

**BUKU SAKU**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA POLRI MELALUI  
PENINGKATAN KOMPETENSI  
TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI  
NEGARA (SPN)**

**Oleh:**

**R.A. Kadarmanda  
Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, MBA  
Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd**



BUKU SAKU

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA POLRI  
MELALUI PENINGKATAN KOMPETENSI TENAGA  
PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA (SPN)**

Oleh:

R.A. Kadarmanta

Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, MBA

Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd

## **Kata Pengantar**

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan karunianya sehingga penulis telah menyelesaikan buku saku yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Polri Melalui Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara (SPN).

Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Prof. Dr. Mahmuddin Yasis, MBA dan Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd. yang telah membantu penulis dalam mengerjakan buku saku ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua teman yang telah memberi kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan buku saku ini.

Buku saku "*Pengembangan Sumber Daya Manusia Polri Melalui Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara (SPN)*" dibuat sebagai salah satu bagian dari disertasi dalam penyelesaian Program Doktor Ilmu Manajemen di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Buku Saku ini diharapkan menjadi referensi bagi praktisi, peneliti dan pihak terkait lainnya untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN dalam rangka pengembangan SDM Polri profesional. Pada kesempatan ini, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang berkontribusi untuk menyelesaikan buku saku ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan pada Buku Saku ini, oleh karenanya, kritik dan saran dari seluruh pembaca senantiasa penulis harapkan demi kesempurnaan sebuah karya. Semoga Buku Saku ini dapat membawa pemahaman bagi semua khalayak pembaca tentang pentingnya peran tenaga pendidik SPN kompeten dalam pengembangan SDM Polri.

Jakarta, 30 April 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>ii</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan .....	3
C. Manfaat .....	3
<b>BAB II PENGEMBANGAN SDM POLRI MELALUI PENINGKATAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA (SPN).....</b>	<b>4</b>
A. Pengembangan SDM Polri.....	4
1. Pengertian Pengembangan SDM.....	4
2. Tujuan Pengembangan SDM .....	5
B. Sistem Pembinaan Karir dan Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik SPN .....	9
1. Pengertian Kompetensi .....	9
2. Pengertian Guru Sebagai Tenaga Pendidik.....	9
3. Kompetensi Guru Sebagai Tenaga Pendidik.....	10
4. Sistem Pembinaan Karir dan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik.....	11
<b>BAB III PENUTUP.....</b>	<b>20</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>21</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia oleh studi-sudi empiris dalam berbagai literatur yang meliputi: rekrutmen, seleksi, pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan promosi (Dessler, 2000). Dampak meningkatnya tuntutan kebutuhan terhadap ketersediaan SDM yang berkualitas dan kompeten di berbagai bidang kehidupan manusia. SDM memiliki arti penting dan utama bagi suatu organisasi (Yasin, 2014).

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) yang kondusif dan dinamis, membutuhkan SDM yang profesional. Menurut Karnavian dan Sulistyio (2017), bahwa pengembangan SDM Polri adalah untuk mewujudkan Polri profesional, modern, dan terpercaya (Promoter) (Karnavian & Sulistyio, 2017). Kinerja Polri profesional merupakan kebutuhan untuk menghadapi tuntutan masyarakat terhadap tugas Polri yang semakin tinggi kompleksitas masalahnya (Muradi, 2018). Hal di atas sejalan dengan tugas utama Polri untuk memelihara Kamtibmas, melayani, mengayomi, melindungi, dan menegakkan hukum.

Sebagaimana tuntutan di era profesionalitas yang menurut Chouhan & Srivastava (2014) bahwa berbagai hal penting yang dilatarbelakangi oleh pengalaman empiris pengelolaan sumber daya manusia dalam pengembangan organisasi moderen. SDM memiliki peran penting dalam agen perubahan (Chouhan & Srivastava, 2014).

Pada tahun 2018 jumlah SDM Polri mencapai 417.134 orang, dari jumlah tersebut, sebanyak 349.651 orang (84 %) adalah personil Polri berpangkat Brigadir. Pengelolaan SDM secara profesional merupakan kebutuhan untuk membangun efektivitas kinerja organisasi, mengingat SDM merupakan aspek penting dan utama dalam organisasi (Amstrong, 2009). Implementasi pengelolaan SDM Polri yang efektif dituntut penerapan unsur rekrutmen, seleksi, pendidikan & pelatihan (Diklat), pengembangan karir, penghargaan dan hukuman. Pentingnya kegiatan-kegiatan yang terintegrasi dalam suatu kebijakan organisasi (Dessler, 2011). Pengembangan SDM dalam organisasi membawa dampak perubahan

---

---

(Balzac, 2010). Dalam praktiknya unsur penting pengembangan SDM Polri yakni peningkatan kompetensi dan kinerja Polri profesional, guna meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Menurut Kunter et all (2013) bahwa pengaruh kompetensi profesional guru pada hasil didik terjadi secara terus menerus dan berulang. Efek positif dari kompetensi pedagogik tenaga pendidik, sikap dan perilaku antusiasme untuk mengajar, dan keterampilan mengatur serta mempersiapkan diri sendiri pada kualitas pengajaran pada gilirannya akan mempengaruhi kualitas hasil lulusan (Kunter etall, 2013). Menurut Andriani (2011), tenaga pendidik memiliki peran utama untuk menghasilkan lulusan, sebagaimana penelitian di 29 negara yang terdiri atas 16 negara berkembang dan 13 negara industri (maju). Di 16 negara berkembang, prosentase kontribusi terhadap prestasi belajar sebagai berikut: guru sebesar 34%, manajemen sebesar 22%, waktu belajar sebesar 18%, dan sarana fisik sebesar 26%. Sedangkan penelitian di 13 negara industry, kontribusi guru sebesar 36%, manajemen sebesar 23%, waktu belajar sebesar 22%, dan sarana fisik sebesar 19% (Andriani, 2011).

SPN sebagai lembaga pendidikan dalam operasionalnya untuk menghasilkan hasil didik yang memiliki kompetensi pada tugas umum kepolisian diperlukan komponen Gadik kompeten. Kompetensi sebagai bagian profesionalisme Gadik merupakan unsur utama dalam pendidikan di SPN. Profesionalitas Gadik pada dasarnya meliputi unsur kepribadian, keilmuan, dan ketrampilan, diwujudkan dalam bentuk kompetensi guru sebagai tenaga pendidik (Musa, 2017). Kualitas lulusan SPN tidak bisa dilepaskan dari tenaga pendidik SPN yang harus memiliki kompetensi memadai (Widada dkk, 2018), (Hakim, 2015). Tuntutan profesionalitas Gadik SPN yakni memiliki kompetensi pedagogik dan profesional dalam melakukan transfer pengetahuan sehingga hasil didik memiliki profesionalitas dalam pelaksanaan tugas kepolisian (Martin, 2014).

Kompetensi Gadik memiliki pengaruh signifikan dalam mencapai kompetensi lulusan, untuk itu maka diperlukan Gadik SPN yang kompeten. Peran Sistem Pembinaan Karir berbasis kompetensi menunjukkan bahwa implementasi siklus manajemen yang meliputi; penarikan atau rekrutmen dan seleksi; pendidikan dan pelatihan (Diklat); penempatan; dan pengembangan karir sebagai aspek pengembangan SDM Gadik kompeten. Pelaksanaan setiap aspek siklus

---

---

memiliki standar kompetensi untuk mencapai kompetensi SDM Gadik SPN. Terdapat lima komponen utama kompetensi yakni pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai, karakteristik fisik, dan respons yang konsisten terhadap situasi dan motif-motif yang meliputi emosi, keinginan dan kebutuhan yang mendorong tindakan (Spencer, 2012), (Chouhan & Srivastava, 2014).

Pengelolaan yang dilakukan secara terus-menerus untuk pengembangannya maka potensi tersebut akan lebih produktif sehingga menguntungkan organisasi (Amstrong, 2007). Terjadinya kesenjangan implementasi Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN telah berdampak pada rendahnya kompetensi Gadik SPN akan menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan SDM Polri. Mekanisme peningkatan kompetensi Gadik yang diperlukan adalah pelatihan aspek kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial serta didukung sistem pembinaan karir Gadik.

## **B. Tujuan**

Penyusunan buku saku ini bertujuan untuk menyediakan informasi tentang pengembangan sumber daya manusia Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik Sekolah Polisi Negara (SPN).

## **C. Manfaat**

Penyusunan buku saku ini dapat memberikan manfaat sebagai:

1. Referensi dalam pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN.
  2. Salah satu acuan untuk pembinaan SDM khususnya bagi personil Polri yang ditugaskan sebagai tenaga pendidik pada lembaga pendidikan Polri.
  3. Bahan pertimbangan bagi Satuan Kerja terkait di lingkungan Polri tentang implementasi sistem pembinaan karir tenaga pendidik sebagai personil Polri profesional.
- 
-

## **BAB II**

### **PENGEMBANGAN SDM POLRI MELALUI PENINGKATAN KOMPETENSI TENAGA PENDIDIK SEKOLAH POLISI NEGARA (SPN)**

#### **A. Hakikat Pengembangan SDM Polri**

##### **1. Pengertian Pengembangan SDM**

Menurut Chalofsky (2014) bahwa pengembangan SDM merupakan sebuah kajian dan praktik untuk meningkatkan kualitas individu, kelompok, dan organisasi melalui peningkatan dan intervensi yang berdasarkan pada aspek pembelajaran serta tujuan optimalisasi perkembangan kompetensi SDM tersebut (Chalofsky, 2014). Menurut Dessler (2017), bahwa pengembangan SDM merupakan suatu proses peningkatan kemampuan, baik dari aspek kemampuan manajerial maupun teknis operasional yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM sebagai penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab dalam setiap organisasi termasuk di lembaga pendidikan (Undang-undang RI No. 13, 2013). Menurut Jacson (2006) bahwa pengembangan SDM merupakan serangkaian rancangan sistem formal yang berkaitan dalam suatu sistem dalam organisasi untuk memastikan pengembangan bakat manusia secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Jackson, 2006). Menurut Price (2011) pengembangan SDM merupakan suatu langkah strategis bagi kegiatan investasi melalui pengembangan potensi individu. Dalam pelaksanaannya disediakan kerangka kerja yang dapat digunakan sebagai sarana pengembangan diri, penetapan jenis program pelatihan yang relevan dan kemajuan karir SDM disesuaikan dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang (Price, 2011).

Pengembangan SDM merupakan pemanfaatan jenis pelatihan dan pengembangan karir individu serta pencapaian tujuan organisasi, yang terintegrasi, untuk meningkatkan efektivitas individu dan kelompok dalam organisasi. Menurut Alhalboosi (2018), Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian tugas sistematis untuk memperkaya pegawai dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman guna memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan untuk mencapai tujuan (Alhalboosi, 2018). Menurut Rowley (2012) bahwa pengembangan SDM adalah proses mengembangkan kualitas dan profesionalitas yang mendukung kinerja, meliputi aspek pengetahuan, keahlian, dan kemampuan seorang pekerja, termasuk aspek kompetensinya, melalui program pelatihan dan pengelolaan kepemimpinan, dan manajemen untuk peningkatan kinerja (Rowley, 2012).

---

---



Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM Polri merupakan segala aktivitas yang dilakukan oleh Institusi Polri dalam memfasilitasi setiap personil guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku sebagai insan bhayangkara yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas. Seluruh aktivitas tersebut menyangkut aspek karir dan kemampuan personil dalam Institusi Polri, baik secara individu maupun kelompok guna mewujudkan kinerja Polri yang professional. SDM merupakan bagian paling penting dalam pengembangan organisasi, aspek pentingnya adalah kompetensi. Menurut Spencer (2012) kompetensi adalah "karakteristik dasar seorang individu yang terkait dengan efektifitas kinerja" Terdapat lima jenis karakteristik kompetensi yakni: Motif; Ciri, Konsep diri; Pengetahuan; dan Keterampilan (Spencer, 2012). SDM kompeten berpengaruh pada produktivitas kinerja untuk itu maka diperlukan peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Pengelolaan aspek SDM mengacu pada prinsip dasar organisasi, keberhasilan organisasi membutuhkan kerja sama SDM, dan kultur organisasi yang dibangun secara terintegrasi dengan pencapaian tujuan oleh seluruh SDM dalam organisasi tersebut (Amstrong, 2009), (Dessler, 2015).

Pengembangan SDM Polri, berhubungan dengan peningkatan kompetensi SDM muaranya adalah kepuasan dan kepercayaan masyarakat pelanggan. Pengembangan SDM merupakan hal penting dan sebagai bagian tak terpisahkan pada siklus Sistem Pembinaan Karir kepolisian. Pengembangan SDM Polri sebagai aspek strategis dalam mewujudkan perubahan kultur dan kinerja organisasi. Setiap individu maupun kelompok SDM pada organisasi Polri dapat mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi secara efektif.

Pengembangan SDM Polri merupakan aspek penting dan menjadi prioritas dalam mewujudkan kinerja unggul, mengingat kondisi tersebut akan sangat berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada kinerja Polri. Pengembangan SDM Polri dilakukan melalui sistem rekrutmen, seleksi, Diklat dan penempatan serta pengembangan karir kepolisian.

## **2. Tujuan Pengembangan SDM.**

Dalam rangka efektivitas pengembangan SDM perlu penetapan tujuan yakni terwujudnya SDM profesional dan organisasi berkinerja tinggi yang meliputi tujuan:

- a. Jangka pendek, pada tujuan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi, mempertahankan dan meningkatkan motivasi setiap personil guna terwujudnya
-

kinerja organisasi yang efektif. Untuk itu diperlukan program pengembangan SDM yang dilakukan secara efektif dalam waktu yang singkat dapat dicapai hasilnya.

- b. Jangka menengah, pada tujuan ini sasarannya adalah untuk meningkatkan produktifitas kinerja personil melalui peningkatan kinerja, berkurangnya tingkat kemangkiran personil di tempat tugasnya, dan untuk menjamin mutu kehidupan kerja personil, sehingga diperlukan rancangan pengembangan kompetensi SDM.
- c. Jangka panjang, pada tujuan ini adalah untuk mewujudkan kinerja organisasi profesional, berkinerja tinggi yang ditandai dengan setiap personil memiliki kompetensi, konsistensi, dan komitmen yang kuat di bidang tugasnya. Sikap dan perilaku yang profesional berdampak pada tingkat kepercayaan pelanggan dan masyarakat kepada Polri sebagai organisasi pelayan publik.

Implementasi bagi pengembangan SDM Polri, untuk jangka pendek melalui pelatihan-pelatihan, untuk jangka menengah melalui pembinaan yang dirancang untuk waktu tiga sampai dengan lima tahun, serta untuk jangka panjang melalui implementasi sistem pembinaan karir yang dalam seperangkat sistem dan mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN dengan didukung sistem pembinaan karir SDM Polri. Dalam sistem pengembangan SDM menurut Dessler (2015), bahwa sebuah sistem yang bermuatan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang dengan tujuan akhirnya adalah kinerja organisasi profesional dan meningkatnya kepercayaan masyarakat sebagai pelanggan (Dessler, 2015).

Dalam rangka pengembangan SDM menurut Lynham (2000), bahwa membangun implementasi teori sebagai hal penting bagi profesi pengembangan SDM karena untuk memajukan profesionalisme dan kematangan guna membantu menghilangkan ketegangan antara penelitian dan praktik pengembangan SDM, dan untuk mengembangkan berbagai metode penelitian inklusif guna membangun teori dan praktik pengembangan SDM (Lynham, 2000). Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah terwujudnya:

- a. Peningkatan produktifitas kinerja SDM, melalui dukungan aspek pengetahuan, keterampilan teknis dan menjalin relasi, maupun keterampilan manajerial yang dilakukan secara terus-menerus dan terukur perkembangannya.
  - b. Efisiensi kinerja SDM guna meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, dan biaya.
  - c. Pengembangan nilai-nilai moralitas SDM secara lebih efektif untuk mendukung keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka secara antusias dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih baik.
- 
-

- d. Karir SDM berpeluang untuk berkembang sesuai keahlian dan keterampilan, yang didukung oleh perilaku profesional dan peningkatan prestasi kerjanya.
- e. Kepemimpinan di setiap jenjang unit kerja yang lebih efektif, menampilkan figur yang memiliki *human relations* yang lebih fleksibel dan lebih memotivasi, sehingga pembinaan aspek kualitas kerja sama terwujud secara harmonis dan efektif.
- f. Kepentingan pelayanan SDM memberikan nilai manfaat yang baik bagi internal organisasi maupun bagi masyarakat yang menjadi pelanggan.
- g. Pengembangan SDM yang diawali dengan melakukan analisis kebutuhan pengembangan. Dalam langkah ini dibutuhkan penerapan teori maupun pedoman yang digali dari penelitian/pengalaman empiris sebagai acuan relevan dengan proses pengembangan SDM (Jackson, 2006).

### **3. Pendekatan dan Metode Pengembangan SDM**

Pengembangan SDM yang efektif memerlukan pendekatan dan metode yang efektif:

- a. Pendekatan Pengembangan SDM. Terdapat empat pendekatan untuk mengembangkan SDM meliputi aspek pendidikan formal, penilaian, berbagi pengalaman kerja, dan membangun hubungan pribadi (Gerhart dkk, 2007), sebagai berikut:
    - 1) Pendidikan Formal. Pendekatan ini meliputi program-program di luar dan di dalam organisasi yang dirancang khusus bagi personil organisasi baik berupa kursus-kursus yang diselenggarakan oleh konsultan maupun universitas. Program-program di universitas yang menempatkan para peserta mengikuti kuliah untuk benar-benar berada di universitas guna mengikuti perkuliahan oleh para ahli di berbagai bidang pengembangan SDM dan organisasi.
    - 2) Penilaian (*assesment*). Penilaian ini meliputi kegiatan pengumpulan informasi dan umpan balik kepada personil dalam organisasi tentang kompetensi dan cara berkomunikasi. Penilaian dilakukan secara terukur dan tertelusur pada seluruh kemampuannya. Informasi tersebut dapat diperoleh dari rekan kerja, kepala Satuan Kerja, dan stafnya. Penilaian ini juga digunakan untuk mengidentifikasi para personil yang berpotensi guna mempromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
    - 3) Berbagi pengetahuan dan pengalaman kerja. Pengembangan personil melalui berbagi pengalaman kerjanya. Hubungan kerja, permasalahan tuntutan tugas, atau hal-hal lain yang dihadapi para pegawai terhadap pekerjaannya, setelah mempraktikkan keterampilannya, mereka memberikan pengalaman kepada rekan
-

kerjanya sehingga melalui pelaksanaan tugas dan pekerjaannya mereka memiliki pengalaman, melalui belajar sambil bekerja sehingga mendapatkan keterampilan baru, dan dapat diterapkan sebagai proses belajar dari pengalaman.

b. Metode Pengembangan SDM. Pengembangan SDM dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Perekrutan dan penyeleksian. Melalui kegiatan perekrutan dan penyeleksian, proses pemilihan guna pengembangan SDM menjadi efektif. Dalam proses ini dibuat perencanaannya dengan melakukan analisa kebutuhan posisi untuk memenuhi kebutuhan personil yang akan direkrut dan diseleksi disesuaikan dengan beban kerja yang secara terukur meningkat dari kinerja SDM yang lama.
  - 2) Pelatihan. Pelatihan bagi personil dalam organisasi bertujuan untuk mengembangkan individu melalui peningkatan keterampilan. Dalam pelatihan unsur-unsur yang diperlukan yakni meliputi analisa kebutuhan pelatihan, materi pelatihan yang tepat, metode pelatihan yang efektif, dan pelatih yang kompeten. Pelatihan merupakan metode pengembangan SDM ini yang dititikberatkan pada praktik *On the job method* meliputi belajar dari pengalaman, proses *coaching*, pemagangan, bertukar posisi, proyek khusus, penugasan kepanitiaan secara selektif. *Off the job method* meliputi kursus, *role playing*, simulasi, dan latihan kerja (Sulastri, 2015), (Stokking et all, 2013)
  - 3) Pendidikan. Pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja dan pengembangan yang bersifat formal dan berkaitan dengan karir. Pertimbangan yang diambil dalam pembinaan ini adalah hasil analisa jabatan dengan kebutuhan tingkat pendidikan formal. Kompetensi posisi jabatan yang memerlukan pendidikan strata pasca sarjana bidang disiplin ilmu tertentu maka pegawai akan dikembangkan melalui pendidikan formal bidang disiplin ilmu tertentu tersebut.
  - 4) Pembinaan Karir. Pembinaan karir bertujuan untuk mengatur dan mengembangkan SDM secara terencana dalam sistem yang dilaksanakan secara konsisten, proporsional, dan profesional. Sistem Pembinaan Karir Berbasis Kompetensi bagi personil, adalah berdasarkan pendekatan kemampuan yang terukur dilakukan secara obyektif untuk selanjutnya diberikan penempatan yang bersifat promosi.
  - 5) Pemberian *reward and punishment*. Dalam dinamikanya SDM membutuhkan motivasi dan kinerja yang dinamis. Untuk itu maka pemberian reward
- 
-

(penghargaan) merupakan langkah humanis dan strategis. Sistem *reward and punishment* secara tepat akan mendukung kinerja individu dan kelompok secara tertata sehingga akan menghasilkan perilaku loyalitas personil pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi pengembangan SDM Polri dilakukan melalui peningkatan kualitas lembaga pendidikan dan didukung sistem pembinaan karir dan mekanisme peningkatan kompetensi Gadik.

## **B. Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik (Gadik)**

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas pada seseorang untuk mengerjakan setiap tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor kemampuan yakni intelektual dan fisik (Robbin, 2008). Penjabaran aspek kompetensi ini mencakup aspek teknis dan manajerial. Untuk pengukuran kompetensi bagi tenaga pendidik baik kompetensi teknis maupun kompetensi manajerial berada dalam mengelola pembelajaran dan pengajaran. Kompetensi teknis berisi pengetahuan dan keterampilan dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan, kemampuan memecahkan dan mencari solusi alternative lain yang baru. Kompetensi manajerial yakni kemampuan melakukan pengaturan dan pengelolaan orang-orang yang di bawah tanggungjawabnya guna pencapaian tujuan organisasi. Dalam lembaga pendidikan SPN, tenaga pendidik dituntut memiliki kompetensi teknis dan manajerial untuk mengadakan kontrak pembelajaran yang efektif dengan peserta didik dan mengelola pembelajaran secara berkualitas.

### **2. Pengertian Guru dan Tenaga Pendidik (Gadik)**

- a. Guru, berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 pasal 1 ayat 1, adalah seorang tenaga pendidik profesional, memiliki tugas utama yang mencakup bidang pendidikan, pengajaran, pembimbingan, pelatihan, penilaian dan pengevaluasian terhadap proses pembelajaran dan pengajaran. Guru pada lembaga pendidikan Polri, adalah setiap tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai tenaga pendidik (Gadik), tenaga dosen, tenaga pengasuh, tenaga widyaiswara, tenaga tutor, instruktur, fasilitator, konselor, dan juga sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya. Para tenaga pendidik tersebut berdasarkan surat penugasan dari pimpinan lembaga pendidikan Polri berpartisipasi secara aktif melakukan tugas dalam penyelenggaraan pendidikan Polri. Operasionalnya diatur dalam Peraturan
-

Kapolri no. 14 tahun 2015 (Mabes Polri, 2015). Guru sebagai tenaga pendidik merupakan komponen utama pendidikan serta sebagai aset lembaga pendidikan yang secara terus-menerus perlu dikembangkan kompetensinya guna mendukung proses mewujudkan lembaga pendidikan berbasis kompetensi (Profile, 2016).

- b. Tenaga Pendidik (Gadik) SPN. Tenaga pendidik (Gadik) SPN adalah personil Polri karir yang ditempatkan oleh Kepala Kepolisian Daerah (Kapolda) di SPN dengan mempertimbangkan kebutuhan tenaga pendidik SPN. Setelah melalui proses penempatan personil tersebut, Kepala SPN memiliki kewenangan menugaskan personil yang bersangkutan sebagai tenaga pendidik (Gadik) SPN. Proses penempatan personil Polri di SPN belum dilakukan asesmen berbasis kompetensi sehingga personil tersebut belum memiliki kompetensi sebagai Gadik. Dasar penugasan personil sebagai Gadik oleh Ka SPN adalah kebutuhan Gadik SPN sehingga setelah diberikan bekal pelatihan Pembinaan Peningkatan Kemampuan Tenaga Pendidik (Binkatpuan Gadik), personil tersebut ditugaskan sebagai Gadik.

### **3. Kompetensi Guru Sebagai Tenaga Pendidik (Gadik)**

Kompetensi guru sebagai tenaga pendidik, merupakan faktor penting dalam pendidikan berbasis kompetensi. Berdasarkan Undang-undang No.14 tahun 2005 kompetensi guru menyatunya unsur pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang melekat pada diri guru dan siap untuk dikembangkan guna melaksanakan tugas pokok, fungsi dan perannya sebagai tenaga pendidik yang profesional (Undang-Undang RI, 2005). Guru sebagai tenaga pendidik dalam proses pengembangan mutu pendidikan dituntut memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian dan sosial. Kompetensi tersebut merupakan inti kemampuan yang seharusnya dimiliki guru untuk pengembangannya sebagai guru profesional. Kaitannya dengan PCK adalah dapat diimplementasikan pada pelaksanaan pembelajaran. Aspek lain yakni pemahaman berbagai teori, kajian-kajian, model pengembangan sistem pendidikan dan pendekatan pembelajaran (Selvi, 2010). Guru sebagai pendidik profesional memiliki aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Kepribadian. Aspek kompetensi ini terdiri atas; integritas, moral, etika, dan etos kerja. Kompetensi kepribadian juga diartikan sebagai kemampuan seorang guru dalam membangun dan menampilkan kepribadian yang stabil, penuh kekedewasaan, kearifan, berkewibawaan menghadapi siswa, dan menjadi teladan bagi orang lain terutama peserta didik, berakhlak mulia serta memiliki kondisi kesehatan jasmani dan rohani.
- 
-

- b. Kompetensi Sosial. Kompetensi sosial yakni kemampuan mengelola bagaimana seorang guru mampu membangun relasi dengan masyarakat yang memerlukan keterampilan, kapasitas, dan kecakapan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang bersifat edukatif.
- c. Kompetensi Profesional. Kompetensi profesional meliputi penguasaan materi pengajaran, keterampilan mengelola pembelajaran, dan pemahaman pelaksanaan evaluasi. Guru profesional dalam tugas yang utama yakni mendidik, mengajar, memberikan bimbingan, mengarahkan, melatih, memberi penilaian, dan mengadakan evaluasi kepada peserta didik yang menempuh pendidikan formalnya, hal ini sejalan dengan aturan yang berlaku dalam *Undang Undang No 14 Tahun 2005 (Presiden Republik Indonesia, 2005)*. Kompetensi profesional juga dimaknai sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membimbing dan mengelola kinerja tim (Maister, 2000).
- d. Kompetensi Pedagogik. Kompetensi ini merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar yang dilakukan secara normatif serta konsisten.

#### **4. Sistem Pembinaan Karir dan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN**

Berdasarkan uraian di atas, bahwa pengembangan SDM melalui peran Diklat perlu dukungan tenaga pendidik kompeten. Untuk meningkatkan kompetensi Gadik SPN perlu dukungan sistem pembinaan karir dan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN yang diimplementasikan secara efektif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja Gadik guna mendukung kinerja lembaga Diklat SPN.

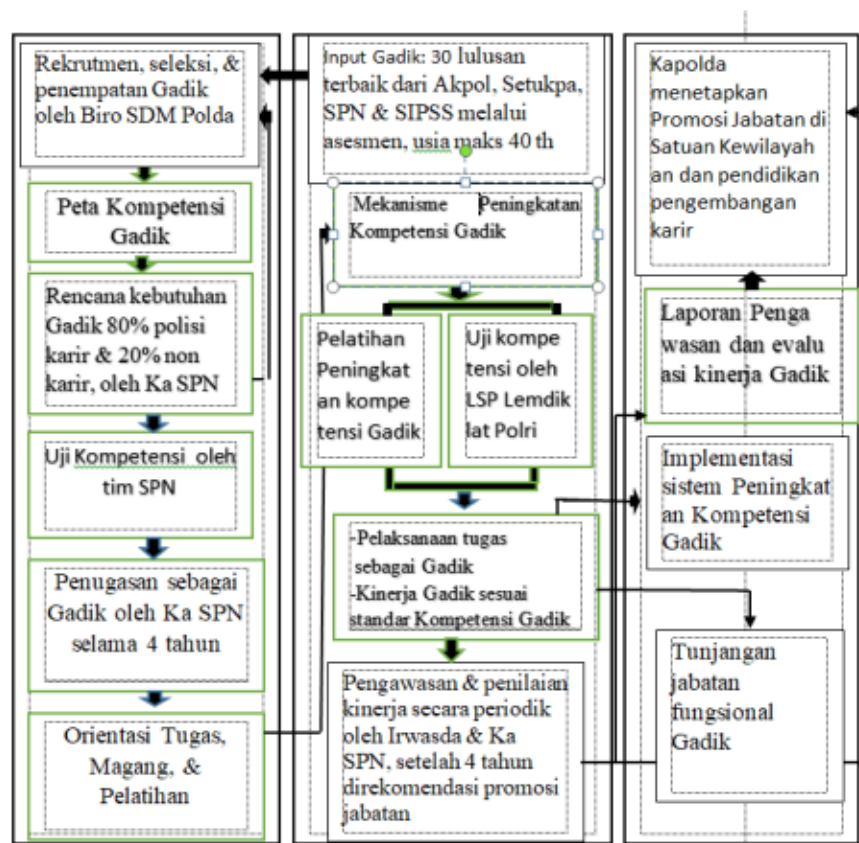
Menurut Amstrong (2014), SDM sebagai aset utama setiap organisasi, semakin tinggi kualitas dan kompetensi SDM akan berdampak pada semakin tinggi kontribusinya terhadap efektifitas kinerja organisasi (Amstrong, 2014), (Daly, 2015). SDM Gadik memberikan kontribusi dalam pengembangan SDM Polri profesional. Pencapaian kinerja organisasi tergantung pada kinerja SDM-nya. Dampak positif pelatihan adalah adanya peningkatan baik kompetensi, kepuasan kerja, motivasi, maupun efisiensi kinerja. Inovasi dalam strategi yang dibangun pada sistem pembinaan karir sebagai aspek pengungkitnya (Hafees, 2015).

Menurut Endraswara (2012) dalam penelitian jenis kualitatif deskriptif dengan studi kasus, bahwa adanya ketidaksesuaian atau penyimpangan yang bersifat kuratif (*Studi Kasus Retrospektif/Retrospective Case Study*), dimungkinkan untuk dilakukan

---

tindak lanjut dalam bentuk perbaikan yang berdasar pada analisis suatu kasus (Endraswara, 2012). Sebagai hasil penelitian kualitatif studi kasus pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi Gadik, rendahnya kompetensi Gadik diperlukan solusi dukungan sistem pembinaan karir Gadik SPN dan mekanisme peningkatan kompetensi Gadik SPN.

#### a. Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN



**Gambar 1. Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN**

Berdasarkan gambar 1 di atas, dijelaskan bahwa dalam sistem Pembinaan Karir Gadik tersebut meliputi personil sumber input rekrutmen, seleksi, dan penempatan, rencana kebutuhan, penugasan Gadik dan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik, pengawasan dan evaluasi serta rekomendasi untuk promosi. Sistem tersebut sebagai pembinaan personil Polri yang ditugaskan di lembaga pendidikan. Penugasan personil Polri sebagai tenaga pendidik (Gadik) dengan jabatan fungsional tenaga pendidik, dilakukan oleh Biro SDM Polda atas usulan Ka SPN. Kriteria personil Polri yang bertugas di lembaga pendidikan adalah lulusan terbaik dari pendidikan Polisi karir. Peta kompetensi Gadik adalah perbandingan tingkat kompetensi awal dengan kompetensi Gadik yang diharapkan yakni 100% Gadik kompeten. Penempatan



personil Gadik SPN oleh Biro SDM Polda di SPN telah diberikan surat keterangan kompeten sebagai Gadik dan memenuhi syarat yang telah ditentukan yakni 30 lulusan terbaik dari pendidikan polisi karir (Akpola, Setukpa, dan SPN) dan rekomendasi dari kepala Satuan tempat Gadik bertugas, serta lulus seleksi. Berdasarkan perencanaan dan analisis kebutuhan, Ka SPN menugaskan Gadik.

Pembinaan karir Gadik melalui Sistem Pembinaan Karir Gadik. Pelaksanaannya, setelah menyelesaikan masa orientasi, magang, dan penugasan Gadik, tim SPN dilakukan pengawasan dan evaluasi kinerja Gadik secara periodik (Wening, 2012). Dalam pengawasan kinerja Gadik, Ka SPN berkoordinasi dengan pengawas struktural, Inspektorat Daerah (Itwasda) Polda. Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN Berbasis Kompetensi untuk mendukung peningkatan Kompetensi Gadik SPN, melalui rekrutmen, penempatan, pembinaan karir, dan pemberian *reward* (Farashah, 2015). Gadik memiliki peran strategis dalam bidang pendidikan dan pengembangan SDM Polri, diperlukan pembinaan karir berbasis kompetensi. Peran pembinaan melalui Sistem Pembinaan Karir Gadik kompeten perlu didukung kualitas *input*, *process*, dan *output*, dengan siklus pembinaan SDM Gadik SPN, dikelola secara professional.

Pembinaan SDM Gadik dari sumber personil Polri karir sebesar (80%), berasal dari 30 lulusan terbaik Akpol, Setukpa, dan SPN serta personil Polri non karir sebesar (20%) dari lulusan SIPSS. Berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, personil calon Gadik ditempatkan di SPN sebagai Gadik. Pengawasan dan evaluasi dilakukan oleh Ka SPN untuk mengukur kinerja Gadik SPN. Penugasan sebagai Gadik dilaksanakan selama durasi waktu 4 tahun. Hasil evaluasi Gadik dengan kriteria baik, Gadik tersebut diberikan penghargaan (*reward*) berupa promosi jabatan pada Satuan Tugas Polri di Kewilayahan. Hasil dengan kriteria baik sekali Gadik yang bersangkutan diberikan tambahan penghargaan mengikuti pendidikan pengembangan karir.

Penerapan kebijakan Sistem Pembinaan Karir Gadik untuk menumbuhkan budaya kualitas kinerja dan perubahan cara pandang terhadap lembaga pendidikan sebagai pusat keunggulan bagi pembentukan dan pengembangan SDM Polri. Kompetensi Gadik ditingkatkan untuk menjawab kebutuhan pengembangan profesionalitas Polri menghadapi tuntutan kebutuhan reformasi Polri maupun kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan Polri. Sebagai akar masalah yakni rendahnya kompetensi Gadik yakni belum tersedia Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN Berbasis Kompetensi. Input SDM calon Gadik yakni personil Polri karir dengan kriteria baik di Polri disertai proses rekrutmen dan seleksi, penempatan dan

---

pembinaan karir. Pembinaan karir Gadik kompeten sebagai bagian karir personil Polri (Koswara, 2016) (Rizal et al., 2013).

Pembinaan SDM Gadik dari sumber SIPSS sebesar 20% dari jumlah Gadik SPN. Selama penugasan sebagai personil Polri yang utama adalah di lembaga pendidikan sebagai Gadik dan tenaga kependidikan (Gadik), sebagai pengembangan karir Gadik, setelah empat tahun penugasan di SPN, penugasan selanjutnya adalah pada Satuan Tugas Polri di Kewilayahan selama empat tahun. Penugasan ini sebagai *tacit knowledge* bidang tugas kepolisian. Setelah penugasan selama 4 tahun pada Satuan Tugas Polri di kewilayahan, dimutasi ke SPN, diberikan *reward* dalam bentuk pendidikan program magister atau Doktor di bidang ilmu pendidikan dan hukum.

Personil Polri yang ditugaskan di lembaga pendidikan perlu mendapatkan kompensasi sebagai bagian dari upaya menumbuhkan motivasi bagi personil Polri yang memiliki minat dan cita-cita sebagai polisi karir, bukan sebagai Gadik di lembaga pendidikan, dapat terwujud. Implementasi pengelolaan Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN Berbasis Kompetensi SDM. Untuk itu unsur penting yang diperlukan yakni implementasi prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Heri, 2019), (Dessler, 2015), yakni: 1) Perencanaan dalam Sistem Pembinaan Karir Gadik di SPN.

Perencanaan merupakan sub sistem dalam Sistem Pembinaan Karir Gadik Berbasis Kompetensi. Dalam teori perencanaan perlunya penetapan target yang harus dicapai yakni Gadik SPN kompeten, metode yang ditetapkan untuk menjaring dan mengembangkan Gadik, serta pendekatan model peningkatan Kompetensi serta unsur-unsur Diklatlain yang diperlukan (Basri, 2015). Perencanaan diawali dengan analisa kebutuhan Gadik yang meliputi kriteria: jumlah kebutuhan Gadik, kepangkatan, usia maksimal, sumber lulusan pendidikan Polri, lama penugasan, dan lulus seleksi. Perbandingan SDM Gadik Polri karir dan non karir berbanding 80 : 20. Pentingnya mengatur perbandingan ini adalah *output* lulusan SPN adalah Brigadir Polisi yang bertugas sebagai pelaksana utama tugas umum kepolisian, sehingga diperlukan lebih banyak Gadik yang bersumber dari personil Polri tersebut.

Sedangkan untuk memperkuat khasanah proses pembelajaran dan pengajaran dari sudut teori dan manajemen pendidikan perlu merekrut personil Polri yang bersumber dari personil Polri non karir sebagai Gadik di SPN. Personil Polri non karir yakni yang berlatar belakang sarjana pendidikan, sarjana hukum, dan sarjana bidang keilmuan lainnya. Mereka lulusan yang memiliki minat dan memenuhi syarat

---

memenuhi syarat setelah melalui asesmen untuk menjadi Gadik di SPN. Bagi Gadik yang telah bertugas selama empat tahun belum dinyatakan kompeten dengan predikat baik, maka ditambah waktu hingga maksimal lima tahun.

### 2) Pengorganisasian Pembinaan Karir Gadik

Dalam pengorganisasian terhadap pencapaian tujuan pengembangan SDM diperlukan subyek pelaksana dan uraian tugas yang jelas dengan pendekatan ilmiah, yakni sikap, pengetahuan dan keterampilan baik oleh pemberi tugas maupun yang melaksanakan tugas (Urwick, 2015). Pengorganisasian tugas dilakukan secara profesional baik oleh Kapolda maupun Ka SPN untuk menugaskan personil Polri guna meningkat efektivitas dan efisiensi organisasi di bidang rekrutmen, seleksi, peningkatan kompetensi dan pengembangan karir.

Ka SPN menyusun perencanaan kebutuhan Gadik SPN, sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan, diusulkan kepada Kapolda guna ditindaklanjuti dengan rekrutmen dan seleksi (asesmen) oleh tim dari Biro SDM Polda dengan melibatkan personil SPN. Berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, penempatan di SPN oleh Ka Polda. Penunjukan personil Polri sebagai Gadik pengampu mata pelajaran, penugasan, pengawasan melekat dan evaluasi kinerja Gadik dilakukan oleh Ka SPN bersama tim yang ditetapkan. Peningkatan kompetensi Gadik merupakan bagian dari Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN. Ka SPN sebagai pelaksananya dengan menunjuk tim ahli yang diatur dalam Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN.

Setelah menyelesaikan tugas sebagai Gadik SPN selama 4 tahun serta kriteria penilaian dinyatakan baik. Sistem penilaian yang diberlakukan untuk Gadik seperti pada lampiran 7, Ka SPN mengusulkan Gadik tersebut untuk dipromosikan pada Satuan Tugas Polri di Kewilayahan dan mengikuti pendidikan pengembangan karir Polri, untuk selanjutnya ditugaskan kembali pada Satuan Tugas Polri di Kewilayahan (Peraturan Kapolri, 2016).

### 3) Pelaksanaan Pembinaan Karir Gadik.

Penetapan Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN ditetapkan oleh Kapolri. Asisten Kapolri Bidang SDM membentuk tim yang terdiri dari unsur Pusat, daerah dan SPN melakukan sosialisasi paradigma baru tentang penugasan personil sebagai Gadik SPN berbasis kompetensi. Sosialisasi dan internalisasi Peraturan Kapolri tersebut dilakukan oleh tim yang ditugaskan, kepada seluruh personil Polri, dan peserta didik pada lembaga pendidikan pembentukan baik Akpol, Setukpa, maupun SPN. Membangun lembaga pendidikan sebagai pusat keunggulan, merubah cara pandang penugasan

---

personil Polri di SPN sebagai Gadik yakni: kompeten, sesuai kebutuhan organisasi, usia maksimal 40 tahun, lulus seleksi administrasi dan kompetensi, durasi waktu bertugas di SPN selama empat tahun. Pelaksanaan tugas dengan predikat baik dipromosikan pada Satuan Tugas Polri di Kewilayahan atau mengikuti pendidikan pengembangan karir Polri. Ka SPN membuat usulan rencana kebutuhan Gadik kepada KaBiro SDM Polda untuk rekrutmen.

Personil Polri yang telah dinyatakan lulus ditempatkan di SPN oleh Kapolda. Ka SPN bertanggungjawab menugaskan dan meningkatkan Kompetensi Gadik dengan mekanisme pelatihan peningkatan kompetensi, pengawasan dan evaluasi Gadik berbasis Kompetensi. Setelah empat tahun melaksanakan tugas sebagai Gadik SPN dan berkinerja baik sesuai dengan standar Kompetensi, personil Polri penugasan Gadik tersebut direkomendasikan untuk mendapatkan promosi dan pendidikan pengembangan karir kepolisian. Pelaksanaan meliputi pembinaan jangka panjang melalui pengembangan karir, pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam jangka pendek (Basri, 2015).

#### 4). Pengawasan, penilaian kinerja, dan rekomendasi untuk promosi.

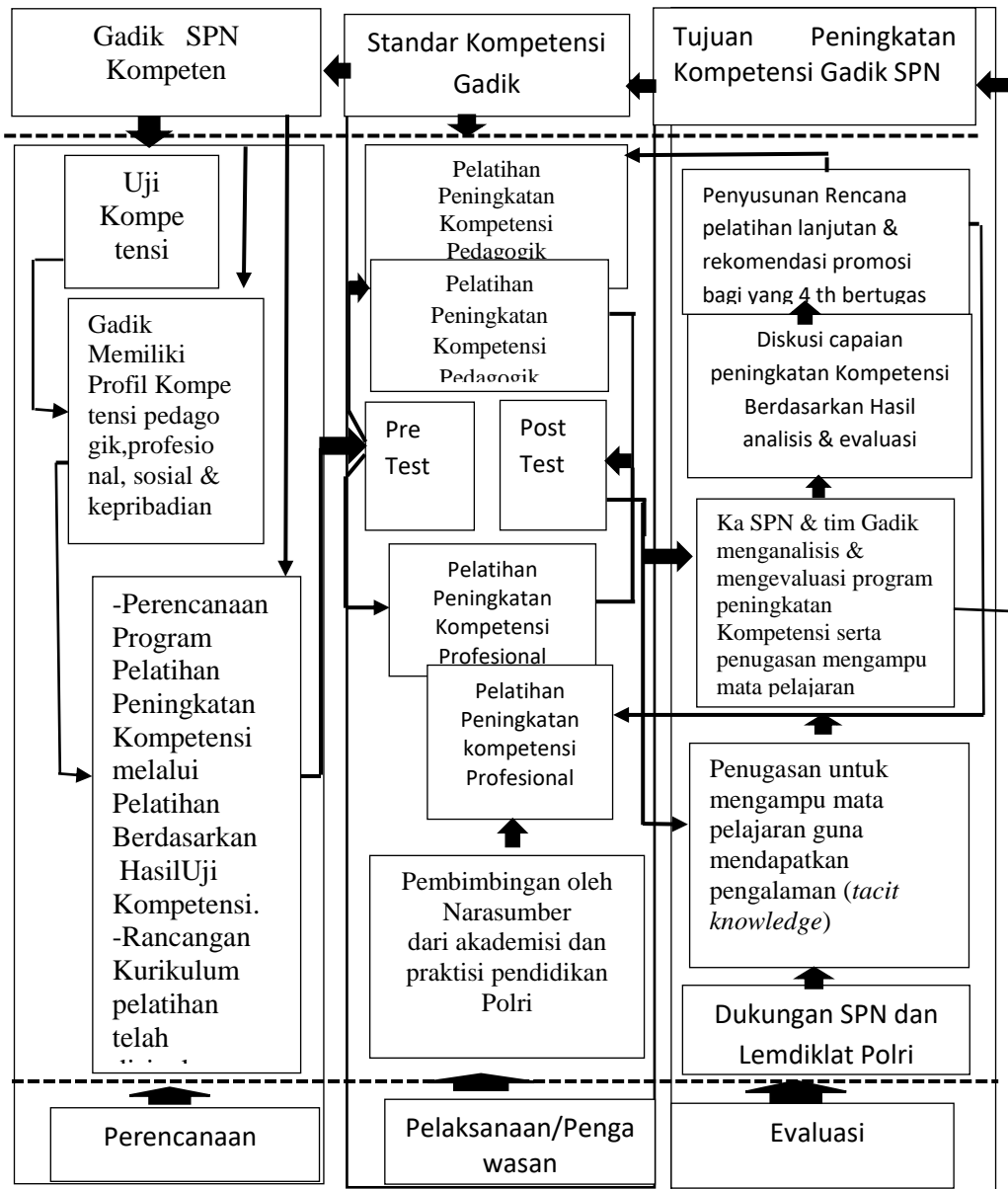
Pengawasan fungsional oleh Inspektorat Pengawasan Daerah dan pengawasan melekat oleh Koorgadik SPN. Pengawasan ditujukan kepada semua yang terlibat dalam implementasi Sistem Pembinaan Karir Gadik Bebas Kompetensi yang meliputi perencanaan dan pelaksanaannya. Pengawasan melekat dilakukan oleh Koordinator Gadik SPN, sebagai rekomendasi kepada Kapolda guna promosi jabatan pada Satuan Tugas Polri di kewilayahan dan pendidikan pengembangan karir Polri.

Penilaian kinerja dipergunakan untuk keperluan: promosi, memastikan bahwa kinerja setiap personil sesuai dengan sasaran, mengembangkan rencana untuk mengoreksi, dan menguatkan personil, meninjau rencana karir personil dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan (Dessler, 2015), (Amstrong, 2015).

---

---

## b) Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik di SPN



Gambar 2 Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik di SPN

Pada gambar 2 di atas, dijelaskan tentang Mekanisme Pelatihan Peningkatan Kompetensi Gadik SPN, merupakan subsistem Pembinaan Karir yang dikembangkan dari sistem Binkatpuan Gadik. Sistem ini dibangun sesuai dengan kebutuhan untuk membuat solusi untuk peningkatan kompetensi Gadik SPN. Strategi jangka pendek adalah untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan SPN, untuk jangka menengah adalah pengembangan kinerja para Brigadir Polri lulusan SPN. Tujuan jangka panjangnya adalah meningkatkan profesionalitas SDM Polri dan kepercayaan masyarakat kepada Polri. Mekanisme Pelatihan Peningkatan Kompetensi yang terdiri

atas perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, serta Evaluasi Gadik. Pelatihan sebagai proses meningkatkan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan personil baik yang masih baru maupun sudah lama bekerja (Dessler, 2015). Mekanisme pelatihan peningkatan kompetensi sebagai berikut:

1) Perencanaan Program Pelatihan Peningkatan Kompetensi Gadik.

Dalam implementasi teori perencanaan, dilakukan dengan memperhatikan unsur-unsur: Mengidentifikasi masalah, Menetapkan tujuan dan sasaran serta mengidentifikasi prioritas-prioritas penanganan, Mengumpulkan dan menginterpretasikan data. Mempersiapkan draft rencana implementasinya (Pramadha dkk, 2019). Dalam perencanaan ini ditentukan kegiatan yang akan dilakukan untuk meningkatkan Kompetensi Gadik SPN. Perencanaan peningkatan Kompetensi Gadik meliputi analisa kebutuhan, penentuan jadwal uji kompetensi awal, materi uji Kompetensi, petugas penguji Kompetensi, konsultan uji Kompetensi, pembuatan profil kompetensi Gadik yang meliputi kompetensi pedagogik, Profesional, sosial, dan kepribadian. Pembuatan rencana kegiatan berdasarkan hasil uji Kompetensi awal melibatkan pembimbingan oleh narasumber dari akademisi, pembuatan kurikulum pelatihan, jadwal pelatihan peningkatan kompetensi, durasi waktu pelatihan, peserta pelatihan, nara sumber, dan pengawas pelatihan. Materi uji kompetensi bagi Gadik meliputi: persiapan mengajar; mempraktikkan mengajar (*micro teaching*); melaksanakan penilaian; penguasaan materi, penguasaan kelas, metode yang diterapkan, dan mengevaluasi, serta rekam jejak Gadik. Hasil uji Kompetensi sebagai bukti kompetensi awal, berdasarkan hasil uji kompetensi tersebut, peserta uji kompetensi dibimbing oleh ahli untuk membuat program pelatihan peningkatan kompetensi Gadik. Pelatihan peningkatan kompetensi Gadik dengan *output*-nya setelah selesai mengikuti pelatihan, peserta pelatihan mampu melakukannya sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan dalam setiap tugas dan pekerjaannya (Basri, 2015).

2) Pelaksanaan program peningkatan kompetensi Gadik.

Pelaksanaan program melalui Pelatihan Peningkatan Kompetensi Gadik berdasarkan Rencana Program peningkatan yang telah dibuat oleh Gadik bersama tim dan konsultan. Pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah memuat tujuan, materi peningkatan, waktu yang dibutuhkan, dan narasumber yang ditetapkan. Pelaksanaan pelatihan diawali dengan pre test dan diakhiri dengan post test. Selanjutnya setelah mengikuti pelatihan tersebut, tugas sebagai Gadik adalah mengampu mata pelajaran pada pendidikan di SPN. Pengawasan langsung oleh Koordinator tenaga pendidik untuk

---

---

memastikan pelaksanaan pelatihan berjalan sebagaimana draft perencanaan program pelatihan. Pelaksanaan setelah pelatihan adalah penugasan Gadik untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan melalui pengalaman (*tacit knowledge*) yakni meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui praktik penugasan. *Tacit knowledge* merupakan salah satu pengetahuan yang sulit diformulasikan dan dikomunikasikan sehingga diperlukan pengalaman untuk mendapatkannya, pengalaman penugasan sebagai pengemban tugas-tugas fungsi teknis kepolisian terdapat aspek tertentu yang sulit dipahami bagi yang tidak pernah memiliki pengalaman. *Tacit knowledge*, mencirikan tidak dapat dibagi, hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan, kebiasaan-kebiasaan yang tidak dapat ditentukan sendiri, hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman, dan melibatkan pembelajaran dan skill (Nawawi, 2012). Untuk itulah pentingnya praktik magang dan penugasan bagi Gadik SPN. Bagi Gadik SPN yang berpengalaman tugas operasional kepolisian, perlu penguatan menggunakan pendekatan *Experience Learning Theory* (ELT/teori belajar dari pengalaman) (Kolb, 2009).

### 3) Pelaksanaan program pelatihan peningkatan kompetensi.

Menurut nara sumber FGD, bahwa program peningkatan kompetensi dan penugasan mengampu mata pelajaran pada pendidikan SPN diperlukan evaluasi guna mengukur peningkatan kualitasnya. Dalam rangka pembinaan karir Gadik SPN, Gadik yang telah menjalankan tugas selama 4 tahun dengan penilaian hasil evaluasi sesuai dengan kriteria penilaian, Gadik tersebut diberikan rekomendasi mendapatkan promosi jabatan dan pendidikan karir kepolisian. Gadik dengan hasil penilaian kriteria baik diberikan promosi jabatan pada Satuan Polri di Kewilayahan. Gadik dengan kriteria penilaian sangat baik, direkomendasikan untuk diberikan promosi Jabatan pada Satuan Tugas Polri Kewilayahan dan Pendidikan Pengembangan Karir kepolisian. Evaluasi input meliputi latar belakang kompetensi Gadik, sikap, minat, dan kemampuan awal. Evaluasi proses meliputi rekrutmen dan seleksi serta penempatan, serta pelaksanaan pelatihan kompetensi Gadik. Evaluasi output, membandingkan tingkat ketercapaian dan kompetensi awal dibandingkan dengan kompetensi akhir. Pengembangan aspek keprofesionalan secara berkelanjutan meliputi unsur perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain guna meningkatkan kompetensi Gadik.

---





### **BAB III**

### **PENUTUP**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek dalam manajemen SDM untuk mewujudkan kinerja organisasi apapun termasuk organisasi Polri. Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu siklus dalam manajemen SDM yang memiliki peran dalam pengembangan SDM melalui pendidikan yang menghasilkan SDM kompeten. SPN merupakan lembaga Diklat Polri, dalam tugas pokok, fungsi dan perannya di bidang pengembangan SDM Polri adalah melalui proses Diklat. Dalam proses Diklat tersebut menghasilkan *output* yakni hasil didik atau lulusan personil Polri berpangkat Brigadir Polisi yang memiliki kompetensi sebagai pelaksana tugas umum kepolisian.

Dalam rangka mewujudkan lembaga pendidikan SPN yang berkualitas dan mampu berperan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pusat keunggulan dalam pengembangan SDM Polri, diperlukan ketersediaan tenaga pendidik SPN yang kompeten. Untuk mewujudkan tenaga pendidik SPN kompeten diperlukan sistem pembinaan karir dan mekanisme peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN.

Sistem pembinaan karir serta mekanisme peningkatan kompetensi diimplementasikan secara konsisten disertai komitmen yang tinggi untuk senantiasa melakukan pengembangannya akan bermuara pada pengembangan kompetensi kinerja personil yang bersangkutan dan kinerja organisasi Polri pada umumnya sebagai jawaban atas kebutuhan pelayanan Polri kepada masyarakat.

---

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Afiatin, T. (2009). *Pendidikan Karakter Untuk meningkatkan Profesionalisme Polri*.
- Alan Price. (2011). *Human Resource Management* (4 th). Country London, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Alhalboosi, F. H. A. M. (2018). *Human Resource Development*.
- Amstrong, M. (2009). *Amstrong's Handbook of Human TResource Management Practice 11 th Edition*. United Kingdom : Kogan Page.
- Andina, E. (2018). Efektivitas Pengukuran Kompetensi GURU. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 9.
- Andreani, E. L. dan F. (2015). *Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia*.
- Andriani, D. E. (2011). Model Program Peningkatan Mutu Guru Berbasis
- Anwar, A. R. H. (2019). Pendidikan Pembentukan Bintara Polri Dalam Menyiapkan Lulusan Yang profesional. *Langlangbuana, Universitas*, (Universitas Langlangbuana, Bandung). Retrieved from file:///C:/Users/HP/Downloads/84-Article Text-120-4-10-20191011.pdf
- Arikunto, S. (2006). *Metodelogi penelitian*. (Yogyakarta, Bina Aksara).
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th Editi). London: Kogan Page Limited.
- Balzac, S. (2010). *The McGraw-Hill 36-Hour Course: Organizational Development*. McGraw-Hill Education - Europe.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Management, Strategy and Human Resource*.
- Chairul Anam. (2018). *Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik SPN guna Menghadapi Tantangan Keamanan Global*. 12 no 2. Retrieved from <http://www.jurnalptik.id/index.php/JIK/article/view/24>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>
- David H. Maister. (2000). *True Proffessionalism* (fisrt). New York: Touchstone Rockefeller Center1230.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. (Twelfth Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ke-3). Jakarta: Jakarta: Salemba Empat.
- Dewaal, A. (2012). *Characteristics of High Performance Organisations*. Received: <https://doi.org/Http://dx.doi.orgdoi:10.5296/jmr.v4i4.2062>
-

URL:

- Dr. Hasan Basri, M.Ag, D. H. A. R. (2015). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (D. B. A. Saeibani, ed.). Bandung: CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Dr. S. Djuni Prihatin, M. S., Drs. Susi Daryanti, M. S., & Rezaldi Alief PRamadha, S.E., M. S. S. (2019). *Aplikasi Teori Perencanaan: Dari Konsep Ke Realita*. Yogyakarta: Buana Grafika.
- Endraswara, S. 2012. (2012). *Metodologi Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Gadjah mada University Press.
- Farashah, A. D. (2015). Strategic fit framework of succession planning: Effects on career attitudes and career success. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(2–4), 233–257. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2015.071167>
- Hasanati, N. (2018). The Role of Work Life Quality towards Teacher's Professional Commitment. *And Humanities Research, Advances i*(Atlantic Press). Retrieved from file:///C:/Users/HP/Downloads/25901861.pdf
- Herdiansyah, H. (2013). "Wawancara, observasi, dan focus groups sebagai instrumen penggalan data kualitatif." Jakarta.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Ilmu Kepolisian*, 13. Retrieved from file:///C:/Users/HP/Documents/Eko indra Heri manajemen SDM Polri.pdf
- Ikkal, P. A. M. (2018). Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Guru. *Journal.Uinsgd.Ac.Id/Index.Php/Isema*.
- Indah Susilowati1□, H. A. S., & Daharti3, R. (2013). *Strategi peningkatan kompetensi guru dengan pendekatan*. 6(1), 80–92. <https://doi.org/10.15294/jejak.v6i1.3750>
- Irwantoro, N., Suryana, Y., Rohmah, M., & Nazim. (2016). *Kompetensi pedagogik untuk peningkatan dan penilaian kinerja guru dalam rangka implementasi kurikulum nasional*. Jakarta: Magenta Media.
- Kapolri. (2018). Susunan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Organisasi PadaTingkat Kepolisian Daerah. *Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2018*.
- Kirkpatrick, D. L. 2006. (2006). *Implementing The Four Levels*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, Inc.
- Kolb, A. Y. K. & D. (2009). *Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*. London: Sage.
- Koswara, K., & Rasto, R. (2016). Kompetensi Dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 1, p. 61. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3269>
-

- Kunter, M. (2013). *Motivation as An Aspek Of Professional Competence : Research Finding on Teacher Enthusiasm.*
- Kunter, M., Klusmann, U., & Richter, D. (2013). *Professional Competence of Teachers : Effects on Instructional Quality and Student Development.* 105(3), 805–820. <https://doi.org/10.1037/a0032583>
- Kwakman, K., Streumer, J., & Heijden, B. Van Der. (2002). *Current HRD trends in the Netherlands : conceptualisation and practices Ida Wognum Simone van Zolingen.* 2, 358–378.
- Loisy, C. (2018). Program-based Approach in Teacher Development Perspective. *Competence and Program-Based Approach in Training,* 157–187. <https://doi.org/10.1002/9781119507307.ch6>
- Lynham, S. A. (2000). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly,* 11(2), 159–178. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200022\)11:2<159::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200022)11:2<159::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-E)
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital,* 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Martin, R. H. (2014). An Alternative Approach to Preservice Police Training: Combining Training and Education Learning Outcomes. *Community College Journal of Research and Practice,* 38(11), 995–1007. <https://doi.org/10.1080/10668926.2012.726939>
- Mcevoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). Strategic fit framework of succession planning: Effects on career attitudes and career success. *Journal of Management Education,* 29(3), 383–402. <https://doi.org/10.1177/1052562904267538>
- Muhammad, T. K., & Sulisty, H. (2017). *Democratic Policing.* Jakarta: Penerbit Jakarta : Pensil-324.
- Muhardi. (2004). Kontribusi Pendidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Bangsa Indonesia. *Mimbar,* XX(4), 478–492. <https://doi.org/10.3171/jns.2000.93.supplement.3.0047>
- Muradi. (2018). *Urgensi Peran Profesionalisme Polri dalam Praktik Demokrasi Lokal.* 76.
- Muradi, M. (2017). Polri Dalam Pusaran Penilaian Publik. *CosmoGov,* 1(2), 240. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v1i2.11836>
- Musa, M. I. (2017). Pengembangan Kompetensi Guru Terhadap Pelaksanaan Tugas Dalam Mewujudkan Tenaga Guru Yang Profesional. *Jurnal Pesona Dasar,* 2(4), 8–27.
- Narasuci, W., Setiawan, M., & Noermijati, N. (2018). Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated By Work Motivation and Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen,* 16(4), 645–653.
-

<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.04.11>

- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, I. (2014). Teknik Analisis Data Dalam Research and Development. *Teknik Analisis Data Dalam Research And Development*, 6, 11.
- Presiden Republik Indonesia. (2005a). *Undang-undang no. 14 tahun 2005*. Jakarta: Kementerian Hukum dan HAM.
- Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M. S. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Retrieved from <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf>
- Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, P. W. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Rizal, M., Saerang, I., & Jopie, R. (2013). Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online Di Detikawanua.Com. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1133–1141.
- Robbins, Stephen P dan Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (16th ed.). Jakarta: Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta, Salemba Empat.
- Saputra., P. A. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort & Spa. *Jurnal Ekonomi Vol. 2, No.1, 36-45*.
- Saripudin, S. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Profesional Guru Bidang Kompetensi Keahlian Teknik Instalasi Tenaga Listrik Di Smk. *Innovation of Vocational Technology Education*, 10(1), 67–88. <https://doi.org/10.17509/invotec.v10i1.5093>
- Simmill-Binning, D. C., & Towers, D. J. (2017). *Education, Training and Learning in Policing in England and Wales*. 30.
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*.
- Spencer, M. L. & S. (2012). *Competence At Work, Models for Superior Performance*. Spencer, M. Lely & SiJohn Wiley & Sons Inc.Stoner, James A.F., Freeman.
- Sri Sumaryati. (2013). Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Melalui Pelatihan Model-model Pembelajaran Inovatif. *Inotek, Volume 17*,. Retrieved from file:///C:/Users/HP/Downloads/3355-8628-1-SM.pdf
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif DAN R&D* (14th ed.). Bandung.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastrri. (2015). Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan
-

- Produktivitas Pegawai. *Economix*, 3, 113–121.
- Syafiyana, I. N. (2015). Manajemen Sumber daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta (STAIYO) (Analisis Proses Rekrutmen dan Pengembangan Profesionalitas Dosen dan Tenaga Kependidikan). *Thesis*.
- Tussoleha, D. Z. (2017). *Siap Fokus, Siap Menulis Skripsi, Tesis, Disertasi Jurus mudah gunakan metode kualitatif tipe studi kasus*. Jakarta.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja* (ke lima). Jakarta: Jakarta. PT Raja Grafindo.
- Widada, T., Slamet, A., Florentinus, T. S., & Martono, S. (2018). Learning Management in Police Academy Educational Institutes and Training. *In KnE Social Sciences*.
- Widodo, P. J. (2019). *Kebijakan Pemerintah*.
- Yasin, M. (2014). *Organisasi manajemen leadership: studi transformasi BUMN pentingnya continuous learning dan continuous improvement*. Jakarta: Jakarta Expose.
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (Second Edi). New York: The Guilford Press.
- Yunus, M. (2016). *Profesionalisme Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*.
- 
-