

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Bab ini mengemukakan sejumlah penelitian yang secara substansial memiliki kemiripan dengan tema penelitian yaitu pengembangan kompetensi di lingkungan Kepolisian Republik Indonesia (Polri). Telaah terhadap penelitian sebelumnya bertujuan untuk mempertajam urgensi penelitian tesis dengan menelaah permasalahan dan hasil penelitian. Hal ini dilakukan sebagai bahan rujukan dan sebagai bagian dari tinjauan kepustakaan. Kajian yang berfokus pada isu pengembangan SDM Biddokkes

Polda Metro Jaya sangat minim, ini terbukti dari sulitnya peneliti menemukan karya tulis berupa tesis dan disertasi dengan Biddokkes sebagai lokus penelitian. Data penelitian terdahulu yang peneliti peroleh lebih banyak mengkaji tentang penelitian SDM di unit unit tertentu di lingkungan Polri. Beberapa penelitian yang menurut relevan dikemukakan pada bagian berikut.

Disertasi karya Adi Sumirat dari Universitas Pasundan dengan judul: Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Polri Dalam Mengantisipasi Perkembangan Teknologi Artificial Intelligence (Studi Kasus di Biro Jianstra SDM POLRI), 2025. Tujuan penelitian disertasi adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan kompetensi SDM Polri agar mampu beradaptasi dengan perkembangan pesat teknologi Artificial Intelligence (AI). Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus di Biro Jianstra SDM Polri. Dari hasil analisis data penelitian, disertasi ini memberikan kesimpulan sebagai berikut: a) Kompetensi SDM Polri dalam memanfaatkan teknologi AI masih belum optimal, dengan berbagai kendala seperti kurangnya pelatihan khusus terkait AI, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan resistensi internal terhadap inovasi teknologi. b). Strategi peningkatan kompetensi yang diusulkan meliputi pengembangan pelatihan bertahap terkait AI, modernisasi

infrastruktur teknologi, serta pembinaan karier yang berkelanjutan. c). Kolaborasi dengan lembaga akademik dan industri teknologi dapat mempercepat penguasaan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan teknologi. d). Implementasi strategi yang terintegrasi dapat membantu Polri lebih siap menghadapi transformasi teknologi di era digital. Dari hasil penelitian ini, disarankan agar Polri secara konsisten mengintegrasikan pengembangan kompetensi berbasis teknologi ke dalam program SDM mereka untuk memastikan kesiapan menghadapi perubahan di masa depan.

Tesis Sakinah Listiara, Politeknik STIA LAN Jakarta dengan judul: Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Staf Utama Operasi Polri, tahun lulus 2025. Peneliti menyatakan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) di staf utama operasi Kepolisian Republik Indonesia dinilai belum optimal. Permasalahan utama meliputi: a). Ketidaksesuaian jumlah riil PNS dengan Daftar Susunan Personel (DSP), b). Rendahnya animo PNS untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat), dan c). Belum adanya evaluasi dan tindak lanjut yang khusus terkait pengembangan kompetensi PNS. Faktor penghambat lain termasuk kurangnya motivasi individu, karena adanya status Pemangku Sementara (PS) yang mendapat tunjangan setara dengan pejabat definitif tanpa harus mengikuti pendidikan pengembangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi belum optimalnya pengembangan kompetensi PNS di Stamaops Polri dan merumuskan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi harus terstruktur dan multidimensi. Strategi utama yang diusulkan untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS adalah: a). Peningkatan penguasaan teknologi informasi, b). Penguatan pendidikan berbasis kompetensi spesialisasi dan manajerial, c). Sertifikasi terhadap keahlian tertentu dan

d). Penerapan sistem pembinaan karier yang terintegrasi melalui pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kompetensi secara periodik.

Tesis Endah Turiasih, Politeknik STIA LAN Jakarta dengan judul: Desain Pelatihan Model ADDIE Dalam Pengembangan Kompetensi Pawang Satwa Pada DitpolSATWA Korsabhara Baharkam Polri, 2024. Direktorat Polisi Satwa merupakan jajaran Polri sebagai unsur pelaksana utama pada tingkat Mabes Polri yang bertugas melakukan penyelenggaraan aktivitas pengawalan, patroli, penjagaan, SAR terbatas, Dalmas dengan satwa, pelacakan, pemeliharaan serta kesehatan Satwa Polri. Berdasarkan pengamatan, 55% Pawang Satwa masih belum kompeten dalam bidang perawatan dan pemeliharaan satwa. Tujuan penelitian ini yaitu mengidentifikasi permasalahan pengembangan kompetensi pawang satwa dan memberikan rekomendasi dalam bentuk model desain pelatihan guna mengembangkan kompetensi dalam bidang perawatan satwa. Penelitian tesis menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan kompetensi pawang satwa saat ini masih belum maksimal. Desain pelatihan ADDIE dipilih sebagai model pembelajaran dengan 5 tahapan pelatihan yaitu: Analysis, Design, Development, Implementation dan Evaluation. Pengembangan kompetensi melalui ADDIE akan dapat meningkatkan keterampilan Pawang Satwa melalui pelatihan dalam bidang perawatan dan pemeliharaan satwa dan Pawang Satwa mampu melakukan perawatan satwa secara mandiri sehingga tidak bergantung pada dokter hewan atau paramedis veteriner.

Tesis Muhammad Nur Rohman Taufik, Politeknik STIA LAN Jakarta dengan judul Strategi Peningkatan Kompetensi Kepala Urusan Administrasi Dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Staf Bidang Perencanaan Umum dan Anggaran Polri tahun lulus 2024. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kurang optimalnya kompetensi Kepala Urusan Administrasi di lingkungan Staf Perencanaan Umum dan Anggaran Polri. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi sikap pembaharuan, sikap kepatuhan, sikap kolaborasi menggambarkan komitmen Kaurmin

untuk terus menilai dan meningkatkan kinerja melalui pendekatan kritis dan berbasis data. Pentingnya pengetahuan Kepala Urusan Administrasi tentang teknologi informasi, peraturan kepolisian, inovasi terkait, indikator dan pemantauan kinerja, serta kolaborasi digital, dalam konteks perencanaan dan penganggaran di lingkungan Staf Perencanaan dan Anggaran Polri sangatlah penting. Kajian ini menemukan bahwa perlu adanya strategi untuk meningkatkan beberapa keterampilan khusus dalam rangka peningkatan kinerja Kepala Urusan Administrasi pada Staf Perencanaan dan Anggaran Polri, yaitu dengan keahlian pemahaman mendalam terhadap kebijakan dan peraturan, memberikan landasan yang kokoh bagi penyusunan rencana dan anggaran sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku. Keterampilan menganalisis kebutuhan dan rencana strategis menjadi fokus, dimana keterampilan analitis menjadi modal penting dalam mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan, dan merumuskan langkah-langkah strategis.

Tesis Mellyana, Politeknik STIA LAN Jakarta berjudul Pengembangan Kompetensi Anggota Polri dan Aparatur Sipil Negara di Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Metro Jaya tahun 2024. Penelitian ini bertujuan merumuskan pengembangan kompetensi anggota Polri dan Aparatur Sipil Negara di Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Metro Jaya dengan mendeksripsikan penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi di Itwasda dan upaya pengoptimalan kompetensi personel di Itwasda. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Metro Jaya. Penyebab belum optimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi yaitu faktor keterbatasan anggaran, kurangnya penghargaan atas prestasi, rendahnya motivasi personil, terbatasnya kuota pendidikan, dan minimnya informasi adanya pelatihan dan pendidikan bagi anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Metro Jaya. Inspektorat harus aktif dalam evaluasi dan pengawasan

berkala terhadap program pengembangan kompetensi, penghargaan prestasi sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas pengembangan kompetensi.

Tesis Dedi Rakhmadi, Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman Guppi (Undaris) Ungaran berjudul Analisis Yuridis Pengembangan Sumber Daya Manusia Anggota Polri Untuk Mewujudkan Profesionalisme Kepolisian Indonesia, tahun 2023. Penelitian ini bertujuan, a) mengetahui pengembangan sumber daya Polri untuk mewujudkan profesionalisme Kepolisian Indonesia, b) mengetahui hambatan analisis yuridis pengembangan sumber daya Polri, c) bagaimana upaya mengatasi hambatan analisis yuridis pengembangan sumber daya Polri. Metode penelitian dilakukan dengan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan sumber daya manusia harus terus ditingkatkan. Polri perlu menyusun rencana strategis, yaitu penguatan pembinaan anggota, bidang operasional, sinergitas dengan masyarakat dan internal lembaga, serta penguatan dalam bidang pengawasan kinerja Polri.

Tesis Windhy Puspitaningrum, Politeknik STIA LAN Jakarta berjudul Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kepolisian Daerah Metro Jaya, tahun 2023. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini berkaitan dengan pengembangan kompetensi PNS Polri yang belum optimal sehingga diperlukan strategi yang tepat. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi PNS dan strategi yang dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi PNS Polri. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi. Ini terlihat dari hanya sedikit personil yang mengikuti pengembangan kompetensi. Belum optimalnya pengembangan kompetensi terbagi menjadi faktor pendukung dan faktor menghambat. Saran dari penelitian ini adalah menyusun strategi yang dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi dengan memperkuat faktor pendukung dan mengatasi faktor-faktor penghambat dari pengembangan kompetensi.

Berdasarkan telaah penelitian disertasi dan tesis di atas berkaitan dengan topik pengembangan kompetensi di Polri, pertama yang perlu peneliti tegaskan adalah bahwa keseluruhan penelitian di atas tidak ada yang dilakukan di Poliklinik Biddokes, sehingga secara lokus, penelitian tesis yang akan dilakukan tidak terdapat duplikasi lokasi penelitian. Topik penelitian yaitu pengembangan kompetensi memiliki tingkat kemiripan yang sangat tinggi dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hal ini menunjukkan bahwa memang terdapat permasalahan dan dinamika yang tinggi sehubungan dengan substansi pengembangan kompetensi SDM Polri sehingga menjadi topik yang sangat menarik bagi personil Polri untuk melakukan penelitian. Salah satu aspek yang membedakan dengan penelitian lain adalah lokasi penelitian yang dilaksanakan di unit layanan kesehatan Polri dengan SDM yang sebagian besar adalah tenaga medis sehingga secara kompetensi sangat spesifik sementara penelitian lainnya menysasar pada personil administrasi dan umum. Berlandaskan dengan hal tersebut penelitian ini layak dilakukan karena akan mengisi kekosongan kajian pengembangan kompetensi bagi SDM unit layanan Kesehatan Polri yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya.

B. Tinjauan Kebijakan dan Teori

Sistem Manajemen SDM (Sisbinkar) Polri memiliki Perkap Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier (Sisbinkar) yang mengatur pengembangan karier berdasarkan kompetensi, kinerja, dan pendidikan. Pendidikan Pengembangan (Dikbang): Dikbangum (Pendidikan Pengembangan Umum): Pendidikan lanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan manajerial, dan strategis (contoh: SIP, SIPSS, SESPIMMA). Dikbangspes (Pendidikan Pengembangan Spesialisasi): Pendidikan untuk meningkatkan keahlian khusus di bidang tertentu.

1. Tinjauan Kebijakan

- a. Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, pasal 21 Ayat (2) menyebutkan bahwa "Pembinaan anggota Kepolisian Negara

Republik Indonesia meliputi penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan, dan pengakhiran dinas." Menurut ketentuan tersebut, proses pembenahan Sumber Daya Manusia Polri dilakukan secara berkesinambungan, mencakup seluruh aspek manajemen SDM. Staf Sumber Daya Manusia Polri (SSDM), sebagai unsur pendukung kepemimpinan, memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola Sumber Daya Manusia Polri untuk merencanakan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, karier, hingga pensiun yang profesional dan akuntabel untuk mewujudkan sistem manajemen SDM Polri yang berkualitas dan professional. SSDM Polri sebagai unsur pengawas dan pembantu pimpinan di Mabes Polri, yang dipimpin oleh Asisten Kapolri Bidang SDM (As SDM Kapolri) bertanggung jawab membina manajemen personel, mulai dari rekrutmen, pendidikan, pembinaan karier, psikologi, hingga perawatan personel Polri secara keseluruhan.

- b. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 49 mengatur tentang pengembangan kompetensi. Di bawah amanat Pasal 49 UU No. 20 Tahun 2023, paradigma diubah menjadi pembelajaran secara terus-menerus (*continuous learning*). ASN didorong untuk menjadikan belajar sebagai budaya kerja harian.
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS lihat pasal 203- pasal 223.
- d. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS: Pedoman teknis operasional pengembangan kompetensi bagi PNS.
- e. Peraturan KemenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017: Mengatur standar kompetensi (teknis, manajerial, sosial kultural).
- f. Perkap Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pelayanan Kesehatan di Lingkungan Polri: Mengatur standar pelayanan bagi pegawai negeri pada Polri dan keluarganya.
- g. Perkap Nomor 12 Tahun 2011 tentang Kedokteran Kepolisian: Mengatur penyelenggaraan DVI, kesehatan semapta, dan dukungan kesehatan operasional.

- h. Perkap Nomor 2 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Rumah Sakit Bhayangkara: Mengatur bahwa tenaga kesehatan di RS Bhayangkara wajib memiliki kompetensi sesuai bidangnya dan mempedomani SOP.

Poin Penting Pengembangan Kompetensi:

- 1) Jalur: Dilakukan melalui jalur klasikal (tatap muka: pelatihan, seminar) dan nonklasikal (e-learning, coaching, mentoring, detachment).
- 2) Kewajiban: Setiap ASN memiliki hak dan kewajiban mengembangkan kompetensi, dengan fokus pada kesesuaian antara kompetensi pegawai dan Standar Kompetensi Jabatan.
- 3) Kebutuhan: Pengembangan dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan organisasi dan evaluasi kinerja.
- 4) Bentuk: Meliputi pendidikan (tugas belajar) dan pelatihan (teknis, fungsional, kepemimpinan).

Sebagian personel Biddokes merupakan ASN yaitu PNS sehingga bentuk pengembangan kompetensi ASN Biddokkes mengikuti aturan UU ASN. Salah satu agenda pembangunan dari RPJMN yang berhubungan dengan sumber daya manusia adalah pengelolaan Tata Kelola SDM dan kependudukan. Terkait hal tersebut Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri telah menetapkan Visi Misi Pembangunan SDM Polri periode 2025–2029, yaitu “Terwujudnya ekosistem SDM yang unggul dan adaptif secara berkesinambungan melalui meritokrasi, digitalisasi, serta kolaborasi.” Visi Misi ini menjadi arah kebijakan strategis dalam menyiapkan personel Polri yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing tinggi menghadapi dinamika tantangan keamanan nasional dan global. Misi tersebut kemudian dijabarkan dalam sejumlah sasaran strategis yang menekankan penguatan tata kelola sumber daya manusia berbasis data, sistem merit, dan transformasi digital.

Pengembangan Kompetensi Personel Polri sejatinya bukan hal baru, beberapa kebijakan yang telah diterbitkan dan saat ini masih berlaku dapat menjadi bukti bahwa

Polri memiliki komitmen sangat tinggi dalam mewujudkan personel yang profesional dan presisi, antara lain:

1. Perkap Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pelayanan Kesehatan di Lingkungan Polri: Mengatur standar pelayanan bagi pegawai negeri pada Polri dan keluarganya.
2. Perkap Nomor 12 Tahun 2011 tentang Kedokteran Kepolisian: Mengatur penyelenggaraan DVI, kesehatan semapta, dan dukungan kesehatan operasional.
3. Perkap Nomor 2 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Rumah Sakit Bhayangkara: Mengatur bahwa tenaga kesehatan di RS Bhayangkara wajib memiliki kompetensi sesuai bidangnya dan mempedomani SOP.

Sementara itu dalam aspek pengembangan pegawai, Biddokkes menjalankan beberapa kebijakan internal, meliputi:

1. Peningkatan Kompetensi Profesi (Dikbangspes): Fokus pada pelatihan keterampilan kedokteran dan kesehatan tahunan Pilar Manajemen SDM Polri (Umum). Aturan ini berlaku untuk semua personel Polri, termasuk yang bertugas di Poliklinik/Biddokkes:
2. Perkap Nomor 99 Tahun 2020: Tentang Sistem, Manajemen, dan Standar Keberhasilan Pembinaan SDM Polri. Ini adalah dasar utama untuk menilai keberhasilan pembinaan personel di tingkat Satker (termasuk Biddokkes).
3. Perkap Nomor 292 Tahun 2021: Tentang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) Anggota Polri. Aturan ini mengatur mekanisme mutasi, kenaikan pangkat, dan pengembangan karier personel di tingkat Polda/Mabes.

Pilar Operasional & Kompetensi Dokkes (Khusus), aturan ini mengatur bagaimana SDM tersebut harus dikembangkan agar sesuai standar pelayanan kesehatan:

1. Perkap Nomor 14 Tahun 2017: Tentang Pelayanan Kesehatan di Lingkungan Polri. Pasal 30 & 32: Mengatur bahwa Pusedokkes Polri melakukan pengawasan, monitoring, evaluasi, dan supervisi terhadap Biddokkes dan Poliklinik. Supervisi inilah yang menjadi sarana pengembangan teknis medis bagi SDM di lapangan.

2. Perpol Nomor 3 Tahun 2024: Tentang SOTK Polda (Perubahan atas Perkap 14/2018). Mengatur posisi Subbagrenmin (Subbagian Perencanaan dan Administrasi) di Biddokkes yang bertanggung jawab langsung atas pembinaan personel, pendidikan, dan pelatihan (Diklat) anggota Dokkes.
3. Perpol Nomor 16 Tahun 2018: Tentang Badan Penguji Kesehatan (BPKP) Polri. Mengatur standar kompetensi personel yang bertugas melakukan uji kesehatan.

2. Tinjauan Teori

a. Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan instrumen fundamental dalam tata kelola kenegaraan yang berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan politik dan pemenuhan kepentingan masyarakat secara luas. Secara teoretis, administrasi publik dipahami sebagai sistem yang mengatur kerja sama kolektif dalam lembaga negara untuk mencapai tujuan publik melalui implementasi kebijakan yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Henry (2015), cakupan administrasi publik telah melampaui sekadar manajemen birokrasi, kini bertransformasi menjadi tata kelola yang adaptif terhadap dinamika sosial. Dalam konteks ini, keberhasilan suatu administrasi publik tidak hanya diukur dari ketepatan regulasi yang dihasilkan, melainkan dari sejauh mana sistem tersebut mampu menggerakkan elemen organisasi untuk memberikan pelayanan prima kepada warga negara.

Eksistensi administrasi publik yang kokoh sangat bergantung pada kualitas penggerak utamanya, yakni sumber daya manusia yang terhimpun dalam birokrasi. Di sinilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi elemen yang tidak terpisahkan, karena MSDM dalam sektor publik bertugas untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kompetensi, motivasi, dan integritas yang selaras dengan nilai-nilai publik. Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian praktik strategis mulai dari perencanaan, rekrutmen, hingga pengembangan kapasitas yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas

organisasi. Dalam lingkungan pemerintahan, MSDM memiliki peran yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta karena harus menyeimbangkan antara efisiensi kinerja dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip hukum serta etika birokrasi.

Hubungan antara administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia bersifat simbiotik dan integratif, di mana administrasi publik menyediakan kerangka struktural serta legalitas, sementara manajemen sumber daya manusia memberikan substansi operasional. Efektivitas administrasi publik hanya dapat terwujud apabila didukung oleh sistem meritokrasi yang kuat, yang menjamin bahwa posisi-posisi strategis dalam pemerintahan diisi oleh aparatur berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan berdasarkan kepentingan politik praktis. Sejalan dengan perspektif New Public Service yang diusung oleh Denhardt-Denhardt (2015), penguatan manajemen sumber daya manusia di sektor publik merupakan syarat mutlak bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang demokratis. Dengan demikian, integrasi antara kebijakan administrasi yang visioner dan manajemen talenta yang profesional akan menghasilkan birokrasi yang responsif, akuntabel, dan mampu menjawab tantangan publik di masa depan. Integrasi antara administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia juga menuntut terciptanya budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan etika publik.

Budaya organisasi dalam sektor publik berfungsi sebagai perekat sosial yang mengarahkan perilaku aparatur agar sejalan dengan norma-norma profesionalisme. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (2018), budaya yang kuat mampu memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi serta meningkatkan komitmen terhadap misi besar lembaga. Dalam konteks pemerintahan, transformasi budaya kerja dari mentalitas "birokrasi priyayi" menuju birokrasi yang melayani menjadi agenda sentral dalam reformasi administrasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa MSDM tidak hanya bertugas dalam aspek teknis administratif seperti penggajian dan absensi, melainkan juga dalam pembentukan nilai-nilai luhur yang mendasari setiap tindakan pengambilan keputusan publik.

Aspek akuntabilitas juga menjadi benang merah yang mengikat kedua disiplin ini secara erat. Administrasi publik modern menekankan bahwa setiap rupiah dari pajak rakyat yang digunakan untuk menggaji aparatur harus dapat dipertanggungjawabkan melalui output kerja yang nyata. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja dalam MSDM sektor publik kini mulai mengadopsi pendekatan Key Performance Indicators (KPI) yang lebih terukur, menggantikan model penilaian tradisional yang cenderung subjektif. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler dalam konsep Reinventing Government, yang menyatakan bahwa pemerintah harus lebih berorientasi pada hasil daripada sekadar kepatuhan pada prosedur formal. Melalui sinkronisasi antara standar kompetensi individu dan tujuan strategis organisasi, administrasi publik dapat bertransformasi menjadi entitas yang lebih lincah (agile) dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis yang cepat.

Tantangan di era digital saat ini juga membawa dimensi baru bagi kaitan administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia melalui konsep Electronic Government (E-Government). Digitalisasi birokrasi mengharuskan manajemen SDM untuk melakukan reposisi terhadap profil kompetensi pegawainya, di mana literasi digital dan kemampuan analisis data menjadi aset yang sangat krusial. Perubahan ini menuntut administrator publik untuk tidak hanya mengelola dokumen secara fisik, tetapi juga mampu mengelola alur kerja berbasis teknologi yang transparan dan inklusif. Dengan demikian, penguatan kapasitas sumber daya manusia merupakan investasi strategis yang paling menentukan keberlanjutan fungsi administrasi publik dalam menjaga stabilitas dan memajukan kesejahteraan masyarakat di tengah kompleksitas global yang kian meningkat. Keseluruhan sinergi ini pada akhirnya bermuara pada terciptanya kepercayaan publik (public trust) sebagai legitimasi tertinggi bagi keberadaan sebuah pemerintahan.

b. Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan merupakan pengembangan dari ilmu administrasi publik yang secara spesifik difokuskan pada upaya transformasi masyarakat di negara-negara berkembang menuju kondisi yang lebih baik dalam segala aspek kehidupan. Secara konseptual, administrasi pembangunan tidak hanya mencakup tata kelola birokrasi yang bersifat rutin, tetapi juga melibatkan proses pengendalian usaha oleh negara untuk merealisasikan perubahan struktur sosial, ekonomi, dan politik secara berencana. Menurut Tjokroamidjojo (1994), administrasi pembangunan memiliki dua fungsi utama, yaitu penyempurnaan administrasi negara (penataan institusi) dan administrasi penyusunan serta pelaksanaan rencana pembangunan. Dalam konteks ini, keberhasilan suatu agenda pembangunan nasional sangat bergantung pada kemampuan birokrasi dalam mengelola sumber daya yang terbatas guna mencapai target pertumbuhan yang berkelanjutan.

Sinergitas antara administrasi pembangunan dan manajemen sumber daya manusia berakar pada posisi sentral manusia yang mengemban peran ganda sebagai subjek penggerak sekaligus objek sasaran dari target-target pembangunan. Di dalam diskursus pembangunan kontemporer, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai modal insani (human capital) strategis yang menjadi determinan utama dalam memperkuat daya saing dan resiliensi suatu bangsa di kancah global. Sejalan dengan pemikiran Siagian (2014), efektivitas administrasi pembangunan sangat bergantung pada orientasi manajemen sumber daya manusia yang diarahkan secara sistematis untuk meningkatkan produktivitas serta profesionalisme aparatur, sehingga mereka mampu bertransformasi menjadi katalisator perubahan (agent of change) yang akseleratif.

Ketiadaan manajemen sumber daya manusia yang bersifat strategis dan visioner berisiko menyebabkan kebijakan pembangunan yang bersifat ambisius terjebak dalam kegagalan implementasi akibat defisit kompetensi para eksekutor kebijakan di lapangan. Oleh sebab itu, dalam bingkai administrasi pembangunan, manajemen

sumber daya manusia harus melakukan reorientasi dengan melampaui batas-batas fungsi administratif tradisional dan beralih menuju model pengembangan kapasitas yang integratif. Pendekatan ini mencakup penguatan multidimensi yang menyatukan aspek kepemimpinan yang adaptif, penguasaan teknis yang mumpuni, serta penanaman etika profesi yang luhur guna menjamin keberlanjutan agenda pembangunan nasional. Sinergi antara kedua ranah ini juga terefleksi dalam upaya reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lincah dan adaptif.

Administrasi pembangunan menuntut adanya sistem manajemen SDM yang berbasis pada prinsip meritokrasi, di mana pengisian jabatan dan pengembangan karier didasarkan pada kualifikasi serta kinerja nyata, bukan pada patronase politik atau nepotisme. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Edward Weidner dalam konsepnya mengenai orientasi tujuan pembangunan, yang menekankan bahwa administrasi pembangunan memerlukan aparat yang memiliki komitmen tinggi terhadap inovasi dan efektivitas pelayanan publik. Dengan demikian, sinkronisasi antara perencanaan pembangunan nasional dan perencanaan kebutuhan SDM menjadi syarat mutlak agar program-program strategis negara dapat diakselerasi secara optimal.

Pada akhirnya, tantangan globalisasi dan digitalisasi menempatkan MSDM sebagai faktor penentu dalam keberlanjutan administrasi pembangunan. Manajemen sumber daya manusia yang responsif harus mampu memfasilitasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sehingga aparatur publik dapat mengadopsi teknologi baru dan metode kerja yang lebih efisien dalam memecahkan masalah-masalah pembangunan yang semakin kompleks. Dalam pandangan Riggs (1964) mengenai masyarakat prismatic, seringkali terdapat kesenjangan antara struktur formal administrasi dengan realitas perilaku SDM di lapangan. Untuk mengatasi hal tersebut, administrasi pembangunan yang efektif harus didukung oleh kebijakan MSDM yang mampu menyelaraskan insentif, budaya kerja, dan standar kompetensi global dengan kearifan lokal. Integrasi yang harmonis antara struktur administrasi yang kuat dan

kualitas manusia yang unggul pada akhirnya akan mempercepat pencapaian tujuan pembangunan nasional menuju kesejahteraan masyarakat yang berkeadilan.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) tidak dipungkiri sebagai satu-satunya aset hidup dalam organisasi yang memiliki kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik yang kompleks. Berbeda dengan sumber daya material yang bersifat statis dan mengalami penyusutan nilai (depreciation), SDM memiliki sifat dinamis yang nilainya justru dapat meningkat seiring dengan bertambahnya pengalaman dan pengetahuan. SDM dipandang sebagai subjek penggerak yang memiliki harkat, martabat, serta potensi unik yang tidak dapat direplikasi secara identik oleh teknologi manapun (Dessler, 2024).

Teori *Human Capital* yang dipelopori oleh Becker (2024) memandang manusia bukan sebagai beban biaya (cost), melainkan sebagai bentuk modal karena manusia merupakan perwujudan dari akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kesehatan yang diperoleh melalui proses investasi. Investasi pada SDM dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan non-formal, serta pemeliharaan kesehatan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produktif individu. Di era ekonomi pengetahuan tahun 2026, modal intelektual menjadi penentu utama daya saing, di mana nilai sebuah organisasi lebih banyak ditentukan oleh kapabilitas manusia yang ada di dalamnya daripada aset fisiknya.

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang melekat pada individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi mencakup aspek teknis dan perilaku yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang tinggi. Spencer and Spencer (1993), menganalogikan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) secara komprehensif melalui model gunung es (Iceberg Model), yang membagi kapasitas manusia menjadi dua struktur utama berdasarkan tingkat visibilitas dan pengaruhnya terhadap perilaku:

1) Kompetensi Permukaan (Surface/Visible)

Bagian ini terletak di atas permukaan air dan mencakup dimensi pengetahuan (knowledge) serta keterampilan (skill). Karakteristik ini cenderung lebih mudah untuk diamati, diidentifikasi, dan diukur melalui evaluasi formal. Secara praktis, kompetensi permukaan dapat dikembangkan secara efektif melalui intervensi pelatihan teknis dan pengalaman operasional. Namun, dalam konteks profesionalisme, kompetensi ini seringkali hanya dianggap sebagai ambang batas atau syarat minimum (threshold competencies) yang memungkinkan seseorang untuk sekadar menjalankan tugasnya, namun belum tentu menjamin kinerja yang luar biasa.

2) Kompetensi Inti (Core/Hidden)

Struktur ini terletak jauh di bawah permukaan air dan merupakan fondasi yang lebih besar, yang meliputi konsep diri (self-concept), watak (traits), serta motif (motives). Karakteristik ini bersifat laten, sulit diukur secara kasat mata, dan membutuhkan instrumen psikometrik yang lebih mendalam untuk dipahami. Meskipun tersembunyi, kompetensi inti ini merupakan prediktor yang paling akurat dan konsisten dalam memprediksi kinerja jangka panjang. Hal ini dikarenakan dimensi tersebut berfungsi sebagai penggerak utama (primary driver) yang menentukan niat, arah, dan intensitas perilaku manusia dalam merespons berbagai situasi kerja secara berkelanjutan.

Keberhasilan pengembangan SDM tidak cukup hanya berfokus pada pengayaan aspek teknis di permukaan, melainkan harus menyentuh aspek psikologis terdalam guna menyelaraskan motif individu dengan tujuan organisasi agar tercipta kinerja yang unggul dan berkelanjutan. Kualitas SDM di tengah ketidakpastian global saat ini tidak lagi diukur hanya dari kecerdasan intelektual (IQ), melainkan dari kapasitas adaptif dan resiliensi individu dalam menghadapi perubahan.

Dweek (2023) dalam risetnya menekankan bahwa individu dengan growth mindset memiliki keyakinan bahwa kecerdasan dan talenta bukanlah bawaan lahir yang

statis, melainkan kapasitas yang dapat terus dikembangkan melalui dedikasi, strategi yang tepat, dan kerja keras. SDM dengan mentalitas ini cenderung lebih terbuka terhadap kritik, berani mengambil risiko, dan memandang kegagalan sebagai batu loncatan menuju kematangan profesional. Selain aspek kognitif, kualitas SDM ditentukan oleh kecerdasan emosional yang mencakup kesadaran diri (*self-awareness*), pengaturan diri (*self-regulation*), motivasi intrinsik, empati, dan keterampilan sosial. Kapabilitas ini memungkinkan manusia untuk membangun kolaborasi yang efektif, menavigasi konflik interpersonal, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di tengah keberagaman budaya kerja.

Pengembangan SDM merupakan upaya sistematis dan berkelanjutan yang dirancang oleh organisasi maupun individu untuk meningkatkan kualitas hidup, kapabilitas intelektual, serta kapasitas kerja guna memastikan relevansi kompetensi manusia terhadap tuntutan masa depan yang kian kompleks. Menurut Noe et al. (2024), pengembangan ini tidak hanya berfokus pada pekerjaan saat ini, tetapi lebih pada penyiapan individu untuk menghadapi tantangan jangka panjang melalui penguasaan kemampuan baru. Proses pengembangan ini secara holistik mencakup tiga pilar utama:

1) Pendidikan (Education)

Merupakan upaya strategis untuk meningkatkan wawasan, memperluas cakrawala berpikir, dan mendalami pemahaman teoritis guna membentuk pola pikir (*mindset*) yang komprehensif. Pendidikan berfungsi untuk membekali individu dengan kemampuan analisis dan konseptual yang kuat, sehingga mereka mampu memahami fenomena secara makro dan mengambil keputusan yang berbasis pada logika sistematis (Dessler, 2023).

2) Pelatihan (Training)

Berfokus pada penguasaan instruksi praktis dan keterampilan teknis (*hard skills*) yang bersifat spesifik dan dapat segera diaplikasikan (*immediate application*) dalam tugas-tugas profesional saat ini. Pelatihan bertujuan untuk menutup celah kompetensi

(*competency gap*) antara kemampuan yang dimiliki individu dengan standar operasional yang dibutuhkan oleh profesinya (Mangkunegara, 2011)

3) Pengalaman (Experiential Learning)

Merupakan proses pendewasaan karakter dan kompetensi yang terbentuk secara natural maupun terencana melalui penugasan nyata, pemecahan masalah di lapangan, serta interaksi sosial di lingkungan kerja. Melalui siklus pembelajaran berbasis pengalaman ini, individu mampu melakukan refleksi atas tindakan yang dilakukan, sehingga pengetahuan teoritis dapat bertransformasi menjadi kearifan praktis dan kematangan profesional (Spencer and Spencer 1993).

Organisasi membutuhkan jenis sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya manusia memiliki kualitas-kualitas esensial sebagai berikut:

a) Sumber daya manusia bernilai (*valuable*).

Pegawai berkualitas tinggi memberikan layanan yang dibutuhkan organisasi melalui pelaksanaan berbagai fungsi kritis.

b) Sumber daya manusia bersifat langka (*rare*).

Individu dengan tingkat keterampilan dan pengetahuan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tidaklah umum ditemukan. Sebuah organisasi dapat menghabiskan waktu cukup lama untuk mencari manajer berkualifikasi tinggi.

c) Sumber daya manusia tidak dapat ditiru (*cannot be imitated*)

Untuk berkompetisi dengan SDM kompetitor yang berkinerja tinggi, organisasi harus mengidentifikasi pegawai mana yang unggul. Organisasi harus merekrut individu dengan kompetensi yang sama dan membangun sistem untuk menghadapi kompetitor organisasi.

d) Sumber daya manusia tidak memiliki pengganti sepadan (*no good substitutes*).

Ketika individu terlatih dengan baik dan memiliki motivasi yang kuat, mereka akan belajar, mengembangkan kompetensi, dan peduli terhadap pelanggan. Karakteristik unik yang melekat pada modal manusia mengindikasikan adanya potensi strategis

yang masif, yang mana perwujudannya sangat bergantung pada efektivitas praktik dan sistem manajemen SDM organisasi. Implementasi MSDM yang tepat merupakan pilar utama dalam membangun sistem kerja produktif dan berkinerja tinggi. Sistem ini mengintegrasikan elemen teknologi, struktur, individu, dan proses secara sinergis guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Di tengah arus transformasi digital yang mengubah pola produksi dan komunikasi, fungsi MSDM menjadi krusial untuk menjamin ketersediaan talenta yang adaptif terhadap tantangan baru.

Selain itu, sistem kerja ini terbukti mampu meningkatkan resiliensi organisasi dalam menghadapi krisis ekonomi serta mendorong profitabilitas di masa pemulihan. Upaya keberlanjutan sistem ini dapat ditempuh melalui akselerasi program pelatihan, rekrutmen berbasis kompetensi masa depan, serta pemberian insentif yang berorientasi pada kolaborasi dan fleksibilitas kerja. (Noe et al., 2016). Sumber daya manusia kontemporer tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi administratif pendukung, melainkan telah bertransformasi menjadi mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap profitabilitas dan efektivitas organisasi. Peran strategis ini diimplementasikan melalui tiga lini layanan utama yang saling melengkapi:

1) Layanan Administratif dan Transaksional

Berfokus pada penanganan tugas-tugas rutin seperti pengelolaan penggajian, administrasi tunjangan, dan proses perekrutan dengan tingkat efisiensi operasional yang tinggi.

2) Layanan Mitra Bisnis (Business Partner Services)

Berperan dalam mengembangkan dan mengelola sistem SDM yang efektif untuk membantu departemen atau unit kerja mencapai tujuan bisnis mereka melalui manajemen talenta, pengembangan kepemimpinan, dan perencanaan tenaga kerja.

3) Layanan Mitra Strategis (Strategic Partner Services)

Berfungsi menyelaraskan seluruh strategi serta praktik SDM dengan strategi bisnis besar organisasi guna menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar.

Potensi besar SDM yang digambarkan dalam model gunung es tidak akan memberikan dampak maksimal apabila individu tidak ditempatkan dalam rancangan kerja yang tepat. Noe et al. (2016) menekankan signifikansi rancangan alur kerja (work flow design), yaitu sebuah proses sistematis dalam menganalisis seluruh proses tugas pekerjaan berkualitas yang mencakup dua aktivitas fundamental:

- a) Analisis Jabatan (Job Analysis): Merupakan proses pengumpulan informasi secara mendalam dan detail mengenai suatu pekerjaan untuk memastikan terwujudnya prinsip the right man on the right place.
- b) Rancangan Jabatan (Job Design): Merupakan proses penentuan metode pelaksanaan kerja serta rincian tugas yang spesifik dalam suatu jabatan. Rancangan jabatan yang optimal harus mampu memastikan bahwa aspek psikologis manusia, termasuk motivasi, otonomi, dan kepuasan kerja, dapat terpenuhi melalui aktivitas pekerjaan sehari-hari.

Upaya ini bukan sekadar bentuk kepatuhan terhadap regulasi pemerintah, melainkan merupakan strategi pemeliharaan modal manusia (human capital maintenance). Lingkungan kerja yang kondusif bagi kesejahteraan fisik dan psikologis terbukti dapat mereduksi tingkat stres kerja serta meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hal ini menjadi krusial karena komitmen dan stabilitas emosional merupakan komponen vital dari "kompetensi inti" dalam model gunung es yang menggerakkan perilaku positif manusia.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dan memiliki peran dominan dalam menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi. Setiap individu membawa aset intrinsik berupa perasaan, akal, pengetahuan, dan keahlian

yang menjadi penggerak utama organisasi. Keberadaan teknologi canggih dan sarana prasarana yang lengkap tidak akan memberikan kontribusi optimal apabila tidak dikelola oleh manusia yang kompeten (Hasibuan, 2017). Oleh karena itu, kegagalan organisasi sering kali berakar pada ketidakmampuan manajemen dalam mengelola dimensi manusia secara efektif.

Secara terminologis, MSDM didefinisikan sebagai bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pengelolaan sumber daya manusia agar mampu berpikir dan bertindak selaras dengan tujuan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Manullang (2008) menekankan bahwa MSDM merupakan seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja demi merealisasikan tujuan organisasi secara berdaya guna.

Pentingnya MSDM juga terletak pada aspek penyediaan personel yang tepat. Stoner dan Nabila (2013) menyebutkan bahwa MSDM adalah prosedur berkelanjutan untuk menjamin ketersediaan individu yang tepat pada posisi yang tepat di saat organisasi membutuhkannya. Dalam pandangan modern, MSDM bukan sekadar administrasi personalia, melainkan proses strategis untuk menyelaraskan kebutuhan individu dengan tujuan organisasi, merumuskan insentif, serta melakukan evaluasi kebutuhan SDM secara berkelanjutan (Widodo, 2015).

e. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM memiliki peran yang sangat krusial dan multidimensional dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Peran ini tidak hanya terbatas pada urusan administratif, tetapi mencakup aspek strategis yang memengaruhi efisiensi operasional secara keseluruhan. Menurut Hasibuan (2017), terdapat dua fungsi utama MSDM, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1) Perencanaan (Planning)

Perencanaan SDM merupakan proses menentukan program kepegawaian secara efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan organisasi meliputi perencanaan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah pendistribusian pekerjaan, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam struktur organisasi (organization chart). Fungsi ini bertujuan mengintegrasikan seluruh karyawan dan kegiatan perusahaan dalam satu kesatuan untuk mencapai efisiensi kerja.

3) Pengarahan (Directing)

Pengarahan merupakan upaya mengarahkan pegawai sebagai tim untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Pemimpin berperan penting dalam menugaskan dan membimbing bawahan agar mereka dapat mengerjakan tugasnya dengan benar demi tercapainya target perusahaan dan pemenuhan kebutuhan karyawan.

4) Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengatur pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan uraian tugas. Pengendalian mencakup aspek kehadiran, kedisiplinan, perilaku, hingga pelaksanaan tugas.

5) Pengadaan (Procurement)

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang kompeten. Kualitas karyawan yang direkrut harus sesuai dengan kebutuhan dan spesifikasi jabatan agar dapat memberikan kontribusi maksimal.

6) Pengembangan (Development)

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan untuk menjawab tantangan organisasi saat ini maupun di masa depan.

7) Kompensasi (Compensation)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa secara langsung (uang) maupun tidak langsung (barang) kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Pemberian kompensasi harus berlandaskan prinsip adil dan layak, serta berpedoman pada aturan pemerintah.

8) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam MSDM karena melibatkan penyatuan berbagai latar belakang individu yang berbeda.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah upaya mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap bersedia bekerja hingga pensiun. Hal ini dicapai berdasarkan pada kebutuhan objektif pegawai.

10) Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang paling penting karena menjadi kunci keberhasilan pencapaian tujuan. Kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan keinginan seseorang untuk mematuhi seluruh peraturan, nilai, budaya dan norma organisasi.

11) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau alasan lainnya sesuai aturan yang berlaku.

f. Fungsi Operasional Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki berbagai fungsi operasional yang berperan sebagai fondasi utama (basic) dalam menggerakkan roda organisasi. Fungsi-fungsi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi secara sistematis untuk memastikan bahwa setiap proses pengelolaan manusia dilakukan

secara efisien dan efektif demi mencapai tujuan strategis organisasi. Menurut Widodo (2015), fungsi operasional MSDM mencakup beberapa dimensi krusial sebagai berikut:

1) Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan langkah preventif dan strategis dalam memproyeksikan kebutuhan organisasi di masa depan. Proses ini melibatkan penyusunan rangkaian pekerjaan secara sistematis, yang mencakup analisis pekerjaan (job analysis), penetapan persyaratan kerja, hingga penentuan sumber penarikan SDM yang kredibel. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat meminimalisir risiko kesenjangan antara kebutuhan tugas dan ketersediaan personel.

2) Pengadaan (Procurement)

Fungsi pengadaan merupakan upaya manajerial untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Tahapan ini meliputi aktivitas yang komprehensif, mulai dari pengumuman lowongan kerja, proses seleksi yang ketat, orientasi bagi karyawan baru, hingga penempatan (placement) dan induksi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki keselarasan nilai dan kompetensi dengan budaya organisasi.

3) Pengembangan (Development)

Pengembangan berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, baik dalam aspek konseptual, teknis, teoritis, maupun moral. Melalui program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur, organisasi berupaya mengoptimalkan potensi internal karyawan. Output dari fungsi ini tidak hanya berupa peningkatan prestasi kerja dan motivasi, tetapi juga penciptaan jalur perencanaan karir yang jelas serta penugasan yang lebih menantang bagi karyawan.

4) Kompensasi (Compensation)

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang telah mereka berikan. Kompensasi dapat bersifat langsung (seperti gaji dan bonus) maupun tidak langsung (seperti tunjangan dan fasilitas). Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif sangat

penting untuk menjaga motivasi serta daya tarik organisasi di mata tenaga kerja profesional.

5) Pengintegrasian (Integration)

Fungsi pengintegrasian bertujuan untuk menciptakan harmonisasi antara kepentingan individu karyawan dengan kepentingan strategis perusahaan. Hal ini merupakan tantangan manajerial dalam menyatukan berbagai karakter dan latar belakang individu agar tercipta kerja sama yang solid, sinergis, dan saling menguntungkan (mutualism), sehingga konflik organisasi dapat ditekan seminimal mungkin.

6) Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah upaya berkelanjutan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta psikologis karyawan. Program pemeliharaan yang baik mencakup jaminan kesehatan, keselamatan kerja, hingga pemupukan loyalitas. Dengan pemeliharaan yang optimal, karyawan cenderung memiliki komitmen jangka panjang untuk tetap berkontribusi bagi perusahaan hingga memasuki masa pensiun.

7) Kedisiplinan (Discipline)

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional yang paling krusial karena menyangkut kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan yang tinggi mencerminkan besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan produktivitas secara kolektif.

8) Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan tahap akhir dari siklus MSDM, di mana hubungan kontraktual antara karyawan dan organisasi dinyatakan berakhir. Proses ini harus dikelola dengan bijaksana sesuai dengan regulasi pemerintah dan perjanjian kerja yang berlaku, baik yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri secara sukarela, maupun alasan profesional lainnya, guna menjaga reputasi baik organisasi.

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut secara sistematis, MSDM diharapkan dapat memberikan stimulus yang efisien bagi kinerja individu yang pada akhirnya berdampak langsung pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

g. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam dinamika bisnis modern, Dave Ulrich (1998) menegaskan bahwa organisasi menghadapi tekanan yang semakin kompleks. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak lagi hanya berfokus pada administrasi internal, melainkan harus mampu menjawab lima tantangan bisnis utama untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi, yaitu:

1) Globalisasi

Ekspansi pasar global yang masif menuntut manajer untuk menyeimbangkan paradoks antara berpikir secara global (*think globally*) dan bertindak secara lokal (*act locally*). Globalisasi mengharuskan perusahaan memiliki fleksibilitas dalam memobilisasi ide, produk, dan informasi lintas negara guna memenuhi kebutuhan lokal yang spesifik. Oleh karena itu, organisasi harus meningkatkan kapasitas pembelajaran, kolaborasi, serta kemampuan mengelola keragaman dan kompleksitas di tengah ketidakpastian persaingan internasional.

2) Profitabilitas Melalui Pertumbuhan Bisnis

Setelah era perampingan (*downsizing*) dan rekayasa ulang (*re-engineering*) untuk efisiensi biaya, tantangan saat ini bergeser pada bagaimana mendorong pertumbuhan pendapatan. Pertumbuhan ini menuntut kreativitas dan inovasi yang tinggi. Organisasi harus mampu menciptakan iklim kerja yang memfasilitasi aliran informasi secara bebas dan membangun kemauan belajar bersama di antara seluruh karyawan guna menciptakan nilai tambah bagi pelanggan baru.

3) Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi informasi telah mempercepat arus pengetahuan dan mengecilkan batas-batas dunia. Bagi organisasi, teknologi bukan sekadar alat,

melainkan instrumen untuk membangun keunggulan kompetitif. Tantangan utama bagi manajer SDM adalah memastikan perusahaan mampu menyerap pengetahuan baru dari lingkungan eksternal melalui transfer teknologi yang efektif, guna menghasilkan produk-produk inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar.

4) Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

Pengetahuan kini telah menjadi aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif, baik secara langsung (pada industri perangkat lunak dan jasa) maupun tidak langsung (melalui kualitas pelayanan pelanggan). Keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan MSDM dalam menarik talenta terbaik (*attracting*), mengembangkan potensi mereka (*developing*), dan mempertahankan individu-individu berbakat (*retaining*) agar tetap berkomitmen pada organisasi di tengah persaingan global yang ketat.

5) Perubahan yang Terus Menerus (*Change*)

Tantangan yang dianggap paling signifikan adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang konstan. Perusahaan harus berada dalam kondisi transformasi berkelanjutan, mampu mendeteksi tren lebih cepat daripada pesaing, dan berani menghentikan status quo. Ulrich mengidentifikasi enam kekuatan pendorong perubahan, yaitu: dinamika angkatan kerja, disrupsi teknologi, kompetisi global, guncangan ekonomi, tren sosial yang dinamis, serta peta politik dunia yang fluktuatif.

h. Kompetensi

Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seorang individu, yang secara kausal (perubahan dalam satu variabel menyebabkan perubahan yang lain) terkait dengan kinerja kerja yang efektif. Kompetensi didefinisikan sebagai atribut laten individu yang mengombinasikan aspek permukaan, seperti pengetahuan dan keterampilan, dengan aspek inti yang meliputi sikap dan pola perilaku yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Keberadaan

kompetensi yang unggul menjadi pilar penentu yang memungkinkan individu mentransformasikan potensi diri menjadi kinerja nyata yang produktif dan akuntabel.

Spencer & Spencer (1993) menyatakan kompetensi adalah karakteristik yang mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja yang dibagi menjadi dua jenis, yaitu *threshold* (kompetensi utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan tugasnya melalui pengetahuan dasar) dan *differentiating* (kompetensi yang dapat membedakan orang yang perform dengan yang tidak).

Wibowo (2019) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Fadude (2019) kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Secara umum kompetensi diartikan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi keuangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya. Pengembangan kompetensi klasikal dapat berupa kegiatan seperti:

- 1) *Coaching, mentoring* dan *e-learning*;
- 2) Pelatihan jarak jauh dan datasering (*secondment*);
- 3) Pembelajaran alam terbuka (*outbond*) dan kegiatan patok banding (*benchmarking*);
- 4) Pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah;
- 5) Kegiatan belajar lain seperti belajar mandiri, komunitas belajar, bimbingan di tempat kerja dan magang/praktik kerja;
- 6) Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

i. Karakteristik Kompetensi

Sebagai atribut individual yang bersifat laten dan melekat, kompetensi teraktualisasi melalui manifestasi perilaku profesional individu di lingkungan kerja. Secara teoretis, kompetensi berfungsi sebagai instrumen pembeda (*differentiating competencies*) yang secara akurat memisahkan antara individu dengan performa unggul (*superior performer*) dan individu dengan performa rata-rata (*average performer*), serta menjadi indikator valid untuk mengevaluasi efektivitas perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif manajemen strategis, identifikasi karakteristik kompetensi ini memberikan kontribusi signifikan terhadap efisiensi berbagai fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini mencakup optimasi proses rekrutmen dan seleksi melalui penentuan kriteria kandidat yang presisi, penguatan strategi pengembangan SDM berbasis celah kompetensi (*competency gap*), hingga penyusunan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan berbasis bukti perilaku (*behavior-based*).

Adapun karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) terdapat 4 (empat) karakteristik kompetensi, sebagai berikut:

- 1) Motif (*motives*), Motif adalah hal-hal yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif cenderung menggerakkan, mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu. Menurut Armstrong (1990), motif cenderung mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan.
- 2) Karakteristik Pribadi (*traits*), Karakteristik pribadi adalah karakter fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi serta sifat bawaan yang lebih kompleks yang dimiliki dan melekat pada diri seseorang sehingga menjadi karakter seperti pengendalian diri dan kemampuan tetap tenang dalam menghadapi tekanan.

- 3) Konsep Diri (*self-concept*), Konsep diri adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.
- 4) Pengetahuan (*knowlegde*), Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (*study, learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan merupakan dimensi karakteristik kompetensi yang mudah untuk dikembangkan karena besar relatif dan nyata.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan suatu tugas atau aktivitas secara efektif, terutama berkaitan dengan penggunaan pengetahuan dan teknik tertentu. *Skill* merujuk pada kemampuan praktis yang dapat dipelajari dan dilatih untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Urgensi penguasaan pengetahuan dan akselerasi pengembangan kompetensi SDM merupakan kebutuhan fundamental bagi keberlanjutan organisasi, mengingat modal intelektual berfungsi sebagai rujukan strategis dalam eksekusi tugas serta pemberdayaan potensi internal secara sistematis. Karakteristik pengetahuan profesional menegaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi individu ke level yang lebih tinggi, diperlukan kapasitas kognitif yang memadai dalam menganalisis fenomena kerja serta merumuskan solusi inovatif atas berbagai dinamika kerja. Di era yang kian kompetitif ini, penguasaan pengetahuan tidak lagi sekadar menjadi instrumen pendukung, melainkan menjadi pilar utama yang memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif, responsif, dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah perubahan pasar yang destruktif.

Selain aspek kognitif, pengembangan kompetensi tersebut harus diintegrasikan dengan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) agar individu mampu mentransformasikan pengetahuan teoritis menjadi kearifan praktis. Hal ini sejalan dengan konsep Human Capital yang menekankan bahwa peningkatan nilai aset

manusia sangat bergantung pada seberapa efektif organisasi memfasilitasi transfer pengetahuan di seluruh level manajemen.

Oleh karena itu, organisasi yang berorientasi masa depan tidak hanya berfokus pada apa yang diketahui oleh sumber daya manusianya saat ini, tetapi lebih pada kapasitas mereka untuk terus belajar (*learning agility*). Dengan mengombinasikan pengetahuan yang mendalam dan kompetensi yang lincah, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya unggul dalam operasional, tetapi juga tangguh secara strategis dalam menghadapi ketidakpastian global.

Menurut Spencer & Spencer (1993), komponen dalam karakteristik pengetahuan meliputi kompetensi *Analytical Thinking* (AT), *Conceptual Thinking* (CT) dan *Technical Thinking/Profesional/Managerial Expertise* (EXP) dan Keterampilan (Skill). Keterampilan (skill) merupakan kapasitas operasional individu untuk melaksanakan rangkaian tugas pokok secara efektif dan efisien sesuai dengan spesialisasi bidang kerja yang ditekuni. Secara fundamental, keterampilan mencerminkan manifestasi praktis dari pengetahuan yang dikonversi menjadi tindakan nyata guna mencapai standar performa yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Adnan (1999) yang menegaskan bahwa keterampilan adalah representasi dari penguasaan teknis yang dimiliki oleh sumber daya manusia, yang diaktualisasikan dalam bentuk kecakapan kerja yang terukur dan aplikatif.

Dalam klasifikasi kompetensi, keterampilan tidak hanya terbatas pada aspek psikomotorik atau fisik, tetapi juga mencakup keterampilan kognitif atau mental. Dimensi ini melibatkan kapasitas intelektual tingkat tinggi, yang meliputi:

- a) Pemikiran Analitis (*Analytical Thinking*), kemampuan sistematis dalam memproses informasi kompleks, melakukan dekomposisi data, mengidentifikasi hubungan kausalitas (sebab-akibat), serta mengorganisasikan rencana tindakan berdasarkan fakta yang akurat.

- b) Pemikiran Konseptual (*Conceptual Thinking*), kapasitas dalam mensintesis berbagai pola atau tren yang tidak terlihat secara kasat mata, serta kemampuan untuk memetakan gambaran besar (big picture) guna merumuskan strategi yang inovatif.

Integrasi antara keterampilan teknis dan kapabilitas kognitif ini menjadi determinan utama dalam menentukan fleksibilitas individu saat menghadapi tantangan kerja yang dinamis. Keterampilan yang terasah memungkinkan sumber daya manusia untuk tidak hanya menjalankan prosedur rutin, tetapi juga melakukan pemecahan masalah (*problem solving*) secara kreatif. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan yang berkelanjutan merupakan investasi strategis organisasi untuk menjamin bahwa kapabilitas manusia yang ada di dalamnya tetap relevan dengan tuntutan industri yang terus bertransformasi.

Keterampilan tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga melalui kualitas proses dan efisiensi eksekusi tugas. Terdapat beberapa unsur fundamental yang menjadi parameter tingkat keterampilan seseorang dalam lingkungan profesional, yaitu:

- a) Keandalan dalam Adaptasi Dinamika Kerja (*Adaptive Proficiency*), seorang individu yang terampil dituntut memiliki kehandalan untuk merespons dinamika lingkungan kerja yang fluktuatif. Hal ini mencakup kapasitas untuk tetap produktif dalam situasi yang penuh tekanan serta fleksibilitas dalam mengalokasikan sumber daya guna menyelesaikan tugas secara efektif meskipun terjadi perubahan skenario kerja.
- b) Kecakapan Prosedural (*Procedural Expertise*), kecakapan ini merujuk pada kemampuan individu dalam mengeksekusi aktivitas operasional secara presisi berdasarkan standar prosedur yang berlaku. Kepatuhan terhadap prosedur ini menjamin adanya konsistensi kualitas output, minimalisasi risiko kesalahan (human error), serta efisiensi penggunaan waktu dalam setiap tahapan kerja.
- c) Ekspertis dalam Penguasaan dan Penyajian Hasil (*Mastery and Accountability*), keahlian seseorang tercermin dari kedalaman penguasaan materi di bidangnya serta kemampuannya dalam menyajikan progres maupun hasil akhir kerja berdasarkan

kriteria kemajuan yang telah ditetapkan. Unsur ini menekankan pada akuntabilitas profesional, di mana individu mampu menunjukkan nilai tambah melalui kualitas data, akurasi informasi, dan pencapaian target kerja yang terukur.

Ketiga unsur di atas merupakan manifestasi dari keterampilan teknis (*hard skills*) yang dipadukan dengan keterampilan pengelolaan diri (*self-management skills*). Dalam perspektif Noe et al. (2016), sinergi ketiga unsur ini memungkinkan terciptanya efisiensi alur kerja (*work flow efficiency*). Organisasi yang memiliki SDM dengan tingkat keandalan, kecakapan, dan ekspertis yang tinggi akan lebih mudah mencapai *High-Performance Work System*, karena setiap individu mampu menjalankan fungsinya secara mandiri tanpa memerlukan pengawasan ketat, yang pada akhirnya menekan biaya koordinasi organisasi. Oleh karena itu, penilaian terhadap ketiga unsur ini harus dilakukan secara berkala melalui instrumen evaluasi kinerja yang berbasis perilaku untuk memastikan bahwa standar keterampilan karyawan tetap relevan dengan tuntutan kemajuan teknologi dan kebutuhan pasar saat ini.

j. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen strategis yang dirancang untuk mengoptimalkan kapasitas individu selaras dengan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis. Menurut Fathurrochman (dalam Hamzah et al., 2023), pengembangan merupakan upaya sistematis guna meningkatkan kapabilitas pegawai yang mencakup dimensi teknis, teoritis, konseptual, hingga aspek moral, yang keseluruhannya diorientasikan pada pemenuhan kebutuhan dunia kerja. Sejalan dengan pandangan tersebut, Noe et al. (dalam Gustiana et al., 2022) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu metodologi perolehan pengetahuan, keterampilan, serta orientasi perilaku yang bertujuan untuk memperluas ekspertis pegawai dalam mengeksekusi tanggung jawab profesional mereka secara efektif.

Lebih lanjut, Ariani et al. (2022) menegaskan bahwa pengembangan pada dasarnya adalah sebuah proses pembelajaran berkelanjutan yang ditujukan bagi

pegawai guna mengeskalisasi keahlian fungsional mereka dalam menjalankan tugas-tugas organisasi. Secara kolektif, pendapat para ahli ini menunjukkan bahwa pengembangan bukan sekadar aktivitas edukasi formal, melainkan investasi jangka panjang untuk menciptakan SDM yang adaptif dan memiliki kompetensi multidimensi guna menghadapi tantangan pekerjaan yang kian kompleks.

Sintesis dari berbagai pemikiran di atas mengindikasikan bahwa pengembangan SDM memiliki cakupan yang lebih luas daripada pelatihan rutin. Pengembangan kompetensi SDM menyentuh aspek kematangan konseptual dan integritas moral. Dalam konteks organisasi modern, pengembangan berfungsi sebagai jembatan antara potensi laten individu dengan ekspektasi performa organisasi, sehingga tercipta keselarasan antara pertumbuhan karier pegawai dengan pencapaian visi strategis organisasi.

Agar mencapai hasil yang optimal dan berdampak pada kinerja organisasi secara berkelanjutan, proses pengembangan kompetensi harus dilakukan melalui tahapan yang sistematis sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Pengembangan Kompetensi, pengembangan kompetensi harus berorientasi pada pemecahan masalah strategis di organisasi serta penutupan celah kapabilitas. Tahap ini terdiri dari perumusan metode pengembangan yang relevan dengan kebutuhan organisasi, analisis persiapan keperluan pengembangan kompetensi, serta penyusunan peta kebutuhan pengembangan kompetensi (*competency requirement map*). Perencanaan yang matang memastikan bahwa investasi pengembangan selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
- 2) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi, tahap ini mencakup penentuan bentuk, jenis, serta jalur pengembangan kompetensi yang didasarkan secara objektif pada hasil analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) atau evaluasi kinerja yang telah dilakukan. Berdasarkan model pengembangan SDM holistik, bentuk-bentuk pengembangan kompetensi meliputi:

- a) Pendidikan (*Education*), fokus pada peningkatan wawasan teoritis dan pembentukan pola pikir (mindset) jangka panjang.
- b) Pelatihan (*Training*), berfokus pada penguasaan keterampilan teknis (hard skills) spesifik untuk kebutuhan pekerjaan saat ini.
- c) Pemetaan Talenta (*Talent Mapping*), proses identifikasi potensi individu untuk menempatkan SDM pada posisi yang paling sesuai dengan profil kompetensinya.

k. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi merupakan mekanisme kritikal untuk mengukur efektivitas dan tingkat keberhasilan program pengembangan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Objek evaluasi mencakup aspek-aspek komprehensif sebagai berikut:

- 1) Penyelenggara, penilaian terhadap efisiensi dan kualitas manajemen pelaksanaan program.
- 2) Capaian Kompetensi, mengukur sejauh mana peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan perilaku yang terjadi pada peserta pasca-pengembangan.
- 3) Dampak Organisasional, analisis terhadap kontribusi hasil pengembangan dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan efektivitas unit kerja secara keseluruhan.

Dengan menjalankan siklus ini secara konsisten, organisasi dapat menjamin bahwa SDM yang dimiliki tidak hanya memiliki keterampilan teknis di permukaan (surface competencies), tetapi juga memiliki kekuatan pada aspek fundamental seperti motif dan konsep diri yang mendukung kinerja unggul.

l. Profesionalisme

Profesionalisme merupakan konsep yang menjelaskan bagaimana seseorang menjalankan pekerjaannya berdasarkan standar kompetensi, etika profesi, tanggung jawab, serta komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dalam organisasi pelayanan publik, profesionalisme tidak hanya dimaknai sebagai

penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencerminkan perilaku kerja yang berintegritas, akuntabel, disiplin, dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

Menurut Freidson (2001), profesionalisme merupakan suatu sistem pengendalian pekerjaan (*occupational control*) yang menempatkan keahlian (*expertise*) sebagai dasar utama dalam pelaksanaan tugas. Seorang profesional memperoleh legitimasi bukan semata-mata karena jabatan yang dimiliki, melainkan karena kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, serta kepatuhan terhadap kode etik profesi. Oleh karena itu, kualitas pelayanan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat profesionalisme sumber daya manusianya.

Dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia, profesionalisme memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi. Profesionalisme tidak dapat berkembang tanpa adanya kompetensi yang memadai, sedangkan kompetensi akan memberikan nilai tambah apabila diwujudkan dalam perilaku kerja profesional. Dengan demikian, kompetensi menjadi fondasi utama dalam membangun profesionalisme pegawai.

Menurut Boyatzis (1982), kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan secara langsung dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), motif, nilai, dan karakteristik pribadi yang mendorong seseorang menghasilkan kinerja unggul. Dengan demikian, profesionalisme merupakan manifestasi dari kompetensi yang diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas.

Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi terdiri atas lima karakteristik utama, yaitu motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*). Kelima dimensi tersebut membentuk perilaku kerja yang efektif sehingga menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokes) Polda Metro Jaya, profesionalisme

pegawai akan tercermin melalui kemampuan memberikan pelayanan medis yang sesuai standar profesi, menjunjung tinggi etika pelayanan kesehatan, mampu bekerja secara kolaboratif, adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta berorientasi pada keselamatan pasien.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut dapat dipahami bahwa profesionalisme merupakan hasil dari proses pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karier. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi menjadi instrumen penting dalam meningkatkan profesionalisme pegawai sehingga mampu menghasilkan pelayanan kesehatan yang efektif, berkualitas, dan memenuhi harapan masyarakat. Profesionalisme memiliki keterkaitan sangat erat dengan kompetensi. Dalam penelitian ini, profesionalisme dipandang sebagai *outcome* dari proses pengembangan kompetensi. Hubungan tersebut peneliti jelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hubungan Profesionalisme dengan Kompetensi

Aspek Kompetensi	Kontribusi terhadap Profesionalisme
Pengetahuan (Knowledge)	Meningkatkan penguasaan ilmu kedokteran, regulasi, dan prosedur pelayanan kesehatan.
Keterampilan (Skills)	Meningkatkan kemampuan teknis, klinis, komunikasi, dan pelayanan kepada pasien.
Sikap (Attitude)	Membentuk perilaku profesional, disiplin, etika, integritas, dan tanggung jawab.
Pengalaman (Experience)	Mengembangkan kematangan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.
Pengembangan Berkelanjutan	Menjaga kompetensi tetap relevan terhadap perkembangan ilmu dan teknologi kesehatan.

Sumber: Boyatzis dan Freidson, diolah peneliti.

Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat profesionalisme yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

m.Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi pengembangan kompetensi merupakan pendekatan sistematis yang dirancang organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan strategis. Peneliti memandang, pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan pengetahuan, kemampuan manajerial, sikap, perilaku, dan kapasitas kepemimpinan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Nadler (1984), Human Resource Development (HRD) merupakan serangkaian kegiatan yang disusun secara terencana dan berkesinambungan untuk menghasilkan perubahan perilaku pegawai melalui pembelajaran sehingga mampu meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi. Dalam pandangan Nadler, pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui tiga komponen utama, yaitu training (pelatihan), education (pendidikan), dan development (pengembangan). Ketiga komponen tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan kapasitas pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Lebih lanjut, Jacobs (2003) menjelaskan bahwa strategi pengembangan kompetensi merupakan proses yang mengintegrasikan identifikasi kebutuhan kompetensi, penyusunan standar kompetensi, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, serta pengembangan karier secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak berhenti pada pelaksanaan pelatihan, tetapi harus menjadi bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Sementara itu, Stewart dan Beaver (2004) menjelaskan bahwa *Human Resource Development* merupakan strategi organisasi yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu melalui proses pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) sehingga organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Strategi tersebut mencakup penyusunan kebutuhan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, pembelajaran di tempat kerja, *coaching*, *mentoring*, serta pengembangan karier yang terintegrasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa strategi pengembangan kompetensi merupakan suatu proses yang dirancang secara sistematis mulai dari identifikasi kebutuhan kompetensi, penyusunan standar kompetensi, pemetaan kompetensi, analisis kesenjangan kompetensi, pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, hingga pengembangan karier pegawai. Strategi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan serta mampu meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks Poliklinik Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Biddokes) Polda Metro Jaya, strategi pengembangan kompetensi menjadi instrumen penting dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kesehatan. Pengembangan kompetensi perlu dilakukan melalui pemetaan kompetensi pegawai, penyelenggaraan pelatihan berbasis kebutuhan organisasi, peningkatan pendidikan formal maupun nonformal, serta pengembangan karier berbasis sistem merit. Dengan strategi tersebut diharapkan pegawai memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang memadai sehingga mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada anggota Polri maupun masyarakat.

C. Konsep Kunci

Poliklinik Biddokes Polda Metro Jaya merupakan unit fasilitas pelayanan medis yang melayani pemeriksaan dan perawatan pasien rawat jalan di bawah naungan Polda Metro Jaya dan secara hierarkhi dibina oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia. Jika berbicara strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik, maka berdasarkan

teori, telaah dokumen dan konsep-konsep yang dikemukakan pada paparan di atas pendekatannya tidak cukup hanya menggunakan teori SDM umum. Poliklinik adalah organisasi yang kompleks karena menggabungkan pelayanan publik, profesionalisme medis, tata kelola organisasi, dan dinamika teknologi kesehatan.

Berdasarkan analisis dan kajian terhadap teori, peraturan perundang-undangan dan penelitian terdahulu, maka peneliti menetapkan konsep kunci penelitian sebagai berikut:

1. Aspek Kompetensi

Selaras dengan permasalahan penelitian, teori dan konsep serta berbagai peraturan tentang pengembangan kompetensi baik di lingkungan Polri maupun ASN, peneliti menetapkan aspek kompetensi SDM yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

- pengetahuan (*knowledge*),
- Keterampilan (*skill*),
- Sikap perilaku (*attitude*); dan
- Profesionalisme (*professionalism*)

2. Strategi Pengembangan Kompetensi

Strategi adalah serangkaian langkah terencana untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks penelitian ini peneliti menetapkan aspek-aspek strategi pengembangan kompetensi meliputi:

- Pemetaan kompetensi
- Pelatihan
- Pendidikan; dan
- Pengembangan karier

D. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan paparan permasalahan dan tinjauan pustaka di atas, peneliti menggambarkan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Peneliti (2026)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang dalam pelaksanaannya melibatkan pendekatan secara naturalistik dengan prosedur analisis menyajikan dalam bentuk serangkaian kata-kata pada suatu kerangka khusus yang alamiah. Pengertian lain tentang penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif lapangan tanpa adanya manipulasi dalam suatu latar yang berkonteks khusus (Lexy, 2012).

Menurut Subagyo (2011) Penelitian kualitatif merupakan multi-metode didalam suatu fokus yang dikendalikan oleh masalah yang diteliti. Penggunaan multi-metode atau yang lebih dikenal dengan triangulasi mencerminkan suatu upaya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan utuh mengenai suatu fenomena. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif lapangan (Field research) dengan metode penelitian deskriptif yaitu didasarkan kepada pengamatan objektif

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengangkat tema Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi kondisi aktual kompetensi sumber daya manusia dengan pengembangan kompetensinya sesuai kebutuhan organisasi ditengah tantangan Poliklinik Biddokkes dalam melaksanakan peran, tugas dan fungsinya. Penyelenggaraan penelitian akan dilaksanakan pada kisaran bulan Maret hingga April 2026 dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi di lapangan serta kesiapan peneliti dan partisipan (key informan).

C. Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah tulisan, dan aktivitas, sebagian besarnya merupakan data imbuhan seperti literatur dan lain sebagainya. Pengumpulan sumber data dapat dibagi menjadi dua macam antara lain:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber yang utama. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari partisipan yaitu Direktur, dokter, perawat, dan pegawai administrasi Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya Jakarta.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data pendukung yang berupa literatur, dokumen, pedoman, serta penelitian lain yang berkaitan dengan pembahasan penelitian. Data diperoleh dari laporan-laporan serta dari literatur-literatur lain (S. Margono, 2010). Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen, dan foto – foto serta literatur–literatur yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian yang diperoleh dari Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya Jakarta.

D. Key Informant

Key informant pada penelitian ini meliputi pejabat struktural, tenaga kesehatan yaitu dokter, perawat, tenaga kesehatan lain, serta tenaga administrasi di lingkungan Biddokkes. Data *key informant* tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 3.1

Key Informant dan Alasan Pemilihan

No	Key Informant	Alasan Pemilihan	Jumlah
1	Direktur Poliklinik	Sebagai pimpinan Poliklinik Biddokkes, Direktur: memahami peran, fungsi, tugas dan kewenangan Biddokkes sehingga menguasai permasalahan organisasi, SDM, dan tantangan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi SDM Biddokkes.	1
2	Pejabat Struktural Bidang SDM	Pejabat struktural bidang SDM sebagai key informant sebab sesuai dengan masalah penelitian membutuhkan data dan informasi berkaitan dengan seluruh aspek manajemen SDM Biddokkes dengan permasalahan dan kebutuhan pengembangannya.	2
3	Pejabat Struktural Bidang Administrasi dan Keuangan	Key informant dari pejabat bidang administrasi dan keuangan memahami dan menguasai permasalahan administrasi dan kendala anggaran dengan berbagai dinamikanya, sehingga tepat untuk menjadi key informant.	3
4	Dokter	Dokter merupakan pejabat fungsional kunci di Biddokkes sehingga peneliti memerlukan data dan informasi tentang bagaimana ide gagasan juga kritik dokter pada konteks pengembangan kompetensi	4
5	Perawat, Radiologi, Kepala Laboratorium	Untuk memperoleh data dan informasi aktual tentang permasalahan dan kebutuhan pengembangan kompetensi tenaga kesehatan selain dokter	4
6	Tenaga Administrasi	Sebagai staf administrasi keberadaanya menjadi tulang punggung bagi Biddokkes sehingga data dan informasinya sangat dibutuhkan berkaitan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi beserta permasalahannya	3

Pemilihan key informant dilakukan dengan purposif sampling, dengan mempertimbangkan:

- a. Keterwakilan dari tiap-tiap jabatan yang ada di Biddokes meliputi struktural, fungsional, dan tenaga administrasi.
- b. Peneliti menetapkan *key informant* pejabat struktural meliputi: Direktur Biddokes, Kabid SDM, dan Kabid Administrasi dan Keuangan. Pejabat fungsional meliputi: sejumlah dokter, perawat, dan radiologi. Tenaga administrasi meliputi: tenaga kesehatan dan administrasi umum.

Peneliti memilih individu-individu yang memahami dan menguasai permasalahan serta dinamika pengembangan SDM Biddokes, untuk memperoleh data dan informasi yang berkualitas sesuai dengan data riil di lapangan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi secara langsung dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada key informant. Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur yaitu pewawancara menentukan terlebih dahulu data yang diperlukan (Fandi Rosi Sarwo Edi, 2016). Tujuan wawancara untuk mendapatkan penjelasan tentang suatu fenomena atau kejadian. Dalam penelitian ini, sumber data primer menggunakan data wawancara. Wawancara ditujukan kepada key informant yang sudah ditentukan.

2. Studi Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya, barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan

data yang diperoleh melalui dokumen. Melalui dokumentasi peneliti dapat mengetahui kejadian yang telah lalu (Hardani, 2016). Adapun dokumentasi pada penelitian ini berupa profil organisasi, visi-misi organisasi, foto-foto organisasi pada saat penelitian, serta gambaran umum lainnya yang menyangkut Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya Jakarta.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mengumpulkan beberapa informasi secara terstruktur yang diperoleh dari data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dianalisis secara bersama guna mendapatkan hasil yang valid sehingga dapat dijadikan sebagai temuan dan bermanfaat bagi orang lain (Lexy, 2012). Data yang didapat akan dianalisis dengan metode kualitatif dimana cara ini digunakan untuk menganalisis permasalahan dan strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokkes Polda Metro Jaya Jakarta. Peneliti menggunakan teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data serta menarik kesimpulan.

1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu memilih hal-hal yang utama, hal pokok yang sesuai problematika dengan penelitian dan disusun secara teratur (Wahyu Budiono, 2022). Dalam hal ini berarti merangkum hal utama sesuai problematika yang ada kemudian dirangkai secara terstruktur. Tindakan yang dapat dilakukan yaitu memfokuskan analisis, mengkategorikan kedalam problematika melalui uraian, mengarahkan, menghilangkan, dan menstrukturkan data sehingga dapat menghasilkan data yang direduksi mengenai persoalan penelitian. Reduksi data yang peneliti lakukan adalah cara pemilahan dan pemilihan data yang berupa catatan-catatan hasil wawancara dari key informant.

2. Penyajian Data

Penyajian data yaitu mengumpulkan segala pemberitahuan sistematis serta dapat ditarik ketetapan sehingga memberikan informasi yang diperlukan. Dalam

penyajian data dapat dibuat dengan bentuk uraian naratif, diagram dan hubungan diagram alur. Data yang disajikan dalam bentuk tersebut dapat memudahkan peneliti untuk memahami suatu kejadian yang berlangsung. Dalam tindakan ini, disimpulkan dan dilakukan pemilihan makna mengenai suatu hal guna memberikan jawaban atas permasalahan penelitian.

3. Menarik Kesimpulan

Menarik kesimpulan merupakan langkah akhir yakni, dapat dilakukan dengan menarik kesimpulan secara deskripsi dimana sebelumnya terlihat belum jelas sehingga perlu diteliti agar menjadi lebih jelas. Menarik kesimpulan pada dasarnya memberikan suatu kejelasan terhadap persoalan penelitian yang sudah diteliti sebelumnya. Menarik kesimpulan disini yaitu sebuah upaya dilakukan untuk memahami arti, sistematika, pola dan proposisi. Hal-hal yang perlu dilakukan sebelum menarik kesimpulan yaitu mereduksi data, triangulasi, penyajian data dan langkah terakhir yakni menarik kesimpulan (Wahyu Budiono, 2022).

G. Triangulasi

Teknik validasi data guna memeriksa keabsahan data melalui sejumlah data yang telah dikumpulkan. Peneliti menggunakan teknik validasi data berupa triangulasi yaitu cara untuk meningkatkan kesahihan data dalam penelitian kualitatif. Teknik ini digunakan untuk memeriksa keabsahan data. Teknik triangulasi yang digunakan terdiri dari dua cara, yaitu triangulasi teori untuk memastikan teori yang digunakan dengan menganalisis teori-teori yang digunakan dan triangulasi sumber data yaitu triangulasi yang menekankan pada analisis silang dari data yang dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data antara wawancara dan studi dokumen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokus Penelitian

Bidang Kedokteran dan Kesehatan atau disebut Biddokkes adalah unsur pendukung dalam bidang kedokteran dan kesehatan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda. Biddokkes dipimpin langsung oleh Kabiddokkes dan bertugas menyelenggarakan pembinaan kedokteran dan kesehatan Polri yang meliputi Kedokteran Kepolisian (Dokpol), Kesehatan Kepolisian (Kespol) dan Poliklinik.

VISI

Terwujudnya Pelayanan Kedokteran Kepolisian dan Kesehatan Kepolisian Yang Prima

MISI

1. Menyelenggarakan kedokteran kepolisian untuk kepentingan tugas kepolisian dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas), menegakkan hukum serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat demi terpeliharanya keamanan dalam negeri (Kamdagri).
2. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan paripurna dan memfasilitasi masyarakat Polri untuk mewujudkan hidup sehat sejahtera secara fisik, mental, dan sosial serta berperan aktif dalam penanggulangan penyakit yang dapat menimbulkan gangguan Kamtibmas.
3. Menyelenggarakan kesehatan kesamaptaaan kepolisian yang bersih, transparan, akuntabel, dan humanis guna tugas pembinaan personel agar dapat tercipta postur personel Polri sehat samapta yang selalu siap dalam melaksanakan tugas.
4. Mengelola seluruh SDM Biddokkes PMJ secara profesional, transparan, akuntabel, efektif, efisien, dan modern serta berprinsip *clear and clean* dalam pelaksanaan tugas.
5. Membangun kemitraan dan jejaring kerja (*partnership/networking*).

1. Subbagrenmin

Dipimpin oleh Kasubbagrenmin dan bertugas menyusun perencanaan kerja dan anggaran, pengelolaan dan pembinaan manajemen personel dan logistik, pembinaan fungsi dan mengelola keuangan, serta pelayanan administrasi dan ketatausahaan di lingkungan Biddokkes.

2. Subbiddokpol

Dipimpin oleh Kasubbiddokpol dan bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi Kedokteran Forensik (Doksik), Disaster Victim Identification (DVI) serta Kesehatan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Keskamtibmas)

3. Ur Doksik

Dalam pelaksanaan tugas Kedokteran dan Forensik (Doksik) memiliki peran serta melaksanakan kegiatan operasional kedokteran forensik, pengembangan pemeliharaan data base orang hilang, pemeriksaan urine serta pemeriksaan Kesehatan pada tahanan.

4. Ur DVI

Dalam pelaksanaan tugas Disaster Victim Identification (DVI) memiliki peran serta melaksanakan kegiatan mengidentifikasi korban yang meninggal akibat bencana yang sudah rusak dan tidak mungkin lagi dikenali oleh pengakuan visual.

Pada prinsipnya kegiatan DVI dibagi dalam 5 fase yaitu:

- a. Tempat Kejadian Perkara (TKP) yaitu pemetaan jangkauan bencana dan pemberian koordinat untuk area bencana, perkiraan jumlah korban, evaluasi durasi yang dibutuhkan untuk melakukan DVI, kondisi mayat, hingga metode menangani mayat.
- b. Post Mortem fase ini dilakukan berbagai pemeriksaan yang kesemuanya dilakukan untuk memperoleh data selengkaplengkapnyanya mengenal korban. Data-data hasil pemeriksaan tersebut kemudian digolongkan ke dalam data primer (sidik jari, profil gigi, DNA) dan data sekunder (visual, fotografi, dan medik antropologi seperti tinggi badan dan ras).
- c. Ante Mortem fase ini dilakukan pengumpulan data mengenai jenazah sebelum kematian, data ini biasanya diperoleh dari keluarga jenazah maupun orang yang

terdekat dengan jenazah. Data yang diperoleh dapat berupa foto korban semasa hidup.

- d. Rekonsiliasi fase ini dilakukan perbandingan data post mortem dengan data ante mortem. Ahli forensik dan profesional lain yang terkait dalam proses identifikasi menentukan apakah temuan post mortem pada jenazah sesuai dengan data ante mortem milik korban yang dicurigai sebagai jenazah.
- e. Penyerahan kepada keluarga Korban yang telah diidentifikasi direkonstruksi hingga didapatkan kondisi kosmetik terbaik kemudian dikembalikan pada keluarganya untuk dimakamkan.

5. Ur Keskamtibmas

Dalam pelaksanaan tugas Kesehatan dan Ketertiban Masyarakat (Keskamtibmas) bertugas melaksanakan kegiatan kesehatan penyalahguna narkoba, kedokteran lalu lintas, kesehatan Polmas, pengamanan kesehatan, peta geomedik (geomedicine), kesehatan tahanan dan kesehatan lapangan di lingkungan Polda.

6. Subbidkespol

Dipimpin oleh Kasubbidkespol dan bertugas menyelenggarakan dan membina Kesehatan kesamaptaaan (Kesmapta), pelayanan Kesehatan (Yankes), dan Materiil Fasilitas Kesehatan (Matfaskes).

7. Ur Kesmapta

Dalam pelaksanaan tugas kesehatan kesmaptaaan (Kesmapta) memiliki tugas melaksanakan kegiatan kesehatan kesamaptaaan secara berkala, seleksi yang meliputi bagian pemeriksaan kesehatan, pemeriksaan gizi serta permohonan izin nikah bagi pegawai negeri pada Polri.

8. Ur Yankes

Dalam pelaksanaan Pelayanan Kesehatan (Yankes) Bertugas menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi pegawai negeri pada Polri, keluarga dan masyarakat.

9. Ur Matfaskes

Dalam pelaksanaan tugas Material dan Fasilitas Kesehatan (Matfaskes) bertugas melaksanakan fungsi logistik material kesehatan dan pengembangan fasilitas kesehatan.

POLIKLINIK

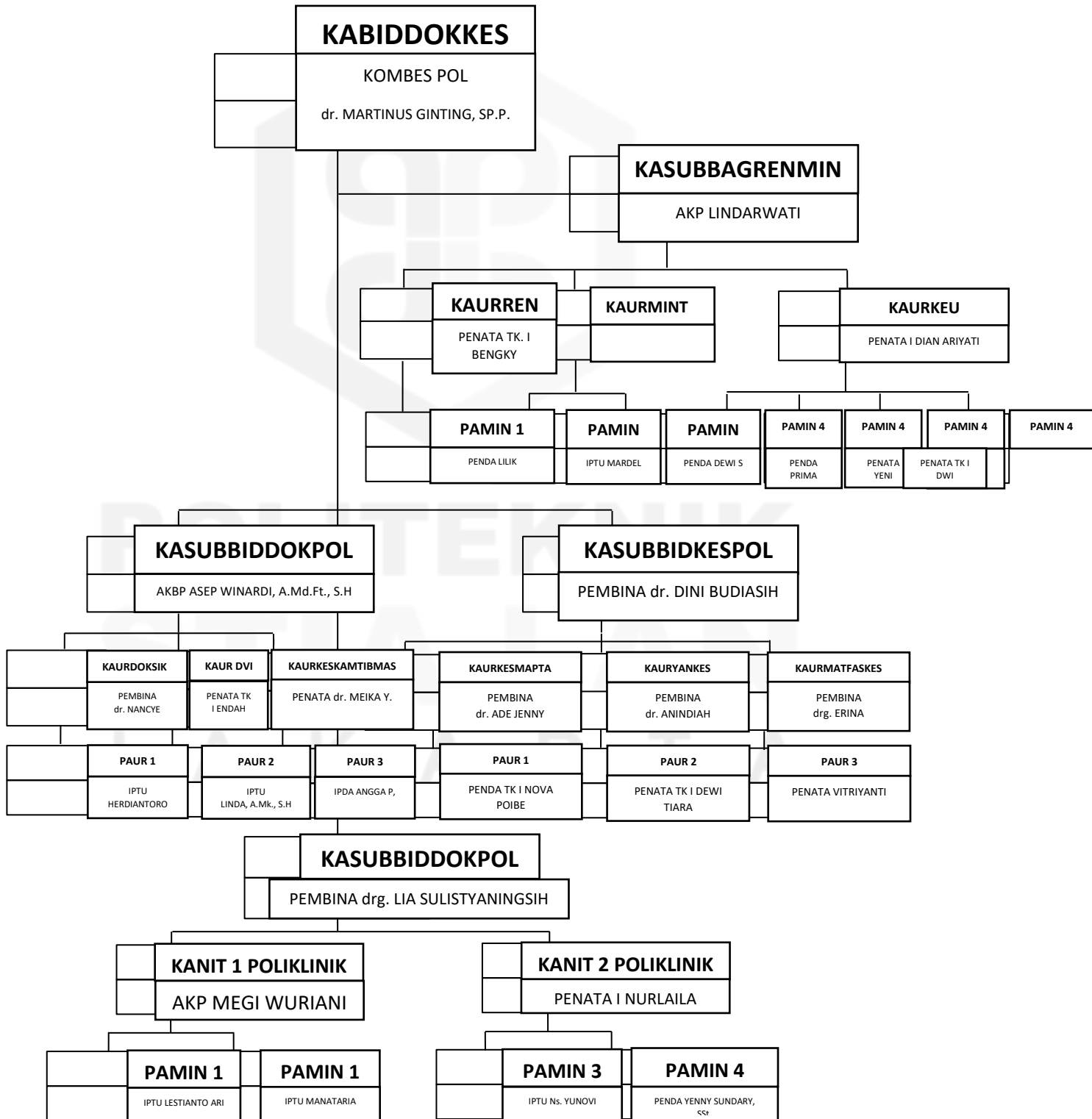
Dipimpin oleh Kapoliklinik dan bertugas menyelenggarakan kegiatan kedokteran kepolisian dan pelayanan kesehatan serta dapat melaksanakan rawat sementara bagi pegawai negeri pada Polri, keluarga dan masyarakat.

SIDOKKES

Selain pada tingkat Polda, Kedokteran dan Kesehatan Polri juga terdapat pada tingkat Polres dan Jajaran yaitu Seksi Kedokteran Kepolisian dan Kesehatan Kepolisian yang bisa disebut Sidokkes dan bertanggung jawab kepada Kapolres atau Pimpinan di Jajaran tersebut. Jajaran Sidokkes, meliputi:

- Sidokkes Restro Jakarta Pusat
- Sidokkes Restro Jakarta Utara
- Sidokkes Restro Jakarta Timur
- Sidokkes Restro Jakarta Selatan
- Sidokkes Restro Jakarta Barat
- Sidokkes Restro Tangerang Kota
- Sidokkes Restro Depok
- Sidokkes Restro Bekasi Kota
- Sidokkes Restro Bekasi
- Sidokkes Restro Banda Soetta
- Sidokkes Res Pelabuhan Tanjung Priok
- Sidokkes Res Kepulauan Seribu
- Sidokkes Res Tangerang Selatan
- Poliklinik Spn Pmj
- Poliklinik Sat Brimob Pmj
- Poliklinik Dit Pol Air

Gambar 2.1
Struktur Organisasi Biddokes



B. Faktor-Faktor Penyebab Pengembangan Kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya Belum Optimal.

1. *Existing Condition* Kompetensi SDM Biddokkes

Sebagai upaya untuk mendalami bagaimana kompetensi SDM Biddokkes saat ini, peneliti berinisiatif untuk melakukan pendalaman kondisi kompetensi aktual SDM Biddokkes. Peneliti mengemukakan pendapat para *key informant* yang terdiri dari *key informant* ke 1 hingga 10 (KI 1 – KI 10) mengenai bagaimana kompetensi SDM Biddokkes yang dibagi dalam 4 (empat) aspek, yaitu: pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku, dan profesionalisme. Keempat aspek ini sesuai dengan kerangka pikir penelitian yang peneliti tetapkan berdasarkan telaah teori, penelitian terdahulu dan kajian peraturan perundang-undangan.

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Berdasarkan informasi dari *key informant* 1 (KI 1) yang merupakan pejabat struktural dalam pernyataannya berkaitan dengan kompetensi pengetahuan SDM Biddokkes berpendapat:

“secara umum kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik dan sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban. Dokter dan tenaga kesehatan telah memiliki dasar keilmuan yang memadai sesuai profesinya, sedangkan tenaga pendukung memahami tugas administrasi dan operasional yang menjadi tanggung jawabnya. Namun demikian, perkembangan teknologi kesehatan, sistem informasi kesehatan, dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks mengharuskan personel terus meningkatkan pengetahuan melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien”.

Senada dengan pernyataan *key informant* sebelumnya, tentang kompetensi pengetahuan SDM Biddokkes, *key informant* 2 (KI 2) menyatakan:

“Menurut saya kompetensi pengetahuan personel Biddokkes secara umum sudah cukup baik. Namun dari perspektif pengelolaan SDM dan organisasi, masih diperlukan peningkatan pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia, perencanaan kebutuhan pegawai, pengelolaan anggaran, serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif”.

Sementara itu *key informant* 3 (KI 3) menyoroti kompetensi tenaga kesehatan perlu ditingkatkan terus, dengan mengemukakan pendapat sebagai berikut:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes, khususnya tenaga kesehatan, pada dasarnya sudah sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Namun perkembangan ilmu kedokteran, terapi, dan teknologi kesehatan berlangsung sangat cepat sehingga personel perlu terus mengikuti pendidikan berkelanjutan agar kualitas pelayanan tetap terjaga”.

Berdasarkan pernyataan ketiga *key informant* di atas, dapat digarisbawahi bahwa ketiga *key informant* sepakat pengembangan kompetensi SDM Biddokkes harus terus dilakukan sebagai upaya untuk peningkatan kualitas layanan. Selain itu *key informant* berpendapat perkembangan teknologi di bidang kesehatan harus diimbangi dengan pengembangan kompetensi melalui pendidikan. Termasuk kompetensi aktual lainnya sesuai dengan bidang tugas SDM Biddokkes.

Key informant 4 (KI 4) menyatakan, kompetensi *knowledge* SDM Biddokkes sudah memadai, namun ada beberapa titik tekan terhadap pengembangan kompetensi SDM yang harus terus dilakukan dengan perkembangan Biddokkes dan tantangan yang dihadapi, KI 4 mengemukakan:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup memadai untuk mendukung pelayanan kesehatan. Namun seiring berkembangnya metode diagnosis, terapi, dan teknologi kesehatan, personel perlu terus meningkatkan pengetahuan agar dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan berkualitas kepada pasien”.

Hal ini disepakati oleh *key informant* 5 (KI 5), dengan menyatakan:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik untuk mendukung pelayanan kesehatan sehari-hari. Namun karena tantangan pelayanan kesehatan terus berkembang, personel perlu meningkatkan pengetahuan terkait penanganan kasus kegawatdaruratan, kesehatan kerja, pelayanan kesehatan lapangan, serta perkembangan teknologi medis terbaru”.

Kedua *key informant* memberi perhatian pada pengembangan kompetensi personel dengan fokus pada pengetahuan di bidang kesehatan yang terus berkembang tanpa

menyepelkan pengembangan kompetensi pengetahuan di bidang lain. Pada kesempatan lain *key informant* 6 (KI 6) memberi perhatian pada pentingnya kompetensi administrasi terus dikembangkan, dengan mengungkapkan pendapat sebagai berikut:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik dalam mendukung pelayanan kesehatan. Khusus pada bidang administrasi layanan kesehatan, personel perlu memahami prosedur pelayanan, administrasi pasien, rekam medis, serta sistem informasi kesehatan agar pelayanan dapat berjalan tertib dan efektif”.

Sementara itu *key informant* 7 (KI 7) berpendapat:

“Menurut saya kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik sesuai bidang tugas masing-masing. Khusus pada fungsi DVI, personel perlu memiliki pengetahuan mengenai Disaster Victim Identification, identifikasi forensik, pengelolaan data korban, serta prosedur penanganan korban bencana atau kejadian luar biasa. Pengetahuan tersebut harus terus diperbarui mengikuti perkembangan ilmu forensik dan standar internasional”.

Jika mencermati pendapat dari dua *key informant* di atas dapat dianalisis bahwa kompetensi manajerial dan kompetensi bidang diperlukan dan menjadi kompetensi penting di lingkungan Biddokkes dengan tugas layanan bidang kesehatan. *Key informant* 8 (KI 8) menyampaikan pendapat yang memiliki substansi hampir sama dengan *key informant* sebelumnya, yang menyatakan:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik untuk mendukung pelayanan kesehatan di poliklinik. Personel memahami prosedur pelayanan pasien, standar keperawatan, alur pelayanan kesehatan, serta prinsip-prinsip keselamatan pasien. Namun pengetahuan terkait perkembangan pelayanan kesehatan dan teknologi medis perlu terus diperbarui”.

Dalam nada yang sama *key informant* 9 (KI 9), mengemukakan:

“kompetensi pengetahuan personel Biddokkes sudah cukup baik dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Khusus pada bidang administrasi urusan dalam, personel perlu memahami tata naskah dinas, pengelolaan arsip, administrasi perkantoran, serta prosedur administrasi yang berlaku agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara tertib dan efektif”.

Key informant 10 (KI 10) mengamini apa yang dikemukakan oleh *key informant* sebelumnya, sebagai berikut:

“Menurut saya kompetensi pengetahuan personel Biddokes sudah cukup baik untuk mendukung pelayanan kesehatan di poliklinik. Personel memahami prosedur pelayanan pasien, standar keperawatan, alur pelayanan kesehatan, serta prinsip-prinsip keselamatan pasien. Namun pengetahuan terkait perkembangan pelayanan kesehatan dan teknologi medis perlu terus diperbarui”.

Memperhatikan pendapat dan juga penjelasan dari para *key informant* di atas, peneliti memberikan ulasan, bahwa berkaitan dengan kompetensi pengetahuan (*knowledge*) seluruh *key informant* secara umum SDM Biddokes harus terus dikembangkan kompetensinya. Benang merah atas pemikiran *key informant* yang disampaikan seluruhnya memiliki tujuan yang sama yaitu peningkatan kualitas layanan dan kemampuan untuk menghadapi perkembangan di bidang kesehatan penting untuk diperhatikan.

b. Keterampilan (*skill*)

Kompetensi keterampilan (*skill*) merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai. Dalam konteks SDM Biddokes dengan tuntutan keterampilan tinggi di bidang kesehatan, kompetensi keterampilan menjadi syarat mutlak agar Biddokes menjadi sebuah organisasi layanan kesehatan yang memberikan layanan kesehatan prima baik bagi anggota dan personel Polri maupun masyarakat luas. Peneliti memperoleh informasi dan data menarik dari para *key informant* berkaitan dengan *skill* SDM Biddokes yang dipaparkan di bawah.

Menurut *key informant* 1 (KI 1), menyatakan:

“Dari aspek keterampilan, sebagian besar personel telah mampu melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Dokter dan tenaga kesehatan memiliki keterampilan teknis yang cukup baik dalam memberikan pelayanan kesehatan, sedangkan tenaga pendukung mampu mendukung pelaksanaan fungsi organisasi melalui administrasi dan pengelolaan data.

Meskipun demikian, keterampilan dalam pemanfaatan teknologi digital, manajemen pelayanan, dan penanganan situasi khusus masih perlu terus ditingkatkan”.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa keterampilan SDM Biddokes sudah cukup baik namun masih ada kompetensi keterampilan yang harus terus dikembangkan. Senada dengan *key informant* 8, *key informant* 2 (KI 2) menyatakan:

“Kompetensi keterampilan personel pada dasarnya telah mendukung pelaksanaan tugas masing-masing. Akan tetapi, keterampilan dalam pengelolaan data, penyusunan perencanaan program, analisis kebutuhan SDM, serta penggunaan aplikasi administrasi modern masih perlu ditingkatkan untuk mendukung tata kelola organisasi yang lebih baik”.

Pendapat yang kurang lebih sama dikemukakan oleh *key informant* 3 (KI 3) sebagai berikut:

“Dari aspek keterampilan, sebagian besar personel telah mampu melaksanakan tugas pelayanan kesehatan dengan baik. Keterampilan pemeriksaan pasien, penegakan diagnosis, tindakan medis, serta edukasi kesehatan sudah cukup memadai. Akan tetapi keterampilan dalam penggunaan teknologi medis dan sistem informasi kesehatan masih perlu ditingkatkan”.

Berdasarkan informasi dari ketiga *key informant* tersebut di atas, secara umum dapat dikatakan kompetensi keterampilan SDM Biddokes sudah cukup baik. Namun kompetensi terhadap sistem aplikasi kesehatan modern, pemanfaatan teknologi kesehatan digital masih harus terus ditingkatkan.

Hal senada diungkapkan *key informant* 4 (KI 4), menurutnya:

“Dari aspek keterampilan, personel telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam melaksanakan pelayanan kesehatan sehari-hari. Keterampilan yang perlu terus dikembangkan antara lain penanganan kasus kegawatdaruratan, penggunaan alat kesehatan modern, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan medis”.

Sementara itu *key informant* 5 (KI 5) mencermati tentang kompetensi keterampilan dari SDM Biddokes yang menurutnya sudah cukup baik, hal ini diketahui dari hasil yang menyatakan:

“Dari aspek keterampilan, sebagian besar personel telah mampu menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Keterampilan klinis dasar dan pelayanan kesehatan sudah cukup baik, tetapi kemampuan dalam penanganan kegawatdaruratan, tindakan medis tertentu, serta respons cepat terhadap kondisi kritis perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan berkala”.

Tidak jauh berbeda dengan key informant sebelumnya, key informant 6 (KI 6) mengemukakan:

“Dari aspek keterampilan, personel telah mampu melaksanakan tugas administrasi dan pelayanan pendukung kesehatan dengan baik. Namun keterampilan dalam pengelolaan rekam medis elektronik, pengolahan data kesehatan, serta penggunaan aplikasi pelayanan kesehatan masih perlu terus ditingkatkan seiring perkembangan teknologi”.

Demikian juga dengan key informant 7 (KI 7), pada konteks kompetensi keterampilan, SDM Biddokes cukup baik. Key informant menyatakan:

“Dari aspek keterampilan, personel telah memiliki kemampuan yang cukup dalam mendukung pelaksanaan tugas DVI. Namun keterampilan teknis seperti identifikasi korban, pengumpulan data antemortem dan postmortem, dokumentasi forensik, serta koordinasi lintas instansi perlu terus diasah melalui pelatihan dan simulasi secara berkala”.

Kompetensi keterampilan tampaknya menjadi perhatian manajemen Biddokes, ini terlihat dari pernyataan key informant yang sebagian besar berpendapat bahwa keterampilan SDM Biddokes cukup baik. Termasuk pernyataan key informant 8 (KI 8) sebagai berikut:

“Dari aspek keterampilan, personel telah mampu melaksanakan pelayanan operasional poliklinik dengan baik. Keterampilan yang dibutuhkan meliputi pelayanan pasien, tindakan keperawatan dasar, triase sederhana, edukasi kesehatan, serta koordinasi pelayanan. Ke depan, keterampilan penggunaan sistem digital dan pelayanan berbasis teknologi perlu lebih ditingkatkan”.

Dari sekian key informant yang memberikan informasi dan data pada saat diskusi, terdapat titik tekan yang berkaitan dengan kompetensi keterampilan SDM Biddokes. Para key informant berpendapat, bahwa kompetensi terhadap teknologi digital baik

dalam bidang kesehatan maupun manajemen pendukung sangat dibutuhkan saat ini.

Key informant 9 (KI 9) mengemukakan:

“Dari aspek keterampilan, personel telah mampu melaksanakan tugas administrasi dan pelayanan internal organisasi dengan baik. Namun keterampilan dalam pengelolaan dokumen elektronik, penyusunan administrasi berbasis digital, serta pemanfaatan teknologi informasi perlu terus ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien”.

Hal ini diperjelas dengan pernyataan *key informant* 10 (KI 10) yang menyatakan:

“Dari aspek keterampilan, personel telah mampu melaksanakan tugas administrasi sehari-hari dengan baik. Keterampilan yang perlu terus ditingkatkan antara lain pengelolaan arsip digital, penyusunan laporan administrasi, penggunaan aplikasi perkantoran, dan pengelolaan dokumen elektronik untuk mendukung efisiensi kerja.”

Berdasarkan data dan informasi yang dikemukakan oleh para *key informant* di atas dapat dikatakan bahwa, SDM Biddokes sudah memiliki kompetensi keterampilan yang cukup memadai. Namun seiring dengan perkembangan Biddokes dengan mandat dan amanah yang diberikan, tantangan dan dinamika Biddokes untuk memberikan layanan prima kesehatan bagi personel Polri dan masyarakat luas semakin besar. Merespon tantangan tersebut para *key informant* menekankan pentingnya pengembangan kompetensi keterampilan teknologi digital pada hampir seluruh aspek dan jenis pekerjaan di Biddokes baik tenaga kesehatan, seperti: dokter, perawat, termasuk tenaga administrasi hingga manajemen.

c. Sikap perilaku (*attitude*)

Kompetensi sikap perilaku (*attitude*) merupakan kompetensi penting yang melekat pada diri seseorang berkaitan dengan karakter kepribadian yang dimiliki pegawai. Kompetensi sikap perilaku sangat mempengaruhi kinerja organisasi sebab berhubungan dengan bagaimana *soft skill* pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan. Berdasarkan penelitian di lapangan, peneliti mengemukakan data dan informasi otentik

yang diperoleh langsung dari *key informant* berkaitan dengan kompetensi keterampilan SDM Biddokes melalui paparan di bawah.

Diawali dengan pendapat *key informant* 1 (KI 1), menyatakan: *“Secara umum sikap perilaku personel sudah mencerminkan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, loyalitas, integritas, dan orientasi pelayanan. Hal tersebut menjadi modal penting dalam mendukung pelaksanaan tugas Biddokes. Namun penguatan budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis masih perlu terus dikembangkan.*

Pernyataan ini dipertegas oleh *key informant* 2 (KI 2) sebagai berikut:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah menunjukkan disiplin, tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja yang baik. Namun demikian, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, budaya inovasi, dan orientasi pada peningkatan kinerja organisasi perlu terus dikembangkan”.

Mengacu pada pendapat dua *key informant* di atas dapat dikatakan, secara umum disiplin, tanggung jawab, loyalitas, semangat kerja pegawai sudah cukup baik, namun dari sisi kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan strategis masih perlu ditingkatkan. Hal senada diungkapkan oleh *key informant* 3 (KI 3) yang menilai sikap perilaku pegawai cukup pendukung pelayanan kesehatan. *Key informant* menyatakan:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah baik dan mendukung pelayanan kesehatan. Personel menunjukkan kepedulian terhadap pasien, kemampuan bekerja sama dalam tim, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Sikap empati dan komunikasi yang baik menjadi faktor penting dalam pelayanan kesehatan”.

Apresiasi terhadap kompetensi sikap perilaku pegawai Biddokes juga disampaikan oleh *key informant* 4 (KI 4) sebagai berikut:

“Sikap perilaku personel pada umumnya sudah baik, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Personel menunjukkan kepedulian, kesabaran, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama dengan profesi kesehatan lainnya. Menurut saya aspek empati dan pelayanan yang berorientasi pada pasien harus terus dipertahankan”.

Hal senada diungkapkan oleh *key informant* 5 (KI 5) sebagai berikut:

“Sikap perilaku personel pada umumnya sudah baik dan menunjukkan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Dalam pelayanan kesehatan, ketenangan dalam menghadapi situasi darurat, kemampuan bekerja sama dalam tim, serta kepedulian terhadap pasien menjadi aspek yang sangat penting untuk dipertahankan”.

Pada kesempatan lain, *key informant* 6 (KI 6) menyatakan:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah baik, terutama dalam memberikan pelayanan kepada pasien dan mendukung kegiatan pelayanan kesehatan. Keramahan, ketelitian, disiplin, dan kemampuan berkomunikasi menjadi aspek penting yang harus terus dipertahankan dalam pelaksanaan tugas”.

Mencermati pendapat keempat *key informant* di atas, peneliti berpendapat bahwa kompetensi sikap perilaku pegawai SDM Biddokes sudah sangat baik. Mulai dari ketenangan sikap dalam menghadapi situasi darurat, melayani pasien dengan beragam karakter, kesabaran, tanggungjawab, kepedulian sudah sangat baik. Hal ini tentu perlu terus dikembangkan dan ditingkatkan.

Pendapat senada diungkapkan oleh *key informant* 7, 8, 9, 10 sebagai berikut:

Key informant 7:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah baik dan mencerminkan disiplin, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja dalam tim. Dalam pelaksanaan tugas DVI diperlukan ketelitian yang tinggi, kemampuan bekerja di bawah tekanan, serta ketahanan mental karena sering berhadapan dengan situasi yang sensitif dan kompleks”.

Key informant 8:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah baik, ditunjukkan dengan keramahan, kepedulian terhadap pasien, disiplin, dan kemampuan bekerja sama dengan tenaga kesehatan lainnya. Dalam pelayanan poliklinik, sikap responsif dan kemampuan berkomunikasi dengan pasien menjadi faktor yang sangat penting”.

Key informant 9:

“Sikap perilaku personel pada umumnya sudah baik dan mencerminkan disiplin, integritas, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap aturan. Dalam bidang administrasi umum, ketelitian dan kemampuan menjaga kerahasiaan dokumen merupakan bagian penting dari profesionalisme kerja”.

Key informant 10:

“Sikap perilaku personel secara umum sudah baik dan mencerminkan disiplin, tanggung jawab, ketelitian, serta kemampuan bekerja sama. Dalam bidang administrasi, ketelitian dan konsistensi sangat penting untuk menghindari kesalahan dalam pengelolaan dokumen dan data organisasi”.

Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari keempat *key informant* di atas dan *key informant* yang lain, peneliti berkesimpulan bahwa kompetensi sikap perilaku SDM Biddokes secara umum sudah baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Dari data yang peneliti analisis, SDM Biddokes telah memiliki kesadaran yang baik dalam bersikap dan berperilaku dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kompetensi *soft skill* sudah terbentuk cukup baik dan tinggal dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi. Kompetensi sikap perilaku bagaimana beradaptasi, ketelitian, menjaga kerahasiaan, responsif, mampu bekerja di bawah tekanan perlu terus dikembangkan untuk melengkapi kompetensi sikap perilaku yang sudah dimiliki pegawai.

d. Profesionalisme (*professionalism*)

Profesionalisme merupakan salah satu kompetensi krusial dalam dunia pekerjaan. Biddokes sebagai sebuah unit Polda Metro Jaya yang menjalankan tugas dan amanat dalam bidang kesehatan memerlukan SDM yang profesional. Dalam arti SDM yang kompeten dan mampu melaksanakan tugas berdasarkan 3 (tiga) aspek kompetensi secara efektif, yaitu: pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku.

Key informant 1 (KI 1) menyatakan:

“Profesionalisme personel pada umumnya sudah berjalan dengan baik yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap standar profesi, kode etik, dan SOP yang berlaku. Personel juga memiliki komitmen untuk memberikan

pelayanan kesehatan yang berkualitas. Namun profesionalisme perlu terus diperkuat melalui evaluasi kinerja, pengembangan kompetensi, dan peningkatan budaya mutu organisasi”.

Senada dengan pendapat koleganya, *key informant* 2 (KI 2) memberikan ulasan tentang kompetensi profesional SDM Biddokes sebagai berikut:

“Profesionalisme personel sudah cukup baik yang terlihat dari kepatuhan terhadap aturan, SOP, dan pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab masing-masing. Ke depan, profesionalisme perlu diperkuat melalui pembinaan berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta peningkatan kompetensi yang terarah”.

Sementara itu, *key informant* 3, mengemukakan bahwa:

“Profesionalisme personel sudah cukup baik yang ditunjukkan dengan kepatuhan terhadap kode etik profesi, standar pelayanan medis, dan SOP yang berlaku. Selain itu, tenaga kesehatan juga berupaya menjaga mutu pelayanan serta keselamatan pasien dalam setiap tindakan yang dilakukan”.

Berdasarkan uraian dari para *key informant* di atas, dapat disimpulkan bahwa SDM Biddokes sudah cukup profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pegawai Biddokes sudah berupaya semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dengan tujuan agar pelayanan kesehatan kepada masyarakat berkualitas.

Pada kesempatan terpisah, *key informant* 4 (KI 4) menyatakan bahwa:

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena selalu berupaya bekerja sesuai standar profesi, kode etik kedokteran, dan SOP yang berlaku. Selain itu, kesadaran untuk menjaga keselamatan pasien dan mutu pelayanan juga semakin meningkat”.

Berturut-turut *key informant* 5, 6, 7, 8, 9, dan 10 juga mengemukakan pendapatnya tentang kompetensi profesionalisme yang dimiliki oleh SDM Biddokes dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Pernyataan *key informant* dituangkan peneliti secara berurutan sebagai berikut:

Key informant 5 (KI 5):

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena bekerja berdasarkan standar profesi, kode etik, dan SOP yang berlaku. Selain itu, personel berupaya memberikan pelayanan kesehatan yang cepat, tepat, dan aman dengan tetap mengutamakan keselamatan pasien”.

Key informant 6 (KI 6)

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena bekerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Dalam administrasi layanan kesehatan, profesionalisme terlihat dari kemampuan menjaga kerahasiaan data pasien, ketepatan administrasi, serta komitmen dalam memberikan pelayanan yang cepat dan akurat”.

Key informant 7 (KI 7)

“Profesionalisme personel sudah cukup baik dengan berpedoman pada SOP dan standar operasional yang berlaku. Dalam bidang DVI, profesionalisme sangat penting karena setiap proses identifikasi harus dilakukan secara akurat, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maupun hukum”.

Key Informant 8 (KI 8)

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena melaksanakan tugas sesuai standar pelayanan, SOP, dan kode etik profesi. Selain itu personel berupaya memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berorientasi pada kepuasan serta keselamatan pasien”.

Key Informant 9 (KI 9)

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena melaksanakan tugas sesuai aturan dan SOP yang berlaku. Selain itu, personel juga berupaya memberikan dukungan administrasi yang cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mendukung kelancaran organisasi”.

Key informant 10 (KI 10)

“Profesionalisme personel sudah cukup baik karena melaksanakan tugas sesuai aturan dan SOP yang berlaku. Selain itu, personel juga berupaya

menjaga ketepatan administrasi, kerahasiaan dokumen, dan kualitas pelayanan administrasi kepada seluruh pengguna layanan”.

Berdasarkan data dan informasi yang dikemukakan oleh para *key informant* di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa, SDM Biddokes sudah cukup profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Sejumlah poin penting diungkapkan oleh para *key informant* yang menunjukkan SDM Biddokes cukup profesional, yaitu: SDM Biddokes bekerja sesuai aturan, menjaga kerahasiaan administrasi, cepat, tepat, akurat, obyektif, berorientasi pada kepuasan pasien, bertanggung jawab sepenuh hati, mengikuti standar etika dan kompetensi yang ditetapkan.

2. Faktor Determinan Pengembangan Kompetensi Belum Optimal

Peneliti melakukan serangkaian wawancara dan pertanyaan tertulis dengan *key informant* untuk mengumpulkan data dan informasi berkaitan dengan faktor-faktor penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi dan strategi untuk mengatasinya. Disebabkan kesibukan para *key informant*, sejumlah pertanyaan peneliti ajukan secara tertulis sebagai salah satu metode untuk memperoleh data primer dari *key informant*.

Berkaitan dengan pengembangan kompetensi, *key informant* 1 (KI 1) berpendapat:

“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena beberapa faktor, antara lain keterbatasan anggaran pengembangan SDM, belum meratanya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, tingginya beban kerja pelayanan, serta cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan yang membutuhkan penyesuaian kompetensi secara berkelanjutan”.

Senada dengan pendapat di atas, *key informant* 2 (KI 2) mengemukakan:

“Pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena keterbatasan anggaran, terbatasnya kuota pendidikan dan pelatihan, tingginya beban pekerjaan, serta belum meratanya kesempatan pengembangan kompetensi bagi

seluruh personel. Selain itu, kebutuhan kompetensi berkembang lebih cepat dibandingkan program pengembangannya”.

Sementara itu tidak berbeda jauh dengan *key informant* 1 dan 2, *key informant* 3 (KI 3) juga menyampaikan hal yang kurang lebih sama, yakni: *“pengembangan kompetensi belum optimal karena tingginya beban pelayanan yang sering kali membatasi kesempatan mengikuti pelatihan. Selain itu, tidak semua pelatihan yang dibutuhkan dapat diikuti karena keterbatasan kuota dan anggaran”.*

Key informant 4 (KI 4), secara terpisah memberikan pernyataan yang cukup menarik tentang mengapa pengembangan kompetensi belum optimal, dengan menyatakan:

“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terdapat keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan tertentu, terutama yang berkaitan dengan kompetensi klinis spesifik. Selain itu, tingginya beban pelayanan sering kali membuat personel sulit meninggalkan tugas untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan dalam waktu yang lama”.

Setali tiga uang dengan koleganya, *key informant* 5 (KI 5) menyatakan: *“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terbatasnya pelatihan yang secara khusus ditujukan bagi tenaga administrasi layanan kesehatan. Selain itu perkembangan sistem informasi kesehatan yang cukup cepat menuntut peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.*

Hal ini disepakati oleh *key informant* 6 (KI 6): *“menurut saya pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena pelatihan khusus DVI dan forensik masih terbatas, baik dari sisi kuota maupun frekuensi pelaksanaannya. Selain itu perkembangan teknologi identifikasi korban berjalan cukup cepat sehingga membutuhkan pembelajaran dan pelatihan yang berkesinambungan”.*

Dari berbagai pernyataan yang dikemukakan para *key informant* di atas, peneliti berkesimpulan bahwa terdapat sejumlah faktor yang menyebabkan pengembangan kompetensi belum optimal dilaksanakan. Keterbatasan anggaran, ketatnya jam

pelayanan kepada pasien, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan di bidang kesehatan maupun non kesehatan membuat SDM Biddokes kesulitan mengakses pengembangan kompetensi.

Key informant 7 (KI 7) juga memberikan komentar sehubungan dengan pengembangan kompetensi, menurutnya:

“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terbatasnya kesempatan mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan operasional pelayanan poliklinik. Selain itu tingginya aktivitas pelayanan sering menjadi kendala dalam mengikuti program pengembangan kompetensi secara maksimal”.

Key informant 8 (KI 8) mencermati belum optimalnya pengembangan SDM Biddokes sebagai berikut:

“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terbatasnya pelatihan administrasi modern dan digitalisasi perkantoran. Selain itu, perkembangan teknologi informasi yang cepat memerlukan peningkatan kemampuan personel secara berkelanjutan agar dapat mengikuti kebutuhan organisasi”.

Hal ini diamini oleh *key informant 9 (KI 9)*, menurutnya:

“pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terdapat keterbatasan pelatihan yang berfokus pada administrasi modern, digitalisasi dokumen, dan penguatan kompetensi hukum administrasi. Perkembangan teknologi yang cepat juga menuntut peningkatan kemampuan secara berkelanjutan”.

Pada kesempatan lain, *key informant 1 (KI 10)* menyatakan:

“Pengembangan kompetensi SDM belum optimal karena masih terdapat keterbatasan kesempatan mengikuti pelatihan tertentu, terutama yang berkaitan dengan kompetensi klinis spesifik. Selain itu, tingginya beban pelayanan sering kali membuat personel sulit meninggalkan tugas untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan dalam waktu yang lama”.

Peneliti mencermati pernyataan *key informant* yang sebagian diantaranya adalah tenaga kesehatan (dokter, perawat, tenaga pendukung administrasi, dll) bahwa sesungguhnya SDM Biddokes cukup antusias jika dilaksanakan pengembangan

kompetensi dan sangat tampak bahwa mereka membutuhkan pengembangan kompetensi. Namun karena keterbatasan anggaran, waktu, dan lain sebagainya, pengembangan kompetensi tidak dapat diikuti secara optimal oleh SDM Biddokes. Kendala anggaran, keketatan jam kerja dalam melayani masyarakat, dan sebab lainnya menjadi penyebab utama belum optimalnya SDM Biddokes mengikuti program pengembangan kompetensi.

Sehubungan kompetensi pegawai dan pengembangan yang sudah dilakukan di Biddokes, pada kesempatan terpisah *key informant* 11 (KI 11) memberikan penjelasan, “kompetensi SDM Biddokes sudah sesuai dengan kebutuhan aktual baik bagi tenaga kesehatan dokter, perawat dan lain lain”. Sementara berkaitan dengan pengembangan kompetensi bagi personel Biddokes, *key informant* yang merupakan dokter menyatakan bahwa: “selama ini pengembangan kompetensi seperti beasiswa dan pelatihan kedinasan sudah diselenggarakan, informasi beasiswa dan pelatihan sudah disampaikan ke personel dan apabila ada yang mendaftar akan dibantu”.

Tantangan dan permasalahan yang dihadapi Biddokes terkait pengembangan kompetensi, menurut *key informant* terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian, yaitu: keterlambatan informasi dan informasi yang mendadak, persyaratan tidak sesuai, terkadang pegawai harus mengeluarkan dana pribadi untuk mengikuti seminar, dan pelaksanaan dilakukan dihari kerja. Hal ini menyulitkan bagi personel dan juga Biddokes sendiri untuk mengatur jadwal keikutsertaan, sebab Biddokes unit layanan kesehatan maka apabila ada personel yang tidak masuk kerja dalam jangka waktu tertentu akan sangat mengganggu aktifitas Biddokes.

Pengembangan kompetensi bagi dokter sudah terkelola dengan baik seperti info seminar, workshop maupun ATCLS (*Advanced Trauma and Cardiac Life Support*) termasuk SIP (Surat Ijin Praktik) selalu diperhatikan oleh Biddokes. ATCLS dan SIP adalah dua kredensial wajib bagi tenaga medis di Indonesia. ATCLS merupakan sertifikasi kompetensi penanganan gawat darurat, sedangkan SIP adalah legalitas izin praktek dari pemerintah untuk berpraktik di fasilitas kesehatan tertentu. Sementara itu

pengembangan kompetensi bagi tenaga kesehatan lainnya seperti perawat contohnya untuk mengikuti BTCLS (*Basic Trauma and Cardiac Life Support*). BTCLS merupakan pelatihan dan sertifikasi dasar yang wajib dikuasai oleh tenaga kesehatan khususnya perawat dan bidan untuk memberikan pertolongan pertama pada pasien yang mengalami trauma akibat kecelakaan atau gangguan kardiovaskular (seperti henti jantung).

Untuk pengembangan kompetensi tenaga pendukung seperti administrasi selama ini juga sudah berjalan cukup baik, *key informant* menyatakan: “pengembangan tenaga kompetensi bagi tenaga administrasi dan pendukung lainnya sudah cukup memadai dan bekerja sudah dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan”. *Key informant* menginformasikan, selama ini kebutuhan terhadap pengembangan kompetensi sudah dilaksanakan secara *bottom up*. Hambatan yang saat ini masih dirasakan bagi pegawai dalam pengembangan kompetensi adalah seringnya informasi datang secara mendadak dan minimnya kuota untuk mengikuti beasiswa. Hal ini menjadi faktor penyebab utama belum optimalnya pengembangan kompetensi.

Menanggapi pertanyaan peneliti tentang pengembangan kompetensi pegawai di Biddokes, *key informant* 12 (KI 12) menjelaskan bahwa,

“selama ini pengembangan kompetensi bagi SDM Biddokes sudah berjalan dengan baik, setiap informasi tentang pembukaan pendidikan dan pengembangan selalu diinfokan ke grup-grup Whatsapp sehingga informasi tersebut dapat diakses oleh SDM Biddokes baik personil Polri, PNS Polri, dan personil lainnya, kompetensi SDM Biddokes sudah sesuai dengan kebutuhan aktual Biddokes sebab pembukaan SPISS (Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana) berbasis pada kompetensi yang dibutuhkan Biddokes”.

Kebutuhan pengembangan kompetensi di Biddokes selama ini sudah dilakukan secara *bottom up* dengan mengandalkan informasi dari unit-unit yang bersumber dari para pegawai. Masih berdasarkan informasi dari *key informant* yang sama, sejumlah tantangan masih dihadapi oleh Biddokes dalam mengembangkan kompetensi pegawainya, yang menyatakan:

“info seringkali mendadak, sebagian pegawai harus swadaya untuk biaya pelatihan, pelaksanaan pelatihan dihari kerja, serta persaingan yang ketat untuk memperoleh kursi pelatihan atau beasiswa serta promosi dan rotasi jabatan yang tidak dilakukan melalui sistem merit”.

Tantangan ini tampaknya juga dirasakan oleh *key informant* sebelumnya.

Informasi ke dua *key informant* di atas diperkuat dengan keterangan dari *key informant* 13 (KI 13), yang menyatakan: *“di Biddokes kesempatan untuk pengembangan kompetensi terbuka lebar. Kompetensi SDM Biddokes juga sudah sesuai dengan pelaksanaan kegiatan dan telah sesuai dengan standar kompetensi. Pada konteks kompetensi SDM non dokter juga sudah memadai dan setiap fungsi sudah dilaksanakan sesuai dengan standar kompetensi dokter”.*

Sehubungan dengan permasalahan dan tantangan pengembangan kompetensi *key informant* menyebutkan ketatnya persaingan antar tenaga kesehatan dalam mengikuti program pengembangan menjadi salah tantangan tersendiri. Selama ini Biddokes telah melaksanakan analisis kebutuhan dan evaluasi kebutuhan diklat sehingga pengembangan kompetensi dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Sementara itu *key informant* 14 (KI 14), menjelaskan: *“selama ini pengembangan kompetensi SDM Biddokes berjalan sesuai dengan ketentuan. Kompetensi SDM sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi untuk mendukung pencapaian visi misi organisasi, kompetensi SDM Biddokes sudah memadai sesuai kebutuhan organisasi”.*

Permasalahan yang selama ini muncul adalah kurangnya kuota pengembangan kompetensi sehingga tidak mampu menampung kebutuhan dan aspirasi akan pengembangan kompetensi. Namun program pelatihan pegawai selama ini diakui sudah sesuai dengan tupoksi pegawai. Hal ini disebabkan Biddokes sudah menjalankan analisis kebutuhan diklat dengan mekanisme *bottom up* dan selalu dievaluasi.

Informasi berbeda diperoleh peneliti dari *key informant* 15 (KI 15) yang menyebutkan bahwa:

“pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokes masih kurang. meskipun kompetensi SDM Biddokes sudah sesuai dengan kebutuhan aktual

organisasi, pengembangan kompetensi selama ini mengikuti rencana kebutuhan organisasi, namun sejumlah kendala masih sering dirasakan pegawai yang ingin mengikuti program pengembangan kompetensi, yaitu terkendala oleh ijin dimana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sering berbarengan dengan dinas. Khusus untuk pengembangan kompetensi tenaga kesehatan dokter, selama ini sudah berjalan namun masih membutuhkan perbaikan. Untuk pengembangan kompetensi tenaga kesehatan perawat dan lain-lain saat ini masih terkendala pada saat alih jenjang misalnya dari SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) Kesehatan untuk melanjutkan ke jenjang diploma dan Sarjana profesi tidak didukung oleh anggaran Polri”.

Sementara untuk pengembangan kompetensi tenaga administrasi dan tenaga pendukung Biddokes selama ini sesuai dengan perencanaan yang diselenggarakan oleh Polri. Pengembangan pegawai Biddokes menurut *key informant* sudah dilakukan melalui analisis kebutuhan pengembangan kompetensi secara *bottom up* yang bersumber dari pegawai Biddokes (saat ini Biddokes Polda Metro Jaya melaksanakan kegiatan pelatihan BTCLS, Safety Driving, dan ATCLS). *Key informant* menjelaskan bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi yaitu kendala waktu dan ijin dinas karena dilaksanakan bersamaan dengan jam dinas. Selain itu kendala anggaran juga menjadi faktor utama. *Key informant* mengakui, pengembangan kompetensi belum optimal karena sangat terbatas pendidikan kejuruan/spesialis dan diklat yang diselenggarakan oleh Polri. Faktor penyebab utama belum optimalnya pengembangan kompetensi karena bidang kesehatan merupakan bidang spesifik sehingga program pengembangan kompetensi harus khusus.

Pada kesempatan diskusi dengan *key informant* 16 (KI 16) terkait dengan bagaimana pengembangan kompetensi SDM selama ini, *key informant* menjawab ringkas; *“berjalan tetapi tidak maksimal”*. Bahkan *key informant* lebih tegas menyatakan: *“kompetensi SDM Biddokes hampir 80% tidak sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi”*. Menurut *key informant*, terdapat tiga permasalahan dan tantangan pengembangan kompetensi SDM Biddokes, yaitu: *“ketidaksesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi, motivasi dan mindset SDM masih kurang dalam*

pengembangan diri, dan kebutuhan kompetensi soft skill tinggi tapi tidak semua SDM bisa dikembangkan". Terdapat pernyataan menarik dari *key informant* tentang tantangan pengembangan kompetensi SDM Biddokes selama ini, yaitu: *"standar kompetensi SDM yang makin tinggi, kebutuhan kompetensi soft skill tinggi, dan lingkungan kurang mendorong dalam berinovasi dan bereksperimen"*.

Sehubungan dengan faktor-faktor penyebab pengembangan kompetensi SDM Biddokes belum optimal, *key informant* menyatakan: *"perencanaan pengembangan kompetensi tidak matang, keterbatasan anggaran untuk pengembangan kompetensi, motivasi SDM rendah dan komitmen dari pimpinan kurang"*. *Key informant* menambahkan dua penyebab utama pengembangan kompetensi belum optimal dilaksanakan, yaitu: *"anggaran tidak memadai, dan motivasi pengembangan SDM rendah"*.

Key informant 17 (KI 17) menyatakan: *"kompetensi SDM non dokter saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, hal ini disebabkan penerimaan dan pengangkatan personel Polri dan PNS Polri sudah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, banyaknya tugas di Biddokes membuat jadwal pengembangan kompetensi sering berbenturan guna mengembangkan kompetensi serta tidak adanya beasiswa kuliah untuk mengembangkan kompetensi serta kurangnya kemauan untuk mengembangkan kompetensi"*.

Pada kesempatan berbeda, *key informant 17 (KI 17)* menyatakan:

"pengembangan kompetensi SDM di Biddokes selama ini sudah berjalan sesuai dengan ketentuan dan kebutuhan aktual organisasi untuk mewujudkan visi misi organisasi, kompetensi tenaga kesehatan non dokter masih belum memadai dengan kebutuhan organisasi disebabkan masih kurangnya tenaga kesehatan pada Biddokes wilayah namun jumlah dokter spesialis riil yang sudah melebihi dikarenakan banyaknya tenaga non kesehatan. Kurangnya kuota dan pendidikan kejuruan di bidang kesehatan menjadi salah satu tantangan dalam pengembangan kompetensi SDM Biddokes", jelasnya.

Namun demikian *key informant* mengakui bahwa: “*pengembangan kompetensi tenaga kesehatan, perawat dan tenaga kesehatan lainnya telah berjalan sesuai ketentuan yang berlaku*”.

Lebih lanjut, *key informant* mengemukakan terkait analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, bahwa: “*Biddokes melakukan analisis kebutuhan yang bersumber dari pegawai Biddokes dan jajaran Siddokes*”. Dalam konteks pengembangan kompetensi tenaga kesehatan *key informant* menyebutkan tantangan berupa “*sedikitnya kuota dan sementara peserta dan peminat dari seluruh Polda*”. Hal ini menjadi faktor penyebab belum optimalnya pengembangan kompetensi SDM Biddokes. Selain itu, terdapat faktor utama lainnya yaitu kuota terbatas dan pembukaan pelatihan yang dilakukan tidak lebih dari dua kali selama setahun.

Berdasarkan hasil wawancara 17 *key informant* tersebut, peneliti melihat terdapat dua temuan besar, yaitu:

- a. *Existing condition* kompetensi SDM Biddokkes sebenarnya sudah cukup baik, tetapi belum mampu mengimbangi perubahan lingkungan strategis.
- b. Masalah utama bukan pada kompetensi dasar pegawai, melainkan pada sistem pengembangan kompetensi yang belum optimal.

Berikut matriks hasil analisis yang peneliti susun untuk menuangkan hasil analisis wawancara dari para *key informant*.

Tabel 4.1

Matriks Analisis Hasil Wawancara

Aspek	Temuan Hasil Wawancara	Analisis Peneliti	Kesimpulan
Kompetensi Pengetahuan (Knowledge)	Sebagian besar informan menyatakan pengetahuan personel sudah sesuai dengan bidang tugas. Namun perkembangan ilmu kesehatan, digitalisasi pelayanan, forensik, administrasi modern, dan manajemen kesehatan menuntut peningkatan kompetensi secara terus-menerus.	Kompetensi dasar telah dimiliki, tetapi terjadi knowledge gap akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang jauh lebih cepat dibandingkan proses pengembangan kompetensi organisasi.	Kompetensi pengetahuan sudah memadai, tetapi belum adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.
Kompetensi Keterampilan (Skill)	Informan menilai keterampilan teknis tenaga kesehatan, administrasi, dan pelayanan sudah cukup baik, namun kemampuan digital, penggunaan teknologi kesehatan, aplikasi administrasi modern, sistem informasi kesehatan, serta pelayanan berbasis teknologi masih perlu ditingkatkan.	Kesenjangan keterampilan lebih banyak terjadi pada digital skill, health technology , serta kemampuan administrasi modern dibanding keterampilan teknis dasar.	Pengembangan kompetensi harus diarahkan pada peningkatan future skills dan digital capability.
Kompetensi Sikap Perilaku (Attitude)	Hampir seluruh informan menyatakan personel memiliki disiplin, loyalitas, tanggung jawab, empati, integritas, kemampuan bekerja sama, dan orientasi pelayanan yang baik.	Soft competency relatif telah terbentuk dengan baik melalui budaya organisasi Polri. Namun kemampuan adaptif terhadap perubahan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan masih perlu diperkuat.	Sikap perilaku bukan menjadi faktor utama penyebab belum optimalnya kompetensi.
Profesionalisme	Profesionalisme dinilai sudah baik melalui kepatuhan terhadap SOP, kode etik profesi, standar pelayanan, keselamatan pasien, objektivitas, dan tanggung jawab pelayanan.	Profesionalisme individu cukup tinggi, tetapi perlu didukung sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan agar profesionalisme dapat berkembang sesuai perubahan lingkungan.	Profesionalisme individu baik, namun profesionalisme organisasi masih memerlukan penguatan.

Aspek	Temuan Hasil Wawancara	Analisis Peneliti	Kesimpulan
Perencanaan Pengembangan Kompetensi	Analisis kebutuhan telah dilakukan secara bottom-up, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan program pengembangan yang mampu memenuhi seluruh kebutuhan organisasi.	Perencanaan belum sepenuhnya berbasis competency gap sehingga masih terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dengan program pengembangan.	Competency Mapping belum optimal.
Anggaran	Hampir seluruh informan menyebut keterbatasan anggaran menjadi hambatan terbesar.	Anggaran menjadi bottleneck utama sehingga jumlah pelatihan, pendidikan, sertifikasi, dan workshop menjadi terbatas.	Faktor paling dominan.
Kuota Pendidikan dan Pelatihan	Kesempatan mengikuti diklat sangat terbatas dibanding jumlah personel.	Tingginya persaingan memperoleh kuota menyebabkan pemerataan pengembangan kompetensi belum tercapai.	Terjadi competency inequality.
Beban Kerja Pelayanan	Pelayanan kesehatan berlangsung setiap hari sehingga personel sulit meninggalkan pekerjaan untuk mengikuti pendidikan.	Organisasi layanan kesehatan memiliki karakteristik operasional yang menyebabkan waktu belajar menjadi terbatas.	Hambatan struktural organisasi.
Perkembangan Teknologi	Teknologi kesehatan, digitalisasi administrasi, AI, dan sistem informasi berkembang sangat cepat.	Organisasi belum memiliki mekanisme pembelajaran cepat (continuous learning).	Kompetensi berkembang lebih lambat dibanding perubahan teknologi.
Motivasi SDM	Sebagian informan menilai motivasi belajar masih belum merata.	Tidak semua pegawai memiliki learning orientation yang tinggi.	Faktor internal individu turut memengaruhi.
Dukungan Organisasi	Sebagian informan menyatakan dukungan pimpinan cukup baik, namun belum seluruh unit memberikan kesempatan yang sama.	Organizational support masih bervariasi antar unit kerja.	Belum terjadi budaya learning organization secara menyeluruh.
Sistem Merit	Beberapa informan menilai promosi dan rotasi belum sepenuhnya dikaitkan dengan kompetensi.	Hubungan antara pengembangan kompetensi dan pengembangan karier belum berjalan optimal.	Pengembangan kompetensi belum menjadi instrumen utama career development.

Sumber: Hasil wawancara diolah (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama pengembangan kompetensi SDM Biddokkes bukan terletak pada rendahnya kompetensi individu, melainkan pada belum optimalnya sistem pengembangan kompetensi organisasi. Hampir seluruh *key informant* sepakat bahwa personel Biddokkes telah memiliki kompetensi dasar yang memadai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku, maupun profesionalisme. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses rekrutmen, pendidikan profesi, dan pengalaman kerja telah menghasilkan sumber daya manusia yang relatif mampu menjalankan tugas pelayanan kesehatan sesuai standar organisasi.

Namun demikian, perkembangan lingkungan strategis, terutama kemajuan teknologi kesehatan, digitalisasi pelayanan publik, sistem informasi kesehatan, ilmu kedokteran, serta tuntutan pelayanan yang semakin kompleks menyebabkan kompetensi yang dimiliki saat ini mulai menghadapi kesenjangan (*competency gap*). Kesenjangan tersebut bukan disebabkan rendahnya kualitas SDM, melainkan karena organisasi belum mampu menyediakan mekanisme pengembangan kompetensi yang berlangsung secara cepat, berkelanjutan, dan merata bagi seluruh personel.

Berdasarkan intensitas kemunculan jawaban para informan, terdapat **empat** faktor dominan yang menyebabkan pengembangan kompetensi belum optimal. Pertama, keterbatasan anggaran, yang berdampak pada terbatasnya jumlah pelatihan, pendidikan formal, sertifikasi profesi, workshop, maupun seminar yang dapat diikuti personel. Kedua, terbatasnya kuota pendidikan dan pelatihan, sehingga kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi belum dapat dinikmati secara merata. Ketiga, tingginya beban pelayanan kesehatan, yang menyebabkan personel sulit meninggalkan tugas operasional untuk mengikuti kegiatan pembelajaran dalam waktu yang cukup panjang. Keempat, percepatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya digitalisasi pelayanan kesehatan dan administrasi, yang berlangsung lebih cepat dibanding kemampuan organisasi dalam memperbarui kompetensi pegawai.

Selain faktor struktural tersebut, penelitian juga menemukan faktor organisasi dan individu yang turut memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi. Beberapa informan mengemukakan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pemetaan kesenjangan kompetensi (*competency mapping*), sehingga belum seluruh kebutuhan organisasi dapat diterjemahkan menjadi program pendidikan dan pelatihan yang tepat sasaran. Di sisi lain, motivasi belajar sebagian personel masih bervariasi, sementara keterkaitan antara pengembangan kompetensi dengan sistem merit, promosi jabatan, dan pengembangan karier belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Kondisi ini mengurangi insentif bagi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi SDM Biddokkes memerlukan perubahan paradigma dari pendekatan yang bersifat administratif menuju *strategic competency development*. Organisasi perlu membangun sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi melalui pemetaan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi, penyusunan *Individual Development Plan* (IDP), peningkatan investasi anggaran, penguatan budaya *continuous learning*, pemanfaatan platform pembelajaran digital, serta pengaitan pengembangan kompetensi dengan sistem merit dan pengembangan karier. Melalui pendekatan tersebut, pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pelatihan semata, tetapi sebagai strategi organisasi untuk mewujudkan SDM Biddokkes yang profesional, adaptif, dan mampu menghadapi tantangan pelayanan kesehatan di era transformasi digital.

C. Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Biddokkes

Dalam rangka menyusun strategi pengembangan kompetensi, peneliti menetapkan 4 (empat) tahapan yang dapat dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan kompetensi SDM Biddokkes Polda Metro Jaya. Dalam konteks ini peneliti berfokus pada strategi membangun SDM Poliklinik Biddokkes yang profesional, adaptif, dan berdaya saing melalui pemetaan kompetensi, pelatihan, pendidikan, dan

pengembangan karier berbasis merit. Model tersebut digambarkan secara sederhana dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 4.2

Model Pengembangan Kompetensi SDM Biddokes



Sumber: Peneliti (2026)

1. Pemetaan Kompetensi

Langkah awal yang harus ditempuh Biddokes dalam strategi pengembangan kompetensi adalah dengan memetakan gap kompetensi SDM Biddokes. Pemetaan kompetensi merupakan fondasi seluruh strategi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) SDM Biddokes. Langkah strategis dalam rangka pemetaan kompetensi ini adalah: penyusunan standar kompetensi jabatan, assesment kompetensi, dan analisis gap kompetensi.

a. Menyusun Standar Kompetensi Jabatan

Tujuan pertama penyusunan standar kompetensi adalah untuk menjadi acuan kompetensi ideal setiap jabatan melalui penetapan profil kompetensi ideal yang harus dimiliki oleh setiap jabatan di Poliklinik Biddokes Polda Metro Jaya, artinya organisasi menentukan: kompetensi apa yang harus dimiliki seorang dokter, perawat, apoteker, analis laboratorium, maupun tenaga administrasi agar mampu memberikan pelayanan kesehatan secara profesional. Tujuan kedua, yaitu: menjadi dasar pemetaan kompetensi (*competency mapping*) setelah standar kompetensi tersedia, organisasi dapat membandingkan antara kompetensi ideal dengan kompetensi aktual pegawai perbandingan tersebut menghasilkan *competency gap*. Tujuan ketiga, menjadi dasar analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*). Pelatihan tidak boleh diberikan berdasarkan: permintaan pegawai, anggaran yang tersedia, atau kebiasaan tahunan. Pelatihan harus diberikan berdasarkan gap kompetensi.

Biddokes perlu menyusun standar kompetensi yang digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*) mengenai kompetensi minimal yang harus dimiliki SDM Biddokes untuk dapat melaksanakan suatu jabatan secara efektif. Dengan kata lain, standar kompetensi bukan untuk mengembangkan pegawai, tetapi untuk menentukan kompetensi apa yang harus dimiliki pegawai Biddokes. Setelah standar ditetapkan, barulah organisasi dapat merancang strategi pengembangan kompetensi. Biddokes perlu memiliki standar kompetensi, meliputi:

1) Kompetensi Teknis

- 2) Kompetensi Manajerial
- 3) Kompetensi Sosial Kultural
- 4) Kompetensi Digital
- 5) Kompetensi Pelayanan

b. Assessment Kompetensi

Dalam konteks strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokes Polda Metro Jaya, Assessment Center bukan sekadar alat seleksi pegawai, tetapi merupakan metode sistematis untuk mengukur potensi dan kompetensi pegawai secara objektif sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengembangan SDM. Maksud Assessment Center yaitu untuk melakukan pengukuran secara komprehensif terhadap kompetensi dan potensi pegawai melalui berbagai metode simulasi, tes, wawancara, dan observasi yang dilakukan oleh asesor terlatih sehingga diperoleh profil kompetensi individu yang objektif.

Assessment Center tidak hanya menilai kemampuan pegawai saat ini (*current competence*), tetapi juga memprediksi kemampuan pegawai dalam mengemban jabatan yang lebih tinggi (*future potential*). Dalam rangka assesment center, Biddokes dapat menggunakan metode sebagai berikut:

- 1) Assessment Center
- 2) Wawancara Kompetensi
- 3) Observasi
- 4) Uji Praktik
- 5) Penilaian Atasan

c. Competency Gap Analysis

Analisis kesenjangan kompetensi (Competency Gap Analysis) merupakan inti dari strategi pengembangan kompetensi. Banyak organisasi melakukan pelatihan tanpa terlebih dahulu mengetahui kesenjangan kompetensi pegawai, sehingga pelatihan menjadi kurang tepat sasaran. Analisis kesenjangan kompetensi adalah proses membandingkan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan (standar kompetensi)

dengan kompetensi aktual yang dimiliki pegawai, untuk mengetahui kekurangan atau kesenjangan yang perlu dikembangkan. Biddokes perlu melakukan analisis kesenjangan kompetensi dengan tujuan:

1) Mengetahui kompetensi yang masih kurang

Tujuan utama adalah mengidentifikasi kompetensi apa saja yang belum memenuhi standar jabatan oleh SDM Biddokes. Output: Daftar kompetensi yang perlu dikembangkan.

2) Menentukan prioritas pengembangan kompetensi

Tidak semua kompetensi SDM Biddokes harus dikembangkan secara bersamaan. Analisis gap membantu organisasi menentukan prioritas berdasarkan besarnya kesenjangan dan tingkat urgensi. Dengan demikian, sumber daya pengembangan dapat difokuskan pada kompetensi yang paling kritis.

3) Menjadi Dasar Penyusunan Program Pelatihan

Pelatihan SDM Biddokes yang efektif harus didasarkan pada hasil analisis gap sehingga pelatihan menjadi tepat sasaran dan efisien.

2. Pelatihan

Strategi pengembangan kompetensi SDM Biddokes berikutnya yang peneliti rumuskan adalah pelatihan. Dalam konsep dan teori tentang pengembangan SDM, pelatihan merupakan salah satu strategi utama dalam mengembangkan kompetensi SDM. Hampir tidak ada teori manajemen SDM yang tidak membahas tentang pelatihan sebagai strategi dalam pengembangan kompetensi. Kompleksitas Biddokes dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam melayani masyarakat, menjadi gambaran betapa dibutuhkan SDM yang selalu siap untuk bekerja dan berkinerja.

Strategi pengembangan kompetensi SDM Poliklinik Biddokes Polda Metro Jaya, pelatihan tidak cukup hanya berupa diklat teknis medis. Sebagai organisasi pelayanan kesehatan yang berada di lingkungan Polri, strategi pelatihan harus mampu meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, pelayanan publik, digital, dan

kesiapsiagaan operasional. Peneliti menawarkan strategi pelatihan menggunakan pendekatan *Competency-Based Training* (CBT), yaitu pelatihan yang disusun berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan analisis kesenjangan kompetensi.

a. *Competency-Based Training* (Pelatihan Berbasis Kompetensi)

Pelatihan bagi SDM Biddokes disusun berdasarkan hasil assessment dan *competency gap*. Artinya, tidak semua pegawai mengikuti pelatihan yang sama, tetapi sesuai kebutuhan kompetensinya. Tujuannya adalah pelatihan tepat sasaran, dapat menghemat biaya, dan meningkatkan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan pegawai.

b. *Technical Medical Training*

Ini merupakan pelatihan inti bagi tenaga kesehatan di Biddokes Polda Metro Jaya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan medis. Contoh:

- 1) Basic Trauma Cardiac Life Support (BTCLS)
- 2) Advanced Cardiac Life Support (ACLS)
- 3) Basic Life Support (BLS)
- 4) Penanganan Gawat Darurat
- 5) Emergency Nursing
- 6) Infection Prevention and Control (IPC)
- 7) Patient Safety
- 8) Clinical Governance
- 9) Manajemen Risiko Klinis
- 10) Manajemen Bencana Medis
- 11) Pelayanan Kedokteran Kepolisian (Dokpol)

c. *Pelatihan Digital Health*

Saat ini pelayanan kesehatan semakin digital, maka Biddokes sudah saatnya untuk aktif melakukan pelatihan keterampilan digital baik untuk mendukung tugas tenaga kesehatan maupun manajemen dan tenaga pendukung lainnya. Hal ini akan mendukung transformasi digital Biddokes. Materi pelatihan dapat berupa:

- 1) SIMRS: Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit
- 2) Electronic Medical Record
- 3) Artificial Intelligence dalam pelayanan kesehatan
- 4) Telemedicine
- 5) Dashboard pelayanan kesehatan
- 6) Analisis data kesehatan
- 7) Keamanan data pasien (Cyber Security)

3. Pendidikan

Peneliti meyakini bahwa, strategi pengembangan kompetensi SDM melalui pendidikan merupakan strategi yang paling strategis dan berjangka panjang untuk SDM Biddokes Polda Metro Jaya. Jika pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan (*skill upgrading*), maka pendidikan bertujuan meningkatkan kapasitas intelektual, profesionalisme, dan kepemimpinan pegawai. Investasi pada pendidikan formal akan meningkatkan kualitas modal manusia (*human capital*), yang berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Pengembangan kompetensi SDM melalui pendidikan merupakan strategi mendasar dalam meningkatkan kapasitas pengetahuan dan intelektualitas SDM. Melalui pendidikan kompetensi seseorang dapat berkembang lebih signifikan agar lebih mampu menghadapi tantangan organisasi. Berdasarkan identifikasi data dan informasi dari para *key informant*, peneliti menampilkan detail kebutuhan pendidikan yang diperlukan SDM Biddokes saat ini dan kedepan, seperti yang dipaparkan dalam matrik di bawah. Berdasarkan analisis data dan informasi selama penelitian berjalan, peneliti merumuskan strategi pengembangan kompetensi melalui pendidikan sebagai berikut:

a. Pendidikan Formal Berjenjang (*Academic Degree Development*)

Tujuan strategi yaitu, meningkatkan kualifikasi akademik pegawai agar sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu kesehatan dan manajemen pelayanan kesehatan. Program yang dapat dikembangkan:

- 1) Diploma → Sarjana
- 2) Sarjana → Magister
- 3) Magister → Doktor

Output yang diharapkan dari strategi ini Biddokes dapat memperoleh peningkatan kompetensi akademik pegawai, peningkatan kemampuan analitis\, dan peningkatan kualitas pelayanan oleh pegawai Biddokes pada tugas dan fungsinya masing-masing.

b. Pendidikan Berbasis Kebutuhan Organisasi (*Need-Based Education*)

Dalam konteks pengembangan SDM Biddokes, pendidikan tidak diberikan berdasarkan keinginan pegawai semata. Tetapi berdasarkan:

- 1) Renstra Biddokes
- 2) Analisis Jabatan
- 3) Analisis Beban Kerja
- 4) Analisis Kompetensi

Misalnya, Biddokes membutuhkan ahli: Hospital Management, Public Health, Emergency Medicine, Occupational Health, Forensic Medicine, Digital Health, maka beasiswa diarahkan ke bidang tersebut.

c. Pendidikan Spesialisasi

Poliklinik Biddokes sebagai organisasi yang bergerak di bidang kesehatan dan struktur SDM yang terdiri tenaga kesehatan dan tenaga pendukung lainnya sebagai tulang punggung organisasi, maka pendidikan spesialis sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi teknis. Misalnya: Dokter Spesialis Forensik, Anestesi, Penyakit Dalam, Radiologi. Demikian juga untuk tenaga kesehatan non dokter, misalnya: Perawat *Critical Care Nursing*, *Emergency Nursing*, *Infection Control Nurse*, *Occupational Health Nursing*. Ini akan memperkuat kapasitas pelayanan Biddokes.

d. Pendidikan Kepemimpinan

Poliklinik Biddokes dengan segala kompleksitas tantangan yang dihadapinya, membutuhkan pemimpin yang mumpuni baik dari aspek manajerial maupun teknis. Tidak semua pegawai Biddokes memiliki bakat dan talenta memimpin maka diperlukan

seleksi dan strategi khusus untuk dipersiapkan menjadi pemimpin, misalnya melalui manajemen talenta. Pegawai yang masuk *Talent Pool* diberikan pendidikan kepemimpinan. Misalnya: Diklat Kepemimpinan, Magister Administrasi Publik, Magister Manajemen Rumah Sakit, Magister Kebijakan Publik, dan Executive Education. Tujuannya adalah untuk menyiapkan calon Kepala Poliklinik, Kepala Bidang, dan pimpinan lainnya di Biddokes Polda Metro Jaya.

e. Pendidikan Berbasis Beasiswa

Poliklinik Biddokes perlu menyediakan berbagai skema pendidikan bagi SDM berbasis beasiswa, misalnya:

- 1) Tugas Belajar
- 2) Izin Belajar
- 3) Beasiswa Internal
- 4) LPDP
- 5) Beasiswa Polri
- 6) Kerja sama universitas

Hal ini untuk menciptakan suasana kompetitif, sehingga pegawai memiliki kesempatan yang sama meningkatkan pendidikan.

4. Pengembangan Karier

Strategi berikutnya yang perlu ditempuh oleh Biddokes dalam mengembangkan kompetensi SDM adalah dengan pengembangan karier. Aspek ini menjadi krusial sebab karier merupakan salah satu bentuk penghargaan institusi kepada SDM. Ketika seorang pegawai memiliki kompetensi tinggi, pendidikan memadai dan pengalaman kerja meyakinkan, maka harapan untuk memiliki karier yang bagus menjadi harapan setiap pegawai. Selain merupakan bentuk penghargaan, karier juga bentuk dari aktualisasi, eksistensi, kebanggaan dan pengakuan institusi terhadap pegawai.

Menurut peneliti, pengembangan karier merupakan puncak dari seluruh strategi pengembangan kompetensi SDM Biddokes. Artinya, pemetaan kompetensi, pelatihan,

dan pendidikan bukanlah tujuan akhir, melainkan instrumen untuk mempersiapkan pegawai Biddokes agar memiliki karier yang berkembang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini peneliti memandang pengembangan karier menjadi salah satu strategi utama, bukan hanya dipahami sebagai promosi jabatan dalam di lingkungan Biddokes. Karier bukan sekadar naik jabatan, tetapi proses peningkatan kompetensi, pengalaman, tanggung jawab, dan kontribusi terhadap organisasi. Peneliti merumuskan sejumlah strategi berkaitan dengan pengembangan karier bagi SDM Biddokes:

a. Pola Karier Berbasis Kompetensi

Dalam pola ini, karier pegawai tidak dipromosikan karena masa kerja, akan tetapi berdasarkan: kompetensi, kinerja, potensi, integritas, pendidikan.

b. Talent Management

Banyak talenta unggul di Biddokes Polda Metro Jaya, maka pegawai berprestasi dimasukkan ke dalam *Talent Pool*. Kemudian diberikan: *coaching*, *mentoring*, pendidikan, rotasi, penugasan khusus sehingga siap mengisi jabatan strategis.

Hal ini sesuai dengan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 jo. PermenPANRB Nomor 20 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta ASN.

c. Promosi Berbasis Merit

Promosi di Biddokes Polda Metro Jaya harus mempertimbangkan: *assessment center*, kompetensi, kinerja, integritas, potensi, bukan senioritas. Hal ini sejalan dengan Sistem Merit.