



UI-CSGAR



POLICY BRIEF

Kajian Training Needs Analysis Anggota Kepolisian Republik Indonesia



(021) 787-1280



csgar@ui.ac.id



csgar.ui.ac.id



Gedung G Lantai 3 FISIP UI, Kampus UI Depok
16424, Rumah Dinas Rektor Lt. 2, Kampus UI
Depok

April 2021

Training Needs Analysis Anggota Polri

**Eko Prasajo, Zuliansyah P. Zulkarnain, Rusfi Yunairi, Ayi Mulyadi, Desi Hariyati,
Muhamad Imam Alfie Syarien, Rd Kaleb Putro Setio Kusumo, Tyas Wida Handoko**

RINGKASAN EKSEKUTIF

Seiring berjalannya waktu, perkembangan global telah mengarah kepada Megatrend Global serta bentuk kejahatan semakin beragam mengikuti kemajuan teknologi bersamaan dengan penggunaan teknologi yang semakin marak. Selain kejahatan cara baru menggunakan kecanggihan teknologi (Cybercrime), kejahatan yang masih marak terjadi belakangan ini adalah penyalahgunaan narkoba dan aksi terorisme. Selain masalah penanganan narkoba, isu mengenai radikalisme di tengah demokratisasi semakin mengemuka terutama saat terjadi polarisasi politik menjelang adanya pemilihan umum.

Guna mendukung terwujudnya Indonesia yang aman dan tertib sebagaimana menjadi tujuan besar dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), maka Kepolisian Republik Indonesia (POLRI) perlu untuk merespons berbagai tantangan dengan menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tidak hanya kemampuan atau kompetensi yang bersifat teknis, kedepan kemampuan dari sisi manajerial pun seharusnya dikuasai oleh personil POLRI guna menghadapi tuntutan perkembangan zaman yang semakin tinggi.

Walaupun terdapat upaya pengembangan kompetensi POLRI sudah dilakukan dengan berbagai kegiatan, namun faktanya di lapangan masih terdapat masalah terkait kemampuan anggota POLRI. Hal ini diungkapkan pada Rencana Strategis POLRI Tahun 2020 – 2024, bahwa salah satu kelemahan internal yang dimiliki adalah masih rendahnya keterampilan dan kemampuan personil POLRI di lapangan. Selain itu, faktor lain masih rendahnya kemampuan personil POLRI juga dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas tenaga pendidik yang masih belum memadai, sehingga belum dapat menghasilkan hasil didik

yang sesuai standar kompetensi yang diharapkan.

Berbagai kondisi menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi POLRI dibutuhkan pada berbagai bentuk pengembangan, yang dapat dilihat dari defisit (shortage) terhadap kompetensi yang tersedia. Kompetensi yang saat ini tersedia belum dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan strategis POLRI.

Oleh karena itu, kajian ini akan membahas mengenai pelatihan yang harus dilakukan oleh POLRI dalam peningkatan kompetensi, baik secara manajerial dan teknis, di tahun 2022 mendatang. Kajian ini akan menyusun jenis kompetensi yang dibutuhkan dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal, sehingga pengembangan kompetensi sumber daya manusia pada instansi ini menjadi tepat sasaran dengan kebutuhan POLRI.

Kajian ini bertujuan untuk 1) Melakukan identifikasi terhadap permasalahan yang berkembang di tingkat global maupun nasional yang berkaitan dengan tugas pokok Kepolisian (POLRI); 2) Memetakan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh anggota POLRI untuk memenuhi kesenjangan kompetensi akibat perubahan lingkungan; dan 3) Memetakan jenis pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota POLRI untuk menghadapi perubahan lingkungan di tahun 2022.

Kajian ini ditelaah dengan paradigma post-positivist, yang berfokus untuk mengobservasi dan mengidentifikasi kondisi lingkungan POLRI terkait kompetensi dengan menggunakan teori training needs analysis dan pengembangan kompetensi dan membuka kemungkinan bagi faktor lain yang dapat ditemukan di lapangan.

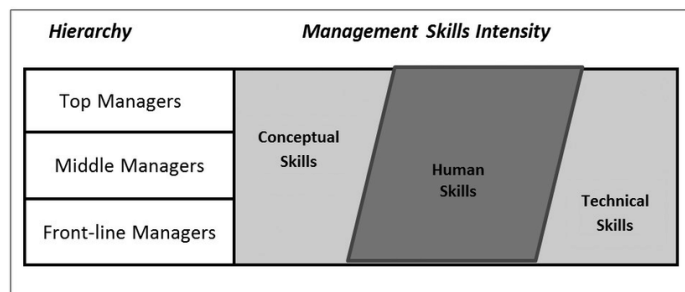
Teknik Pengumpulan Data dilakukan secara mixed methods. Metode kuantitatif dilakukan dengan Survei kepada pihak internal (lingkungan POLRI) dengan probability sampling. Hasil dari pengumpulan data survei tersebut didapatkan 534 responden yang berasal dari Mabes Polri dan Polda.

Metode kualitatif yang digunakan dalam kajian ini adalah dengan melakukan desk research atau studi literatur dan Focus Group Discussion (FGD).

ANALISIS KEBUTUHAN KOMPETENSI BERDASARKAN KEBIJAKAN EXISTING

Sistem pengembangan kompetensi yang saat berlaku di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) mengacu pada Peraturan Kepala Polri (Kapolri) Nomor 14 Tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sistem pengembangan kompetensi di sebuah organisasi idealnya berangkat dari suatu model kompetensi, yaitu struktur kompetensi yang terdiri dari rumpun kompetensi dasar/inti (*core competences*), kompetensi spesifik (*specific competences*), dan kompetensi manajerial dan kepemimpinan (*managerial and leadership competences*). Kompetensi dasar adalah kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap personil di organisasi, sedangkan kompetensi spesifik merupakan kompetensi-kompetensi yang terdapat pada kelompok tugas tertentu agar dapat berjalan secara optimal. Adapun kompetensi manajerial dan kepemimpinan merupakan kompetensi yang dibutuhkan bagi para pimpinan unit kerja untuk memimpin dan mengelola unitnya.

Pada umumnya, semakin tinggi jabatan dalam hierarki struktur organisasi, semakin besar kebutuhan kompetensi manajerial dan kepemimpinan terutama yang bersifat konseptual, sedangkan kebutuhan kompetensi spesifik terutama yang bersifat teknis akan semakin sedikit. Namun demikian, di lingkungan Polri belum terdapat model kompetensi yang secara eksplisit menjabarkan struktur kompetensi di atas.



Dalam sebuah model kompetensi, pada umumnya juga terdapat katalog kompetensi, yaitu rincian dari setiap jenis kompetensi inti, kompetensi spesifik per rumpun jabatan, dan kompetensi manajerial dan kepemimpinan. Hal ini juga belum terumuskan secara spesifik di lingkungan Polri sehingga proses perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi yang bersifat tahunan (*annual training needs assessment*) belum dapat dilakukan secara sistematis. Akan tetapi, dalam Perkap 14 Tahun 2015, telah disebutkan bahwa filosofi Sistem Pendidikan (Sisdik) Polri adalah untuk mewujudkan hasil didik yang mahir, terpuji, patuh hukum, dan unggul. Di antara keempat atribut tersebut, "terpuji" dan "patuh hukum" pada dasarnya telah

memberikan petunjuk yang eksplisit terkait karakteristik dasar anggota Polri yang diharapkan terbentuk. Dengan demikian, setiap anggota Polri yang bertugas pada kesatuan dan jenjang apapun pada dasarnya harus mampu menjadi individu yang terpuji dan patuh hukum.

Namun demikian, kebijakan ini belum memberikan acuan terkait capaian pembelajaran dan bentuk-bentuk pengembangan kompetensi yang akan dilakukan pada setiap kompetensi yang akan dikembangkan. Padahal, setiap kompetensi pada akhirnya akan dicerminkan dalam capaian pembelajaran dari suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan, dan untuk mencapainya dapat dilakukan dengan bentuk/metode pengembangan kompetensi yang berbeda, antara lain *workshop*, *self-paced e-learning*, *coaching*, *knowledge sharing*, dan lain-lain.

ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN HASIL SURVEI

Responden mayoritas menjawab "tidak" ketika ditanya mengenai kesulitan dalam menjalankan tugas utama. Hal ini mengindikasikan bahwa secara individual, mayoritas responden menilai bahwa kompetensi yang mereka miliki telah memadai untuk menjalankan tugas dan fungsi jabatan mereka. Namun demikian, indikasi ini tidak dapat dijadikan sebagai simpulan karena metode pengumpulan data yang dilakukan adalah berupa survey terhadap sampel dan tidak melalui tahap validasi oleh atasan dari responden. Dengan demikian, tetap perlu untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dalam jabatan yang sedang diduduki oleh responden.

Meskipun Polri belum memiliki model kompetensi yang secara eksplisit mengelompokkan jenis-jenis kompetensi ke dalam kompetensi inti (*core competences*), kompetensi manajerial (*managerial competences*), kompetensi spesifik (*specific competences*), dan kompetensi sosial kultural (*sociocultural competences*), dari penelaahan atas dokumen-dokumen yang ada, beberapa kompetensi yang berhasil diidentifikasi dari hasil survey dapat dikelompokkan ke dalam jenis-jenis kompetensi di atas sebagai berikut.

Kompetensi Inti		Kompetensi Manajerial	Kompetensi Sosial Kultural
1	Analisis dan <i>problem solving</i>	1 Manajemen Keuangan	1 Ideologi dan wawasan kebangsaan
2	Komunikasi dan <i>public speaking</i>	2 Manajemen SDM	2 Etika dan moral kepribadian
3	Pembinaan dan pelayanan masyarakat	3 Manajemen Strategis	3 Penanganan dan pengendalian konflik sosial
4	Penguasaan teknologi informasi	4 Manajemen Operasional	
		5 Manajemen Logistik (termasuk pengelolaan BMN dan Pengadaan Barang/Jasa)	
		6 Hukum	
		7 Manajemen Pengawasan	

Kompetensi inti dan kompetensi sosial kultural merupakan kompetensi yang harus dikuasai setiap anggota Polri tanpa

kecuali, dengan level penguasaan kompetensi disesuaikan dengan level jabatan yang diduduki. Adapun kompetensi manajerial harus dikuasai oleh para pejabat yang menduduki jabatan struktural di organisasi, dengan level penguasaan kompetensi disesuaikan dengan level jabatan dalam hierarki organisasi.

Survey juga menemukan hal yang menarik, di mana mayoritas responden terlepas dari rumpun fungsi yang diembannya menyatakan adanya kebutuhan atas pengembangan kompetensi pada bidang-bidang tertentu. Bidang-bidang ini meliputi narkoba, korupsi, radikalisme, terorisme, cyber crime, dan kejahatan transnasional (termasuk trafficking). Artinya, bidang-bidang kompetensi ini perlu dibekali sebagai bagian dari program pendidikan yang bersifat umum (baik Diktuk, Diploma, maupun Dikbangpim).

Kondisi serupa juga terjadi pada kompetensi-kompetensi yang berada pada rumpun kompetensi manajerial. Meskipun secara umum kompetensi-kompetensi ini harus dikuasai oleh setiap pejabat struktural, level penguasaannya lebih berorientasi pada dimensi soft skills dibandingkan dengan hard skills. Kompetensi manajemen strategis, misalnya. Pada pendidikan pengembangan kepemimpinan, fokus pengembangan lebih diarahkan pada kapasitas peserta dalam berpikir strategis (strategic thinking), proyeksi dan peramalan (projection and forecasting), atau mengkomunikasikan visi (communicating vision).

saja, tetapi juga dapat menjadi kompetensi yang dikembangkan secara terus-menerus hingga terdapatnya perkembangan signifikan lain dari lingkungan strategis kepolisian.

No	Kompetensi Dasar	Pengembangan Kompetensi yang Dibutuhkan
1	Berpikir kritis, analisis, dan pemecahan masalah	a. Critical thinking b. Analisis intelijen c. Data science dan data analytics d. Evidence-based decision making
2	Komunikasi	a. Kemampuan bahasa asing b. Komunikasi dengan media
3	Penguasaan teknologi informasi	a. Digital literacy b. Pengelolaan media sosial c. Pengelolaan barang bukti digital dan digital forensics
4	Pembinaan dan pelayanan kepada masyarakat	a. Pelayanan publik b. Hak asasi manusia c. Community engagement

Selain keempat kompetensi tersebut, dalam rumpun kompetensi dasar juga dapat dilengkapi dengan pengayaan pengetahuan/keilmuan terhadap isu-isu spesifik, yang nantinya dapat dibekali melalui topik-topik pada program Diktuk, Dikbangpim, maupun program-program pelatihan.

Kompetensi Sosial Kultural

Seperti halnya kompetensi dasar, kompetensi sosial kultural berikut juga dapat diberikan secara berkesinambungan, tidak hanya untuk tahun 2022 saja, namun dapat dikembangkan melalui pengayaan topik-topik dalam pembelajaran di program pendidikan.

No	Kompetensi Sosial Kultural	Pengembangan Kompetensi yang Dibutuhkan
1	Wawasan kebangsaan, etika, dan moral kepribadian	a. Pancasila b. Hak asasi manusia c. Radikalisme dan anti-radikalisme
2	Pembinaan dan pelayanan kepada masyarakat	a. Pelayanan publik b. Community engagement c. Penanganan dan pengendalian konflik sosial

Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yang perlu dikuasai oleh pejabat struktural di lingkungan Polri meliputi kemampuan penguasaan diri, penguasaan tugas-tugas, dan penguasaan/mempengaruhi orang lain. Kemampuan penguasaan diri meliputi mindfulness dan creative thinking. Kemampuan penguasaan tugas-tugas meliputi kemampuan berpikir strategis (strategic thinking), manajemen kinerja (performance management), manajemen risiko (risk management), dan manajemen pelayanan (public services management). Adapun kemampuan penguasaan/mempengaruhi orang lain terdiri dari kepemimpinan transformatif (transformational leadership), pengembangan orang lain (developing others), dan

KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI POLRI 2022

Kompetensi dasar dan kompetensi sosial kultural diharapkan dibekali kepada seluruh anggota Polri dalam program Diktuk, Diploma, dan Dikbangpim. Kompetensi manajerial juga merupakan kompetensi yang secara spesifik dibekali dalam program Dikbangpim. Adapun kompetensi teknis dapat dibekali kepada anggota Polri dalam program Dikbangspes ataupun Pelatihan Fungsi. Akan tetapi, dari hasil telaah yang dilakukan, beberapa kompetensi teknis juga menjadi kebutuhan lintas fungsi dan kesatuan, sehingga diharapkan dapat juga diberikan sebagai topik-topik pengayaan pengetahuan/keilmuan bagi anggota dalam program pendidikan yang ada.

Kompetensi Inti/Dasar

Hasil telaah atas dokumen perencanaan strategis, pengolahan data survey, dan benchmark dari praktik di negara-negara lain menemukan beberapa kompetensi sebagai kompetensi dasar yang perlu dikuasai oleh anggota Polri di masa kini dan masa depan. Kompetensi-kompetensi ini dibutuhkan seiring dengan lingkungan strategis yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi, ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi dan beragam, dan semakin kompleksnya permasalahan keamanan dan ketertiban di masyarakat. Untuk itu, kompetensi-kompetensi dasar ini pada hakikatnya tidak hanya dibutuhkan untuk dikembangkan pada tahun 2022

keteladanan. Kompetensi-kompetensi ini dapat diberikan dalam Program Pendidikan Pengembangan Kepemimpinan (Dikbangpim) pada berbagai tingkat sesuai dengan level jabatan dan kepangkatan peserta.

REKOMENDASI

Kajian ini merekomendasikan hal hal sebagai berikut:

1. Dalam menetapkan kebutuhan pengembangan kompetensi dan program Diklat tahun 2022 Polri mendasarkan pada rencana strategis Polri, perubahan strategis di tingkat global, regional dan nasional, berbagai praktek baik yang ada di negara-negara lain, teori manajemen sumber daya yang berkembang dan identifikasi kebutuhan personal anggota Polri melalui berbagai survey, wawancara mendalam, FGD dan pendapat masyarakat. Berdasarkan arah Kebijakan POLRI Tahun 2022 seperti tertera dalam Renstra yaitu memantapkan pelayanan publik Polri yang berkualitas global dengan percepatan kapasitas akuntabilitas kinerja birokrasi yang didukung dengan budaya kerja yang professional dan sumber daya aparatur yang kompeten, berintegritas dan sejahtera, mengisyaratkan kebutuhan peningkatan kompetensi anggota polisi terutama dalam aspek: Kualitas pelayanan dengan standar internasional, Akuntabilitas kinerja, Budaya kerja professional dan Integritas.
2. Berdasarkan hasil survey, secara umum responden menilai bahwa kompetensi yang dimiliki anggota Polri telah memadai untuk menjalankan tugas dan fungsi jabatan mereka. Namun demikian, indikasi ini tidak dapat dijadikan sebagai simpulan karena metode pengumpulan data yang dilakukan adalah berupa survey terhadap sampel dan tidak melalui tahap validasi oleh atasan dari responden. Berdasarkan hasil survey yang sudah dilakukan bidang-bidang yang diperlukan oleh semua unit di Polri meliputi antara lain narkoba, korupsi, radikalisme, terorisme, cyber crime, dan kejahatan transnasional (termasuk trafficking).
3. Berdasarkan berbagai pembelajaran dari negara lain dan teori sumber daya manusia yang berkembang, kajian ini merekomendasikan pengelompokan program Diklat 2022 untuk pengembangan kompetensi ke dalam 4 kelompok yaitu: Prodiklat yang berkaitan dengan kompetensi inti (core competences), prodiklat yang berkaitan dengan kompetensi manajerial (managerial competences), prodiklat yang berkaitan dengan kompetensi spesifik (specific competences), dan prodiklat yang berkaitan dengan kompetensi sosial kultural (sociocultural competences). Kajian ini juga merekomendasikan kepada Polri untuk Menyusun Model Kompetensi SDM Polri untuk 5 tahun kedepan.
4. Kompetensi inti dan kompetensi sosial kultural merupakan kompetensi yang harus dikuasai setiap anggota Polri tanpa kecuali, dengan level penguasaan kompetensi disesuaikan dengan level jabatan yang diduduki. Adapun kompetensi manajerial harus dikuasai oleh para pejabat yang menduduki jabatan struktural di organisasi, dengan level penguasaan kompetensi disesuaikan dengan level jabatan dalam hierarki organisasi. Baik kompetensi inti, kompetensi manajerial, maupun kompetensi sosial kultural dapat mencakup hard skills maupun soft skills. Pada umumnya, semakin tinggi jenjang jabatan, maka penguasaan atas soft skills dari setiap kompetensi akan semakin mendominasi dibandingkan dengan hard skills.
5. Untuk kompetensi manajerial, meskipun secara umum kompetensi-kompetensi ini harus dikuasai oleh setiap pejabat struktural, level penguasaannya lebih berorientasi pada dimensi soft skills dibandingkan dengan hard skills. Penguasaan kompetensi-kompetensi ini pada dimensi hard skills akan cenderung menjadi kebutuhan kompetensi spesifik (specific competences) pada unit/kesatuan yang menjalankan fungsi pembinaan/pendukung. Kompetensi manajemen strategis, misalnya. Pada pendidikan pengembangan kepemimpinan, fokus pengembangan lebih diarahkan pada kapasitas peserta dalam berpikir strategis (strategic thinking), proyeksi dan peramalan (projection and forecasting), atau mengkomunikasikan visi (communicating vision). Adapun bagi unit teknis yang menjalankan peran manajemen strategis (misalnya Srena), penguasaan kompetensi manajemen strategis akan lebih mendalam termasuk hard skills-nya, misalnya penyusunan dokumen perencanaan, penyusunan indikator kinerja, hingga penyusunan kerangka pemantauan dan evaluasi.
6. Berbagai jenis kompetensi teknis yang diusulkan dalam kajian ini telah disusun berdasarkan pada rencana strategis, praktek negara lain, usulan dari masing masing satuan kerja dan perubahan lingkungan strategis. Kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: Turjawali, Penjagaan ketertiban massa dan sosial, Penanganan kejahatan konvensional, Konseling psikologis, Negosiasi (Binmas), Penjinakan bom, Pertempuran hutan (jungle warfare), Penanggulangan dan penindakan huru hara, Penanganan kejahatan berpotensi kontinjensi, Analisis crime mapping, Bahan kimia, biologi, radioaktif, dan bahan bahaya beracun, Search and Rescue, Perawatan senjata, alat khusus, dan alat persenjataan kepolisian lainnya, Separatisme, Gerilya dan Anti Gerilya (GAG), Pertempuran kota (urban warfare), Crisis response team, Mobil udara dan free fall (Brimob), Analisis dan penyelidikan kejahatan berdimensi tinggi Persandian, Penggalangan, Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, Penyelidikan media sosial, Perawatan senjata, alat khusus, dan alat persenjataan kepolisian lainnya, Ketertiban massa dan sosial, Undercover dan penetrasi, Hubungan internasional, Manajemen pengamanan (Baintelkam), Penegakan hukum lalu lintas, Pemeliharaan dan perawatan kendaraan kepolisian, Turjawali (termasuk kepada VVIP dan VIP), Analisis kejahatan lalu lintas, Olah TKP, Penanganan kejahatan konvensional (Lantas), Pengamanan objek vital Audit Pengawasan VVIP dan VIP, Manajemen pengamanan,

Pengamanan kepariwisataan, Penegakan hukum lalu lintas, Tindak pidana pencucian uang, Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana (Obvit), Penyelidikan dan penyidikan umum bidang Polairud, Perairan, nautika, dan ilmu kelautan lainnya, Search and rescue, Pemeliharaan dan perawatan kendaraan kepolisian Juru mudi, Penanganan kejahatan berpotensi kontinjensi, Kejahatan kekayaan negara, Illegal drilling, Pertempuran hutan (jungle warfare) (Polairud), Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana Pengolahan data dan analisis berbasis digital, Kejahatan perbankan, Manajemen pengamanan, Tindak pidana pencucian uang, Tracking telepon seluler, Pembentukan jaringan, Analisis crime mapping, Kejahatan kekayaan negara, Olah TKP (Reskrim), Penjagaan ketertiban massa dan sosial, Turjawali, Penanganan satwa, Negosiasi, Search and rescue, Urban transport (Sabhara), Manajemen logisti, Pengelolaan BMN, Pengadaan barang/jasa, Bangunan dan tanah (bangtah), Perawatan senjata, alat khusus, dan alat persenjataan kepolisian lainnya, Audit, Pemeliharaan dan perawatan kendaraan kepolisian (Logistik), Manajemen strategis, Manajemen keuangan, Manajemen risiko, Akuntansi, Reformasi birokrasi, Analisis kebijakan dan global (Rena), Manajemen SDM, Konseling psikologis, Asesor, Pembinaan karier, Kedokteran kepolisian, Pelayanan hak personil, Penguji jasmani dan antropometri (SDM).