

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Ada dua kesimpulan yang dikemukakan guna menjawab dua pertanyaan penelitian penelitian ini, sebagai berikut:

1. Setelah melakukan analisis terhadap peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri menggunakan teori *Strategic Human Resource Management* dari Noe, Dkk (2020) yang meliputi aspek desain pekerjaan, aspek perencanaan pegawai, aspek seleksi, aspek pelatihan dan pengembangan, aspek kompensasi, manajemen *performance* dan aspek *employee relations*, diperoleh kesimpulan bahwa peningkatan profesionalitas PNS belum optimal karena:
  - a. Aspek desain pekerjaan, belum optimalnya desain pekerjaan PNS dalam peningkatan profesionalitas PNS dikarenakan proses analisa kemampuan PNS untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pekerjaan yang atau belum ada *database* berkaitan pendataan atau pemetaan kemampuan atau keterampilan PNS SSDM Polri dari hasil analisa Bag Renmin SSDM padahal analisa kemampuan kerja ini sangat penting bagi pimpinan unit atau organisasi sebagai pedoman pemberian diklat. Selanjutnya saat ini juga belum ada upaya pimpinan unit kerja untuk melakukan identifikasi keluaran pekerjaan sebagai dasar pemberian diklat, sehingga diklat yang diberikan tidak berdasarkan jenis pekerjaan yang menjadi tugas pokok PNS SSDM Polri.
  - b. Aspek seleksi, belum optimalnya seleksi dalam peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri dikarenakan belum adanya proses analisa mendalam dan mendetail tentang jumlah kompetensi khusus yang dimiliki oleh PNS SSDM Polri sebagai bahan kajian dan pengembangan peningkatan pendidikan dan pelatihan, karena belum

ada upaya organisasi untuk mengidentifikasi pegawai sesuai dengan pengetahuan dan kompetensi khusus PNS yang dibutuhkan organisasi sesuai dengan tugas pokok SSDM Polri, belum ada upaya organisasi melakukan pengecekan kesiapan peserta dan pembatasan peserta seleksi berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi, dan belum ada peraturan penyelenggaraan seleksi untuk memperkuat kebijakan pembatasan peserta yang mengikuti diklat sehingga mendapat sasaran yang tepat yaitu PNS SSDM yang indeks profesionalitasnya masih rendah dan tidak ada peserta yang ikut diklat sekedar memenuhi persyaratan untuk promosi jabatan saja.

- c. Aspek kompensasi, belum optimalnya pemberian kompensasi dalam peningkatan profesionalitas PNS dikarenakan masih adanya ketidakjelasan hubungan antara percepatan kenaikan pangkat dan promosi jabatan dengan diklat yang diikuti seorang PNS dengan adanya fenomena PNS dengan tingkat pendidikan SMA dan belum Dikjur bisa dapat pangkat sampai ke 3D dan juga adanya fenomena PNS yang sekolah dan PNS yang tidak sekolah sama jabatannya juga menurunkan animo PNS untuk mengembangkan kualifikasi dan kompetensinya, hal ini dikarenakan adanya rasa frustrasi yang timbul di kalangan PNS yang tidak memperoleh kompensasi setelah mengikuti diklat sebab merasa tidak sesuai dengan harapan mereka saat mengikuti diklat dan hal ini berdampak kepada rekan-rekan PNS lain yang belum mengikuti diklat.
- d. Aspek pelatihan dan pengembangan, belum optimalnya kegiatan pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan profesionalitas PNS karena belum diselenggarakannya secara pendidikan dan pelatihan PNS sesuai kompetensi jabatan, hal ini mengakibatkan timbulnya kesenjangan kompetensi di pejabat struktural di satker SSDM Polri yang bersumber dari PNS dan juga ada fenomena dimana PNS yang selesai mengikuti diklat tidak mengikuti jenjang pekerjaan atau

jabatan seperti apa yang dipelajari dalam Diklat, sehingga materi diklat yang diperoleh tidak bermanfaat bagi organisasi karena tidak langsung diimplementasikan dalam pelaksanaan tupoksi organisasi dan materi pelatihan saat ini sekedar materi rutin yang bisa dipelajari atau *learning by doing* dan tidak berhubungan dengan kompetensi jabatan serta sistem pelatihan digitalisasi belum dilakukan sehingga banyak PNS terutama perempuan yang sudah berumah tangga tidak mau mengikuti diklat dikarenakan harus mengurus keluarga padahal sistem pembelajaran *online* sangat mudah dan bisa meningkatkan animo PNS untuk mengikuti diklat dan belum adanya program bimbingan dan pelatihan secara formal dari senior PNS SSDM Polri, seharusnya Polri melakukan sistem mentoring yang sudah diaplikasikan oleh BKN.

- e. Aspek manajemen *performance*, belum optimalnya kegiatan manajemen *performance* dalam peningkatan profesionalitas PNS dikarenakan penetapan standar performa kinerja sesuai dengan kompetensi jabatan belum dilakukan dengan baik, hal ini dikarenakan semua jabatan yang dapat ditempati oleh PNS juga dapat diisi oleh anggota Polri sehingga menyulitkan organisasi untuk membuat penetapan standar performa yang hanya mencakup kompetensi PNS saja, seharusnya dibuat penetapan khusus jabatan yang hanya dapat ditempati oleh PNS Polri sehingga memudahkan pembuatan standar performa kinerja. Kemudian selanjutnya aspek manajemen *performance* belum optimal dalam peningkatan profesionalitas PNS dikarenakan target dan perilaku kerja yang ditetapkan sukar untuk diberikan kriterianya, seharusnya dibuat kajian khusus berkaitan dengan pembuatan standar performa kinerja yang baku dan target kinerja yang baku sesuai beban kerja selama satu tahun yang harus dicapai oleh PNS sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan pembuatannya harus disusun oleh

pimpinan unit kerja berdasarkan rencana kerja dan evaluasi kinerja tahun sebelumnya.

- f. Aspek *employee relations*, belum optimalnya aspek *employee relations* dalam peningkatan profesionalitas PNS karena belum dilaksanakannya proses diskusi dan identifikasi kompetensi PNS oleh pimpinan unit kerja dan penawaran kegiatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi kepada PNS hanya dilakukan secara umum atau general kepada seluruh PNS melalui What Apps Grup sehingga PNS SSDM Polri merasa tidak terdukung oleh pimpinan dalam upaya mereka untuk mengikuti diklat. Hal ini sangat disayangkan karena proses diskusi antara pimpinan dan staf PNS sangat penting sebagai salah satu bentuk kepedulian pimpinan kepada peningkatan profesionalitas anggotanya dan juga sebagai bentuk kontrol pimpinan kepada kinerja pegawainya. Fakta lainnya adalah karena PNS di SSDM Polri belum dipandang perlu membutuhkan investasi dan ilmu pengetahuan dikarenakan secara fakta belum ada kewajiban bagi seluruh PNS SSDM Polri untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi mereka melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, padahal sesuai ketentuan seluruh PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi untuk memperkuat profesionalisme dan penguasaan bidang tugas sehingga dapat menunjukkan performa terbaiknya.

2. Model strategi untuk meningkatkan profesionalitas PNS di satker SSDM Polri yang terbentuk didasarkan oleh 4 aspek yaitu aspek Perencanaan, aspek Pelaksanaan, aspek Evaluasi dan aspek Kompensasi. Dengan demikian model peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri yang ideal dijabarkan sebagai berikut:

- a. Perencanaan peningkatan Profesionalitas PNS terdiri dari beberapa kegiatan utama antara lain:
  - 1) Inventarisasi usulan kebutuhan peningkatan profesionalitas PNS

SSDM Polri. Kegiatan ini berupa pengumpulan dan pendataan usulan kebutuhan peningkatan profesionalitas PNS dari masing-masing Biro. Kegiatan ini dilakukan oleh Bagrenmin SSDM Polri sebagai pengampu manajemen peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri. Namun sebelum menyusun perencanaan maka sebelumnya dikumpulkan input awal sebagai bahan dasar penyusunan perencanaan yang terdiri dari:

- a) Renstra Polri yang disusun oleh Srena Polri yang menjadi acuan atau pedoman penyusunan perencanaan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri
- b) Profil setiap PNS SSDM Polri yang diperoleh dari data kualifikasi dan kompetensi awal yang dimiliki oleh PNS dan didatakan oleh Bag Renmin SSDM Polri, pada saat awal diangkat menjadi PNS SSDM Polri.
- c) Standar kompetensi jabatan yang disusun oleh Bagrenmin berdasarkan hasil kajian bersama seluruh pimpinan unit kerja setingkat pamin, paur, kasubbag sampai dengan kabag dengan cara menganalisa dan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dari jabatan struktural yang disesuaikan dengan tupoksi SSDM Polri. Proses ini terdapat dalam Aspek Desain Pekerjaan.
- d) Data kesenjangan kompetensi yang disusun Bag Renmin SSDM berdasarkan analisa evaluasi pimpinan unit terhadap kompetensi PNS SSDM yang menjabat struktural dengan standar kompetensi jabatan. Analisa ini dilakukan oleh pimpinan unit kerja. Proses ini terdapat dalam Aspek *Employee Relations*. Data kesenjangan kompetensi ini kemudian disampaikan ke Bag Renmin SSDM sebagai *database*.

- e) Anggaran tahunan SSDM Polri atau DIPA SSDM Polri yang telah ditetapkan dari Srena Polri sebagai acuan awal ketersediaan anggaran yang dapat dialokasikan untuk kegiatan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri.

Dengan adanya input awal ini kemudian dibuat perencanaan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri dengan mempertimbangkan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja yang diperoleh dari hasil analisa evaluasi pimpinan unit kerja di masing-masing Biro yang ada di SSDM Polri terhadap hasil kerja PNS yang ada di masing-masing Biro nya. Apabila PNS tidak memiliki kesenjangan kompetensi maka peningkatan profesionalitas disesuaikan dengan pengembangan karir.

- 2) Setelah terkumpul seluruh usulan kebutuhan pengembangan maka selanjutnya dilakukan kegiatan Validasi usulan kebutuhan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri. Dalam kegiatan ini dilakukan pengecekan terhadap usulan-usulan yang masuk agar usulan yang akan dimasukkan dalam perencanaan akurat dan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan ini dilakukan dengan mengadakan rapat kajian yang dikordinir oleh Kabagrenmin SSDM Polri beserta Staf dan dihadiri oleh seluruh Kepala Biro yang ada di SSDM Polri.

Kegiatan validasi usulan kebutuhan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri mempertimbangkan:

- a) Prioritas kebijakan pengembangan karir dan kompetensi PNS Polri yang ada di dalam Satker SSDM Polri yaitu kegiatan memilih personel PNS yang akan diajukan untuk mengikuti Diklat dan kegiatan memilih kompetensi pekerjaan yang akan dikembangkan. Prioritas kebijakan disusun oleh Bag Renmin SSDM Polri berdasarkan

keputusan ASSDM Polri setelah memperoleh saran pendapat dan masukan dari seluruh Kepala Biro dan Kabag Renmin.

- b) Profil PNS SSDM Polri dari *database* Bagrenmin SSDM Polri yang berisi Riwayat Pendidikan umum sampai dengan Sarjana dan Riwayat pelatihan keterampilan yang dimiliki PNS sebelum yang bersangkutan diangkat menjadi PNS.
- c) Ketersediaan Anggaran DIPA SSDM Polri untuk peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri
- d) Standar Kompetensi Jabatan yaitu persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang PNS SSDM Polri dalam melaksanakan tugas jabatan. Standar ini ditetapkan oleh Menpan RB berdasarkan usulan Polri.
- e) Data Kesenjangan Jabatan adalah data perbandingan profil PNS SSDM Polri dengan standar kompetensi jabatan. Data ini diperoleh dari analisa dan masukan pimpinan unit kerja untuk disampaikan dan didatakan oleh Bag Renmin SSDM Polri,
- f) Data Kesenjangan Kinerja adalah kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan unit kerja di SSDM Polri dengan hasil kerja terkait kualitas hasil pekerjaan dan kuantitas waktu penyelesaian dari setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh PNS SSDM Polri
- g) Pemenuhan minimal 20 JP adalah kewajiban setiap PNS SSDM Polri untuk melaksanakan peningkatan profesionalitas paling sedikit 20 jam pelajaran dalam periode satu tahun. Perhitungan satu jam pelajaran setara dengan 45 menit pembelajaran

3) Setelah kegiatan validasi selesai kemudian dilanjutkan dengan kegiatan penyusunan dokumen rencana lima tahunan dan dokumen rencana tahunan peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri. Kegiatan penyusunan dokumen ini juga mempertimbangkan hal-hal yang ada di saat melakukan kegiatan validasi yaitu prioritas kebijakan pengembangan karir dan kompetensi PNS, Profil PNS, ketersediaan anggaran, standar kompetensi jabatan, data kesenjangan jabatan, data kesenjangan kinerja, upaya pemenuhan minimal 20 JP untuk setiap PNS SSDM Polri. Kegiatan ini dilakukan oleh Bag Renmin SSDM Polri dan setelah selesai dokumen perencanaan diajukan ke Bag Perencanaan Biro Jianstra SSDM Polri untuk dikompilir dengan dokumen perencanaan lainnya, selanjutnya dokumen tersebut diajukan ke Srena Polri untuk dimasukkan ke dalam Renstra Polri.

b. Pelaksanaan peningkatan profesionalitas

1) Pelaksanaan peningkatan kompetensi dimulai dengan adanya seleksi terhadap PNS SSDM Polri yang akan diajukan mengikuti diklat. Seleksi berfungsi untuk menentukan personil PNS SSDM Polri yang akan membuat kontribusi yang paling tepat untuk organisasi sesuai skala prioritas pengembangan organisasi. Seleksi dilakukan oleh Bag Renmin SSDM Polri dengan cara melihat *database* personil PNS yang telah dipilih berdasarkan perencanaan, kemudian dilakukan pemeriksaan administrasi, selanjutnya Bag Renmin memanggil personil terkait untuk dilakukan pengecekan kesiapan fisik dan psikologi dari PNS yang telah dipilih tersebut. Setelah lolos dari pemeriksaan administrasi dan dinyatakan siap secara fisik dan psikologi kemudian Bag Renmin membuat surat perintah untuk mengikuti kegiatan diklat bagi personil terkait.

- 2) Pelaksanaan peningkatan profesionalitas melalui Pendidikan umum dengan cara:
  - a) Klasikal berupa mengikuti pemberian tugas belajar dengan mengikuti pendidikan umum secara manual atau offline dengan proses pembelajaran luring di lokasi tempat pendidikan yang diselenggarakan mandiri secara internal oleh Lemdiklat Polri atau pendidikan yang diselenggarakan bersama Instansi Pemerintah lain yang terakreditasi seperti Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) dengan LAN RI. Kegiatan ini dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
  - b) Non Klasikal berupa mengikuti pemberian tugas belajar dengan mengikuti pendidikan umum secara offline dengan proses pembelajaran daring dari lokasi kantor atau tempat tinggal PNS SSDM Polri di luar waktu dinas yang diselenggarakan oleh Lembaga Pendidikan yang menyediakan fasilitas pembelajaran *online*. Kegiatan ini dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
- 3) Pelaksanaan peningkatan profesionalitas melalui Pelatihan dengan cara:
  - a) Klasikal berupa mengikuti kegiatan pelatihan secara manual atau offline dengan proses pembelajaran luring di lokasi tempat pelatihan yang diselenggarakan mandiri secara internal oleh Lemdiklat Polri atau pelatihan yang diselenggarakan bersama Instansi Pemerintah lain yang terakreditasi seperti Pelatihan Fungsional Auditor dengan BPKP. Kegiatan ini dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Kegiatan pelatihan ini juga bisa dilakukan dengan mengikuti seminar, kursus, workshop, bimbingan teknis dan/atau penataran yang diselenggarakan oleh

internal Polri maupun Lembaga di luar Polri,

- b) Non Klasikal berupa mengikuti pelatihan dengan mengikuti pendidikan umum secara offline dengan proses pembelajaran daring seperti bimbingan tempat kerja/coaching dan mentoring di tempat kerja dari PNS senior, pelatihan jarak jauh/e-learning dengan Lembaga Pendidikan terkait, magang dan pertukaran pegawai dengan Lembaga yang telah ditentukan. Kegiatan ini dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

c. Evaluasi

- 1) Melakukan Evaluasi Administratif, yaitu:

Melihat kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan peningkatan profesionalitas ASN yang dilakukan oleh Bag Anev Biro Jianstra SSDM Polri yang kemudian dikordinasikan dengan Bag Renmin SSDM Polri untuk selanjutnya dilaporkan kepada ASSDM Kapolri.

- 2) Melakukan Evaluasi Substansif, yaitu:

Melihat kesesuaian antara pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Proses ini terdapat dalam Aspek Manajemen *performance* yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja yang kemudian dikordinasikan dengan Bag Renmin SSDM Polri untuk kemudian dilaporkan kepada ASSDM Kapolri. Apabila telah terpenuhi pemenuhan dan peningkatan profesionalitas maka dapat diberikan Kompensasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Proses ini terdapat dalam Aspek Kompensasi.

## **B. Rekomendasi**

Dalam rangka peningkatan profesionalitas PNS di Satker SSDM dan lebih prospektif bagi PNS pada Satuan Kerja SSDM Polri direkomendasikan agar:

1. Harus dibuat Standar Operasional Prosedur (SOP) berkaitan dengan pelaksanaan model peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri yang lebih strategis sesuai dengan hasil temuan di penelitian ini.
2. Harus dilakukan pengkajian dan analisis berkaitan dengan penerapan model peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri yang strategis sesuai hasil penelitian ini.
3. Harus dilakukan rapat pengarahan kepada seluruh unsur pimpinan PNS SSDM Polri di setiap unit kerja berkaitan dengan pelaksanaan model peningkatan profesionalitas PNS SSDM Polri yang strategis sesuai hasil penelitian ini.
4. Harus dibuat peraturan kapolri berkaitan dengan manajemen SDM PNS Polri dan SOTK terkait PNS Polri yang terpisah dari anggota Polri agar dapat melakukan peningkatan profesionalitas tersendiri sesuai dengan peraturan tentang pengukuran indeks profesionalitas ASN dari BKN
5. Guna lebih meningkatkan profesionalitas PNS agar temuan dari penelitian ini beserta analisis yang dilakukan terhadap aspek-aspek manajemen SDM, perlu dijadikan sebagai bahan dalam menyusun Rencana Strategi Pembinaan SDM Polri yang memasukkan profesionalitas PNS di Satker SSDM, yaitu aspek kinerja, aspek kualifikasi dan aspek kompetensi sebagai salah satu sasaran strategis dari rencana strategis SDM Polri secara nasional.
6. Harus dilakukan kerjasama dengan Lembaga instansi pemerintah atau Lembaga swasta dalam upaya kegiatan peningkatan profesionalisme dengan melakukan program magang antar instansi. Kegiatan ini dapat

bermanfaat untuk memperluas wawasan dan pola berpikir PNS SSDM Polri.

7. Perlu dikembangkan sistem diklat yang berbasis *online* sehingga PNS Polri terutama yang perempuan dapat mengikuti diklat di luar jam dinas dan tidak meninggalkan keluarga. Selain itu perlu dikembangkan sistem pelatihan yang bersifat mentoring atau coaching yang bersertifikat yang diselenggarakan oleh Satuan Kerja di Polri sehingga dapat meningkatkan nilai pengukuran indeks profesionalitas PNS Polri.
8. Bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian terhadap sistem penilaian kinerja PNS Polri yang saat ini masih belum optimal.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Aldiprawira, M. T., & Soerjoatmodjo, G. W. (2019). Strategi Mengelola Manusia dengan Pendekatan Human Capital. Dalam G. W. Soerjoatmodjo, *Mengelola Manusia Jaya*. Tangerang Selatan: Universitas Pembangunan Jaya.
- Ancok, D. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: MAP UGM
- Azis, I. (2020). *Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Tentang Sistem, Manajemen Dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia Yang Berkeunggulan*. Jakarta: POLRI
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif dan Desain Riset*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: indeks.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. *the Blackwell Encyclopedia of Sociology*. New York: McGraw Hill
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Munasef. (2017). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung
- Priansa, D. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Raymond, Noe. (2020). *Human Resource Management – Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management (13th, ed)*. New York: Pearson
- Schon, D. A. (2017). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. USA: Routledge.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif: dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Supriyanto, Achmad Sani & H. Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative Research Analysis Types and Software* . London: Routledge
- Thoha, M. (2016). *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, Volume 2*. California: Univ California Press
- Widjaya, A. (2012). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali Press

### **Jurnal Penelitian**

- Arifin, Antoni Ludfi. (2022). Human Resource Planning and Selection Strategy at PT Kimia Farma, tbk. *Majalah Ilmiah Bijak* Vol. 19, No.1, March 2022, pp. 34 – 46.
- Awasthi, Shraddha & Sunil Kumar. (2016). Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*. Vol. 4. No.6
- Bashir, Nadeem Ahmed & Khawaja Jehanzeb. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*. Vol. 5, No.2.
- Camelo, Silvia Helena Henriques & Emília Luigi Saporiti Angerami. (2013). Professional Competence: The Building Of Concepts And Strategies Developed By Health Services And Implications For Nursing,

<https://www.scielo.br/j/tce/a/tRSmwLZ4rpzSbR5tBp3DhTr/?format=pdf&lang=en>

- Fathurrochman, Irwan. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, Volume 11, Nomor 21, Maret 2017, hlm. 120-129.
- Hoirunnisah, Indah., Zulfina Adriani & Rohman Wilian. (2020). Pengaruh kenaikan pangkat terhadap motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 8, No.2
- Kataeva, Natalia. dkk., (2020), Current Issues of Diagnostics and Development of The Organization In The Field Of Project Management, *E3S Web Conf*. Vol. 164.
- Komara, Endang Kompetensi Profesional Pegawai ASN 9Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *MIMBAR PENDIDIKAN: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, Volume 4(1), Maret 2019. 73-84.
- Mborea, Clement & Thomas Cheruiyot, (2017), Employee Performance Measurement and Management in the African Public Sector Clement, *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, Vol. 36, No 1, hal. 187-201.
- Osborne, Schrita & Mohamad S. Hammoud. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management & Technology*. Vol.16.
- Prabowo, Bastian., Mochammad Al Musadieq & Ika Ruhana. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 32 No. 1 Maret 2016*.
- Putriani, Yusia. (2017) Peran *Employee Relations* Dalam Upaya Pencapaian Visi dan Misi Best Western Premier Solo Baru, Solo. *Jurnal Humaniora Yayasan Bina Darma*, Vol. 4, No.2., <https://jurnalilmiah-paxhumana.org/index.php/PH/article/view/109>.

Rachman, Marjoni dan Nurlaeli Pandam Sari. Reformation of Public Service in The Perspective of Human Resource Development and Reinforcement of Organizational Culture. *Revista Espacios*. Vol.40 (18). 2019: 18-26.

Soenanta, Andy., Maruf Akbar & Rd. TutySariwulan. (2021). Effect of Job Design and Organizational Commitment to Employee Retention in a Lighting Company. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 1161-1171. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS3.1834>.

Sumanti, Rati. (2018). Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Daerah: Tantangan Dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*. Vol. 8, No. 2.

### **Sumber Internet**

Didik. (2016, Mei 6). *Polreskediri*. Dipetik Desember 31, 2021, dari Polreskedirikota.com: <https://polreskedirikota.com/pengarahan-tentang-tugas-dan-kewajiban-pns-polri>

<https://lokadata.beritagar.id/chart/preview/skor-indonesia-dalam-wgi-2017-1546411925>, diakses pada tanggal 1 Februari 2022.

<https://www.feb.ui.ac.id/en/blog/2020/11/08/lm-feb-ui-announces-indonesias-competitiveness-2020/>. Nino Eka Putra, 2020, diakses pada tanggal 7 Februari 2022

<https://www.indexmundi.com/surveys/results/1> tahun 2018, diakses pada tanggal 2 Februari 2022

<https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

Renstra BKN Tahun 2015-2019". Tersedia secara *online* di: <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/12/BAB-I.pdf> [diakses di Bandung, Jawa Barat, Indonesia: tanggal 5 Februari 2022]

World Bank, Index Inefficient Government Bureaucracy 2020. [https://tcdata360.worldbank.org/indicators/mpf.gov.bur?country=IDN&indicator=3279&countries=THA,MYS&viz=bar\\_chart&years=2017&indicators=944](https://tcdata360.worldbank.org/indicators/mpf.gov.bur?country=IDN&indicator=3279&countries=THA,MYS&viz=bar_chart&years=2017&indicators=944)

World Bank Indicators 2020,  
[https://dataviz.worldbank.org/views/WorldwideGovernanceIndicators\\_Sep2021/TableView?:embed\\_code\\_version=3&embed=y&loadOrderID=0&display\\_spinner=no&showAppBanner=false&display\\_count=n&showVizHome=n&origin=viz\\_share\\_link](https://dataviz.worldbank.org/views/WorldwideGovernanceIndicators_Sep2021/TableView?:embed_code_version=3&embed=y&loadOrderID=0&display_spinner=no&showAppBanner=false&display_count=n&showVizHome=n&origin=viz_share_link), diakses pada tanggal 2 dan 3 Februari 2022

### **Dokumen**

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

Laporan Analisis Dan Evaluasi Hasil Indeks Profesionalitas PNS Polri, September 2021

Laporan Analisis Dan Evaluasi Hasil Indeks Profesionalitas PNS Polri, September 2021

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

### **Tesis**

Syaifudin. 2021. Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia. Jakarta: Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta