

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan isu globalisasi kemajuan peradaban bangsa-bangsa di dunia, meningkat pula kualitas kebutuhan pengelolaan berbagai sumber daya termasuk sumber daya manusia. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di berbagai negara tersebut, telah diidentifikasi dan diselidiki oleh studi-studi 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 di seluruh negara termasuk Indonesia. SDM memiliki arti penting dan utama bagi suatu organisasi (Yasin, 2014). Kebijakan Presiden Republik Indonesia (Presiden Joko Widodo, 2019) menekankan betapa pentingnya pembangunan SDM unggul sebagai prioritas utama, untuk menuju terwujudnya SDM berkualitas, produktif, dan berakhlak mulia. Aspek unggul tersebut ditandai dengan kompetensi dan profesional di bidangnya serta memiliki kemampuan bersaing di lingkup global yang didukung ilmu pengetahuan dan teknologi terkini. Kondisi inilah yang diyakini bahwa pada saatnya akan menjadi pijakan dalam membangun kerja sama seluruh warga masyarakat dengan pemerintah, melalui optimalisasi penggunaan teknologi sehingga memperlancar pembangunan nasional baik di bidang infrastruktur maupun SDM.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai instansi pelayanan publik memiliki peran strategis untuk terselenggaranya pembangunan nasional melalui terwujudnya keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) yang kondusif dan dinamis. Peran Polri tersebut

membutuhkan dukungan SDM yang profesional. Menurut Karnavian dan Sulisty (2017), bahwa pengembangan SDM Polri adalah dalam rangka untuk mewujudkan Polri profesional, modern, dan terpercaya (Promoter) (Karnavian & Sulisty, 2017). Selanjutnya menurut Peraturan Kapolri (2019), untuk mendukung Polri yang profesional diperlukan pengembangan talenta Polri guna mempersiapkan potensi SDM Polri profesional melalui penempatan jabatan struktural atau fungsional. Peningkatan kompetensi tersebut meliputi pendidikan pengembangan dan pelatihan kepolisian (Peraturan Kapolri Nomor 3, 2019).

Kinerja Polri profesional merupakan kebutuhan untuk menghadapi tuntutan masyarakat terhadap tugas Polri yang semakin meningkat seiring dengan tingginya kompleksitas masalah Kamtibmas (Muradi, 2018). Hal ini sejalan dengan tugas utama Polri untuk memelihara Kamtibmas melalui seluruh kegiatan operasional Polri yakni 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 dan kuatnya peran sumber daya manusia yang masih dikelola secara tradisional, era saat ini kurang memadai dan kurang menambah nilai bagi pengembangan organisasi moderen. Aspek profesionalitas SDM memiliki peran penting dalam berbagai bisnis, sebagai mitra strategis, dan agen perubahan (Chouhan & Srivastava, 2014). Hal ini memiliki relevansi dengan upaya Institusi Polri untuk pengembangan SDM Polri yang dilandasi nilai-nilai (values) yang berorientasi pada kinerja profesional diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi. Oleh karenanya lembaga pendidikan dan pelatihan Polri memiliki peran penting dalam mempersiapkan dan mengembangkan SDM Polri berkualitas unggul dengan dukungan pengembangan SDM tenaga pendidik kompeten sebagai komponen utama lembaga pendidikan.

Pada tahun 2018 jumlah SDM Polri mencapai 417.134 orang, dari jumlah tersebut, sebanyak 349.651 orang (84 %) adalah personil Polri berpangkat Brigadir yakni mulai dari pangkat Brigadir Dua (Bripda) sampai dengan Ajun Inspektur Polisi Satu (AIPTU) (SSDM, 2018). Personil Polri berpangkat Brigadir tersebut berperan sebagai pelaksana utama tugas kepolisian. Secara kuantitas jumlah Brigadir Polisi mendominasi jumlah keseluruhan personil Polri, secara kualitas berdampak pada kontribusi tingkat kepercayaan masyarakat melalui profesionalitas kinerja Polri. Kualitas pelayanan terdepan kepada masyarakat diberikan oleh personil Polri berpangkat Brigadir, melalui perannya sebagai pelaksana tugas umum kepolisian. Kehadiran Polri mengemban tugas di tengah masyarakat tidak dapat digantikan dengan alat secanggih apapun, sehingga Brigadir Polisi dengan kompetensi tinggi mampu mendukung pengembangan kinerja Polri yang Promoter. Kondisi inilah yang membutuhkan dukungan pendidikan Brigadir Polisi berbasis kompetensi dengan Gadik SPN kompeten sebagai komponen utamanya.

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. Hal tersebut menjadi aspek penting dalam Sistem Pembinaan Karir SDM, melalui 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 secara konsisten untuk mendukung kinerja Polri profesional, yang pada saatnya akan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Menurut Kunter et all (2013) bahwa: *The effect of teachers' profesional competence on student outcomes was estimated in a 1-year repeated-measures design. Two-level structural equation models revealed positive effects of teachers' pedagogikal content knowledge, enthusiasm for teaching, and self-regulatory skills on instructional quality, which in turn affected student outcomes.* (Pengaruh kompetensi profesional guru pada hasil didik diperkirakan terjadi secara berulang. Model persamaan struktural mengungkapkan efek positif dari pengetahuan pedagogik guru, antusiasme untuk mengajar, dan keterampilan mengatur 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).

Menurut Ratmono (2013), bahwa penyebab kurang kompetennya tenaga pendidik pada lembaga pendidikan Polri yakni: pertama, Masih adanya kebijakan untuk memutasikan personil Polri yang berperilaku menyimpang ke lembaga pendidikan SPN. Kedua, Kemampuan dan pengetahuan yang berkaitan dengan profesionalitas tugas polisi cenderung dinarasikan dalam kurikulum dari pada upaya membentuk kultur Polri yang berdampak pada kompetensi pedagogik Gadik. Ketiga, Adanya ungkapan perkataan: ” Siap salah ”, ungkapan tersebut dimaknai bahwa pada posisi bawahan dibiasakan mengatakan salah ketika tidak sesuai dengan

keinginan/persepsi atasan; “Harus pintar-pintar” ungkapan ini juga memiliki arti yang negatif yakni bila ada seorang personil Polri yang melakukan kesalahan atau penyimpangan maka yang bersangkutan harus menutupinya agar tidak diketahui orang lain; dan ungkapan “Pokoknya” yang dimaknai meski ada hambatan apapun tugas harus bisa dikerjakan (Ratmono, 2013).

Menurut Peraturan Kapolri nomor 14 (2015), Sekolah Polisi Negara (SPN) merupakan Satuan Pendidikan dan Pelatihan (Satdiklat) Polri yang berperan di bidang pendidikan untuk menghasilkan Brigadir Polisi. Lembaga ini memiliki pembina fungsi teknis yakni Lemdiklat Polri, sedangkan operasionalnya oleh Polda. SPN memiliki tugas, fungsi, dan peran sebagai penyelenggara pendidikan pembentukan Brigadir Polri. *Output* pendidikan SPN adalah personil polisi berpangkat Brigadir Polisi. Dalam proses pendidikan untuk menghasilkan lulusan brigadir tersebut terdapat peran Gadik. *Outcome* lulusan SPN adalah kinerja Brigadir Polisi yang kompeten sebagai pelaksana utama tugas umum kepolisian yang didukung sikap mental dan perilaku sebagai insan bhayangkara yang profesional dan dipercaya masyarakat.

SPN sebagai lembaga pendidikan 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). Guru dalam lingkungan pendidikan adalah tenaga pendidik, merupakan komponen pendidikan yang paling utama untuk mendukung tercapainya kualitas hasil didik untuk itu diperlukan kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan profesi (Kunter, 2013). Sesuai hasil beberapa penelitian yang ada bahwa terdapat keterkaitan antara ketersediaan sumber daya manusia Gadik kompeten sebagai komponen pendidikan dengan kompetensi lulusan atau hasil didik.

Menurut Peraturan Kapolri no. 14 tahun 2015, bahwa tenaga pendidik merupakan komponen pendidikan dan aspek utama yang berperan membentuk dan mengembangkan kompetensi peserta didik selama proses pendidikan dan pelatihan (Diklat). 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 di bidang komunikasi dan pemolisian masyarakat sehingga hasil didik memiliki profesionalitas dalam pemolisian masyarakat sebagai bagian dari 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 mencakup emosi, keinginan dan kebutuhan fisiologis yang mendorong tindakan (Spencer, 2012), (Chouhan & Srivastava, 2014).

Dalam peningkatan kompetensi Gadik SPN diperlukan Sistem Pembinaan Karir yang meliputi unsur rekrutmen, Diklat, penempatan, pembinaan karir Gadik yang diselenggarakan secara transparan dan akuntabel sehingga menghasilkan Gadik profesional. Pengukuran kompetensi Gadik SPN oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Polri meliputi aspek pengetahuan tentang penguasaan materi ajar dan proses pembelajarannya, tingkat keterampilan untuk *transfer*

of knowledge, pemahaman konsep diri dan nilai, serta bagaimana Gadik yang bersangkutan selalu menjaga dan mengembangkan motivasi diri untuk merespons setiap situasi dan kondisi yang berkaitan dengan pengembangan perilaku dan capaian kompetensi peserta didik.

Berdasarkan penelitian Puslitbang Polri (2016), bahwa rendahnya kompetensi Gadik SPN disebabkan oleh faktor pengelolaan SDM Gadik SPN, penempatan personil Polri sebagai Gadik tanpa dilakukan dengan rekrutmen secara efektif. Penempatan Gadik tak sejalan dengan kebijakan pemimpin organisasi Polri tentang peran lembaga pendidikan sebagai pusat keunggulan pengembangan SDM. Tanpa dilakukannya rekrutmen secara benar dan berdasar kompetensi awal yang siap dikembangkan merupakan kinerja pengelola SDM yang kurang profesionalitasnya. Dampak lain yakni penempatan personil bermasalah saat bertugas di wilayah, menjelang pensiun dan untuk mencari job atau sebagai batu loncatan kenaikan pangkat hingga saat ini masih terjadi secara berulang (Puslitbang Polri, 2016).

Pengembangan potensi tenaga pendidik untuk mencapai produktifitas dalam mengemban tugas mendukung kinerja lembaga pendidikan merupakan prinsip pengelolaan manusia sebagai modal insani. 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. Pengelolaan manusia sebagai modal insani dengan memadukan pendekatan terkait lainnya akan dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja SDM.

Perlunya dilakukan penelitian untuk menghasilkan deskripsi pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi Gadik SPN, sebagai produk penelitian yang dapat dipedomani dalam pengembangan kompetensi Gadik SPN. Peningkatan kompetensi Gadik sebagai aspek

penting untuk mendukung terwujudnya pendidikan berbasis kompetensi. Kompetensi profesional Gadik SPN mendukung perannya sebagai guru, mempengaruhi prestasi dan motivasi peserta didik. Kompetensi pedagogik mendukung pemahaman terhadap peserta didik, perancangan strategi dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil belajar, guna pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Darmadi, 2019). Kompetensi profesional guru dalam konteks pelaksanaan tugas dan peran Gadik SPN berdampak pada kualitas pemberian instruksi proses pembelajaran dan pengajaran (Kunter dkk., 2013).

Mekanisme pengembangan kompetensi Gadik yang diperlukan adalah melalui pelatihan pada aspek kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Berdasarkan data rendahnya kompetensi Gadik SPN sehingga perlu ditingkatkan melalui pendekatan program pelatihan maupun dukungan sistem pembinaan karir Gadik. Melalui pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan peranannya mampu memberikan kontribusi efektif untuk meningkatkan kualitas hasil didik. Indikasi rendahnya kualitas Gadik SPN yakni kompetensi mengajar 43% (Puslitbang Polri, 2016). Faktor lain penyebab rendahnya kualitas Gadik dan Gadikan SPN yakni penugasan di SPN sebagai Gadik untuk mencari “job” AKBP (Ajun Komisaris Besar Polisi) atau Kombes (Komisaris Besar Polisi), ketika “job” tersebut diperoleh mereka akan segera pindah tugas dari SPN dan kembali bertugas pada Satuan Tugas Polri di kewilayahan. Kondisi pembinaan personil yang demikian mempengaruhi kualitas Gadik. Rendahnya kualitas yang disebabkan oleh penempatan tenaga pendidik yang memiliki latar belakang personil Polri yang “bermasalah” saat bertugas pada Satuan Tugas Polri di kewilayahan dan sebagian lainnya penugasan Gadik dalam rangka mendekati masa pensiun. Sebagian besar Gadik merangkap tugas sebagai “pengasuh

siswa” tugas pengasuh adalah mendampingi siswa selama 24 jam dan memantau perkembangan siswa, sehingga optimalisasi tugas sebagai Gadik kurang efektif (Puslitbang Polri, 2016).

Dari uraian di atas, bahwa dalam penelitian ini peneliti perlu membatasi pada aspek pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Aspek kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan karir tenaga pendidik. Aspek program peningkatan kompetensi Gadik SPN yang meliputi bentuk program, pelaksanaan program dan kesesuaian program peningkatan kompetensi dengan kebutuhan Gadik.

Kontribusi utama tenaga pendidik yakni keterlibatan secara aktif dalam mendidik dan proses pembelajaran, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial Gadik juga perlu dikembangkan guna mendukung kualitas dan kompetensinya. Pendidikan pembentukan personil Polri di SPN adalah untuk menghasilkan SDM Polri pada tingkat kepangkatan Brigadir Polisi, dengan kompetensi lulusan diperlukan implementasi pendidikan polisi berbasis kompetensi, baik komponen pendidikan maupun hasil didik (Kadarmanta, 2008). Kebutuhan Diklat di SPN yakni Gadik kompeten sebagai Gadik yang memiliki sertifikat profesi pendidik Polri. Peran tenaga pendidik yang kompeten dan memiliki tingkat profesionalitas tinggi mampu memberikan andil untuk menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap dikembangkan menjadi personil Polri profesional. Dalam hal inilah wujud kontribusi lembaga pendidikan profesional dengan dukungan komponen tenaga pendidik kompeten. (Evans, 2008). Kompetensi Brigadir Polisi yang mampu melaksanakan tugas sebagai pelaksana tugas umum kepolisian, memiliki mental dan fisik yang tangguh sebagaimana yang telah ditetapkan dalam standar kompetensi lulusan (SKL) pendidikan pembentukan Brigadir Polisi.

Urgensi penelitian ini adalah Polri dalam pengembangan SDM menuju terwujudnya kinerja Polri yang professional diperlukan dukungan tenaga pendidik SPN kompeten. Melalui Gadik SPN kompeten, lembaga pendidikan SPN memberikan dukungan melalui hasil didik yang kompeten. Penelitian yang mengangkat fokus pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN, diharapkan akan mampu secara efektif melakukan perubahan untuk menjawab kebutuhan lulusan/hasil didik berkualitas dan kompeten. Penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN yang didukung oleh kinerja SPN sebagai pusat keunggulan dalam pengembangan SDM Polri Profesional.

Penelitian ini memiliki kebaruan atau *novelty (state of the art)* yang berbeda dengan penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan yakni penelitian yang berjudul “Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik SPN guna Menghadapi Tantangan Keamanan Global”. Penelitian ini membahas SPN sebagai bagian dari institusi pendidikan Polri dengan tujuan membentuk personil Polri yang harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Keberhasilan pendidikan SPN sangat ditentukan salah satunya dengan keberadaan tenaga pendidik yang berkualitas dan handal (Chairul, 2018). Pembahasan lain mengenai aspek imbalan finansial, jaminan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri bagi pendidik untuk menjadi unggul. Penelitian lainnya tentang Pendidikan Pembentukan Bintara Polri dalam Menyiapkan Lulusan yang Profesional (Anwar, 2019), dalam penelitian ini menjelaskan tentang pendidikan yang menghasilkan personil Polri profesional dengan aspek pendukungnya yakni sepuluh komponen pendidikan.

Kebaruan yang ditawarkan oleh peneliti adalah bahwa penelitian ini mendeskripsikan tentang pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN. Dalam kerangka peningkatan kompetensi diperlukan Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN yang meliputi

rekrutmen dan seleksi, penempatan, & pemberian *reward* (penghargaan) serta implementasi mekanisme peningkatan Kompetensi Gadik SPN.

Pengembangan SDM Polri melalui peran SPN sebagai lembaga Diklat Polri. Implementasi sistem pembinaan karir Gadik kompeten dan peningkatan kompetensi Gadik meningkatkan kinerja dan kualitas SPN. Proses tersebut menghasilkan lulusan Brigadir Polisi kompeten. Pengembangan SDM Polri melalui pendidikan pembentukan Brigadir Polisi yang berkualitas dan kompeten merupakan komponen pengembangan SDM Polri yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan Polri professional. Untuk peningkatan kompetensi Gadik SPN tersebut diperlukan analisis faktor penyebab rendahnya kompetensi Gadik SPN yang berdampak pada pengembangan SDM Polri. Dalam pengembangan SDM Polri diperlukan sistem yang telah dikembangkan pada berbagai penelitian dan teori tentang pengembangan SDM. Implementasinya pada pengembangan SDM melalui peran Diklat melalui Gadik SPN kompeten.

B. Pembatasan Penelitian

Dari berbagai aspek pendukung pengembangan SDM Polri yang Profesional, salah satunya adalah aspek pendidikan pembentukan Brigadir Polisi yang diselenggarakan di SPN. Terdapat delapan komponen pendidikan di SPN yang ditetapkan dalam penyelenggaraan Diklat tersebut. SDM Polri yang ditugaskan sebagai Gadik sebagai komponen utama penyelenggaraan Diklat di SPN tersebut. Gadik dalam perannya sebagai guru yakni berperilaku sebagai pendidik dan mentransfer pengetahuan. Gadik dalam perannya berhadapan langsung dengan peserta didik sehingga diperlukan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. SPN sebagai lembaga pendidikan pembentukan personil Polri. Terdapat 31 SPN menghasilkan lulusan personil Polri berpangkat Brigadir Polisi.

Berpijak dari tingginya tingkat kompleksitas faktor pengaruh dan aspek-aspek lain yang terkait dengan pengembangan SDM Polri untuk mewujudkan Polri Promoter maka dilakukan pembatasan penelitian. Pembatasan penelitian tersebut mengenai pengembangan SDM Polri melalui lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan personil Polri berpangkat Brigadir yakni SPN. Lembaga pendidikan didukung oleh komponen pendidikan salah satunya adalah tenaga pendidik yakni personil Polri yang ditugaskan pada lembaga pendidikan SPN, untuk itu maka dalam penelitian ini dibatasi pada pengembangan SDM Polri, melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN.

SDM Polri sebagai Gadik SPN, yakni SDM Polri yang memiliki tugas, fungsi dan peran sebagai tenaga pendidik. Gadik SPN tersebut bersumber dari personil Polri yang ditugaskan di SPN sebagai Gadik. Menurut Peraturan Kapolri no. 14 (2015), bahwa guru sebagai tenaga pendidik pada Polri merupakan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi sebagai tenaga pendidik dan berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan Polri (Peraturan Kapolri, 2015).

Berdasarkan uraian tentang pembatasan penelitian tersebut di atas, di bawah ini penulis uraikan hal-hal yang terkait dengan pembatasan tersebut sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi Gadik SPN. Dalam peningkatan kompetensi Gadik meliputi: Pertama, Aspek kompetensi tenaga pendidik yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan karir, dan pemberian promosi serta pendidikan pengembangan karir kepolisian. Kedua, Program peningkatan kompetensi yang meliputi: Bentuk Program; Pelaksanaan program; dan Kesesuaian program peningkatan kompetensi dengan kebutuhan Gadik.
2. Instansi obyek penelitian adalah Sekolah Polisi Negara (SPN). SPN merupakan lembaga pendidikan Polri, *output*-nya yakni personil polisi berpangkat Brigadir, operasionalnya di

bawah Polda Metro Jaya, berlokasi di wilayah Lido, Cigombong, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat.

3. Tenaga Pendidik (Gadik) SPN. Gadik SPN yang dimaksudkan adalah personil Polri yang ditugaskan di SPN oleh Kapolda, dan berdasarkan penugasan tersebut, Kepala SPN secara selektif menempatkan personil dimaksud sebagai Gadik SPN untuk menjadi pengampu mata pelajaran, setelah terlebih dahulu diberikan pelatihan pembinaan peningkatan kemampuan tenaga pendidik (Binkatpuan Gadik).
4. Durasi Waktu Penelitian. Penelitian tentang pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi Gadik SPN, penulis melakukan pembatasan waktu pengembangan SDM Gadik yakni dalam kurun 5 tahun, mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019.

C. Masalah Penelitian

Permasalahan penelitian adalah: “Bagaimanakan pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik (Gadik) SPN?”. Aspek penting dalam pengembangan SDM adalah pendidikan dan pelatihan. Dalam komponen pendidikan, Gadik SPN sebagai unsur utama penentu kualitas hasil didik yang mendukung pengembangan SDM Polri. Dalam rangka pengembangan SDM Polri profesional diperlukan peran lembaga pendidikan Polri yakni SPN. Peran SPN sebagai lembaga pendidikan Polri yang membutuhkan Gadik kompeten. Faktor penyebab rendahnya kompetensi Gadik dan dampaknya terhadap kualitas hasil didik serta pengembangan SDM Polri diperlukan analisis guna solusinya dalam bentuk sistem yang relevan dengan pengembangan SDM Polri melalui peran lembaga pendidikan SPN dengan dukungan tenaga pendidik kompeten dapat diterapkan dan tidak menjadi hambatan mewujudkan SDM Polri profesional.

Sebagaimana diuraikan di atas bahwa jumlah Polri berpangkat Brigadir yang merupakan hasil didik SPN, mendominasi jumlah personil Polri, yakni 84% dari jumlah personil Polri secara keseluruhan. Hal tersebut merupakan masalah serius apa bila kompetensi Brigadir Polisi lulusan SPN rendah disebabkan oleh rendahnya kompetensi Gadik sebagai komponen utama pendidikan. Kompetensi profesional guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas proses pembelajaran dan hasil didik, dibandingkan faktor ketiga faktor lain yakni waktu belajar, metode, dan sarana prasarana (Andriani, 2013).

SPN merupakan lembaga Diklat yang memiliki tugas pokok, fungsi, dan peranan menyelenggarakan pendidikan pembentukan Brigadir Polisi sebagai pelaksana utama tugas kepolisian (Mabes Polri, 2015), untuk itu diperlukan ketersediaan Gadik SPN yang kompeten. Berdasarkan data Lembaga Sertifikasi Polri (LSP) (2019) bahwa jumlah tenaga pendidik SPN yang memiliki kompetensi sebagai Gadik 45 %, selebihnya 55 % belum memiliki sertifikat kompetensi profesi pendidik Polri (Lemdiklat Polri, 2019).

Faktor penyebab yang melatarbelakangi kasus rendahnya kompetensi Gadik SPN yakni penugasan tenaga pendidik SPN tanpa melalui rekrutmen berbasis kompetensi sehingga tidak mampu menjaring calon yang berminat menjadi Gadik. Adanya personil Polri yang siap dan mengajukan diri sebagai Gadik SPN, dengan menjadikannya sebagai batu loncatan untuk mendapatkan kenaikan pangkat, segera setelah mendapatkan kenaikan pangkat, yang bersangkutan akan segera mengusulkan untuk pindah tugas dari SPN. Menurut penelitian Puslitbang Polri (2016), terdapat tren penugasan personil Polri sebagai Gadik SPN yang berlatar belakang personil bermasalah pada saat bertugas pada Satuan Tugas Polri di kewilayahan, personil Polri yang menjelang usia pensiun (Puslitbang Polri, 2016). Kondisi yang terus berulang inilah

dan berdampak pada rendahnya kompetensi tenaga pendidik sehingga diperlukan analisis deskripsi terhadap kasus rendahnya kompetensi Gadik dalam pengembangan SDM Polri.

Untuk mendeskripsikan permasalahan di atas dan solusi efektif sehingga mampu mewujudkan Gadik SPN yang kompeten dan telah bersertifikat profesi pendidik Polri hingga mencapai 100% Gadik SPN kompeten. Sistem pembinaan karir Gadik belum berjalan secara efektif disebabkan belum adanya sistem rekrutmen berbasis kompetensi, pembinaan kompetensi melalui program Pembinaan Peningkatan Kemampuan tenaga pendidik (Binkatpuan Gadik) kurang efektif dan cenderung sebagai persyaratan formalitas Gadik. Ketidakjelasan durasi waktu penugasan di SPN memberi dampak semakin rendahnya minat personil Polri untuk bertugas sebagai Gadik SPN. Aspek lain yakni Gadik SPN tidak mendapatkan kompensasi khusus untuk mengikuti pendidikan pengembangan karir dan promosi setelah melaksanakan tugas sebagai Gadik SPN.

D. Fokus, Subfokus, dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian.

Fokus penelitian ini adalah Pengembangan SDM Polri Melalui Peningkatan Kompetensi Tenaga Pendidik (Gadik) SPN. Penetapan fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi dan mengarahkan pelaksanaan penelitian guna mendapatkan data, informasi, dan analisisnya sehingga dapat menghasilkan sebuah deskripsi dan disertai sistem sebagai solusi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi Gadik SPN. Pada fokus penelitian ini dibagi ke dalam dua sub fokus penelitian, setiap sub fokus dapat memberikan kontribusi pengumpulan data.

2. Sub fokus Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dibagi menjadi dua sub fokus penelitian yakni:

- a. Kompetensi Gadik SPN, melalui sub fokus ini digali unsur-unsur yang relevan untuk mendapatkan data dan informasi yang meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan karir serta hasil uji kompetensi tenaga pendidik SPN.
- b. Program Peningkatan Kompetensi Gadik SPN, melalui sub fokus ini dihimpun data, informasi dan berbagai referensi terkait dengan:
 - 1) Bentuk program peningkatan kompetensi Gadik SPN.
 - 2) Pelaksanaan Program peningkatan kompetensi Gadik SPN
 - 3) Kesesuaian program peningkatan kompetensi dengan kebutuhan Gadik SPN.

Dari fokus dan subfokus penelitian tersebut dijadikan sebagai acuan untuk mengumpulkan data dan informasi guna membuat rumusan yang menjadi proses pendeskripsian permasalahan solusi yang telah dilakukan terhadap jawaban atas permasalahan tersebut baik berupa sistem Peningkatan Kompetensi Gadik SPN maupun pembinaan karir tenaga pendidik yang menjadi faktor pendukung. Implementasi ke dalam peningkatan kompetensi Gadik SPN yakni dalam proses pembelajaran, dengan sasaran peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Dalam Sistem Peningkatan Kompetensi Gadik yang penjabarannya mencakup dua subfokus yang diuraikan dalam rangka memenuhi kebutuhan pengumpulan data serinci dan selengkap mungkin. Hal ini bertujuan untuk menggali data dan informasi yang lebih akurat guna menemukan akar masalah pengembangan SDM Polri, guna dilakukan analisis terhadap pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi Gadik.

3. Pertanyaan penelitian yang dirumuskan dari sub fokus penelitian sebagai berikut:

- a. Sub fokus 1, Kompetensi Gadik SPN, pertanyaan penelitian:
 - 1) Bagaimanakah mengukur kompetensi awal Gadik melalui sistem rekrutmen dan seleksi serta meningkatkan kompetensi melalui karir Gadik SPN?

- 2) Bagaimanakah pengukuran dalam uji kompetensi Gadik SPN?
- 3) Bagaimanakah langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi Gadik SPN guna mendukung pengembangan SDM Polri?

b. Sub Fokus 2, Program peningkatan kompetensi Gadik SPN, pertanyaan penelitian:

- 1) Bagaimanakah bentuk program peningkatan kompetensi Gadik yang telah ada selama ini?
- 2) Mengapa bentuk program peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN yang telah ada kurang efektif?
- 3) Bagaimanakah pelaksanaan program peningkatan kompetensi Gadik SPN?
- 4) Bagaimanakah kesesuaian program peningkatan kompetensi Gadik dengan kebutuhan Gadik SPN?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik (Gadik) SPN. Sebagai komponen pendidikan Gadik SPN memberikan kontribusi utama terhadap kualitas hasil didik dalam kaitan pengembangan SDM Polri profesional. Kondisi kompetensi Gadik SPN dengan program peningkatan kompetensi yang telah ada masih belum efektif dalam untuk mendukung pengembangan SDM Polri lulusan SPN. Aspek yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi Gadik SPN yakni mekanisme peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan sistem pembinaan karir tenaga pendidik SPN. Terdapat dua unsur terkait dengan peningkatan kompetensi Gadik yakni: Pertama, Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN yang berisi deskripsi: kebutuhan peningkatan kompetensi dan program peningkatan kompetensi tenaga pendidik di SPN yang terdiri atas bentuk program, pelaksanaan program dan kesesuaian program peningkatan kompetensi Gadik dengan kebutuhan

Gadik kompeten. Kedua, Sistem Pembinaan Karir Tenaga Pendidik SPN yang mencakup deskripsi: rekrutmen, seleksi, dan penempatan, uji kompetensi dan peningkatan Kompetensi SDM Gadik, pengawasan dan evaluasi kinerja Gadik, promosi jabatan, dan pendidikan pengembangan karir kepolisian.

F. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini memiliki tingkat signifikansi untuk organisasi Polri sehingga dapat:

1. Memberikan sumbangan pemikiran tentang pengembangan ilmu Manajemen SDM pada bidang Sistem Pembinaan Karir Gadik yang kompeten dan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN untuk mendukung pengembangan SDM Polri yang profesional.
2. Memberikan informasi dan saran yang bermanfaat bagi Institusi Polri tentang pengelolaan SDM Polri sebagai modal insani, bahwa melalui pengembangan talenta yang dimiliki SDM Gadik secara profesional, menjadi dorongan untuk mencapai kinerja tinggi dalam melaksanakan peran dan tugas utamanya.
3. Menjadikan hasil penelitian sebagai dokumen yang berisi tentang Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN, dan digunakan sebagai pijakan pada penerapannya secara nyata di SPN sehingga bermanfaat untuk pengembangan kompetensi Gadik SPN yang kompeten.
4. Menjadikan inspirasi membuat gagasan solusi pengembangan SDM Polri melalui Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN yang berbasis kompetensi guna diterapkan dalam pengembangan karir personil Polri yang ditugaskan sebagai Gadik SPN.

G. Kebaruan Penelitian atau *Novelty (State of the Art)*

Melalui perbandingan dengan penelitian terdahulu yang memiliki kemiripan judul maka letak kebaruan penelitian atau *Novelty (state of the art)* sebagai berikut:

1. Kebaruan penelitian atau *Novelty (state of the art)* yang diusulkan dalam penelitian ini dan belum ada dalam penelitian sebelumnya. Penelitian yang memiliki kemiripan judul yakni: “Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN yang meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan, & pemberian *reward* (promosi) serta mekanisme peningkatan kompetensi Gadik SPN berbasis kompetensi yang siap dikembangkan menjadi personil Polri profesional”.
 - a. Sistem Pembinaan Karir Gadik Berbasis Kompetensi. Pengelolaan dan pembinaan Gadik yang kompeten diperlukan Sistem Pembinaan Karir Gadik Berbasis Kompetensi yang implementasinya adalah melalui mekanisme pembinaan karir Gadik dibangun dalam sistem yang mengatur rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pembinaan karir. Sumber input calon Gadik berasal dari personil Polri karir dan personil Polri non karir. Implementasi kebijakan ini perbandingan Gadik bersumber dari personil Polri karir dan personil Polri non karir berbanding 80: 20. Penempatan personil karir sebagai Gadik SPN merupakan bagian pembinaan karir personil Polri untuk selanjutnya diberikan promosi atau pendidikan pengembangan karir. Bagi personil Polri non karir penugasan di luar lembaga pendidikan sebagai pengembangan Kompetensi tugas umum kepolisian untuk selanjutnya bertugas kembali di lembaga pendidikan sebagai Gadik. Pembinaan Karir Gadik SPN. Pada saat ini sebagai kondisi awal belum adanya pengelolaan Gadik SPN secara profesional, melalui pola pembinaan yang diatur secara khusus dan aturan baku tentang pembinaan karir Gadik yang di dalamnya terdapat komponen asesmen, rekrutmen dan seleksi khusus untuk Gadik SPN guna pengembangannya, sebagaimana diuraikan dalam Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN. Polri merekrut calon personil Polri secara konsep tugas pokok, fungsi dan peranan Polri adalah untuk mengemban tugas sebagai pemelihara Kamtibmas, pelayan, pengayom dan pelindung masyarakat, serta penagakan hukum. Namun demikian

secara faktual institusi Polri membutuhkan Polri yang bertugas secara khusus sebagai tenaga pendidik. Untuk itu dalam rangka profesionalitas penyelenggaraan Diklat SPN diperlukan Gadik profesional dan kompeten. Peningkatan kompetensi Gadik SPN sebagai bagian pembinaan karir Gadik, pelaksanaannya melalui rekrutmen, asesmen dan pengembangan karir serta peningkatan kompetensinya.

- b. Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN. Dalam rangka mengembangkan SDM Polri pada aspek kompetensi Gadik merupakan kebutuhan SPN dalam operasional Diklat pembentukan Brigadir Polisi. Untuk mewujudkan Gadik SPN profesional diperlukan Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik SPN sebagai tenaga pendidik bersertifikat profesi pendidik Polri dan siap dikembangkan menjadi polisi profesional guna mendukung kinerja Polri Promoter. Dalam Mekanisme Peningkatan Kompetensi Gadik ini memformulasikan tentang pentingnya Sistem Pembinaan Karir Gadik SPN berbasis Kompetensi yang diharapkan dibangun dan diaplikasikan melalui rekrutmen (assesmen dan seleksi), pendidikan dan pelatihan, penempatan, dan pendidikan pengembangan karir kepolisian. Gadik kompeten bersertifikat pendidik Polri yang siap dikembangkan menjadi personil Polri profesional.
2. Penelitian yang memiliki kemiripan berjudul “Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik SPN guna Menghadapi Tantangan Keamanan Global”

Penelitian ini membahas SPN sebagai bagian dari institusi pendidikan Polri dengan bertujuan membentuk personil Polri yang harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Keberhasilan pendidikan SPN sangat ditentukan salah satunya oleh ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas dan handal (Chairul, 2018). Tentu saja unsur imbalan finansial, jaminan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri menjadi unggul dengan dukungan

beberapa unsur penting bagi pendidik. Tuntutan terhadap lulusan SPN yakni lulusan mampu menjadi *lifetime learner* yang siap pakai. Di samping itu para lulusan diharapkan berkontribusi positif bagi masyarakat. Salah satu kriteria penting bagi tenaga pendidik SPN adalah profesionalitas dengan tiga kompetensi dasar, yaitu kompetensi kepribadian, akademik, dan kinerja. Strategi peningkatan mutu dilakukan dengan meningkatkan tiga kompetensi tersebut. Dengan demikian diharapkan luaran lulusan Bintara Polri memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjawab tantangan kemajuan zaman.

3. Penelitian Terdahulu yang Relevan. Pada penelitian tentang Pendidikan Pembentukan Bintara Polri dalam Menyiapkan Lulusan yang Profesional (Anwar, 2019).

Dalam penelitian ini terdapat keterkaitan dengan penelitian yang peneliti lakukan yakni tentang pendidikan yang menghasilkan personil Polri berpangkat Brigadir Polisi profesional. Dalam penelitian ini dibahas rancangan pendidikan yang menghasilkan personil Polri profesional dengan dukungan sepuluh komponen pendidikan. Pada penelitian tersebut yang menjadi fokusnya adalah sepuluh komponen pendidikan dalam mendukung profesionalitas lulusan/hasil didik.

Penelitian yang penulis lakukan berisi pengembangan SDM Polri profesional melalui peran tenaga pendidik sebagai komponen utama pendidikan. Personil Polri sebagai tenaga pendidik juga sebagai polisi karir yang kompeten. Tuntutan institusi Polri untuk menjadikan Gadik SPN sebagai tenaga pendidik yang memiliki kompetensi profesi pendidik Polri. Selain itu tuntutan yang sama adalah mereka dituntut menjadi polisi yang professional. Pada penelitian yang peneliti lakukan fokusnya yakni untuk mengembangkan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi tenaga pendidik SPN sebagai komponen pendidikan melalui analisis faktor penyebab terjadinya rendahnya kompetensi tenaga pendidik SPN dan sistem sebagai solusinya.

Melalui analisis faktor penyebab dan akar masalah rendahnya kompetensi Gadik SPN dimaksudkan untuk menggali solusi guna pengembangan SDM Polri melalui peningkatan kompetensi Gadik SPN. Gadik SPN bersumber dari personil Polri dan dipersiapkan menjadi personil Polri professional, namun dalam perjalanan karirnya sebagai personil Polri profesional dikembangkan pula kompetensinya sebagai tenaga pendidik hingga mencapai kualifikasi Gadik kompeten. Sebagai kekhususan personil Polri penugasan sebaga Gadik kompeten profesi pendidik Polri untuk selanjutnya dilakukan pengembangan karier sebagai personil Polri profesional. Untuk itu diperlukan deskripsi sistem yang relevan dalam pengembangan SDM.

