. Melakukan penelitian kuantitatif atau *mixed-methods* untuk membandingkan efektivitas pelatihan Klasikal (Diklat resmi) dengan model Non-Klasikal (*e-learning*, *coaching*) terhadap peningkatan kinerja PNS. Penelitian ini harus mencakup Analisis *Cost-Benefit* (Analisis Biaya-Manfaat) untuk mengukur Tingkat Pengembalian Investasi (*Return on Investment* - ROI) setiap model. Tujuannya adalah

merumuskan kebijakan alokasi anggaran pengembangan kompetensi yang paling efisien bagi Stamaops Polri.

- c. Pengembangan Model *Predictive AKPK*: Disarankan untuk mengembangkan model Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) yang bersifat prediktif dengan mengintegrasikan data kinerja historis (SKP) dan tren operasional Stamaops Polri. Model ini bertujuan agar perencanaan pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada kesenjangan saat ini, tetapi juga pada kompetensi yang dibutuhkan 3–5 tahun ke depan (*future competency needs*).

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Edy, S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 119.
- Gordon, E. M., Barrett, R. W., Dower, W. J., Fodor, S. P. A., & Gallop, M. A. (1994). Applications of combinatorial technologies to drug discovery. 2. Combinatorial organic synthesis, library screening strategies, and future directions. *Journal of Medicinal Chemistry*, 37(10), 1385–1401.
- Gordon C. 1994. *Managing Performance Appraisal Systems* (Blackwell Publisher, Ed.).
- 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>
- Mangkunegara, A. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- 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.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*.
- Mondy, W., & Martocchio, J. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Oktavina, M. (2018). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Dan Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Pasar Surya Di Surabaya. *E-Journal Manajemen" BRANCHMARCK"*, 4(3).
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 Tentang penyelenggaraan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia. www.djpp.depkumham.go.id
- Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2024 tentang Perubahan Kelima atas Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Organisasi pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.

- Peraturan Kepolisian Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 tentang Sistem Informasi Personil Kepolisian Negara Republik Indonesia
- Peraturan Kepolisian Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kepolisian Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2019 tentang Seleksi Pendidikan Pengembangan bagi Pegawai Negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- 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 Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. In Peraturan Presiden Republik Indonesia.
- Priansa, J., & Suwatno. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung : Alfabeta, 2014.
- Prof. dr. Sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r_d. intro.
- 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. and Coulter, M. (2007) Management. 9th Edition, Prentice-Hall, London.
- Sabrina, R. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara (Issue JUNI).
- Simamora, H. 1997. Manajemen Sumber daya manusia. STIE-YKPN, Ed.; edisi kedua.
- Simamora, H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 1.
- 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.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja (Edisi ketiga). PT. Raja Grafindo Prasada.