

**ANALISIS PENGGUNAAN HASIL ASSESSMENT CENTER
UNTUK PENEMPATAN PEJABAT KEPALA BAGIAN
PERENCANAAN POLRES DI POLDA METRO JAYA**

Disusun Oleh:

NAMA : KHAYAT
NPM : 1964002020
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN ILMU ADMINISTRASI
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

2021

PROGRAM STUDI MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Khayat
NPM : 1964002020
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Penggunaan Hasil Assessment Center Untuk Penempatan Pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres Di Polda Metro Jaya.
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Analysis of the Usage of Assessment Center Results to the Placement of the Head of the Planner Departement at the Resort Police under the Greater Metropolitan Regional Police.

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I

(Dr. Asropi, M.Si)

Pembimbing II

(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

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

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Khayat
NPM : 1964002020
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Penggunaan Hasil Assessment Center Untuk
Penempatan Pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres di
Polda Metro Jaya.

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara pada :

Hari : Senin
Tanggal : 11 Oktober 2021
Pukul : 13.00 – 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris : Dr. Luki Karunia, MA
Anggota : Dr. Edy Sutrisno, M.Si
Pembimbing I : Dr. Asropi, M.Si
Pembimbing II : Dr. Ridwan Rajab, M.Si



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Khayat
NPM : 1964002020
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, Oktober 2021

Hormat Saya,



Khayat

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, akhirnya Penulis bisa menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul: ANALISIS PENGGUNAAN HASIL ASSESMENT CENTER UNTUK PENEMPATAN PEJABAT KEPALA BAGIAN PERENCANAAN POLRES DI POLDA METRO JAYA.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi negara (M.Tr. AP) di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada:

1. Prof. DR. Nurliah Nurdin, M.A. sebagai Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan izin dan kemudahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Kombes. Pol. Albertus Sampe Sitorus, SE sebagai Kepala Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Metro Jaya, yang telah memberikan izin dan kemudahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Kombes. Pol. IBK. Putra Narendra, S.IK., M.Si. sebagai Kepala Biro Sumber Daya Manusia Polda Metro Jaya, yang telah memberikan izin dan kemudahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Asropi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing Penulis selama penyusunan tesis ini.

5. Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing Penulis selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh Narasumber dan personel di Biro SDM Polda Metro Jaya yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberi bantuan kepada Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh Komandan dan personel di Biro Rena Polda Metro Jaya yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberi bantuan kepada Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh Dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada Studi APN Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
9. Teristimewa untuk Ibunda, Istri, Kakak-kakak dan Anak-anak saya yang telah memberikan doa dan motivasi sehingga pelaksanaan studi program Pascasarjana ini bisa diselesaikan. dan
10. Seluruh rekan-rekan Studi APN Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta dan Rekan-Rekan lainnya serta seluruh pihak yang telah membantu, mendukung dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di sekolah maupun di Perguruan Tinggi serta bermanfaat bagi para pembaca. Amin yaa Rabbal 'alamin

Jakarta, Oktober 2021

Peneliti,



Khayat

ABSTRAK

Analisis Penggunaan Hasil Assessment Center Untuk Penempatan Jabatan Kepala Bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya

Khayat

ibnu.hayat@yahoo.co.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Assessment center Polri adalah fasilitas yang dimiliki oleh institusi Polri dan digunakan untuk memotret kompetensi para calon pejabat yang akan menduduki jabatan setingkat Eselon IV, III dan II. Asesmen kompetensi dilakukan dengan menggunakan serangkaian alat *test*, sehingga hasilnya yang berupa portraits kompetensi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses seleksi dan penempatan pejabat tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa proses *assessment center* dan penggunaan hasilnya dalam seleksi dan penempatan pejabat Kepala Bagian Perencanaan di Polres jajaran Polda Metro Jaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan teknik pengumpulan data dengan menggabungkan wawancara, observasi dan telaah dokumentasi. Berdasarkan hasil dari penelitian ini diketahui bahwa pelaksanaan *assessment center* di Polda Metro Jaya telah menerapkan prinsip objektif, akuntabel, nesesitas, transparan dan independen. Selanjutnya dalam proses penempatan pejabat di Polda Metro Jaya, selain mempertimbangkan hasil *assessment center* juga mempertimbangkan beberapa faktor lainnya seperti latar belakang pendidikan, pengalaman tugas (jabatan yang pernah diduduki), masa kerja, kondite dan prestasi kerja, kesehatan baik kesehatan fisik maupun mental, *attittude* (sikap dan prilaku), status pernikahan dan usia. Proses penilaian akhir dalam pemilihan dan penempatan pejabat dilakukan oleh Dewan Kebijakan (Wanjak) melalui rapat Wanjak yang terdiri dari unsur Pimpinan (Wakapolda), Inspektorat (Itwasda), Pengawas (Bidpropam) dan pengelola bidang SDM Polda Metro Jaya (Biro SDM). Untuk seleksi dan penempatan pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres jajaran di Polda Metro Jaya, mengingat jumlah jabatan yang tersedia terbatas dan tingkat kompleksitas di setiap Polres berbeda sehingga soliditas team juga merupakan salah satu materi utama yang dibahas dalam rapat Wanjak selain keterampilan dan kapabilitas calon pejabat. Atas dasar kondisi-kondisi tersebut, maka dalam rapat Wanjak selain membahas dan mempertimbangkan hasil *assessment center* dan faktor-faktor tersebut diatas juga mempertimbangkan faktor senioritas, faktor strategis dan juga faktor politis. Keputusan Dewan Kebijakan yang diambil dalam rapat Wanjak merupakan keputusan final dalam pemilihan dan penempatan pejabat di lingkungan Polda Metro Jaya termasuk Pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya.

Kata kunci: *assessment center*, penempatan pejabat, MSDM, Polda Metro Jaya.

ABSTRACT

Assessment center is a facility own by Polri Institution (Republic of Indonesian Police Dept.) that was using to portrait the profile competencies of the officer candidate that will seating a structural position equal to Eselon IV, III and II. The assessment competencies conducted by using serial of testing instruments, therefore the result in form of portrait profile competencies of the candidate can be using as consideration factor during selection and placement process of the officer. The purpose of this research is to understand and to analyze process of the assessment center and utilization of the result during selection and placement process of the Head of Planning Dept. at the Polres (the Regency Police Office) under Polda Metro Jaya (The Greater Jakarta Metropolitan Regional Police). Methodology of the research is qualitative with descriptive approach and data collection by combining interview and review the documentation. Based on result of this research can be defining that process of the assessment center at Polda Metro Jaya has implemented the principles of Objectivity, Necessity, Transparent and Independent. The selection and placement process of the officer under Polda Metro Jaya, beside considering assessment center result also considering other factors as of educational background, experience on duties (positions have been hold before), length of service, performance and behavior, healthiness either physic and mentality, attitude, marital status and aged. Final assessment process in the selection and placement of the officer decided by Policy Committee (Bahasa: Dewan Kebijakan/Wanjak) which was taken in the Policy Committee meeting that consist of Senior Leadership representative (Vice the Head of Greater Jakarta Metropolitan Police/Wakapolda). Inspectorate (Itwasda), Controler (Bidpropam) and Officer of Human Resources Dept. Polda Metro Jaya (Biro SDM). The selection and placement for Head of Planning Dept. at Polres under Polda Metro Jaya by consider number of the available position is limited and the level complexity of its function at each Polres is different therefore solidity of the team is one of the essential point that discuss during Wanjak meeting on top of the skill and capability of the candidate. Based on those conditions, the Wanjak meeting beside discussing and considering result of the assessment center and other factors as describe above also consider other factors as of: factor seniority, factor strategic and factor politics. The decision of Policy Committee which was taken in the Wanjak meeting mean final decision in the selection and placement of the officer under Polda Metro Jaya, inclusive the Head of Planning Dept. at the Polres under Polda Metro Jaya.

Keyword: assessment center, placement of the office, MSDM, Polda Metro Jaya.

DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Pernyataan	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Grafik	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I Permasalahan Penelitian	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	13
BAB II Tinjauan Pustaka	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Teori dan Kebijakan	22
C. Kerangka Berfikir	46
BAB III Metodologi Penelitian	49
A. Metode penelitian	49
B. Teknik Pengumpulan Data	49
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	53
D. Instrumen Penelitian	56

BAB IV Hasil Penelitian	59
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	59
B. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	73
 BAB V Kesimpulan dan Saran	 109
A. Kesimpulan	109
B. Saran	110
Daftar Pustaka	111
Lampiran-Lampiran	113
Daftar Riwayat Hidup	xiv

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

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pelaksanaan assessment center di Polda Metro Jaya	7
Tabel 1.2.	Profil syarat jabatan Kabag di lingkungan Polres Metro	9
Tabel 3.1.	Rambu-rambu pedoman wawancara	56
Tabel 4.1.	Struktur Polda Metro Jaya	65
Tabel 4.2.	Struktur Organisasi Biro SDM Polda Metro Jaya	66
Tabel 4.3.	Data Personel Polda Metro Jaya	70
Tabel 4.4.	Rekapitulasi data asessor di Polda Metro Jaya tahun 2021	73
Tabel 4.5.	Level kompetensi assessment center Jabatan Kabagren	80
Tabel 4.6.	Peserta Assessment Center jabatan Kabagren tahun 2019	98
Tabel 4.7.	Rekapitulasi hasil assessment jabatan Kabagren tahun 2019	99
Tabel 4.8.	Hasil assessment jabatan Kabagren	100
Tabel 4.9.	Nama pejabat Kabagren tahun 2019 dan 2020	102

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1. Data komposisi Pejabat Kabagren Polres yang memenuhi syarat di Polda Metro Jaya Tahun 2019 dan 2020	4
Grafik 1.2. Data pejabat Kabagren Polres yang telah assessment center di Polda Metro Jaya Tahun 2019 dan 2020	5



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

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Penyusunan Kompetensi	35
Gambar 2.2. Alur Hiring Proses	44
Gambar 2.3. Kerangka Berfikir	48
Gambar 4.1. Foto-foto sarana prasarana assessment center	72
Gambar 4.2. Tahapan penyelenggaraan assessment center	74

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

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun tingginya ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimiliki oleh sebuah organisasi apabila tidak didukung dengan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusianya, maka sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Menurut Hadari Nawawi (Zaenuri, 2015) sumber daya manusia aparatur adalah “meliputi tiga pengertian yaitu 1) sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan), 2) sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, dan 3) sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*material non-finansial*) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi”. Dari penjelasan tersebut manusia sebagai sumber daya yang dapat menjadi motor penggerak dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai, yang keberadaannya harus dikelola secara baik dan profesional.

Dalam menciptakan sumber daya manusia aparatur menjadi bermanfaat dan berfungsi dengan baik, maka perlu dilakukan perencanaan, pengelolaan dan pengendalian sebagai bagian dari pola manajemen. Menurut Cushway (Marnis & Priyono, 2008) Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai ‘*part of the process that helps the organization achieve its objectives*’. Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya’. Dalam mengelola sumber daya manusia,

organisasi melaksanakan mulai dari perencanaan kebutuhan, recruitment, penempatan kerja, penilaian pekerjaan, serta punish and reward.

Menurut Drs. Idham Aziz, M.H., (Artikel di Rmol.id hari Rabu, 11 Maret 2021 jam 23.31 WIB) mengemukakan bahwa 'sumber daya manusia aparatur merupakan urat nadi bagi organisasi Polri, pelaksanaan tugas dan kinerja kita tergantung dari *human capital* yang kita miliki. Apabila modal utama sumber daya manusia kita kurang baik jangan bermimpi bahwa pekerjaan yang kita lakukan dapat berjalan secara optimal'. Ini dapat diartikan bahwa sumber daya aparatur merupakan modal utama dalam instansi Polri disamping sumber daya lainnya, tentunya tanpa modal sumber daya manusia yang handal, bertanggung jawab, dan dedikasi, maka Polri sebagai lembaga pemerintah tidak akan mampu untuk mewujudkan tujuan utama tugasnya sebagai penegak hukum, menjaga dan memelihara keamanan ketertiban masyarakat serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Selain itu sumber daya aparatur juga menjadi modal terpenting untuk mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Semakin tinggi kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia maka akan semakin baik prestasi kerja yang nantinya dapat diterima. Prestasi kerja yang baik akan mempermudah suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Sementara sumber daya manusia aparatur dikatakan berkualitas apabila setiap pegawai tersebut mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Semua kemampuan tersebut hanya dapat dicapai apabila para pegawai memiliki modal pendidikan yang cukup, latihan dan pengalaman yang dapat mendukung pelaksanaan tugas dan juga tanggung jawab yang dibebankan". (Aisyah et al., 2017).

Dalam institusi Polri, anggota Polri sebagai sumber daya manusia aparatur (SDMA) juga merupakan modal yang sangat penting dalam menjalankan reformasi birokrasi atau juga untuk mencapai tujuan yaitu menegakkan hukum, melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

Salah satu unsur penting dalam upaya meningkatkan kontribusi sumber daya manusia aparatur adalah dengan mengembangkan sistem pembinaan bagi karier personil yaitu penetapan dan penugasan yang berdasarkan atas kompetensi yang signifikan, akuntabel dan objektif sehingga mampu menunjang tugas pokoknya. Demikian juga halnya dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, dalam menata dan mengelola sumber daya manusianya didasarkan kepada upaya untuk menjadikan personil yang handal, unggul dan bertanggung jawab, mengingat tugas Polri semakin hari semakin kompleks dan tantangan yang semakin berat. Untuk itu agar sumber daya manusia aparatur dapat bekerja secara maksimal dan optimal, maka perlunya Polri melaksanakan program dan kegiatan pembinaan personil baik karier maupun postur pribadi personil yang pada gilirannya akan memberikan nilai positif bagi kinerja Polri yang sesuai harapan.

Untuk menjembatani kebutuhan akan tanggung jawab jabatan dengan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan, maka institusi Kepolisian membuat sebuah sistem untuk pembinaan karier anggota Polri, yaitu Sistem Pembinaan Karier (Sisbinkar). Sistem pembinaan karier anggota Polri yang diatur dalam Peraturan Kepala Kepolisian RI Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier (Sisbinkar) Polri, yaitu: “Sistem pembinaan karier adalah pola karier dalam penggunaan anggota Polri meliputi penugasan, mutasi, jabatan, dan kepangkatan”. Sedangkan pengertian dari pola karier merupakan model pembinaan anggota Polri yang didalamnya tergambar secara utuh mengenai alur pengembangan karier mulai dari pengangkatan pertama seorang anggota Polri sampai dengan pengakhiran dinas serta menjelaskan hubungan yang saling terkait antara pangkat dan jabatan mereka.

Jadi bisa dikatakan bahwa Sistem pembinaan karier pada dasarnya merupakan usaha yang tersistematis serta terencana terutama dalam hal keselarasan antara kompetensi anggota dengan kebutuhan organisasi yang dilakukan melalui cakupan struktur dan proses di dalamnya. Pada dasarnya

seorang anggota Polri akan dapat bekerja dengan baik apabila mereka berada dalam posisi serta jabatan yang bersesuaian antara pekerjaan yang wajib dilakukannya sebagai tanggung jawab utama dengan minat dan kemampuan yang mereka miliki. Ini berarti anggota Polri sebenarnya harus berada pada tempat dan jabatan yang telah bersesuaian dengan minat serta kemampuannya. Akan tetapi, menempatkan anggota Polri pada kesesuaian jabatan tersebut tidaklah mudah, karena perlu informasi lengkap terkait karakteristik pegawai, jabatan dan kesesuaian antara keduanya. Untuk mengetahui karakteristik-karakteristik tersebut maka perlu dilakukan metode *assessment*.

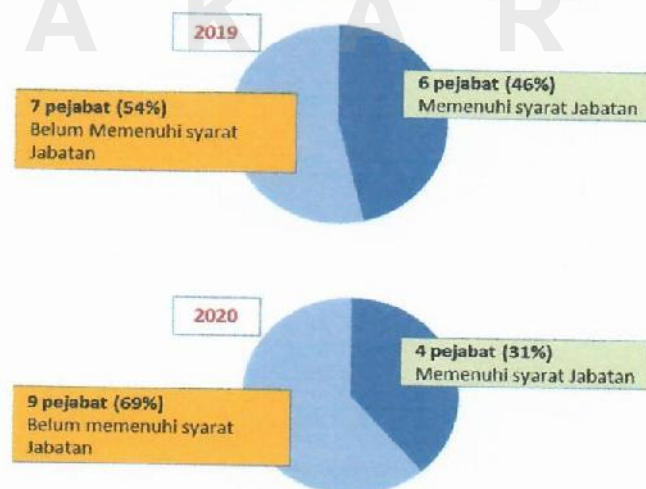
Dalam Peraturan Kepala Kepolisian RI Nomor 5 Tahun 2016 tentang penyelenggaraan *assessment center* Polri pasal 1 disebutkan bahwa *assessment center* adalah “suatu metode penilaian yang terstandar guna menilai/mengukur potensi dan prediksi keberhasilan seseorang dalam suatu jabatan melalui beberapa simulasi alat ukur berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa assessor”. Menurut mantan Kapolri Drs. Idham Azis, M.H., menyatakan bahwa “*assessment center* adalah cara dalam melakukan penilaian berdasarkan kompetensi yang dimiliki dan diatur dengan mengikut pada standar yang berlaku secara internasional”. Oleh karenanya *assessment center* dapat dijelaskan sebagai cara yang dilakukan dengan sistematis dalam mengukur pengetahuan serta keterampilan mereka yang dianggap kritikal dan menjadi sebuah kemampuan yang berguna dalam pencapaian kinerja secara optimal.

Sementara dalam bukunya Thornton dan Deborah (2006) disebutkan bahwa “*the assessment center method is a procedure used by human resource management (HRM) to evaluate and develop personel in terms of attributes or abilities relevant to organisational effectiveness*”. Dapat dikatakan bahwa metode *assessment center* merupakan cara yang ditempuh oleh manajer di bagian sumber daya manusia dalam melakukan proses evaluasi serta pengembangan personel utamanya terkait dengan atribut ataupun kemampuan mereka yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sejalan dengan komitmen Polri untuk terus meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia aparatur, sebagaimana disebutkan bahwa penempatan jabatan baik jabatan untuk Eselon Empat A, Eselon Tiga yang terdiri dari Tiga B2 sampai dengan Tiga B1, serta maupun Eselon Dua dilakukan berdasarkan pertimbangan hasil dari pusat *assessment*. Sementara itu, jabatan yang nantinya akan ditempatkan bagi para perwira merupakan mereka yang telah memenuhi beberapa persyaratan seperti syarat pendidikan bagi anggota tersebut, kepangkatan, eselon atau nivelering jabatan serta kinerja yang telah dinilai, maka seleksi pejabat-pejabat struktural mulai tingkat Eselon Tiga harus melalui proses *assessment* kompetensi yang dilakukan di *assessment center* pada Polda-Polda di seluruh Indonesia termasuk di Polda Metro Jaya. Rekomendasi hasil dari *assessment center* menjadi salah satu bahan pertimbangan utama yang digunakan dalam seleksi, mutasi dan penempatan pejabat-pejabat struktural tersebut. Berdasarkan data tabel berikut dapat dijelaskan bahwa dalam penempatan pejabat Kepala bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya tahun 2019 dan 2020 ada ketidaksesuaian dengan aturan yang sudah digunakan, yaitu

Grafik 1.1.

Komposisi Pejabat Kabagren Polres di Polda Metro Jaya
Tahun 2019 dan 2020 yang memenuhi syarat jabatan

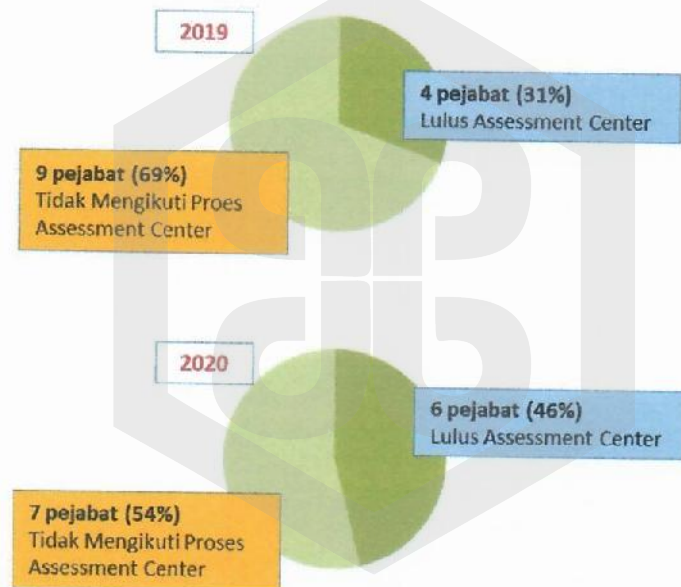


Sumber data: Sisbinkar Biro SDM Polda Metro Jaya Tahun 2020

Grafik 1.2.

Data pejabat Kabaren Polres di Polda Metro Jaya

Tahun 2019 dan 2020 yang telah mengikuti assessment center



Sumber data: Sisbinkar Biro SDM Polda Metro Jaya Tahun 2020

Dari grafik diatas, dapat disampaikan bahwa pada tahun 2019, 7 (tujuh) orang dari 13 (tiga belas) orang (46,15%) pejabat Kepala Bagian Perencanaan di Polda Metro Jaya belum memenuhi syarat jabatan yang ditetapkan, yaitu bahwa jabatan Kabagren di Polres Metro minimal berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP) sementara yang menjabat sekarang mayoritas berpangkat Komisaris Polisi (Kopol), dan 53,85% sudah memenuhi syarat jabatan. Sementara pada tahun 2020 dapat disebutkan bahwa 38,46% sudah memenuhi syarat jabatan atau 5 (lima) orang saja yang memenuhi syarat jabatan, dan 61,54% belum memenuhi syarat jabatan atau 8 (delapan) orang belum memenuhi syarat jabatan. Untuk syarat bahwa untuk menempati jabatan Kabagren di tingkat Polres, minimal harus pernah mengikuti assessment center sesuai dengan Perkap No 9 tahun 2016, dapat disebutkan pada tahun 2019, 4 (empat) orang dari 13 orang (30,76%) pejabat Kabagren sudah pernah mengikuti assessment

center di Biro SDM Polda Metro Jaya, dan 11 (sebelas) orang belum mengikuti *assessment center*.

Sementara pada tahun 2020, ada 6 (enam) orang (46,15%) yang sudah ikut *assessment center* dan 7 (tujuh) orang (53,85%) belum mengikuti *assessment center*. Dengan komposisi pejabat-pejabat Kabagren yang tersebut diatas, yang mayoritas belum memenuhi syarat, baik secara syarat jabatan dan syarat kompetensi (sudah *assessment center*) maka tentu akan berakibat terhadap tidak efektif dan tidak optimalnya rencana-rencana kerja dan anggaran di Polres-Polres jajaran Polda Metro Jaya, khususnya yang terkait tugas dan tanggung jawab Kepala bagian Perencanaan yaitu pelaksanaan program kerja dan anggaran di Polres. Itulah yang mendasari penulis untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana *assessment center* dilaksanakan di Polda Metro Jaya, bagaimana proses penempatan pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres dilaksanakan dan bagaimana penggunaan hasil *assessment center* digunakan dalam penempatan jabatan Kepala Bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya.

Selain itu pemilihan objek penelitian di Polda Metro Jaya karena Polda Metro Jaya merupakan satu-satunya kepolisian Daerah yang khusus dengan level Polda tipe A Khusus karena berada dan bertugas di wilayah Ibu Kota, sesuai dengan Peraturan Kepala Kepolisian negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan dan Tata Kerja Kepolsian Daerah, Polda Metro Jaya masuk dalam A Khusus dengan eselon IA dan merupakan barometer bagi Polda-Polda lain di Indonesia. Sehingga pengelolaan SDM di Polda Metro Jaya juga menjadi etalase bagi Polda-Polda lain dan menjadi contoh juga ketertarikan personel untuk bertugas di Polda Metro Jaya.

Penyelenggaraan kegiatan *assessment center* di Polda Metro Jaya saat ini masih terfokus pada seleksi pejabat-pejabat Eselon III karena pejabat-pejabat Eselon III adalah pemangku jabatan struktural yang merupakan salah satu jabatan strategis dalam organisasi di lingkungan

Polda Metro Jaya sehingga diharapkan dapat menjalankan tugas pokok beserta fungsi secara lebih maksimal dan juga dapat melayani masyarakat secara lebih baik. Selain itu, *assessment* juga merupakan bagian dari pola pembinaan karir para personel Polri, dengan tujuan untuk memperoleh personel Polri dan PNS dengan kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pada jabatan struktural yang akan diduduki.

Polda Metro Jaya telah menyelenggarakan *assessment center* secara rutin setiap tahun. Jabatan yang dilakukan seleksi melalui *assessment center* adalah jabatan Eselon III meliputi jabatan Wakapolres, Kabag Sumda, Kabag Ren, Kapolsek dan Kanit Reskrim. Kegiatan *assessment* tersebut diharapkan dapat meminimalisir subyektifitas atas promosi jabatan yang dilakukan. Hal ini bisa dipahami karena baiknya kualitas dari sebuah pekerjaan dapat diperoleh melalui mereka yang mengisi jabatan dengan kepemilikan kompetensi yang telah sesuai dengan persyaratan jabatan.

Tabel 1.1.

Pelaksanaan asesment center di Polda Metro Jaya

NO	PERIODE BULAN	ASSESSMENT CENTER JABATAN	ASSESE	HASIL						ASSESE YANG SUDAH MENJABAT
				SMS	MS	CMS	MMS	BMS	TDK HADIR/ SAKIT	
1	Maret 2019	WAKAPOLRES	16	4	2	4	-	4	2	2
2	April 2019	KABAGREN	13	4	2	3	-	1	2	2
3	Juli 2019	KAPOLSEK	12	4	2	2	3	-	1	4
4	Desember 2019	KANIT RESKRIM	14	7	2	2	2	1	-	-
JUMLAH			55	19	8	11	5	6	5	8
1	Maret 2020	KAPOLSEK	14	4	2	3	3	2	0	2
2	Juni 2020	KABAG SUMDA	13	6	3	2	1	1	0	13
JUMLAH			27	10	5	5	4	3	0	15

Sumber data: Laporan pelaksanaan *assessment* di Tahun 2019 dan 2020.

Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa penyelenggaraan *assessment center* yang dilakukan oleh Biro SDM Polda Metro Jaya pada tahun 2019, yaitu pada bulan Maret untuk seleksi jabatan Wakapolres,

bulan April untuk seleksi jabatan Kepala Bagian Perencanaan (Kabagren), bulan Juli untuk seleksi jabatan Kepala Kepolisian Sektor (Kapolsek) dan bulan Desember untuk seleksi jabatan Kepala Unit Reserse Kriminal (Kanit Reskrim) serta tahun 2020 yaitu bulan Maret untuk seleksi jabatan Kapolsek dan bulan Juni untuk seleksi jabatan Kepala Bagian Sumber Daya (Kabag Sumda).

Penyelenggaraan *assessment center* tersebut juga pada dasarnya bertujuan agar mendapatkan personel yang berpangkat Perwira Menengah (Pamen) dan memiliki kompetensi untuk kemudian menduduki jabatan tertentu di daerah hukum Polda Metro Jaya. (Sulistiawan, 2017) menjelaskan bahwa selama ini untuk melakukan promosi jabatan, pihak Polri masih saja menggunakan cara yang telah usang yaitu metode Wanjak (Dewan Kebijakan) dan dilakukan oleh para pemimpin yang lebih banyak mengacu pada jenjang pangkat (kesenioran) serta hubungan *persuasive* dan tidak berlandaskan pada prestasi serta kompetensi yang ada pada diri anggota Polri tersebut. Sistem tersebut menjadi sangat subjektif yang tercermin dimana ketika bawahan memiliki hubungan dekat atau kedekatan emosional dan loyalitas yang tinggi kepada para pemimpin atau atasan maka jabatan yang dituju dengan gampang dapat diterima atau dipertahankan. Efek dari sistem tata kelola tersebut adalah banyaknya penyalahgunaan jabatan dan kewenangan oleh anggota kepolisian dan juga tidak diraihinya tujuan serta target kinerja yang telah ditetapkan.

Selaras dengan pemaparan terhadap situasi di atas maka dapat dijelaskan juga bahwa tujuan penyelenggaraan *assessment center* ini adalah untuk memperoleh personel Polri yang handal, dan punya profil kemampuan yang selaras dengan kompetensi yang menjadi syarat dalam jabatan tertentu. Dengan demikian penyelenggaraan *assessment center* diharapkan dapat meminimalisir unsur subyektifitas dalam seleksi dan promosi personel untuk mengisi jabatan tertentu sebagaimana yang telah dilakukan sebelumnya, serta perlunya memperoleh pesonil yang memiliki kompetensi dan kredibilitas yang sesuai kebutuhan bagi persyaratan

jabatan, sehingga nantinya akan berdampak pada kinerja yang optimal dan akuntabel dalam jabatannya tersebut.

Berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor: Kep/407/IV/2016 untuk mendapatkan gambaran lebih jelas tentang persyaratan jabatan Kabagren bisa dilihat seperti tabel dibawah ini, yaitu:

Tabel 1.2.

Profil syarat jabatan Kabag di lingkungan Polres Metro

Pangkat	AKBP
Penugasan	Dalam atau luar negeri
Riwayat Jabatan	a. Sedang atau pernah menduduki jabatan eselon IIIA2/IIIB
	b. Diutamakan pernah menduduki jabatan Kapolsek/ Wakasat/Kasubbag/ Ka SPKT/ Kasat
Pendidikan pengembangan	a. S1 STIK/ Sespimma /Diklatpim TK. III
	b. Diutamakan Sespimmen
Pendidikan pengembangan Spesialisasi	Dalam atau luar negeri
Pendidikan umum	S1
Catatan personel	a. Tidak pernah atau sedang menjalani hukuman pidana
	b. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin/Kode Etik Profesi

Sumber: Keputusan Kapolri Nomor: Kep /407/IV/2016

Untuk penelitian ini peneliti membatasi ruang lingkup pada kegiatan *assessment center* untuk seleksi jabatan Kepala Bagian Perencanaan (Kabagren) Polres jajaran Polda Metro Jaya. Alasan memilih *assessment center* untuk seleksi jabatan Kabagren karena jabatan Kabagren di tingkat Polres merupakan jabatan struktural yang membantu Pimpinan (Kapolres) dalam bidang perencanaan dan anggaran yang secara struktur dinaungi oleh Kapolres, yang tugas tersebut sangat berperan dalam membuat rencana strategis dan rencana kerja anggaran untuk tercapainya visi misi Satuan Kerja (Satker). Sebagai pejabat struktural yang penting dan

strategis, Kepala Bagian Perencanaan termasuk dalam jajaran pejabat utama dengan nomor urut 4 di Polres Metropolitan.

Berdasarkan kepada Peraturan Kapolri No 22 tahun 2010 tentang Sistem Organisasi dan Tata Kerja Polda disebutkan bahwa tugas fungsi Kabagren adalah melakukan penyusunan rencana Polres yang bersifat jangka panjang dan juga jangka pendek, membuat rencana kerja anggaran berbentuk RKA-KL dan DIPA, melakukan penyusunan terkait Perjanjian Kinerja (PK), menyusun Kerangka Acuan Kegiatan (KAK), menyusun Rincian Anggaran belanja, melakukan pemantauan terhadap rencana dan realisasi anggaran serta membuat laporan pertanggung jawaban.

Pada dasarnya pelaksanaan *assessment center* ini merupakan sebuah cara yang bisa ditempuh oleh organisasi untuk mengetahui kompetensi dari para pelaku organisasi tersebut atau para pegawainya karena dengan diketahuinya kompetensi dari para pegawai maka akan lebih mudah memetakan terkait kelebihan dan kekurangan (*strength and weakness*) yang dimiliki. Dengan informasi ini organisasi akan lebih mudah untuk melakukan tata kelola perencanaan dan pengembangan SDM khususnya dalam penempatan jabatan personil dan kebutuhan organisasi.

Lebih lanjut pengertian dasar dari *assessment center* ini dijelaskan juga oleh Shermon (2004, p.143) bahwa : "*assessment center is a standardized selection/assessment/evaluation method that uses a variety of different technique including tests, interviews, simulations, cross-fertilized stories, personality typology instrument, role play, case studies the rally wait in select potential managers. Using this variety of technique a company can observe and objectively rate a promising candidate into senior manager potential*".

Disebutkan bahwa *assessment center* adalah metode seleksi/penilaian/evaluasi standar yang menggunakan berbagai teknik yang berbeda termasuk tes, wawancara, simulasi, cerita lintas-fertilisasi, instrumen tipologi kepribadian, permainan peran, studi kasus menunggu

rapat di manajer potensial terpilih. Dengan menggunakan berbagai teknik ini, perusahaan dapat mengamati dan menilai secara objektif kandidat yang menjanjikan menjadi manajer senior yang potensial.

Tidak berbeda jauh dengan Shermmon, definisi tentang *assessment center* ini juga disebutkan oleh (Adiawaty, 2016) dengan penjelasan bahwa “untuk suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*), pusat *assessment* dapat digunakan sebagai sebuah cara agar para pegawai yang memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) dapat diidentifikasi dan diaring untuk mendudukinya”. Dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *assessment center* adalah aktivitas yang dijalankan dalam menilai kompetensi atau memprediksi tingkah laku seseorang dalam menjalankan rencana pekerjaannya. Dengan diketahuinya kompetensi ini maka akan dimanfaatkan oleh organisasi untuk pengembangan SDM, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Adiawaty, 2016) bahwa manfaat dilaksanakannya *assessment center* diantaranya adalah :

1. Kriteria dalam suatu jabatan tertentu dapat diperoleh dengan jelas.
2. Kader pemimpin dapat diidentifikasi melalui suatu metode yang akurat dan objektif karena kehandalannya.
3. Strategi dan tindakan pengembangan secara spesifik dan terencana dapat dihasilkan bagi pegawai.
4. Kebutuhan terhadap pengembangan manajerial pegawai dapat diidentifikasi.

Hal tersebut diatas pun selaras dengan yang disampaikan oleh (McMorris & Kundert, 1994) bahwa “manfaat dari *assessment center* adalah berdasarkan desain yang dibuat secara lebih kompleks serta perlunya *feedback* dalam mengetahui arah pengembangan, kompetensi kandidat dapat dibandingkan dengan kompetensi *current job* yang dimilikinya”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan

dilaksanakan *assessment center* ini maka pengembangan pegawai pun dapat diprediksikan arahnya dengan mempertimbangkan *feedback* yang ada.

Merujuk data-data dan penjelasan diatas dapat dilihat bahwa terdapat permasalahan dalam penggunaan hasil *assessment* untuk pengisian pejabat Kepala Bagian Perencanaan, yang dapat diangkat dalam penelitian ini yaitu tentang **bagaimana penggunaan hasil *assessment center* dalam penempatan Pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya?** Lokasi penelitian di Biro Sumber Daya Manusia Polda Metro Jaya karena merupakan Polda dengan tipe A Khusus yang menjadi barometer bagi Polda-Polda lain di Indonesia.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang mengenai pelaksanaan dan penggunaan hasil *assessment center* dalam penempatan Pejabat Kepala Bagian Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya kegiatan *assessment center* yang dilaksanakan di Polda Metro Jaya.
2. Ditemukan adanya kualifikasi personel yang menduduki jabatan Kabag Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya (Eselon III) yang tidak sesuai persyaratan jabatan.
3. Ditemukan ada pejabat yang menduduki jabatan Kabag Perencanaan Polres tanpa melalui *assessment center* di Polda Metro Jaya.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, penulis membuat rumusan permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian yaitu

1. Mengapa pelaksanaan kegiatan *assessment center* di Polda Metro Jaya belum optimal?
2. Bagaimana mekanisme penempatan pejabat Kabag Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya?
3. Bagaimana penggunaan hasil *assessment center* dalam penempatan pejabat Kabag Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk memahami dan menganalisis permasalahan yaitu :

1. Untuk mengetahui mengapa pelaksanaan *assessment center* di Polda Metro Jaya belum optimal?
2. Bagaimana mekanisme penempatan pejabat Kabag Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya;
3. Bagaimana penggunaan hasil *assessment center* dalam penempatan pejabat Kabag Perencanaan Polres di Polda Metro Jaya?.

E. Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan adanya kontribusi yang diberikan dari hasil penelitian ini, utamanya dalam hal pengembangan tata kelola *assessment center* Polri untuk dapat mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia aparatur Polri yang mempunyai kompetensi, kecakapan dan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya dan sesuai kebutuhan organisasi, secara khusus di Polda Metro Jaya agar dalam melaksanakan tugas pokok fungsinya dalam melindungi dan memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat.

Manfaat penelitian ini yaitu sebagai masukan dan wacana bagi dunia akademis maupun praktis, yaitu:

1. Secara Praktis

Dalam dunia praktis, penelitian ini akan dapat memberikan pertimbangan dan masukan kepada Institusi Polri khususnya Polda Metro Jaya tentang pentingnya pelaksanaan Peraturan Kapolri tentang *assessment center* sebagai acuan dasar dalam upaya meningkatkan kompetensi, kecakapan, kemampuan dan keterampilan seluruh personelnnya secara konsisten, terus menerus dan berkelanjutan.

2. Secara Akademis

Dalam hal akademis, penelitian ini yang nantinya akan memberikan hasil kemudian dapat menjadi salah satu rujukan literatur khususnya bagi rekan-rekan mahasiswa STIA-LAN Jakarta yang mengambil program studi Administrasi Pembangunan Negara, dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur terutama yang ingin mendalami lebih lanjut terkait kegiatan *assessment center* sebagai salah satu media dalam proses seleksi, rotasi, penempatan dan pengembangan kompetensi, kemampuan kecakapan dan keterampilan karyawan atau pejabat-pejabat strategis maupun struktural di Institusinya demi terlaksana konsep "*the right men in the right place*" (orang yang tepat menduduki jabatan yang tepat) sehingga kinerja institusi tersebut dapat ditingkatkan dalam mencapai tujuan organisasi atau institusi tersebut.