

**MODEL PENINGKATAN PROFESIONALITAS
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SATUAN KERJA STAF
SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : YUDIANTO ADHI NUGROHO
NPM : 2044021013
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2022**

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

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Yudianto Adhi Nugroho
NPM : 2044021013
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia): Model Peningkatan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Civil Servant Professionalism Improvement Model in The Human Resources Staff Work Unit of the Indonesian National Police*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan pembimbing tesis

Pembimbing I



(Prof. DR. NURLIAH NURDIN, S.SOS, MA)

Pembimbing II



(Dr. HAMKA, MA.)

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

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : YUDIANTO ADHI NUGROHO
NPM : 2044021013
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : MODEL PENINGKATAN PROFESIONALITAS
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SATUAN KERJA STAF
SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA
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 : 5 Desember 2022

Pukul : 13.00 – 14.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA :
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP.,MPA :
Anggota : Dr. Asropi, M.Si. :
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. :
Pembimbing 2 : Dr. Hamka, MA. :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin, peneliti memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya adalah bahwa peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis dengan judul “Model Peningkatan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia” dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai titel Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Mata Kuliah 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 mengakui 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 menghaturkan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang juga sekaligus dosen pembimbing kesatu peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
2. Dr. Hamka, M.A., selaku dosen pengajar dan dosen pembimbing kedua peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
3. Seluruh Dewan Penguji mulai dari sidang proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang akhir tesis, yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis peneliti;
4. Institusi Polri yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;

5. Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia Inspektur Jenderal Polisi Drs. Wahyu Widada, M.Phil., atas ijin dan dukungannya kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini;
6. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendoakan dan memberikan dorongan moral yang tidak ternilai kepada peneliti;
7. Mulia Desi Septiarani S.T, istri tercinta dan juga anak – anak saya, Razwan, dan Myshana, yang selalu mendukung dan mendoakan peneliti sehingga bisa menyelesaikan tesis ini;
8. AKBP. Syaifudin, S.Sos., M.Tr.A.P. dan Ipda Winda Puspitosari, S.Psi., MM, yang telah memberikan saran dan bantuan dalam penyelesaian tesis saya ini;
9. Seluruh Staf PNS dan Polri di Satker SSDM Polri yang telah mendukung peneliti dalam penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh Staf dan Sekretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta terutama Ibu Fida Faridanti yang telah dengan sangat sabar dan banyak membantu selama perkuliahan dan penyelesaian program studi peneliti;
11. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap Allah yang Maha Kuasa dan Maha Baik membalas segala kebaikan seluruh rekan yang telah membantu peneliti. Peneliti menyadari bahwa tesis ini sangat jauh dari sempurna, dan peneliti berharap ada pemberian kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak berkaitan dengan penelitian ini.

Jakarta, 4 November 2022

Peneliti

Yudianto A. Nugroho

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Yudianto Adhi Nugroho

NPM : 2044021013

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul “Model Peningkatan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara 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, 4 November 2022

Pembuat Pernyataan



Yudianto A Nugroho

ABSTRAK

Model Peningkatan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia

Yudianto Adhi Nugroho
yudianto@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor atau variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan profesionalitas PNS dan menerapkan pengembangan model strategi untuk meningkatkan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri dengan menggunakan konsep teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dari Noe, Dkk. Metode yang digunakan adalah metodologi *mix method*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara serta telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan (1) faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri adalah aspek desain pekerjaan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen performance dan *employee relations* yang belum dilakukan secara optimal. (2) Model strategi untuk meningkatkan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri yang terbentuk didasarkan oleh 4 (empat) kegiatan yang terpenting yaitu kegiatan perencanaan, kegiatan pelaksanaan dan kegiatan evaluasi serta pemberian kompensasi pangkat dan jabatan.

Kata kunci:: Sumber Daya Manusia, Profesionalitas, PNS

ABSTRACT

Civil Servant Professionalism Improvement Model in The Human Resources Staff Work Unit of the Indonesian National Police

Yudianto Adhi Nugroho
yudianto@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The purpose of this study is to analyze the factors or variables that most influenced the professionalism improvement of civil servants and to apply a strategic model development to improve the professionalism of civil servants in the Human Resource Work Unit of Indonesian National Police, by using the concept of Strategic Human Resource Management theory from Noe, et al. The study use mixed method methodology. Data collection was carried out through questionnaires and interviews as well as document review. The results showed (1) the factors that most dominantly influenced the increase in the professionalism of civil servants in the National Police's SSDM sater were aspects of job design, selection, training and development, compensation, performance management and employee relations which had not been carried out optimally. (2) The strategy model to improve the civil servants professionalism in the Human Resource Work Unit of Indonesian National Police is based on the 4 (four) most important activities, which is planning activities, implementation activities, evaluation activities and awarding rank and position compensation.

Keywords:: Human Resources, Professionalism, Civil Servants

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	22
C. Rumusan Permasalahan	22
D. Tujuan Penelitian	22
E. Manfaat Penelitian	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	24
A. Penelitian Terdahulu	24
B. Tinjauan Kebijakan	37
C. Tinjauan Teoritis	42
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	42
2. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (<i>Strategic Human Resource Management</i>)	45
3. Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalitas.....	47
4. Pegawai Negeri Sipil (PNS)	51
D. Kerangka Berpikir.....	52
E. Definisi Operasional Variabel.....	55

BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Metode Penelitian	56
B. Teknik Pengumpulan Data.....	57
C. Hipotesis Penelitian.....	60
D. Lokasi Penelitian Dan Alasan Pemilihan Lokasi	60
E. Responden, <i>Key Informant</i> dan Alasan Pemilihannya.....	61
1. Responden Penelitian Kuantitatif.....	61
2. <i>Key Informant</i> Penelitian Kualitatif.....	62
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	66
G. Instrumen Penelitian	73
H. Karakteristik Responden	75
BAB IV HASIL PENELITIAN	77
A. Gambaran Umum Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri.....	77
B. Penyebab Peningkatan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri Belum Maksimal	86
C. Model Peningkatan Profesionalitas PNS di Satker SSDM Polri	124
BAB V PENUTUP	140
A. Kesimpulan	140
B. Rekomendasi	150
DAFTAR PUSTAKA	152

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat IMD Negara ASEAN.....	2
Tabel 1.2 Governance Effectiveness Rank 2020	3
Tabel 1.3 Nilai Hasil Antara Polri.....	11
Tabel 1.4 Data Rekapitulasi Hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas (PIP) ASN Polri Tahun 2020	12
Tabel 1.5 Hasil Pengukuran Dimensi Kualifikasi PNS Polri 2020.....	14
Tabel 1.6 Hasil Pengukuran Dimensi Kompetensi PNS Polri 2020	15
Tabel 1.7 Hasil Pengukuran Dimensi Kinerja PNS Polri 2020	15
Tabel 1.8 Skor Disiplin PNS Polri 2020	16
Tabel 1.9 Pengukuran Dimensi Kualifikasi PNS SSDM Polri Tahun 2020	19
Tabel 1.10 Pengukuran Dimensi Kompetensi PNS SSDM Polri Tahun 2020	20
Tabel 1.11 Hasil Pengukuran Dimensi Kinerja PNS SSDM Polri 2020	20
Tabel 3.1. Jadwal Waktu dan Tempat Wawancara Responden	64
Tabel 3.2 Skala Likert.....	73
Tabel 3.3 Interval Kategorisasi Variabel Faktor - Faktor Profesionalitas PNS Polri	75
Tabel 3.4 Interval Kategorisasi Variabel Profesionalitas PNS Polri.....	75
Tabel 3.5 Gambaran Karakteristik Responden (PNS) di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia.....	76
Tabel 4.1 Jumlah PNS Sesuai Pangkat SSDM Polri.....	82
Tabel 4.2 Jumlah PNS Sesuai Golongan SSDM Polri.....	82

Tabel 4.3 Jumlah PNS Sesuai Pendidikan SSDM Polri.....	83
Tabel 4.4 Jumlah PNS Sesuai Pelatihan SSDM Polri.....	84
Tabel 4.5 Uji Validitas aspek desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, Manajemen Performance, <i>Employee Relations</i> dan Profesionalitas PNS	87
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, Manajemen Performance, <i>Employee Relations</i> dan Profesionalitas PNS	88

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Berpikir Secara Kuantitatif - Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Profesionalitas PNS Polri (Olah Data Peneliti, 2022).....	53
Gambar 2.2 SEQ Kerangka Berpikir Penelitian Secara Kualitatif (Olah Data Peneliti, 2022).....	54
Gambar 3.1 Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme PNS	69
Gambar 3.2 Langkah-langkah PLS	71
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SSDM Polri	78
Gambar 4.2 Model Peningkatan Profesionalitas PNS SSDM Polri Saat ini.....	84
Gambar 4.3 Inner Model: Faktor Loading Pengaruh desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi, pelatihan, kompensasi, Manajemen Performance dan <i>Employee Relations</i> terhadap Profesionalitas PNS.....	90
Gambar 4.4 Inner Model: T Statistik Pengaruh desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi, pelatihan, kompensasi, Manajemen Performance dan <i>Employee Relations</i> terhadap Profesionalitas PNS.....	91
Gambar 4.5 Model Profesionalitas PNS SSDM Polri.....	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dinamika perubahan di berbagai bidang yang dihembuskan oleh revolusi industri 4.0 saat ini telah mempengaruhi sosial masyarakat dan industri, termasuk birokrasi. Pemerintah Indonesia dituntut mampu segera beradaptasi dengan segala perubahan birokrasi di negara-negara maju yang makin cepat dan transparan serta meninggalkan cara-cara kerja lama yang sudah tidak relevan dengan iklim masa kini. Mengingat tingginya disrupsi lingkungan birokrasi yang berlangsung saat ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) selaku roda penggerak birokrasi perlu menyesuaikan kemampuan dan kompetensi yang mereka miliki agar dapat menjawab tantangan-tantangan perubahan yang terjadi saat ini. Kebutuhan akan sumber daya manusia ASN yang profesional sebagai unsur utama berjalannya birokrasi merupakan konsekuensi logis dari masuknya dunia global ke era Revolusi Industri 4.0.

Situasi birokrasi di Indonesia secara faktual saat ini masih jauh dari capaian negara lain, baik dari segi efektivitas maupun efisiensinya. Salah satunya dapat dilihat melalui rangking Indonesia dalam penilaian *Global Competitiveness Report* yang dikeluarkan oleh *International Institute for Management Development (IMD)*, yang tidak terlalu baik. Indonesia menempati peringkat ke-40 dari 63 negara yang diukur dalam Peringkat Daya Saing Dunia IMD untuk tahun 2020, turun dari posisi ke-32 tahun lalu. Jika dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya, Indonesia berada di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand. Hal tersebut terlihat dari tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 1.1 Peringkat IMD Negara ASEAN

Negara ASEAN dalam daftar IMD	Peringkat GCR oleh IMD		Perubahan
	2019	2020	
Singapore	1	1	-
Malaysia	22	27	+5
Thailand	25	29	-4
Indonesia	32	40	-8
Philippina	46	45	-1

Sumber: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

Tabel di atas memperlihatkan bahwa tahun 2020 ranking Indonesia mengalami penurunan dalam penilaian *Global Competitiveness Report* yang dikeluarkan oleh *International Institute for Management Development (IMD)*, dimana terlihat ada penurunan dibandingkan dengan tahun 2019, yaitu sebesar 8 poin, kalah dengan Malaysia yang mengalami peningkatan 5 poin. Menurut Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LM FEB UI) sebagai partner IMD di Indonesia, tahun 2020, kinerja Indonesia menurun pada empat faktor utama yang diukur, yaitu kinerja ekonomi, efisiensi pemerintah, efisiensi bisnis, dan infrastruktur.¹

Indikator kedua yaitu penilaian *Worldwide Governance Indicators (WGI)* yang dirilis oleh World Bank dalam rangka mengukur kualitas tata kelola pemerintah di berbagai negara. WGI mengukur enam dimensi *governance*, yakni 1. *Voice and accountability*, 2. *Political stability and absence of violence*, 3. *Government effectiveness*, 4. *Regulatory quality*, 5. *Rule of law*, dan 6. *Control of Corruption*.² Berdasarkan survei WGI dalam dimensi *Government Effectiveness*, nilai skor WGI Indonesia jika dibandingkan dengan beberapa negara ASEAN seperti Singapura, Brunei Darussalam dan Malaysia masih di bawah negara-negara tersebut. Capaian nilai skor WGI

¹Nino Eka Putra, LM FEB UI Announces Indonesia's Competitiveness 2020, <https://feb.ui.ac.id/en/blog/2020/11/08/lm-feb-ui-announces-indonesias-competitiveness-2020/> diakses pada tanggal 7 Februari 2022

²World Bank, *Worldwide Governance Indicators*, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> diakses pada tanggal 2 Februari 2022

dimensi *Governance Effectiveness* yang diperoleh Indonesia pada tahun 2020 dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.2 Governance Effectiveness Rank 2020

Rank	Country	Year	Number of Sources	Governance (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank
3	Singapore	2020	7	0,52	100,0
12	Brunei Darussalam	2020	3	0,52	90,4
27	Malaysia	2020	7	0,40	82,2
70	Vietnam	2020	9	0,44	68,8
73	Indonesia	2020	9	0,37	65,4
76	Laos	2020	8	0,49	61,5
76	Thailand	2020	8	0,43	63,5
85	Philipina	2020	9	0,44	56,3
96	Kamboja	2020	8	0,43	38,8
130	Myanmar	2020	8	0,45	14,4

Sumber: *World Governance Index 2020*

Tabel di atas memperlihatkan data ranking Indonesia dalam penilaian WGI masih kurang maksimal, Indonesia masih berada di bawah Vietnam, Malaysia dan Brunei. Berdasarkan data *Governance Effectiveness* tahun 2020, Indonesia memiliki nilai Indeks 65,4 (0,37). Indonesia masih kalah dari Singapura yang memiliki nilai indikator 100,0 (2,34), Malaysia yang memiliki nilai indikator 82,2 (1,04), dan Brunei yang memiliki nilai indikator 90,4(1,44).³ Fakta ini menggambarkan bahwa kinerja dan profesionalitas birokrasi di Indonesia masih menjadi salah satu capaian yang perlu dioptimalkan melalui perbaikan dan peningkatan aspek-aspek indikator *Government Effectiveness*

Di Indonesia, capaian nilai skor WGI paling tinggi terjadi tahun 2017 yakni sektor pelayanan publik dan independensi dengan skor 54,81 dari 100. Angka ini lebih tinggi, 0,98 poin dari capaian tahun sebelumnya. Aspek lain yang dinilai baik yakni *voice and accountability* (kebebasan berpendapat dan

³*Ibid.*

transparansi) sebanyak 50,74, meningkat, 3,33 poin dari tahun sebelumnya. Sementara itu, aspek terburuk yakni *political stability and absence of violence/terrorism* (stabilitas politik dan nihilnya kekerasan atau aksi teror) dengan skor 29,05, *rule of law* (penegakan hukum) senilai 40,87, dan *control of corruption* (persepsi atas pejabat yang korup) sebanyak 48,08 poin.⁴ Pada tahun 2017, Indonesia memiliki nilai Indeks 11,10 (0-30), menjadikannya bagian dari Top 50% untuk indikator "Birokrasi Pemerintah yang Tidak Efisien". Indonesia masih kalah dari Malaysia yang memiliki nilai indikator terendah pada Indeks 8,90 (0-30).⁵

Government Effectiveness dinilai berdasarkan persepsi tentang kualitas pelayanan publik, kualitas pelayanan sipil dan tingkat independensinya dari tekanan politik, kualitas perumusan dan implementasi kebijakan, dan kredibilitas komitmen pemerintah terhadap kebijakan tersebut. Dengan adanya fakta masih kurangnya nilai rangking WGI Indonesia maka berarti persepsi masyarakat Indonesia terhadap kualitas pelayanan publik, kualitas pelayanan sipil dan tingkat independensinya dari tekanan politik, kualitas perumusan dan implementasi kebijakan, dan kredibilitas komitmen pemerintah Indonesia terhadap kebijakan masih rendah, sehingga memberikan nilai yang tidak baik dalam penilaian WGI.

Permasalahan berkaitan dengan performa profesionalitas birokrasi Indonesia di atas tentunya membutuhkan upaya peningkatan kinerja. Dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang merupakan unsur utama atau terpenting Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN), memiliki peranan sebagai motor penggerak utama kinerja birokrasi pemerintahan di Indonesia. Sosok PNS yang mampu memainkan peran

⁴Lokadata, *Skor Indonesia dalam Worldwide Governance Indicators (WGI) 2017*, <https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/skor-indonesia-dalam-wgi-2017-1546411925> diakses pada tanggal 1 Februari 2022

⁵World Bank, *Inefficient Government Bureaucracy, Index (0-30)*, https://tedata360.worldbank.org/indicators/mpf.gov.bur?country=IDN&indicator=3279&countries=THA,MYS&viz=bar_chart&years=2017&indicators=944 diakses pada tanggal 3 Februari 2022

tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi, yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral, dan bermental baik, serta profesional. Profesi PNS atau ASN adalah salah satu pekerjaan yang paling diminati di Indonesia. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang diambil dari Buku Statistik PNS 2021, saat ini total seluruh jumlah PNS di Indonesia mencapai 4.081.824 orang. Total jumlah itu adalah jumlah PNS di Indonesia hingga bulan Juni 2021. Bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, jumlah PNS di Indonesia mengalami penurunan 0,50 persen.

Statistik PNS per 30 Juni 2021 adalah sebagai berikut, untuk jenis jabatan struktural sebanyak 11% (434.370 orang), untuk jabatan fungsional tertentu sebanyak 51% (2.077.818 orang), untuk jabatan pelaksana sebanyak 38% (1.569.636 orang). Dari jenis instansi perincian PNS yang bertugas di Instansi Daerah sebanyak 77% (3.132.774 orang) dan yang berdinasi di Instansi Pusat sebanyak 23% (949.050 orang)⁶. Penugasan PNS Indonesia tersebar di dalam Instansi Pemerintah Pusat/Kementerian, Pemerintah Daerah dan Instansi TNI /Polri. Untuk jumlah PNS di Instansi TNI sejumlah 44.060 orang dengan rincian TNI AD 29.637 orang, TNI AU 4.473 orang, Mabes TNI 2.626 orang, TNI AL 7.324 orang.⁷ Kemudian di Instansi Polri adalah sejumlah 20.610 orang yang terbagi di Mabes Polri sebanyak 4.228 orang dan Satuan Kewilayahan seperti Polda 16.333 orang dan Polres 7.606 orang.⁸

Upaya pemerintah dalam mempersiapkan PNS yang profesional terus dilakukan dengan melaksanakan langkah-langkah konkrit dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM aparatur negara. Saat ini perincian data PNS dari segi pendidikan adalah SD-SMA sebesar 18% (728.094 orang), Diploma sebesar 15% (619.732 orang), Sarjana sebesar 67%

⁶Badan Kepegawaian Negara, *Buku Statistik ASN Juni 2021*, <https://www.bkn.go.id/unggah/2022/06/STATISTIK-PNS-Juni-2021.pdf> diakses pada tanggal 5 Februari 2022, hal 22.

⁷Laporan Kekuatan TNI Triwulan IV TA 2021

⁸Sistem Informasi Personil Polri Tahun 2021

(2.733.098 orang).⁹ Kualitas SDM aparatur sangat berpengaruh terhadap profesionalitas PNS, sehingga berdampak kepada kinerja pelayanan publik yang menjadi tanggung jawabnya. Masyarakat tidak melihat apa lembaganya, namun mereka sangat kritis berkaitan pelayanan yang di terimanya. Jika pelayanan PNS kurang baik, maka sebaik apapun bentuk organisasi instansi pemerintah, akan dinilai sebagai organisasi yang kurang baik sehingga menurunkan ranking penilaian WGI, dikarenakan adanya persepsi buruk masyarakat terhadap organisasi instansi pemerintah.

PNS atau sumber daya manusia aparatur merupakan kunci utama dari keberhasilan organisasi publik. Sebagai pelaku penting kegiatan operasional dan pembinaan lembaga pemerintahan yang berorientasi hasil pelayanan masyarakat, sumber daya aparatur pelayanan publik diharapkan menjadi garda pertama dan terakhir dalam penyelenggaraan roda pemerintahan. Kesuksesan reformasi birokrasi ditentukan oleh peran dan kualitas SDM yang ada di dalamnya. SDM aparatur menjadi kunci utama dalam pengembangan organisasi pemerintahan. Aparatur pelayanan publik memiliki fungsi dan peran yang multifungsi dalam tanggung jawab dan tugas serta fungsinya. Pertama adalah sebagai abdi negara yang harus patuh dan tunduk terhadap ketentuan hukum dan peraturan perundangan, dan yang kedua adalah sebagai pelayan masyarakat yang wajib memberikan pelayanan terbaik secara maksimal dan adil merata kepada semua golongan yang ada di masyarakat.

Peran sebagai pelayan masyarakat harus dikedepankan dalam rangka mendorong suksesnya reformasi birokrasi di masing-masing lembaga atau instansi pemerintahan. Dan saat ini sudah diberlakukan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai upaya perbaikan birokrasi di semua aspek di tingkat pemerintah pusat dan pemerintahan daerah. Sehingga pertumbuhan dan perkembangan

⁹Badan Kepegawaian Negara, *Op. Cit.*, 19

berbagai kebutuhan layanan masyarakat umum harus diiringi oleh peningkatan dan perbaikan sistem birokrasi pemerintahan.

Sistem birokrasi pemerintahan saat ini masih belum baik dikarenakan adanya penempatan SDM aparatur yang tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang diemban, sehingga SDM yang ditempatkan tidak memberikan performa kinerja yang baik. Hal ini akan berpengaruh terhadap layanan yang diberikan dengan berbagai sebab dan akibat yang ditimbulkannya. Marjoni Rachman dan Nurlaeli Pandam Sari (2019), menjelaskan bahwa reformasi yang paling baik dilakukan adalah merubah sudut pandang SDM melalui upaya-upaya strategis.¹⁰ Pembangunan nasional harus dibarengi oleh pengembangan SDM dengan berbagai kerangka kerja yang dibutuhkan sebagai upaya melakukan efektifitas dan efisiensi kinerja untuk hasil dan output yang sesuai dengan harapan organisasi.

Optimalisasi pengembangan pola kinerja ASN dalam kerangka pelayanan publik harus selalu dilakukan berdasarkan profesionalitas dan performa dalam penilaian kinerja pelayanan publik, melalui berbagai media, seperti penelitian, penilaian kinerja dari responden, maupun hal lain yang menjadi kebutuhan. Perlu dilakukan sebuah konsepsi motivasi bagi ASN dalam mengembangkan potensi dirinya dalam menciptakan kualitas kinerja yang profesional dan akuntabel. Sehingga hal ini dapat mendorong sebuah profesionalitas kinerja yang lebih baik, dan mendorong eksternalisasi kinerja kepada lingkungan instansinya. Untuk mendorong profesionalitas dan mendorong kinerja SDM aparatur serta sejalan dengan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik oleh ASN yang cepat, tepat dan profesional Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) melaksanakan program Reformasi Birokrasi berupa upaya revitalisasi dan perubahan yang sangat mendasar daripada

¹⁰Rachman Marjoni dan Nurlaeli Pandam Sari, Juni 2019, *Reformation of Public Service in the Perspective of Human Resource Development and Reinforcement of Organizational Culture*, Revista ESPACIOS Vol.40 No.18, hal. 18.

penyelenggaraan sistem tata pemerintahan khususnya menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019.

Pemerintah dalam hal ini Kemenpan-RB bersama Bappenas telah menerapkan sembilan program untuk mencapai 8 (delapan) area utama perubahan yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan *grand design* reformasi birokrasi (Bappenas, 2010), antara 5 (lima) lain: manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan ketatalaksanaan, penataan sistem manajemen aparatur, penguatan pengawasan, penguatan aparatur kinerja, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan monitoring, evaluasi, serta pelaporan. Melalui reformasi birokrasi, berbagai permasalahan/hambatan dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan harus diperbarui atau diperbaiki. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk memmanifestasikan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, Pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah suatu langkah strategis dalam upaya mewujudkan ASN agar optimal dan maksimal dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Kebijakan reformasi birokrasi diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalitas sumberdaya

aparatur pemerintah,serta penyelenggaraan sistem pemerintahan yang bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Reformasi birokrasi bukan lagi sekedar tuntutan dari segenap elemen masyarakat yang mengharapkan agar birokrasi dan terutama aparatur dapat berkualitas lebih baik lagi. Reformasi birokrasi merupakan suatu kebutuhan bagi SDM aparatur. Keberhasilan reformasi birokrasi bukan pada dokumentasi semata, namun harus mampu dirasakan oleh seluruh masyarakat. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi bukan pada prosedur atau laporan saja namun bagaimana masyarakat yang dilayani dapat merasakan dampak perubahan yang lebih baik.

Dalam isi kebijakan, implementasi maupun struktur implementasinya, Reformasi Birokrasi saat ini masih memuat beberapa permasalahan dan juga tantangan.Tantangan ini jika tidak dikelola dengan baik akan menjadi hambatan yang dapat menggagalkan program Reformasi Birokrasi yang sedang berjalan.Namun,jika dapat dikelola dengan baik justru dapat menjadi pendukung dapat mempercepat proses Reformasi Birokrasi untuk mencapai visi dan misi pembangunan. Menteri PANRB Tjahjo Kumolo menyatakan reformasi birokrasi harus terus digaungkan ke seluruh instansi pemerintah agar kualitas birokrasi dapat terus ditingkatkan. Hal ini dilakukan sesuai arahan dari Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin agar reformasi birokrasi yang dilakukan dapat menyentuh hingga ke jantung permasalahan.¹¹

Polri sebagai salah satu instansi pemerintah juga melaksanakan kegiatan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi Polri Gelombang I secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004 sampai pada tahun 2009. Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi Polri Gelombang I mengacu pada Permenpan-RB tentang Buku Panduan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang meliputi 5

¹¹Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, *Inilah Capaian Reformasi Birokrasi Semester Pertama 2021*, <https://www.kominfo.go.id/content/detail/35496/inilah-capaian-reformasi-birokrasi-semester-pertama-2021/0/berita> diakses pada tanggal 8 Februari 2022

(lima) Area Perubahan yaitu: Manajemen Perubahan dan Transformasi Budaya; Restrukturisasi Organisasi dan Tata Laksana; Quick Wins; Manajemen Sumber Daya Manusia dan Remunerasi serta Evaluasi Kinerja dan Profil Polri Tahun 2025, yang sepenuhnya dilaksanakan dalam 9 (Sembilan) program dan 23 kegiatan. Kemudian berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pencapaian Polri pada Program Reformasi Birokrasi Gelombang I, serta dengan mengacu pada arahan Tim Reformasi Birokrasi Nasional dengan mengintegrasikan Rencana Strategis (Renstra) Polri dalam Grand Strategy Polri Tahun 2005- 2025, Renstra Polri Tahun 2010–2014 Tahap II tentang Partnership Building dan Program Revitalisasi Polri, maka Polri telah membentuk Tim Pelaksana RBP Gelombang II yang terdiri dari 9 (Sembilan) Tim, dalam rangka melaksanakan 9 (sembilan) Program terdiri dari 8 (delapan) Area Perubahan yaitu Program Penataan dan Penguatan Organisasi; Program Penataan Tata Laksana; Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan; Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik; Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur; Program Manajemen Perubahan; Program Penguatan Pengawasan; Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja; dan 1 (satu) Program Monitoring dan Evaluasi.

Permasalahannya, hingga kini pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Polri masih belum optimal terutama berkaitan dengan manajemen pembinaan PNS Polri yang belum dilaksanakan secara profesional, yang dibuktikan dengan adanya data hasil pengukuran profesionalitas PNS Polri yang saat ini masih belum sesuai dengan konsep profesionalitas dan regulasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah.

Kesimpulan adanya permasalahan ini berdasarkan adanya surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: B/66/M.RB.06/2021 tanggal 31 Maret 2021, perihal hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai kemajuan pelaksanaan program reformasi birokrasi dalam rangka

mencapai sasaran yaitu mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik yang semakin membaik, selain itu evaluasi ini juga bertujuan untuk memberikan saran perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas reformasi birokrasi di lingkungan Polri.

Evaluasi yang dilakukan berdasarkan hasil penilaian dari beberapa *leading sector* yang telah diterima oleh Kementerian PANRB antara lain: Kualitas Pengelolaan Arsip (nilai 56,89), Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa (nilai 0), Kualitas Pengelolaan Keuangan (nilai 94,86), Profesionalitas ASN (nilai 54,00b), Maturitas SPIP (level 2,22), Kapabilitas APIP (level 2), dan Tingkat kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Penyelenggara Pelayanan (80,24). Secara keseluruhan data hasil antara dari masing-masing *leading sector* terlihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 1.3 Nilai Hasil Antara Polri

Hasil Antara	Skala	Nilai	Keterangan	Sumber data
Kualitas Pengelolaan Arsip	0-100	56,89	cukup	ANRI
Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0-100	0	kurang	LKPP
Kualitas Pengelolaan Keuangan	0-100	94,86		Kementerian Keuangan
Profesionalitas ASN	0-100	54,00	sangat rendah	BKN
Maturitas SPIP	0-5	Level 2,22	berkembang	BKPP
Kapabilitas APIP	0-5	Level 2	infrastructure	BPKP
Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Penyelenggara Pelayanan	0-100	80,24	zona hijau	Ombudsman RI

Sumber: Data KemenpanRB Tahun 2021

Berdasarkan simpulan hasil evaluasi dari tabel di atas, Polri dinilai belum sepenuhnya berhasil menindaklanjuti penerapan reformasi birokrasi terutama

manajemen pembinaan PNS yang berkaitan dengan pengukuran indeks profesionalitas ASN (PNS Polri). Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan.¹² Nilai Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri saat ini masih rendah, hal tersebut sebagaimana yang dicantumkan dalam surat MenpanRB di atas merupakan hasil rekapitulasi pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri yang dikompulir oleh Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri tahun 2020 sebagaimana data tabel di bawah ini:

Tabel 1.4 Data Rekapitulasi Hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas (PIP) ASN Polri Tahun 2020

NO	SATKER	KATEGORI						TOTAL
		Kosong	Rendah	Sangat Rendah	Sangat Tinggi	Sedang	Tinggi	
1	BAHARKAM	0	9	178	0	7	2	196
2	BARESKRIM	0	1	6	1	0	0	8
3	DENSUS 88	0	3	13	0	0	0	16
4	DIVHUBINTER	0	4	21	0	4	3	32
5	DIVHUMAS	0	9	34	0	1	0	44
6	DIVKUM POLRI	0	2	50	0	0	0	52
7	DIVPROPAM	0	12	17	0	14	7	50
8	DIVTIK POLRI	0	1	41	0	1	2	45
9	ITWASUM	0	1	38	0	3	0	42
10	KORBRIMOB	0	14	126	0	7	1	148
11	LEMDIKLAT	0	90	1162	1	100	21	1374
12	P. ACEH	0	68	166	1	61	22	318
13	P. BABEL	0	0	109	1	0	0	110
14	P. BALI	0	44	567	1	47	16	675
15	P. BANTEN	0	22	174	0	12	8	216
16	P. BENGKULU	3	22	123	0	20	32	200
17	P. DIY	0	67	458	0	25	12	562
18	P. GORONTALO	0	11	96	0	1	8	116
19	P. JABAR	1	76	1363	1	45	17	1503
20	P. JAMBI	0	15	265	0	26	4	310

¹²Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

N O	SATKER	KATEGORI						TOTAL
		Kosong	Rendah	Sangat Rendah	Sangat Tinggi	Sedang	Tinggi	
21	P. JATENG	1827	0	0	0	0	0	1827
22	P. JATIM	0	18	2932	1	7	47	3005
23	P. KALBAR	0	20	277	0	15	8	320
24	P. KALSEL	0	26	344	0	24	24	418
25	P. KALTARA	0	0	23	0	0	0	23
26	P. KALTENG	0	15	142	0	23	2	182
27	P. KALTIM	112	14	109	0	14	10	259
28	P. KEPRI	0	15	155	0	28	12	210
29	P. LAMPUNG	0	75	344	2	98	34	553
30	P. MALUKU	0	20	134	0	18	7	179
31	P. MALUT	0	2	62	0	2	0	66
32	P. METRO	0	14	985	0	6	6	1011
33	P. NTB	0	19	299	0	12	1	331
34	P. NTT	0	25	260	0	34	12	331
35	P. PAPUA	0	5	203	0	13	1	222
36	P. PAPUA BARAT	0	0	27	0	0	4	31
37	P. RIAU	0	7	425	1	9	0	442
38	P. SULBAR	0	0	31	0	0	0	31
39	P. SULSEL	0	47	552	0	18	10	627
40	P. SULTENG	1	18	149	0	9	9	186
41	P. SULTRA	0	12	133	0	23	7	175
42	P. SULUT	0	181	5	57	5	41	289
43	P. SUMBAR	0	14	415	0	7	4	440
44	P. SUMSEL	0	27	611	0	13	8	659
45	P. SUMUT	1	64	146	2	642	242	1097
46	PUSDOKKES	0	72	633	0	23	9	737
47	PUSJARAH	0	0	24	0	0	0	24
48	PUSKEU	0	3	80	0	0	0	83
49	PUSLITBANG	0	7	19	0	7	7	40
50	SAHLI KAPOLRI	0	3	11	0	5	0	19
51	SETUM	0	0	34	0	7	0	41
52	SLOG POLRI	0	26	88	1	43	13	171
53	SOPS POLRI	0	2	77	0	5	1	85
54	SPRIPIM	0	6	15	0	2	2	25
55	SRENA	0	4	76	0	10	2	92
56	SSDM POLRI	0	11	50	1	14	12	88

NO	SATKER	KATEGORI						TOTAL
		Kosong	Rendah	Sangat Rendah	Sangat Tinggi	Sedang	Tinggi	
57	YANMA POLRI	0	6	264	0	1	3	274
TOTAL		1945	1249	15141	71	1511	693	20610

Sumber: data Bag Anev Rojianstra SSDM Polri tahun 2021.

Dari tabel diatas diperoleh data rekapitulasi dengan perincian kategori sebagai berikut:

1. Kategori sangat tinggi: 71 orang(0,3%);
2. Kategori tinggi: 693 orang (3,4%);
3. Kategori sedang: 1.511 orang(7,3%);
4. Kategori rendah: 1.249 orang(6,1%);
5. Kategori sangat rendah: 15.141 orang (73,5%);
6. Kosong: 1.945 orang (9,4%).

Secara rinci dari rekapitulasi data di atas diperoleh dari penghitungan dan penilaian 4 (empat) dimensi pengukuran sebagai berikut¹³:

1. Dimensi kualifikasi yang merupakan penilaian tingkat pendidikan umum PNS pada Polri terlihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 1.5 Hasil Pengukuran Dimensi Kualifikasi PNS Polri 2020

NO	DIKUM	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	S3	24	0,12
2	S2	559	2,71
3	S1/D4	4.773	23,16
4	D3	2.049	9,94
5	SMA/D1/D2	12.433	60,33
6	SMP/SD	772	3,75
JUMLAH		20.610	

Sumber: Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri

Data tabel di atas memperlihatkan bahwa dimensi Kualifikasi PNS Polri masih rendah karena sebanyak 60,33% PNS Polri atau sejumlah

¹³Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

12.433 orang, hanya memiliki latar belakang pendidikan umum SMA/D1/D2, yang apabila dibandingkan dengan jumlah PNS dengan latar belakang S1/D4 dengan jumlah 4.773 orang, terlihat gap yang besar. Apalagi bila dibandingkan dengan jumlah latar belakang S2 dengan jumlah 559 orang dan S3 yang hanya berjumlah 24 orang, terlihat besaran *gap* yang sangat besar jumlahnya.

2. Dimensi kompetensi yang merupakan penilaian berdasarkan latar belakang pendidikan pengembangan yang berkaitan dengan jabatan yang saat ini diduduki (Pelatihan Kepemimpinan, Pendidikan Pengembangan Spesialis, Seminar/*Workshop*).

Tabel 1.6 Hasil Pengukuran Dimensi Kompetensi PNS Polri 2020

NO	SKOR KOMPETENSI	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	40	1.634	7,93
2	30	380	1,84
3	25	889	4,31
4	1 s/d 23	4.306	20,89
5	0	13.401	65,02
JUMLAH		20.610	

Sumber: Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri

Data tabel di atas memperlihatkan bahwa dimensi Kompetensi PNS di lingkungan Polri rendah karena sebanyak 65,02% PNS atau sejumlah 13.401 orang, memiliki skor kompetensi 0 (tidak pernah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan, Pendidikan Pengembangan Spesialis, Seminar/*Workshop*). Jumlah ini sangat besar karena lebih dari 50% dari seluruh jumlah personil PNS Polri.

3. Dimensi kinerja di ukur dengan penilaian prestasi kerja (PPK) sesuai tabel dibawah ini:

Tabel 1.7 Hasil Pengukuran Dimensi Kinerja PNS Polri 2020

No.	SKOR KINERJA	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	30	584	2,83
2	25	1.7961	87,15

No.	SKOR KINERJA	JUMLAH	PROSENTASE (%)
3	1 s/d 24	180	0,87
4	0	1.885	9,15
JUMLAH		20.610	

Sumber: Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri

Data tabel di atas dapat memperlihatkan bahwa skor Profesionalitas ASN di lingkungan Polri pada dimensi kinerja sangat baik, karena jumlah paling banyak berada pada skor 25 atau kategori tinggi sebanyak 87,15% namun masih ditemukan skor 0 sebanyak 9,15%. Adapun penentuan skor kinerja berdasarkan PermenPAN RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesional ASN terdapat ketentuan rentang nilai skor (30%) sebagai berikut:

- a. 0-60 kategori sangat rendah (dapat dikonversikan nilai skor 0-10);
 - b. 61-70 kategori rendah (dapat dikonversikan nilai skor 15);
 - c. 71-80 kategori sedang (dapat dikonversikan nilai skor 20);
 - d. 81-90 kategori tinggi (dapat dikonversikan nilai skor 25);
 - e. 91-100 kategori sangat tinggi (dapat dikonversikan nilai skor 30).
4. Dimensi disiplin diukur dari tingkat ketaatan personel PNS terhadap peraturan dan etika disiplin tergambar dari riwayat pelanggaran disiplin maupun kode etik PNS baik sesuai tabel di bawah ini:

Tabel 1.8 Skor Disiplin PNS Polri 2020

NO	SKOR DISIPLIN	JUMLAH	PROSENTASE (%)	KETERANGAN
1	5	20.192	97,97	TIDAK PERNAH
2	3	370	1,80	RINGAN
3	2	22	0,11	SEDANG
4	1	26	0,13	BERAT
JUMLAH		20.610		

Sumber: Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri

Data tabel di atas memperlihatkan bahwa skor Profesionalitas ASN di lingkungan Polri pada dimensi disiplin rata-rata sangat baik karena

jumlah paling banyak berada pada skor 5 (lima) sebanyak 97,97% atau sejumlah 20.192 orang tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin.

Hasil rekapitulasi data seluruh dimensi Profesionalitas PNS Polri yang dikompilir dari seluruh satker dan satwil Polri kemudian dikirimkan ke BKN melalui surat Nomor: B/6311/IX/KEP/2021/SSDM. Dan hasil tersebut kemudian dilakukan penghitungan dan pengukuran oleh BKN dan selanjutnya dilaporkan oleh BKN ke KemenPAN-RB dan selanjutnya oleh KemenPAN RB dilakukan evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi tahun 2020 pada instansi Polri dengan hasil Profesionalitas PNS Polri memiliki nilai 54,00 (sangat rendah).

Hasil nilai sangat rendah ini dikarenakan adanya data rekapitulasi penilaian PIP ASN Polri Tahun 2020 dari 20.610 orang ASN, sebanyak 73,5% memiliki nilai sangat rendah, 6,1% memiliki nilai rendah, 7,3% memiliki nilai sedang, 3,4% memiliki nilai tinggi dan 0,3% memiliki nilai sangat tinggi sedangkan yang memiliki nilai 0 (nol) sebanyak 9,4%, sehingga penilaian rata-rata indeks profesionalitas PNS Polri nilainya sangat rendah.¹⁴ Berdasarkan hasil laporan Analisis Dan Evaluasi Hasil Indeks Profesionalitas PNS Polri yang dibuat oleh Bag Analisa dan Evaluasi (Anev) Biro Pengkajian Strategis (Jianstra), disimpulkan bahwa penyebab nilai profesionalitas ASN Polri menjadi sangat rendah dikarenakan rendahnya nilai pada 3 (tiga) dimensi dari 4 (empat) dimensi penilaian yaitu dimensi kualifikasi, kompetensi dan kinerja, sedangkan pada dimensi disiplin nilainya sudah baik.

Rendahnya nilai pada dimensi kualifikasi dan kompetensi dikarenakan rendahnya animo PNS di lingkungan Polri untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan keterampilannya melalui Diklatpim.¹⁵ Ketika PNS memiliki animo dan minat yang rendah untuk mengikuti pendidikan pengembangan

¹⁴Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS di Lingkungan Polri tanggal 26 September 2021

¹⁵Laporan Analisis Dan Evaluasi Hasil Indeks Profesionalitas PNS Polri Tahun 2021.

(Dikbang) diantaranya seperti Diklatpim, maka secara langsung akan berdampak kepada kualitas dan profesionalismenya. Dengan kualitas dan profesionalisme yang rendah maka kinerja yang dihasilkan menjadi kurang optimal dan hal ini merupakan salah satu konsekuensi dari akumulasi berbagai permasalahan yang telah diuraikan diatas.

Permasalahan rendahnya animo PNS Polri untuk mengikuti Dikbang dikarenakan adanya permasalahan dalam manajemen karir PNS di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia saat ini yaitu sebagai berikut¹⁶:

1. Beberapa ruang jabatan pada institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia, mempersyaratkan kompetensi yang dapat dimiliki oleh Anggota Polri maupun PNS, pada saat ini mayoritas hanya diduduki oleh Anggota Polri saja;
2. Beberapa PNS yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) yang sama dengan Anggota Polri tidak dapat menduduki jabatan yang mempersyaratkan Diklat tersebut;
3. Kenaikan pangkat ditetapkan berdasarkan jabatan yang dimiliki pada pangkat yang lebih tinggi dari pangkat saat ini, sedangkan ruang jabatan tersebut diperuntukkan oleh Anggota Polri, sehingga PNS dengan kualifikasi kompetensi yang setara dengan Anggota Polri tidak mendapatkan kesempatan yang setara dalam berkarir, khususnya pada golongan kepangkatan IV/b dan IV/c (setingkat AKBP dan Kombes Pol);
4. Belum adanya regulasi yang mengatur tentang jabatan fungsional setingkat eselon II yang dapat diduduki oleh PNS Polri (setingkat Kabag).

Berdasarkan data-data tersebut di atas penulis kemudian melakukan pendalaman ke Satker SSDM selaku penanggung jawab dalam kegiatan pengelolaan dan manajemen PNS Polri dan penulis mendapatkan suatu fakta berdasarkan data dari Kepala sub bagian (Kasubbag) Sumber Daya Manusia

¹⁶Naskah Akademis Optimalisasi Pembinaan Karier PNS di Lingkungan Polri tahun 2021

Bagian Perencanaan Administrasi SSDM Polri diperoleh fakta sesuai data dibawah ini:

1. Dimensi kualifikasi yang merupakan penilaian tingkat pendidikan umum PNS SSDM Polri terlihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 1.9 Pengukuran Dimensi Kualifikasi PNS SSDM Polri Tahun 2020

NO	DIKUM	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	S3	1	0,63
2	S2	17	10,82
3	S1/D4	62	39,49
4	SMA/D1/D2	77	49,04
JUMLAH		169	

Sumber: Data Bagrenmin SSDM Polri tahun 2021

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar PNS SSDM Polri hanya memiliki latar belakang pendidikan umum SMA/D1/D2, yaitu sejumlah 77 orang atau sebanyak 49% personel dari 169 orang dan jumlah ini yang paling banyak dibandingkan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi atau Strata (S1, S2 dan S3). Rendahnya jumlah PNS SSDM Polri dengan latar belakang sarjana dikarenakan belum adanya peraturan yang mewajibkan PNS SSDM Polri yang menduduki jabatan pengawas harus memiliki Pendidikan umum S1 dan bagi PNS yang hanya memiliki pendidikan umum SMA namun sudah golongan III, dapat diberikan jabatan pelaksana tanpa harus mengikuti pendidikan umum S1, sehingga mempengaruhi minat PNS SSDM Polri untuk melanjutkan pendidikan umum lebih tinggi karena tidak mempengaruhi pembinaan karier.¹⁷

2. Dimensi kompetensi merupakan penilaian berdasarkan latar belakang pendidikan pengembangan yang berkaitan dengan jabatan yang saat ini diduduki oleh PNS SSDM Polri.

¹⁷Laporan Analisis Dan Evaluasi Hasil Indeks Profesionalitas PNS Polri 2021

Tabel 1.10 Pengukuran Dimensi Kompetensi PNS SSDM Polri Tahun 2020

NO	DIKUM	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	PKN TK II	7	4,45
2	PKA	32	20,38
3	PKP	14	8,91
4	BLM IKUT DIKBANGUM	104	66,24
JUMLAH		169	

Sumber: Data Bagrenmin SSDM Polri tahun 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa Profesionalitas PNS di lingkungan SSDM Polri pada dimensi kinerja sangat rendah karena sebanyak 66,24% personel atau sejumlah 104 orang memiliki skor kompetensi 0 (tidak memiliki pendidikan pengembangan).

3. Dimensi kinerja di ukur dengan penilaian prestasi kerja (PPK) sesuai tabel dibawah ini

Tabel 1.11 Hasil Pengukuran Dimensi Kinerja PNS SSDM Polri 2020

NO	SKOR KINERJA	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	30	125	79,61
2	25	14	8,9
3	1 s/d 24	18	11,46
4	0	0	0
JUMLAH		169	

Sumber: Paparan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS Polri

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa skor Profesionalitas PNS SSDM Polri pada dimensi kinerja sangat baik karena skor paling banyak berada pada skor 30 atau kategori sangat tinggi sebanyak 79,61% atau sejumlah 125 orang. Sedangkan untuk dimensi disiplin yang diukur berdasarkan tingkat ketaatan personel tergambar dari riwayat pelanggaran disiplin maupun kode etik, PNS SSDM Polri skornya sangat baik karena selama tahun 2020 tidak ada PNS yang melakukan pelanggaran disiplin atau kode etik.

Data nilai pengukuran indeks profesionalitas PNS di SSDM Polri ini menggambarkan masih adanya *gap* antara kondisi riil dan kondisi yang

diharapkan berkaitan dengan profesionalitas SDM aparatur khususnya berkaitan dengan dimensi kualifikasi dan dimensi kompetensi yang berkaitan dengan tingkat pendidikan umum dan jumlah pelatihan pengembangan yang pernah diikuti dan ditempuh oleh PNS di SSDM Polri. Rati Sumanti(2018), menjelaskan bahwa untuk menjalankan tugasnya, setiap PNS harus memiliki kompetensi yang memadai baik kompetensi manajerial, sosial kultural maupun kompetensi teknis. Instansi pemerintah di tingkat pusat dan tingkat daerah diminta untuk melakukan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk melakukan pengembangan kualitas ilmu pengetahuan, *skill*/keterampilan dan perilaku pegawai sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik.

Fakta masih rendahnya tingkat profesionalitas PNS SSDM Polri ini tentunya dikarenakan belum optimalnya upaya Polri sebagai instansi pemerintah pusat dalam melakukan pengembangan kompetensi PNS SSDM Polri dan hal ini sangat berdampak belum maksimalnya pelaksanaan tugas pembinaan dan pengelolaan personil yang dilakukan unit kerja SSDM Polri sebagai penyelenggara fungsi perumusan dan pelaksanaan pembinaan sistem, metode dan Peraturan Kepolisian fungsi pembinaan SDM yang dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh jajaran Polri serta pengawasan dan pengarahan atas pelaksanaannya. Dampak belum maksimalnya pelaksanaan tugas unit kerja SSDM Polri yang paling terlihat tentunya dari rekapitulasi hasil pengukuran indeks profesionalitas seluruh PNS Polri yang masih rendah.

Pelaksanaan tugas pembinaan dan pengelolaan personel Polri yang belum maksimal dari Satker SSDM Polri salah satunya diakibatkan masih rendahnya tingkat profesionalitas personel Satker SSDM Polri khususnya PNS SSDM Polri dalam melaksanakan tugasnya, kesimpulan ini dikuatkan dengan adanya data hasil rekapitulasi dimensi Profesionalitas PNS di SSDM Polri yang masih sangat rendah. Berdasarkan fakta-fakta inilah membuat penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian:

“Model Peningkatan Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian kondisi latar belakang di atas dapat diketahui bahwa terdapat persoalan terkait:

1. Indeks Profesionalitas PNS Polri di Satker SSDM Polri masih rendah
2. Mayoritas tingkat pendidikan PNS di satker SSDM Polri masih di bawah Strata 1.
3. Mayoritas personel PNS SSDM Polri belum pernah mengikuti pendidikan pengembangan, seminar dan pelatihan.
4. PNS yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) yang sama dengan anggota Polri tidak dapat menduduki jabatan yang mempersyaratkan Diklat tersebut.
5. Kenaikan pangkat ditetapkan berdasarkan jabatan yang dimiliki pada pangkat yang lebih tinggi dari pangkat saat ini, sedangkan ruang jabatan tersebut diperuntukkan oleh Anggota Polri, sehingga PNS dengan kualifikasi kompetensi yang setara dengan Anggota Polri tidak mendapatkan kesempatan yang setara dalam berkarir, khususnya pada golongan kepangkatan IV/b dan IV/c (setingkat AKBP dan Kombes Pol);

C. Rumusan Permasalahan

Melalui berbagai masalah yang telah diidentifikasi maka permasalahan yang akan dikaji pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa peningkatan profesionalitas PNS Polri belum optimal?
2. Bagaimana model peningkatan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri yang ideal?

D. Tujuan Penelitian

Melalui perumusan permasalahan yang telah dituliskan di muak maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis penyebab tidak optimalnya peningkatan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri.
2. Menerapkan pengembangan model strategi untuk meningkatkan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil dari pelaksanaan penelitian adalah:

1. Manfaat Akademis
 - a. Memberikan kontribusi teoritis terhadap konsep ilmu manajemen dan ilmu manajemen kepolisian terkait pengelolaan sumber daya manusia di institusi Polri.
 - b. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya guna menemukan model pengembangan SDM khususnya yang berkaitan dengan peningkatan profesionalitas.
2. Manfaat praktis
 - a. Dapat menjadi pertimbangan bagi Kapolri dan pimpinan satuan wilayah kerja Polri lainnya dalam melakukan peningkatan profesionalitas PNS di lingkungan Polri.
 - b. Menjadi bahan pertimbangan dan sumber pemikiran bagi Kapolri dan pimpinan satuan wilayah kerja Polri lainnya dalam memformulasikan kebijakan strategis terkait model peningkatan profesionalitas personel.