

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA POLIKLINIK BIDANG KEDOKTERAN DAN KESEHATAN (BIDDOKKES) POLDA METRO JAYA

Disusun Oleh:

NAMA : LESTIONO ALIP NUGROHO
NPM : 2444021078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
PEMINATAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

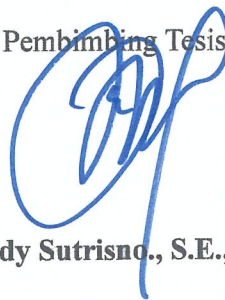
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Lestiono Alip Nugroho
NPM : 2444021078
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia
(Bahasa Indonesia) Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes)
Polda Metro Jaya
Judul Tesis : *Human Resource Competency Strategy for the*
(Bahasa Inggris) *Medical and Health Polyclinic (Biddokkes) Polda Metro Jaya*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Edy Sutrisno., S.E., M.Si

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

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : LESTIONO ALIP NUGROHO
NPM : 2444021078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
PEMINATAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA POLIKLINIK
BIDANG KEDOKTERAN DAN KESEHATAN
(BIDDOKKES) POLDA METRO JAYA

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Penguji Tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis
NPM : 09 Juli 2026
Pukul : 14.30 ~ 16.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab., M.Si
Sekretaris : Dr. Gusti Anisa Wulandari., M.T
Anggota : Prof. Dr. R. Luki Karunia., M.A
Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno., M.Si



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lestiono Alip Nugroho
NPM : 2444021078
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat dengan judul: “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.



Lestiono Alip Nugroho

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.) pada Program Magister Terapan, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyusunan tesis ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan kompetensi SDM Biddokes dalam melaksanakan tugas dan fungsi Biddokes. Dalam proses penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, arahan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih kepada Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan arahan, serta motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis. Peneliti juga menghaturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., C.A., CACP., Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara.
2. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Dr. Ridwan Rajab, M.Si sekaligus penguji yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
3. Dr. Bambang Giyanto, M.Si sebagai penguji yang telah memberikan banyak masukan, koreksi dan bimbingan selama proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Hamka, M.A yang telah membimbing dan memberikan koreksi selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

5. Dr. Gusti Anisa Wulandari., M.T sebagai penguji yang telah memberikan masukan, dan koreksi dalam ujian tesis.
6. Seluruh dosen Magister dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, pelayanan akademik, serta dukungan selama peneliti menempuh pendidikan.
7. Bapak Kabiddokes Polda Metro Jaya, Kombes Pol. dr. Martinus Ginting., Sp.P atas dukungan serta perkenannya sebagai narasumber dalam penelitian tesis ini.
8. Bapak Ibu narasumber Biddokes sebagai rekan diskusi dan berkenan menjadi narasumber dalam penelitian tesis ini.
9. Istri tercinta Wiwi Anggraeni, Amf, dan anak-anak tersayang: Nadyah Puji Lestari, Ayudiah Alisha Putri, Muhammad Alwi Mannaf, dan orang tua saya Ibu Keminem ayah Djumbadi serta keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, semangat kepada peneliti selama proses penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungan, semangat, dan kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi substansi, analisis, maupun penyajian. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Polri dan Biddokes ke depan.

Jakarta, Juli 2026 Peneliti

Lestiono Alip Nugroho

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya

Lestiono Alip Nugroho

alipnugroholestiono@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya, masih menghadapi banyak tantangan. Penelitian ini mengangkat masalah pengembangan kompetensi SDM yang belum optimal dan strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya melalui pendekatan penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan telaah terhadap berbagai regulasi terkait pengembangan kompetensi ASN dan SDM kesehatan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif. Peneliti mengkaji aspek pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku, dan profesionalisme sebagai dimensi kompetensi yang peneliti dalami untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kompetensi tersebut belum berkembang optimal. Anggaran yang terbatas, kuota pelatihan dan pendidikan yang minim, ketatnya jam kerja dalam melayani masyarakat, serta sistem pengembangan kompetensi yang belum berjalan optimal menjadi kendala dalam memaksimalkan potensi SDM Biddokkes. Hasil penelitian merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang terdiri dari: pemetaan kompetensi, pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier untuk memperkuat sistem pengembangan kompetensi SDM Biddokkes. Pemetaan kompetensi meliputi aktifitas: menyusun standar kompetensi, asesmen kompetensi, dan analisis kesejajaran kompetensi. Pelatihan mencakup kegiatan: pelatihan berbasis kompetensi, *Technical Medical Training*, Pelatihan Digital Health. Pada aspek pendidikan, diusulkan perlu ada pendidikan formal berjenjang, pendidikan berbasis kebutuhan organisasi, pendidikan spesialisasi, pendidikan kepemimpinan, dan pendidikan berbasis beasiswa. Terakhir untuk aspek pengembangan karier perlu dilakukan: pola karier berbasis kompetensi, talent management, dan promosi berbasis merit.

Kata Kunci: strategi, pengembangan kompetensi, Biddokkes.

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA POLIKLINIK BIDANG KEDOKTERAN DAN KESEHATAN (BIDDOKKES) POLDA METRO JAYA

Disusun Oleh:

NAMA : LESTIONO ALIP NUGROHO
NPM : 2444021078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
PEMINATAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

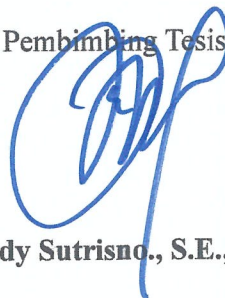
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Lestiono Alip Nugroho
NPM : 2444021078
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia
(Bahasa Indonesia) Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes)
Polda Metro Jaya
Judul Tesis : *Human Resource Competency Strategy for the*
(Bahasa Inggris) *Medical and Health Polyclinic (Biddokkes) Polda Metro Jaya*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Edy Sutrisno., S.E., M.Si

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

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : LESTIONO ALIP NUGROHO
NPM : 2444021078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
PEMINATAN : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
SUMBER DAYA MANUSIA POLIKLINIK
BIDANG KEDOKTERAN DAN KESEHATAN
(BIDDOKKES) POLDA METRO JAYA

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Penguji Tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis
NPM : 09 Juli 2026
Pukul : 14.30 ~ 16.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab., M.Si
Sekretaris : Dr. Gusti Anisa Wulandari., M.T
Anggota : Prof. Dr. R. Luki Karunia., M.A
Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno., M.Si



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lestiono Alip Nugroho
NPM : 2444021078
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat dengan judul: “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.



Lestiono Alip Nugroho

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Polda Metro Jaya”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.) pada Program Magister Terapan, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyusunan tesis ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan kompetensi SDM Biddokes dalam melaksanakan tugas dan fungsi Biddokes. Dalam proses penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, arahan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih kepada Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan arahan, serta motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis. Peneliti juga menghaturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., C.A., CACP., Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara.
2. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara, Dr. Ridwan Rajab, M.Si sekaligus penguji yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
3. Dr. Bambang Giyanto, M.Si sebagai penguji yang telah memberikan banyak masukan, koreksi dan bimbingan selama proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Hamka, M.A yang telah membimbing dan memberikan koreksi selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

5. Dr. Gusti Anisa Wulandari., M.T sebagai penguji yang telah memberikan masukan, dan koreksi dalam ujian tesis.
6. Seluruh dosen Magister dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, pelayanan akademik, serta dukungan selama peneliti menempuh pendidikan.
7. Bapak Kabiddokes Polda Metro Jaya, Kombes Pol. dr. Martinus Ginting., Sp.P atas dukungan serta perkenannya sebagai narasumber dalam penelitian tesis ini.
8. Bapak Ibu narasumber Biddokes sebagai rekan diskusi dan berkenan menjadi narasumber dalam penelitian tesis ini.
9. Istri tercinta Wiwi Anggraeni, Amf, dan anak-anak tersayang: Nadyah Puji Lestari, Ayudiah Alisha Putri, Muhammad Alwi Mannaf, dan orang tua saya Ibu Keminem ayah Djumbadi serta keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, semangat kepada peneliti selama proses penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungan, semangat, dan kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi substansi, analisis, maupun penyajian. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Polri dan Biddokes ke depan.

Jakarta, Juli 2026 Peneliti

Lestiono Alip Nugroho

ABSTRACT

Human Resource Competency Development Strategy for the Medical and Health Polyclinic (Biddokkes) Polda Metro Jaya

Lestiono Alip Nugroho

alipnugroholestiono@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The development of Human Resources (HR) competency at the Medical and Health Polyclinic (Biddokkes) of the Jakarta Metropolitan Police (Polda Metro Jaya) still faces many challenges. This study addresses the issue of suboptimal HR competency development and HR competency development strategies at the Biddokkes Polda Metro Jaya Polyclinic through a qualitative research approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, observations, documentation studies, and reviews of various regulations related to the development of ASN and health HR competencies. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, and interactive conclusion drawing. Researchers examined aspects of knowledge, skills, behavioral attitudes, and professionalism as competency dimensions that researchers explored to identify factors causing these competencies to not develop optimally. Limited budgets, minimal training and education quotas, tight working hours in serving the community, and a competency development system that has not been running optimally are obstacles in maximizing the potential of Biddokkes HR. The results of the study formulated a competency development strategy consisting of: competency mapping, training, education, and career development to strengthen the Biddokkes HR competency development system. Competency mapping includes the following activities: developing competency standards, competency assessments, and competency gap analysis. Training includes competency-based training, Technical Medical Training, and Digital Health Training. In terms of education, it is proposed that there should be tiered formal education, organizational needs-based education, specialized education, leadership education, and scholarship-based education. Finally, for career development, it is necessary to implement competency-based career patterns, talent management, and merit-based promotions.

Keywords: strategy, competency development, Biddokkes,

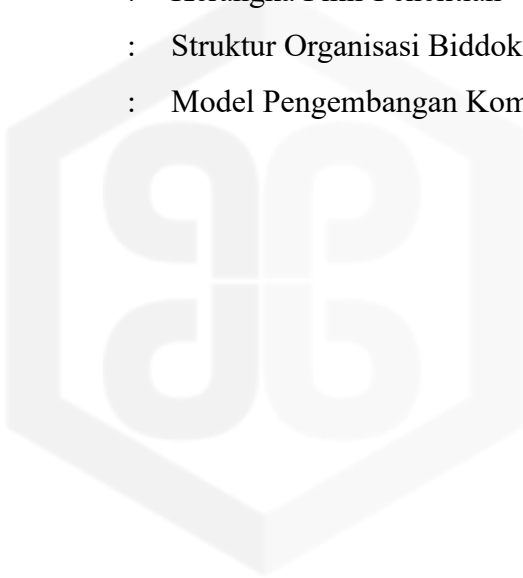
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	13
1. Tinjauan Kebijakan.....	13
2. Tinjauan Teori.....	17
C. Konsep Kunci.....	46
D. Kerangka Pikir Penelitian.....	48
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	49
A. Pendekatan Penelitian.....	49
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	49
C. Sumber Data.....	50

1. Sumber Data Primer.....	50
2. Sumber Data Sekunder	50
D. Key Informant.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
1. Wawancara.....	52
2. Studi Dokumentasi.....	52
F. Teknik Analisis Data.....	53
1. Reduksi Data.....	53
2. Penyajian Data.....	53
3. Menarik Kesimpulan.....	54
G. Triangulasi.....	54
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Deskripsi Lokus Penelitian.....	55
B. Faktor-Faktor Penyebab Pengembangan Kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya Belum Optimal...	60
1. <i>Existing Condition</i> Kompetensi SDM Biddokes..	60
2. Faktor Determinan Pengembangan Kompetensi Belum Optimal.....	72
C. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Biddokes..	84
1. Pemetaan Kompetensi.....	86
2. Pelatihan.....	88
3. Pendidikan.....	90
4. Pengembangan Karier.....	92
BAB V : PENUTUP	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR GAMBAR

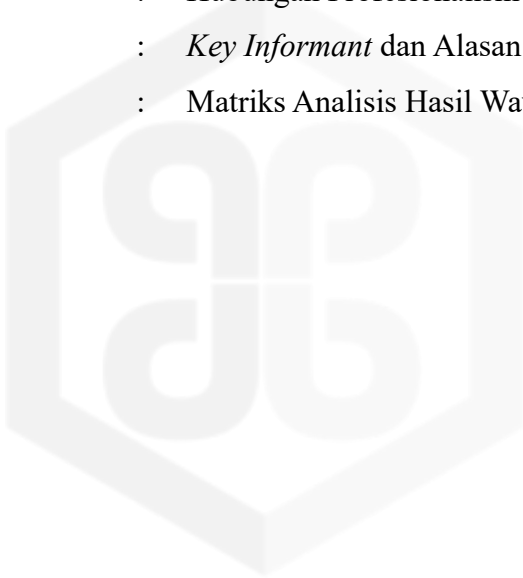
Gambar 2.1	:	Kerangka Pikir Penelitian	48
Gambar 3.1	:	Struktur Organisasi Biddokes	59
Gambar 4.1	:	Model Pengembangan Kompetensi SDM Biddokes	85



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

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	:	Hubungan Profesionalisme dengan Kompetensi	44
Tabel 3.1	:	<i>Key Informant</i> dan Alasan Pemilihan	51
Tabel 4.1	:	Matriks Analisis Hasil Wawancara	82



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokkes) Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan unit pelayanan kesehatan memiliki peran strategis dalam mendukung kesiapan fisik dan mental anggota Polri serta memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Keberadaan Poliklinik Biddokkes Polri tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas layanan medis, tetapi juga sebagai bagian integral dari sistem pendukung operasional kepolisian yang menuntut tingkat profesionalisme, kesiapsiagaan, dan responsivitas yang tinggi.

Dalam konteks pelayanan publik, Poliklinik Biddokkes Polri menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Tuntutan peningkatan mutu pelayanan kesehatan, penerapan standar akreditasi klinik, digitalisasi sistem kesehatan, serta kebutuhan layanan kesehatan jiwa bagi anggota Polri menjadi tantangan yang harus dikelola secara efektif. Di sisi lain, karakteristik organisasi Polri yang bersifat hierarkis, komando, dan semi-militer menghadirkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan organisasi pelayanan kesehatan yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan pendekatan humanistik.

Sejumlah permasalahan masih dihadapi Poliklinik Biddokkes Polri, antara lain: keterbatasan sumber daya manusia kesehatan, ketimpangan sarana dan prasarana antar wilayah, variasi kualitas pelayanan, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi kesehatan dan aspek kualitas sumber daya manusia (SDM) yang harus terus dikembangkan sebagai kunci kinerja organisasi. SDM Biddokkes Polri dituntut tidak hanya mampu menjalankan fungsi komando, tetapi juga mampu menjadi tenaga profesional di bidang kesehatan Matra Kepolisian Republik Indonesia yang memiliki etika profesi, dan standar pelayanan medis yang ketat.

SDM merupakan elemen krusial dalam organisasi sektor publik maupun swasta. Fungsi SDM sebagai salah satu pilar utama dan ujung tombak untuk mewujudkan visi misi dan tujuan organisasi, tidak terkecuali pada Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya. Di lingkungan yang dinamis dan penuh tekanan, hanya SDM kesehatan yang kompeten akan berkontribusi dalam bentuk produktifitas dan kinerja yang diberikan kepada organisasi dan lebih jauh mampu merespons tantangan organisasi yang terus berubah.

Biddokkes Polda Metro Jaya adalah unit kesehatan yang berada di Kecamatan Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan. Klinik ini dikelola oleh Polda Metro Jaya untuk melayani anggota dan keluarga beserta masyarakat umum. Jumlah pegawai Biddokkes 143 orang, meliputi Polri: 84 orang, ASN: 59 orang. Dari jumlah tersebut, komposisi tenaga medis yaitu: dokter Polri: 6 orang, dokter ASN: 24 orang. Tenaga kesehatan Polri: 58 orang dan ASN: 56 orang. Selain dari tenaga medis, Biddokkes Polda Metro Jaya juga didukung oleh tenaga non kesehatan terdiri dari Polri: 31 orang dan ASN: 3 orang (Sumber: Biddokkes Polda Metro Jaya, 2026).

Biddokkes Polda Metro Jaya menyediakan layanan Umum, Ibu & Anak, dan Gigi yang ditunjang dengan fasilitas laboratorium, farmasi, ruang perawatan, dan lain-lain. Seperti halnya Poliklinik Biddokkes di lingkungan Polri, dalam melaksanakan fungsinya, Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya menghadapi berbagai tantangan, khususnya keterbatasan sumber daya manusia guna memenuhi tingginya harapan pelayanan dari pasien, serta kebutuhan untuk mengikuti standar pelayanan kesehatan yang ketat. Lebih jauh, SDM Biddokkes perlu didorong untuk mampu berinovasi sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan kesehatan. Mengingat Poliklinik Biddokkes berada di bawah naungan Polri, pengelolaan SDM Biddokkes harus berkarakter disiplin, kompeten dan profesional. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya adalah bagaimana mengembangkan kompetensi, dan meningkatkan profesionalisme serta motivasi SDM Biddokkes dalam situasi yang sering kali penuh tekanan. Dalam hal ini, SDM yang

kompeten dan profesional akan mampu menjalani tugas seberat apapun sebab secara skill dan mental sudah teruji.

Pengembangan kompetensi SDM Biddokkes penting dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Hal ini disebabkan pengembangan kompetensi SDM pada hakikatnya adalah investasi jangka panjang yang hasilnya baru dapat dipetik pasca program pengembangan kompetensi diterapkan. Artinya pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk menjaga dan meningkatkan kompetensi SDM guna mewujudkan lingkungan kerja yang suportif, di mana setiap individu SDM melaksanakan tanggung jawab tugas pekerjaan secara maksimal dengan kontribusi terbaik mereka.

Pengembangan kompetensi baik pada staf maupun pimpinan harus dilaksanakan secara terencana melalui pelatihan berkelanjutan berdasarkan kebutuhan. Pengembangan kompetensi pegawai Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya tidak bisa dipandang sebelah mata. Skill, Knowledge, dan Attitude (SKA) sebagai dimensi utama merupakan elemen kompetensi yang menjadi kunci dalam mengidentifikasi bagaimana kompetensi pegawai seharusnya dimiliki pada tiga elemen tersebut. Biddokkes Polda Metro Jaya sebagai unit layanan bidang kesehatan publik, jelas harus dipimpin, dikelola, dan dijalankan peran dan fungsinya oleh tenaga kesehatan baik dokter, perawat dan unsur pegawai lainnya yang andal dan mumpuni.

Perkembangan teknologi juga membawa tantangan baru bagi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya. Penerapan sistem informasi kesehatan, telemedicine, dan berbagai inovasi teknologi lainnya memerlukan adaptasi dari model kepemimpinan yang ada. Seluruh SDM Biddokkes harus memiliki visi yang sama bahwa teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan, dan memastikan bahwa staf memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi tersebut dengan efektif. Hanya dengan kompetensi SDM yang memadai, misi Biddokkes akan terwujud. Jika SDM Biddokkes tidak mampu beradaptasi dengan teknologi, maka investasi teknologi dapat menjadi tidak efektif,

bahkan membebani organisasi karena staf tidak memiliki kompetensi untuk memanfaatkannya secara optimal. Sejalan dengan itu, pengembangan kompetensi pegawai merupakan aspek penting yang perlu ditunjang dengan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif.

SDM yang kompeten diperlukan untuk mengatasi masalah baik pada tataran teknis maupun manajerial yang dihadapi oleh Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya. Tuntutan kualitas layanan yang ditimbulkan oleh harapan tinggi pasien dengan sumber daya terbatas merupakan salah satu kesulitan utama. Jika hal ini tidak ditangani secara serius, maka akan berimbas pada kepercayaan masyarakat terhadap Biddokkes yang dapat berdampak pada menurunnya kepuasan pasien serta citra institusi di mata publik.

SDM Biddokkes Polda Metro Jaya dituntut untuk berkinerja tinggi. Tanpa skill, knowledge, dan attitude yang memadai, kinerja organisasi akan menurun. Tekanan dan tuntutan pekerjaan dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai. Pegawai menjadi mudah stres, bahkan dapat menimbulkan potensi konflik internal. Selain itu, dengan ketersediaan fasilitas dan pegawai yang terbatas, kompetensi pegawai perlu dimaksimalkan dan dikelola seefektif mungkin. Tanpa strategi pengembangan kompetensi yang tepat, keterbatasan tersebut justru dapat memperlambat pelayanan, memperbesar biaya operasional, serta mengurangi efektivitas layanan kesehatan.

Komponen penting dalam mengelola SDM Biddokkes yaitu bagaimana mewujudkan kolaborasi yang efektif antara staf medis dan nonmedis. Tanpa pengembangan kompetensi yang kuat, sinergi antar komponen organisasi sulit tercapai, sehingga bisa menimbulkan fragmentasi, kesalahpahaman, hingga ketidakefektifan kerja tim. Jika SDM Biddokkes Polda Metro Jaya tidak seimbang dari sisi kompetensi, dan produktifitas, maka dapat dipastikan terdapat kesenjangan kinerja antar pegawai sehingga akan berdampak pada tidak terwujudnya visi dan misi Biddokkes. Dampak berikutnya akan lebih buruk, ketidakharmonisan muncul yang dapat merugikan fungsi utama organisasi sebagai penyedia layanan kesehatan yang berkualitas untuk masyarakat.

Pengembangan kompetensi SDM Biddokkes pada prinsipnya sudah dilaksanakan, baik melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, maupun peningkatan kapasitas berbasis tugas dan fungsi. Namun hal ini tidak cukup, dikarenakan hanya personil tertentu yang lolos seleksi untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pengembangan (dikbang) dan itupun dibatasi jumlahnya dan pelaksanaannya masih bersifat bertahap dan belum sepenuhnya merata sehingga ke depan masih diperlukan penguatan yang lebih sistematis, terukur, dan berkelanjutan agar selaras dengan tuntutan profesionalisme dan dinamika tugas Biddokkes Polda Metro Jaya.

Mempertimbangkan berbagai permasalahan dan tantangan pada pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya di atas, peneliti memandang penting untuk melakukan penelitian guna mengkaji lebih mendalam bagaimana pengembangan kompetensi yang harus dilakukan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi SDM Biddokkes dan bagaimana rekomendasi dan strategi yang dilakukan agar pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya lebih adaptif sesuai kebutuhan Biddokkes.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya belum seperti diharapkan yang teridentifikasi melalui sejumlah masalah sebagai berikut:

1. Anggaran yang diperuntukkan untuk pengembangan kompetensi SDM belum memadai sehingga kesempatan pengembangan kompetensi bagi SDM sangat terbatas.
2. Kompetensi tenaga medis, paramedis, dan non medis belum merata sehingga menyebabkan kesenjangan kompetensi.

3. Kompetensi SDM dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi medis terkini (alat diagnostik, sistem informasi kesehatan, telemedicine) masih terbatas.
4. Kompetensi komunikasi interpersonal, khususnya dalam pelayanan kesehatan kepada anggota Polri, keluarga, dan masyarakat masih belum lemah.
5. Kompetensi etika pelayanan, empati, masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah penelitian tesis ini, yaitu:

1. Mengapa pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya belum optimal?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya belum optimal.
2. Untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat praktis

Penelitian ini berupaya memberikan rekomendasi bagaimana meningkatkan pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya melalui strategi yang disusun dan memberikan wawasan tentang pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. Secara keseluruhan, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada

pengembangan ilmu administrasi, tetapi juga diharapkan memberikan dampak yang nyata bagi praktik manajemen SDM khususnya pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya.

2. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan reputasi institusi sebagai lembaga pendidikan yang menghasilkan penelitian berkualitas, relevan, dan aplikatif di sektor publik dan kesehatan. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi masukan untuk pengembangan kurikulum yang lebih sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Biddokkes Polda Metro Jaya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan kompetensi SDM Biddokkes pada dasarnya telah dilaksanakan melalui berbagai program pendidikan, pelatihan, sertifikasi profesi, seminar, workshop, dan pembelajaran kedinasan. Secara umum, kompetensi personel Biddokkes dari aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap perilaku (*attitude*), dan profesionalisme (*professionalism*) telah berada pada kategori cukup baik dan sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas pelayanan kesehatan. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada rendahnya kompetensi individu, melainkan pada belum optimalnya sistem pengembangan kompetensi organisasi. Perubahan lingkungan strategis yang ditandai oleh pesatnya perkembangan ilmu kedokteran, teknologi kesehatan, digitalisasi pelayanan publik, sistem informasi kesehatan, serta meningkatnya kompleksitas pelayanan kesehatan telah menciptakan kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang semakin nyata. Organisasi belum sepenuhnya mampu menyediakan mekanisme pengembangan kompetensi yang adaptif, berkelanjutan, sistematis, dan merata bagi seluruh personel sehingga pengembangan kompetensi belum mampu mengimbangi kecepatan perubahan lingkungan eksternal.
2. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor determinan yang menyebabkan pengembangan kompetensi SDM Biddokkes belum berjalan secara optimal. Faktor yang paling dominan meliputi:
 - a. Keterbatasan anggaran pengembangan SDM
 - b. Terbatasnya kuota pendidikan dan pelatihan

- c. Tingginya beban operasional pelayanan kesehatan, serta cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut pembaruan kompetensi secara berkelanjutan.
 - d. Selain itu, penelitian menemukan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pemetaan kebutuhan kompetensi (*competency mapping*), motivasi sebagian personel untuk mengembangkan diri masih beragam, serta hubungan antara pengembangan kompetensi dengan sistem merit, promosi jabatan, dan pengembangan karier belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan strategis organisasi.
3. Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi berupa pengembangan model konseptual *Strategic Competency Development* pada organisasi pelayanan kesehatan di lingkungan Polri. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh kualitas individu, tetapi juga oleh keterpaduan antara pemetaan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, budaya pembelajaran organisasi, dukungan kepemimpinan, sistem merit, pengembangan karier, serta evaluasi kompetensi secara berkelanjutan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi SDM tidak hanya berdampak pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam memperkuat kapasitas kelembagaan Biddokkes Polda Metro Jaya untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Biddokkes Polda Metro Jaya, maka beberapa rekomendasi strategis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu membangun sistem pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi (*competency-based development system*)**

Pengembangan kompetensi SDM perlu diarahkan dari pendekatan administratif yang berorientasi pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan menuju pendekatan strategis yang berbasis kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, Biddokkes perlu melakukan pemetaan kompetensi (*competency mapping*) secara berkala terhadap seluruh personel yang mencakup kompetensi teknis medis, kompetensi manajerial, kompetensi digital, kompetensi pelayanan publik, serta kompetensi khusus sesuai karakteristik tugas kepolisian. Hasil pemetaan tersebut perlu menjadi dasar dalam penyusunan prioritas pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, penempatan personel, serta penyusunan kebijakan pengembangan SDM secara berkelanjutan.

2. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu menerapkan *Individual Development Plan* (IDP) sebagai instrumen pengembangan kompetensi individu.

Setiap personel perlu memiliki rencana pengembangan kompetensi individu yang disusun bersama atasan langsung berdasarkan hasil evaluasi kompetensi. IDP tersebut dapat memuat kebutuhan peningkatan kompetensi, target sertifikasi profesi, rencana mengikuti pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja yang perlu dikembangkan, serta target pengembangan karier. Penerapan IDP diharapkan dapat mendorong perubahan budaya pengembangan SDM dari pola yang bersifat menunggu kesempatan pelatihan menjadi pola pengembangan diri yang aktif, terencana, dan berkelanjutan.

3. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu meningkatkan investasi pengembangan SDM melalui perencanaan anggaran berbasis prioritas kompetensi.

Keterbatasan anggaran menjadi salah satu faktor penghambat optimalisasi pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan anggaran yang menempatkan pengembangan SDM sebagai investasi organisasi (*human capital investment*). Langkah yang dapat dilakukan adalah menyusun rencana kebutuhan anggaran pengembangan kompetensi berdasarkan hasil pemetaan kebutuhan, menentukan prioritas pelatihan yang memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan kesehatan, serta mengembangkan alternatif pembelajaran yang lebih efisien

melalui pelatihan internal, pembelajaran digital, *knowledge sharing*, dan kerja sama dengan institusi pendidikan maupun organisasi profesi.

4. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu mengembangkan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*).

Untuk menghadapi perkembangan ilmu kedokteran, teknologi kesehatan, dan transformasi digital, pengembangan kompetensi tidak dapat hanya mengandalkan pendidikan formal. Oleh karena itu, Biddokkes perlu membangun budaya pembelajaran berkelanjutan melalui pembentukan forum pembelajaran internal, kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), diskusi kasus pelayanan kesehatan, serta pengembangan sistem pembelajaran digital. Strategi tersebut akan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis.

5. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan sistem merit dan pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi perlu memiliki keterkaitan langsung dengan sistem manajemen SDM, khususnya dalam aspek pengembangan karier, penempatan jabatan, dan pengelolaan talenta. Oleh karena itu, kompetensi, sertifikasi, dan prestasi pengembangan diri perlu menjadi salah satu indikator dalam proses pengembangan karier personel. Selain itu, perlu dikembangkan sistem *talent management* untuk mengidentifikasi dan menyiapkan personel potensial sebagai calon pemimpin organisasi di masa depan.

6. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu memperkuat kompetensi digital dalam menghadapi transformasi pelayanan kesehatan.

Perkembangan teknologi kesehatan menuntut peningkatan kompetensi digital seluruh personel. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan kapasitas melalui pelatihan sistem informasi kesehatan, rekam medis digital, pemanfaatan teknologi kesehatan berbasis data, keamanan informasi kesehatan, serta pemahaman terhadap perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dalam pelayanan kesehatan.

Penguatan kompetensi digital tersebut penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan kesehatan di lingkungan Polri.

7. Biddokkes Polda Metro Jaya perlu mengadopsi model *Strategic Competency Development* sebagai kerangka kebijakan pengembangan SDM.

Sebagai implikasi utama penelitian ini, Biddokkes Polda Metro Jaya disarankan mengembangkan model *Strategic Competency Development* sebagai kebijakan pengembangan SDM yang mencakup lima tahapan utama, yaitu:

- a. *Competency Assessment*, yaitu identifikasi kebutuhan kompetensi organisasi dan individu;
- b. *Competency Development Planning*, yaitu penyusunan program pengembangan berdasarkan kebutuhan strategis;
- c. *Competency Implementation*, yaitu pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran organisasi;
- d. *Competency Evaluation*, yaitu evaluasi dampak pengembangan kompetensi terhadap kinerja;
- e. *Continuous Improvement*, yaitu penyempurnaan program secara berkelanjutan.

Penerapan model tersebut diharapkan mampu memperkuat kapasitas organisasi Biddokkes Polda Metro Jaya dalam membangun SDM kesehatan Polri yang profesional, adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan pelayanan kesehatan modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan. (1999). *Manajemen Keterampilan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Becker, G. S. (1992). *Human capital: A Theoretical And Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management (17th Global Edition)*. Pearson Education.
- Dweck, C. S. (2023). *Mindset: The New Psychology Of Success (Updated ed.)*. Wright Publisher.
- Fadude, A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan teori*. Penerbit Deepublish.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gustiana, et al. (2022). Pengembangan kompetensi SDM di era digital. *Jurnal Manajemen*, 659.
- Hamzah, et al. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Implementasi*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Jacobs, R. L. (2003). *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace (2nd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley & Sons.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). *Fundamentals of Human Resource Management* (2024 Release ISE). McGraw-Hill Education.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Stewart, J., & Beaver, G. (2004). *Human Resource Development in Small Organisations: Research and Practice*. Routledge.
- Stoner, A. F. (2013). *Best for teamwork: The Five Dysfunctions of a team: Leadership*.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya manusia*. Pustaka Pelajar.

Disertasi:

Adi Sumirat, Universitas Pasundan: *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Polri Dalam Mengantisipasi Perkembangan Teknologi Artificial Intelligence (Studi Kasus di Biro Jianstra SDM POLRI)*, 2025.

Tesis:

Sakinah Listiara, Politeknik STIA LAN Jakarta: *Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Utama Operasi Polri*, 2025.

Endah Turiasih, Politeknik STIA LAN Jakarta: *Desain Pelatihan Model ADDIE Dalam Pengembangan Kompetensi Pawang Satwa Pada Ditpolsatwa Korsabhara Baharkam Polri*, 2024

Muhammad Nur Rohman Taufik, Politeknik STIA LAN Jakarta: *Strategi Peningkatan Kompetensi Kepala Urusan Administrasi Dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Staf Bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Polri*, 2024.

Mellyana, Politeknik STIA LAN Jakarta, *Pengembangan Kompetensi Anggota Polri dan Aparatur Sipil Negara di Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Metro Jaya*, 2024

Dedi Rakhmadi, Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman Guppi (Undaris) Ungaran: *Analisis Yuridis Pengembangan Sumber Daya Manusia Anggota Polri Untuk Mewujudkan Profesionalisme Kepolisian Indonesia*, 2023.

Windhy Puspitaningrum, Politeknik STIA LAN Jakarta: *Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kepolisian Daerah Metro Jaya*, 2023.

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Perkap Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pelayanan Kesehatan di Lingkungan Polri:

Perkap Nomor 12 Tahun 2011 tentang Kedokteran Kepolisian.