

## TESIS

### **PEMANFAATAN HASIL *ASSESSMENT CENTER* DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN**

Disusun Oleh:

NAMA : VITA PERMATA INDAH  
NPM : 1864001039  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Publik  
(M.Tr.A.P)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**


**2020**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL TESIS :

PEMANFAATAN HASIL *ASSESSMENT CENTER* DALAM PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN  
PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis



Dr. Hamka, M.A.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : VITA PERMATA INDAH  
NPM : 1864001039  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATAUR  
JUDUL TESIS : PEMANFAATAN HASIL *ASSESSMENT CENTER* DALAM  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI  
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan Tugas Akhir ini dihadapan Tim Penguji  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Lembaga Administrasi Negara

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Desember 2019  
Pukul : 14.00 s.d. 15.00

### TELAH DINYATAKAN LULUS

#### TIM PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. A.Aziz Sanapiah, M.PA.  
Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.  
Pembimbing/Anggota : Dr. Hamka, M.A.  
Anggota : Dr. Subandi, M.M.



*A. Aziz Sanapiah*  
.....  
*Mala Sondang Silitonga*  
.....  
*Hamka*  
.....  
*Subandi*  
.....

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vita Permata Indah  
NPM : 1864001039  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Pemanfaatan Hasil *Assessment Center* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkannya sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2019

  
  
Vita Permata Indah

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pemanfaatan hasil *Assessment Center* dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan”.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna meraih gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara pada program Studi Administrasi Pembangunan Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara. Penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini pula dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Hamka, MA. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan masukan kepada penulis, serta semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya tesis ini khususnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah, S.Sos.,MA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN), Jakarta.
2. Bapak Brigjen TNI Zainul Arifin, S.AP.,M.Sc. selaku Kepala Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
3. Kepada seluruh Civitas Akademi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta atas bimbingan, bantuan, dan fasilitas yang diberikan selama penulis mengikuti kuliah.

4. Kepada seluruh pegawai Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang telah memberikan masukan dan informasi yang berguna dalam penelitian ini.
5. Kepada suamiku tercinta Fajar Agus Riyadi. M.Tesol dan ketiga putri kami beserta orang tua kami yang selalu memberikan semangat dan doa sehingga tesis ini selesai tepat waktu.
6. Kepada rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Oleh karena itu saran dan masukan serta kritik demi penyempurnaan tesis ini dengan senang hati penulis terima.

Kiranya penulis tetap berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya. Amin.

Jakarta, Desember 2019

Penulis

Vita Permata Indah

## **ABSTRACT**

**VITA PERMATA INDAH 1864001039**

**UTILIZATION OF RESULTS OF ASSESSMENT CENTER RESULTS IN  
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE SECRETARY OF  
THE MINISTRY OF DEFENSE**

**133 Pages, 5 Chapters, 13Tables, 11 Charts, 12 Pictures, 14 Attachments**

---

This thesis discusses the use of assessment center results in human resource development at the Secretariat General of the Ministry of Defense. This research uses descriptive qualitative research methods. A qualitative approach to data collection techniques through direct observation to the object of research, study of documents and in-depth interviews with informants. This study describes the events obtained in the field to produce solutions based on the data obtained.

In conducting competency assessments, the Secretariat General of Ministry of Defense's has used the assessment center method. Assessment center is a procedure to measure the level of knowledge, expertise, and ability with several instruments. Through the assessment center method, it is able to produce an overview of the competency values and performance records of an employee integrated with an achievement that can be compared with the standard values set for a particular position. Utilization of the results of the assessment center at the Secretariat General of the Ministry of Defense is used for promotion of positions for echelon IV and above, structural positions and functional positions, employee mutations, talent pool, and identification of employee training and development needs. The results of this study are that the utilization of the results of the assessment center at the Secretariat General of the Ministry of Defense in terms of promotion of the position has not been fully implemented due to the leader's policy and consideration and regulations that are not consistent in utilizing the results of the assessment center. The author suggests that it needs improvement related to policy and the need to establish a separate organizational structure of assessment and development center from the Ministry of Defense's.

**Keywords:** Assessment Center, Competence, Human Resource Management

## ABSTRAK

**VITA PERMATA INDAH 1864001039**

**PEMANFAATAN HASIL *ASSESSMENT CENTER* DALAM  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT  
JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN**

**133 Halaman, 5 Bab, 13 Tabel, 11 Grafik, 12 Gambar, 14 Lampiran  
22 Buku, 14 Peraturan, 8 Jurnal**

---

Tesis ini membahas mengenai pemanfaatan hasil *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi secara langsung ke objek penelitian, telaah dokumen serta wawancara secara mendalam kepada narasumber. Dalam penelitian ini menjelaskan peristiwa yang diperoleh dilapangan untuk menghasilkan solusi berdasarkan data yang diperoleh.

Dalam melaksanakan penilaian kompetensi, Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan telah menggunakan metode *assessment center*. *Assessment center* merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dengan beberapa instrument. Melalui metode *assessment center* mampu menghasilkan sebuah gambaran nilai kompetensi dan catatan kinerja seorang pegawai yang terintegrasi dalam sebuah pencapaian yang dapat dibandingkan dengan standar nilai yang ditetapkan untuk sebuah jabatan tertentu. Pemanfaatan hasil *assessment center* di Setjen Kemhan digunakan untuk promosi jabatan bagi jabatan struktural eselon IV keatas dan jabatan fungsional, mutasi pegawai, *talent pool*, dan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa pemanfaatan hasil *assessment center* di Setjen Kemhan dari segi promosi jabatan belum sepenuhnya terlaksana karena adanya pertimbangan pimpinan serta peraturan yang kurang tegas dalam hal pemanfaatan hasil *assessment center*. Penulis menyarankan bahwa perlu perbaikan dari segi kebijakan serta perlu pembentukan struktur organisasi tersendiri dari *assessment and development center* Kementerian Pertahanan.

Kata Kunci: *Assessment Center*, Kompetensi, Manajemen Sumber Daya Manusia



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
SURAT PERSETUJUAN TESIS .....	ii
SURAT PENGESAHAN TESIS .....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR ISTILAH.....	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....</b>	<b>1</b>
A    Latar Belakang .....	1
B    Rumusan Permasalahan .....	9
C    Tujuan .....	9
D    Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
A    Tinjauan Teori .....	11
1 <i>Assessment Center</i> .....	11
2 Kompetensi .....	38
3 Manajemen SDM .....	44
B    Penelitian Terdahulu .....	55
C    Konsep Kunci .....	57
D    Model Berpikir .....	59
E    Pertanyaan Penelitian .....	60
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>61</b>
A    Metode Penelitian .....	61
B    Teknik Pengumpulan Data.....	62
1 Data Primer .....	64
2 Data Sekunder.....	67

C	Prosedur Pengolahan Data .....	68
D	Teknik Analisis Data .....	71
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
A	Gambaran Umum Lokus Penelitian.....	72
1	Visi Kementerian Pertahanan .....	72
2	Misi Kementerian Pertahanan.....	72
3	Tujuan Kementerian Pertahanan... ..	73
B	Hasil Penelitian .....	79
1	Deskripsi Data <i>Assessment Center</i> di Sekjen Kemhan .....	80
2	Pembahasan Hasil Penelitian.....	101
a.	Pemanfaatan hasil AC dalam Promosi Jabatan .....	101
b.	Pemanfaatan hasil AC melalui mutasi .....	121
c.	Pelaksanaan hasil AC dalam <i>talent pool</i> .....	123
d.	Pelaksanaan hasil AC dalam <i>development</i> .....	124
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>128</b>
A	Kesimpulan .....	128
B	Saran .....	130
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>134</b>
	<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
	<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1 Perbandingan Metode Penilaian Alternatif dengan <i>Assessment Center</i>	18
Tabel 2 Validasi Metode <i>Assessment</i> .....	30
Tabel 3 Key Informan.....	66
Tabel 4 Rekapitulasi Kekuatan Personel di Lingkungan Setjen Kemhan.....	75
Tabel 5 Penilaian Kompetensi Manajerial Calon Pejabat Eselon IV .....	81
Tabel 6 Penilaian Kompetensi Manajerial Tahun 2018.....	82
Tabel 7 Penilaian Kompetensi Manajerial Calon Pejabat Struktural Es IV ..	101
Tabel 8 Penilaian Kompetensi Manajerial Calon Pejabat Fungsional APN.	103
Tabel 9 Penilaian Kompetensi Calon Pejabat Struktural Es III .....	103
Tabel 10 Pemanfaatan Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Es III	106
Tabel 11 Data Pejabat Menduduki Jabatan Struktural dan Fungsional.....	114
Tabel 12 Penilaian Kompetensi Calon Peserta Diklat Pim Tk. III dan IV . ....	116
Tabel 13 Data Mutasi/Rotasi Pegawai Tahun 2019 .....	123
Tabel 14 Data Kebutuhan Diklat Satker/Subsatker Setjen Kemhan 2019 .....	127

## DAFTAR ISTILAH

Kasatker (Kepala Satuan Kerja). Pejabat yang ditunjuk sebagai pimpinan di satuan kerja.

Kemhan (Kementerian Pertahanan). Unsur pelaksana pemerintah di bidang pertahanan dipimpin oleh Menteri berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden.

Rohumas (Biro Humas). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Hubungan Masyarakat disebut Karo Humas mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan teknis di bidang hubungan masyarakat dan pembinaan hubungan kemitraan dengan lembaga pemerintah dan lembaga non- pemerintah, pengelolaan pemberitaan, pengelolaan opini publik, dan pelayanan informasi publik kepada masyarakat serta layanan perpustakaan.

Rokum (Biro Hukum). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Hukum disebut Karokum mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis di bidang advokasi hukum di pengadilan maupun di luar pengadilan, perjanjian, analisis dan penyuluhan hukum di lingkungan Kemhan.

Rotala (Biro Organisasi dan Tata Laksana). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana disebut Karo Ortala mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis dan pembinaan serta penataan di bidang organisasi, dan tata laksana, pelaksanaan program reformasi Birokrasi serta akuntabilitas kinerja di lingkungan Kemhan.

Ropeg (Biro Kepegawaian). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Kepegawaian disebut Karopeg mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepegawaian kementerian.

Rorenku (Biro Perencanaan dan Keuangan). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan disebut Karorenku mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis di bidang

perencanaan, pelaksanaan program dan anggaran, pengelolaan dan pembinaan administrasi keuangan U.O Kemhan.

Rotuprot (Biro Tata Usaha dan Protokol). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Tata Usaha dan Protokol disebut Karo TU dan Protokol mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis pembinaan, pemberian dukungan, administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan, dan keprotokolan.

Roturdang (Biro Peraturan dan Perundang Undangan). unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Peraturan Perundang-undangan disebut Karo Turdang mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan teknis di bidang hukum, perancangan dan pengharmonisasian peraturan perundang-undangan bidang pertahanan negara, hukum internasional, serta dokumentasi dan informasi hukum bidang pertahanan.

Roum (Biro Umum). Unsur pelaksana sebagian fungsi Setjen dipimpin oleh Kepala Biro Umum disebut Karoum mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemberian dukungan kerumahtanggaan dan pengelolaan Barang Milik Negara UO Kemhan.

Sekjen (Sekretariat Jenderal). Setjen menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh UO di lingkungan Kemhan dan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri

Siskar (Sistem Karir). Subbagian Sistem Karier selanjutnya disebut Subbag Siskar dipimpin oleh Kepala Subbagian Sistem Karier disebut Kasubbag Siskar mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan sistem karier, usulan pembinaan karier pegawai Kemhan berdasarkan penilaian kompetensi melalui *assessment center*, pengembangan dan pemutahiran sistem penilaian kompetensi dan penilaian rekrutmen pegawai.

## DAFTAR GRAFIK

	<b>Halaman</b>
Grafik 1 Rekap Hasil <i>Assessment Center</i> Calon Eselon IV .....	101
Grafik 2 Penilaian Kompetensi Manajerial Calon Pejabat Es III ....	104
Grafik 3 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2013 .....	107
Grafik 4 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2014 .....	108
Grafik 5 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2015 .....	109
Grafik 6 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2016 .....	110
Grafik 7 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2017 .....	111
Grafik 8 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2018 .....	112
Grafik 9 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Promosi Jabatan Struktural Es IV Tahun 2019 .....	113
Grafik 10 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Pada Jabatan Fungsional APN .....	115
Grafik 11 Pemanfaatan Data Hasil <i>Assessment Center</i> Jabatan Struktural Es	115

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Arsitektur <i>Assessment Center</i> .....	21
Gambar 2 Proses <i>Assessment Center</i> .....	29
Gambar 3 Konsep Kompetensi Model Gunung .....	42
Gambar 4 Kompetensi Hubungan Sebab Akibat .....	43
Gambar 5 Kompenen .....	43
Gambar 6 Model Berpikir .....	59
Gambar 7 Triangulasi Teknik .....	70
Gambar 8 Triangulasi Sumber .....	70
Gambar 9 Struktur Organisasi Setjen Kemhan .....	74
Gambar 10 Struktur Organisasi Biro Kepegawaan Setjen Kemhan .....	77
Gambar 11 Proses Pemanfaatan Hasil <i>Assessment Center</i> Promosi Jabatan ..	97

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sesuai amanat Undang-Undang tentang aparatur sipil negara, bahwa diperlukan pegawai negeri sipil profesional yang dapat diwujudkan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pegawai negeri sipil melalui rekrutmen yang obyektif, transparan, dan akuntabel (Undang-Undang Nomor 5, 2014). Suatu organisasi semakin memposisikan sumber daya manusia dalam peran sentral dan strategis. Progam pengembangan sumber daya manusia sebagai sarana pengelolaan pengetahuan bagi pegawai diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung kerja organisasi.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan modal dasar proses pengolahan dalam suatu organisasi, oleh karena itu maka kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak efektif dan tidak efisien akan menghambat tujuan organisasi, karena manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengelola suatu perusahaan atau suatu organisasi sebagai salah satu strategi organisasi dalam menghadapi globalisasi dan perubahan lingkungan dalam rangka transformasi organisasi pada saat ini. Salah satu cara untuk



mengatasi situasi tersebut adalah dengan cara meningkatkan seluruh potensi pegawai di lingkungan organisasi berdasarkan kompetensi yang dimiliki pegawai yang mengacu pada *high performance* dan *future competence*, hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pembinaan dan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Sebagai upaya untuk mewujudkan tuntutan profesionalisme pegawai negeri sipil, di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 telah ditetapkan beberapa perubahan dalam manajemen pegawai negeri sipil antara lain dalam Pasal 72 menyebutkan bahwa promosi pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja pegawai negeri sipil pada instansi pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Setiap organisasi pemerintah baik pada pemerintah pusat maupun daerah harus memiliki sumber daya manusia pegawai negeri sipil yang memenuhi persyaratan kualitas sebagaimana ditentukan dalam Undang-Undang tersebut dan dalam peraturan pelaksanaannya khususnya yang menduduki jabatan struktural,

dengan persyaratan-persyaratan kualitas tersebut pejabat struktural memiliki standar minimal kualitas sehingga mampu untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan yang dipercayakan kepadanya secara profesional. Namun persoalannya, mempersiapkan pegawai negeri sipil yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara tersebut serta yang diinginkan oleh semua pihak, hingga saat ini masih merupakan impian daripada kenyataan. Banyaknya keluhan dan beberapa penilaian negatif yang diarahkan kepada pegawai negeri sipil merupakan salah satu indikasi yang menunjukkan bahwa *performance* sang abdi dan pelayanan publik ini umumnya masih dibawah standar yang diharapkan.

Pada organisasi pemerintah, kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan masyarakat, dimana masyarakat menganggap bahwa kinerja pegawai pemerintah rendah dan dalam pencapaian tugasnya belum dapat memperlihatkan citra dan kinerja secara optimal sesuai yang diharapkan berdasarkan prinsip penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang baik, bersih, dan bertanggung jawab. Pada umumnya, selama ini di instansi pemerintah masih sedikit pegawai yang berkompeten, hal ini dapat dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah, dimana distribusi dan komposisi belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi, penilaian kinerja yang belum objektif, kenaikan pangkat yang

belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan etos kerja yang masih rendah, serta penerapan peraturan disiplin pegawai yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Selain itu, masih ada anggapan bahwa bekerja di pemerintahan tidak harus bekerja maksimal, karena gaji sudah ditetapkan jumlahnya dan tunjangan sudah diberikan. Hal ini akan berakibat pada rendahnya kinerja pegawai yang salah satunya disebabkan oleh belum diterapkan standar kompetensi jabatan hingga saat ini.

Dengan kondisi demikian, peran pimpinan sangat diperlukan karena setiap pejabat pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia, artinya para manajer harus terlibat dalam mengambil langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Salah satu kunci utama kesuksesan dalam pengelolaan sumber daya manusia berada di tangan pimpinan yang akan mengendalikan lingkungannya guna mencapai visi dan misi organisasi. Karena seorang pemimpin akan mengarahkan pegawainya dalam pengembangan individu dan organisasi. Oleh karena itu, setiap pegawai dalam hal ini pejabat struktural dan fungsional harus memiliki profesionalisme yang tinggi, dan memiliki standar kompetensi yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, dalam upaya penyiapan pegawai untuk memiliki kompetensi yang sesuai jabatannya, maka organisasi pemerintah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kerjanya perlu melakukan pengukuran kompetensi baik kompetensi perilaku maupun kompetensi teknis.

Pembinaan sumber daya manusia yang lebih mengarah kepada optimalisasi aspek-aspek potensi dan prestasi merupakan kebutuhan dan menjadi syarat berkembangnya sebuah organisasi. Berbagai perangkat atau instrumen penilaian pegawai yang berlaku pada masing-masing organisasi saat ini dirasakan kurang mencerminkan prestasi dan mengukur potensi pegawai yang sesungguhnya, sehingga hasilnya sering kali kurang akurat untuk dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan baik untuk promosi, mutasi, serta pendidikan dan pelatihan.

Adapun salah satu metode yang dapat digunakan dalam pertimbangan pimpinan untuk melakukan promosi, mutasi, *talent pool* ataupun pendidikan dan pelatihan terhadap pegawainya antara lain melalui metode *assessment center*. Dengan *assessment center* akan diperoleh gambaran kompetensi para pegawai yang akan diangkat dalam jabatan struktural dan fungsional, kecocokan dalam menempati jabatan, serta dapat mengarahkan mereka dalam proses pengembangan dalam rangka meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian dapat diperoleh kandidat terbaik yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pada jabatan yang akan diduduki, sehingga calon yang terpilih benar-benar merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan jabatannya, dimana kandidat terpilih benar-benar memiliki pengetahuan, keahlian atau keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugasnya secara efisien dan serta mampu menghadapi dinamika lingkungan strategis yang cepat berubah. Dengan

adanya kebutuhan pembinaan sumber daya manusia tersebut, *Assessment center* telah dimanfaatkan sebagai salah satu metode pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Kegiatan *Assessment Center* dilaksanakan oleh tim *assessor* yang telah memenuhi persyaratan tertentu serta telah mendapatkan pelatihan *assessor* sehingga mereka memiliki keahlian teknis untuk melakukan penilaian kompetensi individu pegawai. Sistem manajemen berbasis penilaian kompetensi merupakan sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk dapat diterapkan dalam pengembangan pegawai. Penilaian kompetensi melalui metode *assessment center* mampu memberikan gambaran secara cermat mengenai kompetensi dan potensi seorang pegawai yang akan menduduki suatu jabatan tertentu, terlebih peran *assessment center* sendiri ternyata tidak sekedar memberikan gambaran kompetensi dan potensi manajerial pegawai melainkan juga dapat menjadi sumber informasi bagi organisasi untuk memperoleh data pegawai yang memiliki talenta (*talent pool*) untuk diproyeksikan sebagai pimpinan organisasi dimasa yang akan datang. Hasil dari pelaksanaan *assessment center* sebagai *talent pool* akan banyak membantu organisasi, terutama untuk mendapatkan para calon eksekutif yang mampu mendorong perubahan dan peningkatan kinerja organisasi secara dramatis.

Penilaian kompetensi yang dilakukan melalui metode *assessment center* akan mampu menghasilkan sebuah gambaran nilai kompetensi dan catatan kinerja seorang pegawai yang terintegrasi dalam sebuah pencapaian

yang dapat dibandingkan dengan standar nilai yang ditetapkan untuk sebuah jabatan tertentu. Dengan demikian, dapat diketahui adanya perbedaan kesenjangan (*gap*) kompetensi seorang pegawai dengan nilai standar dari jabatannya. Adanya kesenjangan kompetensi ini selanjutnya akan menjadi acuan untuk program pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai sekaligus bidang-bidang apa saja yang perlu menjadi fokus dalam upaya pengembangan pegawai.

Sebagai sebuah organisasi pemerintah yang dinamis, Kementerian Pertahanan juga telah menerapkan metode *assessment center* baik dalam proses rekrutmen maupun promosi jabatan struktural dan fungsional. Unit *assessment center* di Kementerian Pertahanan berada dibawah struktur organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang dibentuk pada tahun 2013, dan diresmikan oleh Menteri Pertahanan pada tahun 2015. *Assessment center* Kementerian Pertahanan memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penilaian kompetensi individu untuk mengukur potensi dan memprediksi keberhasilan seseorang dalam suatu jabatan (Permenhan Nomor 80, 2011). Dalam Permenhan tersebut juga tertuang obyek penilaian kompetensi individu adalah seluruh pegawai Kementerian Pertahanan yaitu pegawai negeri sipil dan anggota TNI yang bertugas di Kementerian Pertahanan yang akan menduduki jabatan struktural dan fungsional. Dengan penerapan *assessment center* dalam penilaian kompetensi individu diharapkan hasil yang dicapai dapat

memenuhi prinsip-prinsip penilaian sesuai Permenhan tersebut yaitu obyektif, transparan, *valid*, *reliable*, dan manfaat. Hasil dari penilaian kompetensi melalui *assessment center* akan menjadi bahan referensi dan rekomendasi pejabat dalam Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) yang memiliki peran dalam penentuan promosi jabatan struktural dan fungsional.

Namun dibalik idealisme dan harapan atas pembentukan unit *assessment center* di Kementerian Pertahanan, masih terdapat kekurangan dalam penerapannya. Pelaksanaan *assessment center* di lingkungan Kementerian Pertahanan masih belum diterapkan secara maksimal. Dalam pelaksanaannya belum menggunakan standar kompetensi jabatan (SKJ), tujuan *assessment center* yang belum jelas apakah untuk promosi jabatan, mutasi atau hanya digunakan untuk pemetaan pegawai. Kendala lain yang dihadapi bahwasannya hasil dari kegiatan *assessment center* belum sepenuhnya digunakan pada sistem karier pegawai, serta belum secara menyeluruh mengembangkan potensi dan kompetensi pegawai, baik dari segi promosi, mutasi maupun kebutuhan pendidikan bagi pegawai. Untuk sebagian pegawai yang telah melaksanakan *assessment center* belum ada tindak lanjutnya, meskipun hasil *assessment* mereka baik. Serta dalam pengambilan keputusan pada promosi jabatan seringkali mengabaikan hasil dari *assessment center* karena pejabat pengambil keputusan dalam sidang BAPERJAKAT masih kurang mempertimbangkan validitas hasil

*assessment center* terhadap pegawai yang akan dipromosikan dengan berbagai alasan seperti kebijakan pimpinan dan kepentingan organisasi.

Penggunaan metode *assessment center* banyak memberikan manfaat bagi organisasi maupun individu, namun demikian perlu dilakukan kajian mengenai pemanfaatan hasil *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat diperoleh rekomendasi dalam rangka meningkatkan peran *assessment center* dalam pengembangan pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.

#### **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah pemanfaatan hasil *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pemanfaatan hasil *assessment center* untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan melalui proses promosi jabatan, mutasi, *tallent poll*, serta analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.



#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya aparatur khususnya yang terkait dengan pemanfaatan *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap upaya merancang dan membenahi manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan, khususnya dalam hal penyusunan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Kementerian Pertahanan khususnya Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan dalam merumuskan regulasi dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan pemanfaatan hasil *assessment center*.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terkait dengan pemanfaatan hasil *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Setjen Kemhan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pemanfaatan hasil *assessment center* untuk promosi jabatan di lingkungan Setjen Kemhan belum sepenuhnya digunakan dalam sidang Baperjakat promosi jabatan fungsional APN dan struktural eselon IV keatas, karena hasil dari *assessment center* bukan satu-satunya bahan pertimbangan pimpinan dalam menentukan pegawai yang akan dipromosikan. Selain itu tidak sedikit Kasatker/Kasubsatker yang sudah mempunyai calon pegawai yang akan dipromosikan karena pegawai tersebut dianggap sudah memahami tupoksi di Satker/Kasubstker tersebut, sehingga Kasatker/Kasubsatker tidak terlalu mempertimbangkan hasil dari *assessment center*.
2. Pemanfaatan hasil *assessment center* dalam kesesuaian penempatan jabatan dalam mutasi pegawai belum dilakukan, karena rotasi maupun mutasi masih kewenangan penuh dari pimpinan instansi dalam hal ini Kasatker/Kasubsatker. Hal ini juga dikarenakan *assessment center* Setjen Kemhan baru difokuskan kepada promosi jabatan APN dan

struktural eselon IV keatas, namun belum sampai menentukan bakat dan minat pegawai.

3. Pemanfaatan hasil *assesment center* dalam mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi tinggi yang memiliki kapabilitas sebagai *future leader (talent pool)* sudah pernah dilakukan namun belum seluruh pegawai diikutsertakan dalam kegiatan *talent pool*. Kegiatan *talent pool* belum sepenuhnya dilakukan karena beberapa keterbatasan yaitu terbatasnya jumlah *assessor* yang dimiliki oleh Kemhan hanya 13 orang, serta *talent pool* dianggap belum terlalu dibutuhkan bagi instansi pemerintah karena adanya perekrutan pegawai setiap tahunnya, belum adanya sistem atau *database* dari hasil *assessment center* yang dikhususkan untuk menghimpun data pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi tinggi.
4. Pemanfaatan hasil *assessment center* dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan masih terbatas pada kompetensi manajerial saja, belum pada kompetensi teknis dan sosial kultural. Bagi pegawai yang mendapatkan nilai C dan diprioritaskan untuk di promosikan akan diikutsertakan pada kegiatan *development center*. Hasil dari *development* itu dapat dijadikan bahan pertimbangan pimpinan dalam mempromosikan pegawai pada jenjang jabatan lebih tinggi. Sedangkan dalam pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui penyusunan kurikulum diklat yang disesuaikan dengan

kebutuhan pegawai melalui analisa kebutuhan diklat (AKD) yang disusun dengan cara melakukan belanja masalah ke Satker-Satker.

Sedangkan dari segi pelaksanaan *assessment center* di lingkungan Setjen Kemhan sudah baik karena telah menggunakan kombinasi teknik dengan tes psikologi, multi *assessor* dan *multi method* seperti *case analysis*, *In-tray*, FGD/LGD, *Role play*, presentasi, kuesioner dan wawancara berbasis perilaku. Namun dalam mengidentifikasi kompetensi dan levelnya belum menggunakan standar kompetensi jabatan masih dengan memformulasikan kompetensi yang ada dalam jabatan di level eselon dan ditarik menjadi *generic* kompetensi. Kompetensi tersebut mengacu pada kamus kompetensi manajerial yang dimiliki oleh Kemhan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka untuk dapat meningkatkan pemanfaatan *assessment center* dalam pengembangan sumber daya manusia di Setjen Kemhan disarankan sebagai berikut:

1. Untuk memaksimalkan pemanfaatan hasil *assessment center* dalam penempatan jabatan melalui promosi pegawai di lingkungan Setjen Kemhan, maka Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan perlu membuat sistem karier pegawai lebih terstruktur berdasarkan sistem merit, setiap pimpinan melakukan monitoring kepada pegawai yang telah melakukan *assessment center* terkait peningkatan kinerja dan seberapa jauh hasil *assessment center* telah dimanfaatkan oleh

Satker/Subsatker, serta merevisi Peraturan Kementerian Pertahanan tentang *assessment and development center*. Dalam peraturan tersebut hanya menjelaskan tentang pelaksanaan *assessment dan development center* sehingga perlu ditambahkan terkait fungsi *assessment center* dalam sistem karier pegawai dan penggunaan hasil *assessment center* agar digunakan pada sidang Baperjakta, serta merevisi peraturan terkait Baperjakat yang menjelaskan tentang pemanfaatan hasil *assessment center* sebagai pertimbangan utama dalam penempatan jabatan, karena itulah fungsi dari *assessment center*, agar sistem yang telah dibangun dalam proses penempatan jabatan dilaksanakan dan dihormati oleh semua pihak yang terkait dengan penempatan jabatan.

2. Untuk menggunakan hasil *assessment center* dalam penempatan jabatan melalui mutasi/rotasi maka Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan perlu melakukan sosialisasi kepada seluruh Satker/Subsatker di lingkungan Setjen Kemhan terkait pengembangan sumber daya manusia melalui mutasi karena tidak sedikit pegawai yang berkompeten hanya dalam satu bidang atau satu jabatan saja, hal ini dikarenakan pegawai tersebut sudah lama bekerja di bidang tersebut sehingga sudah terbiasa mengerjakan tupoksinya, serta mengadakan pelatihan lebih mendalam bagi setiap *assessor* terkait pelatihan yang dapat menggali kemampuan pegawai yang dapat disesuaikan dengan minat dan bakat, bukan saja menilai kompetensi manajerial namun juga kompetensi

teknis dan sosial kultural sehingga hasil dari *assessment center* dapat digunakan untuk proses mutasi/rotasi.

3. Agar hasil *assessment center* digunakan dalam proses *talent pool* maka pimpinan Biro Kepegawaian Setjen Kemhan perlu membuat sistem tersendiri yang dapat menghimpun data pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi tinggi serta memiliki kapabilitas sebagai *future leader*., melakukan penambahan *assessor* sumber daya manusia melalui formasi penerimaan calon pegawai negeri sipil serta melakukan pembentukan struktur organisasi tersendiri dari *assesment and development center* Kemhan. Pembentukan struktur organisasi diikuti dengan penetapan deskripsi jabatan serta peraturan mengenai hubungan tata kerja antara *assessment center* dengan Satker/Subsatker yang terkait dengan pembinaan dan manajemen sumber daya manusia Kemhan sehingga posisi *assesment center* menjadi *independent* langsung di bawah Sekjen Kemhan sehingga tidak akan ada intervensi.
4. Agar hasil *assessment center* digunakan sebagai informasi dasar dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai maka pimpinan Biro Kepegawaian Setjen Kemhan perlu melakukan kerjasama antara Biro Kepegawaian Setjen Kemhan dengan Badiklat Kemhan dalam pemanfaatan hasil *assessment* untuk pendidikan dan pengembangan pegawai serta program *coaching* dan *counseling* dianjurkan untuk melengkapi program *development center*. Serta dalam menjalankan *team building* dan pengembangan aspek-aspek

keterampilan yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi dimasa depan.

Sedangkan dari segi pelaksanaan *assessment center*, pimpinan Biro Ortala perlu membuat SKJ yang ditetapkan melalui pendekatan dan metode wawancara kepada atasan, observasi, pengumpulan data dengan mempelajari dokumen strategis antara lain visi, misi, rencana strategis organisasi dan *roadmap*, serta dokumen-dokumen sumber daya manusia yang terkait struktur organisasi, daftar posisi jabatan, uraian jabatan, jumlah pegawai, sasaran dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Ainsworth, M., Smith, N., & Millership, A. (2007). *Managing Performance Managing People, terjemahan Tanto Supriyanto*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Anoraga, Pandji (2000). *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bryant. (1982) *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang (Terjemahan)*, Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- David D. Dubois, & William J. Rothwell. (2004). *Competency-Based Human Resource Management (First)*. California: Library of Congress Cataloging.
- George C. Thornton III, & Deborah E. Rupp. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gofur Ahmad. (2015). *Arsitektur Assessment Center*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Harbani Pasolng. (2017). *Teori Administrasi Publik (Kedelapan)*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu, SP.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heneman III, Herbert G, Timothy A. Judge, & Robert L. Heneman. (2000). *Staffing Organization (Third)*. USA: McGraw-Hill.
- Jasman J Maaruf. (2018). *Assessment Center*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Pasalong, Harbani. (2017). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT .Refika Aditama.

Sudaryono. (2017). *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. (1997). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Yogyakarta: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfa Beta.

Suparno.(2005). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Pustaka Pelajar.

Syaiful, Prihadi. (2004). *Assessment Center: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Silalahi, Ulber. (2011). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung.

Siagian, Sondang, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Jakarta:Binapura Aksara.

Taufikurokhman (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Dr. Moestopo Beragama

#### **PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN:**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 4 Tahun 2011 tentang Penilaian Kompetensi Individu Pegawai di Lingkungan Kementerian Pertahanan.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 10 Tahun 2017 tentang Susunan dan Tata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu dan Jabatan Fungsional Umum Kementerian Pertahanan.

Peraturan Kementerian Pertahanan Nomor 20 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan *Assessment Center and Development Center* di Lingkungan Kementerian Pertahanan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi melalui *Assessment Center* di lingkungan Kementerian Pertahanan.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pedoman Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 08 Tahun 2013 tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Tingkat Kementerian.

Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 26 Tahun 2010 tentang pola Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pertahanan.

Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/18/III/2011 tentang Petunjuk Teknis Pola Karier Prajurit di Jajarannya Mabes TNI.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 15/M.PAN/2008 Tahun 2008 tentang pedoman umum reformasi birokrasi.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

## **JURNAL:**

Aviyan (2002). Metode *Assessment Center* untuk mengidentifikasi Kompetensi Kandidat Pimpinan BNI.

Gratton, L. (1985). Assessment centre: Theory, research and practice. *Human Resource Management Australia*, 10-14.

Hilgenfeldt, K. M. (2000). Promotional assessment centers. *Law and Order*. 48(10), 237.

International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.

Paryono (2014). Penerapan *Assessment Center* dengan Studi Kasus Pengangkatan Pejabat Struktural Eselon II di BKN.

Jusuf, A.A. (1994). Auditing Pendekatan Terpadu. Salemba Empat, Jakarta.

Lawless, D. J. (1972). Effective management. *Social psychological approach*.

Michelson, R.S. (2000). Tools for success: Preparing for assessment centers. *Women Police*. 34(3), 41-44.

#### **TELAAH DOKUMEN:**

Formulasi Data Baperjakat Tahun 2018.

Hasil Seleksi Diklat Pimpinan Tingkat III Tahun 2019.

Hasil Seleksi Diklat Pimpinan Tingkat IV Tahun 2019.

Hasil Tes Psikologi Tahun 2018.

Integrasi Data Hasil *Assessment Center* Tahun 2019.

Laporan Hasil Pemetaan Kompetensi Eselon IV Analisis Pertahanan Negara Tahun 2018.

Laporan Hasil Pemetaan Kompetensi Eselon III Tahun 2018.

Laporan Hasil Pemetaan Kompetensi Eselon IV Tahun 2018.

Laporan Hasil Development Center Tahun 2018.

Lembar Penilaian Wawancara Berbasis Kompetensi Tahun 2019.

Lembar Penilaian *Case Analysis and Persentasion* (CAP) Tahun 2019.

Lembar Penilaian *In-Tray* Tahun 2019.

Lembar Penilaian *Focus Group Discussion* (FGD) Tahun 2019.

Lembar *Assessor Meeting* Tahun 2019.

Soal Simulasi *In-Tray* Tahun 2019 tentang Netralitas Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Pemilu Serentak.

Soal Simulasi *Focus Group Discussion* (FGD) Tahun 2019 tentang Penanganan Pelanggaran di wilayah Perairan Indonesia.

Soal Simulasi *Focus Group Discussion* (FGD) Tahun 2019 tentang Mewujudkan Pembangunan Pertahanan Negara yang Tangguh untuk Lima Tahun Kedepan.

Soal Simulasi *Proposal Writing* (PW) Tahun 2019 tentang Perang Mindset pada Era Keterbukaan Informasi.

Soal Simulasi *Case Analysis* (CA) Tahun 2019 tentang Dalam Menyongsong Revolusi Industri 4.0.

Simulasi *Self Assessment* Tahun 2019.

Transkrip Wawancara Berbasis Kompetensi Tahun 2019.

Transkrip *Case Analysis and Persentasion* (CAP) Tahun 2019.

Transkrip *In-Tray* Tahun 2019.

Transkrip *Focus Group Discussion* (FGD) Tahun 2019.

Usulan Pendidikan/Kursus/Program Pengembangan Kompetensi Pegawai Sekretariat Jenderal Kemhan Tahun 2018.