

PENERAPAN ASESMEN ANGGOTA POLRI UNTUK PENEMPATAN JABATAN DI LINGKUNGAN POLDA SUMATERA BARAT

Nada Salmi Wahyuni^{1(a)}, Lince Magriasti^{2(b)}

^{1,2}Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang

^{a)}nadasalmiwahyuni@gmail.com, ^{b)}lincemagriasti@fis.unp.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

28-05-2024

Diterbitkan Online:

13-08-2024

Kata Kunci:

Asesmen, Kepegawaian,
Penempatan Jabatan.

Keywords:

Assessment, Staffing, Job
Placement

Corresponding Author:

nadasalmiwahyuni@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *asesmen* anggota Polri dalam mendukung penempatan jabatan yang tepat di Polda Sumatera Barat, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *asesmen* tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil *asesmen* hanya berfungsi sebagai rekomendasi dan tidak menjadi penentu utama dalam penempatan jabatan. Subyektivitas pimpinan lebih dominan dalam pengambilan keputusan penempatan jabatan Perwira Polri di Polda Sumbar, dibandingkan hasil *asesmen*. Penilaian *asesmen* yang bersifat kualitatif menyebabkan peringkat hasil *asesmen* tidak dapat ditentukan dengan jelas. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *asesmen* meliputi hambatan administrasi, seperti pendidikan, pengalaman kerja yang relevan, izin, dan nilai ujian. Meskipun persyaratan ini diperlukan bagi anggota Polri yang lulus *asesmen*, hasil *asesmen* bukanlah penentu utama dalam penempatan jabatan. Kebijakan pimpinan dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dan penempatan jabatan di Polda Sumbar. Selain itu, pelaksanaan *assessment center* seringkali tidak efektif karena masalah penjadwalan yang kerap kali bertabrakan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the assessment of Polri members in supporting the proper placement of positions at the West Sumatra Regional Police, as well as identify factors that influence the implementation of the assessment. This research uses a descriptive qualitative method with data collection through interviews and documentation. The results show that the assessment results only serve as recommendations and are not the primary determinant in job placement. The subjectivity of the leadership is more dominant in making decisions on the placement of Polri Officers at Polda West Sumatera compared to the assessment results. The qualitative nature of the assessment means that the ranking of assessment results cannot be determined. Factors affecting the application of the assessment include administrative barriers, such as education, relevant work experience, licenses, and test scores. While these requirements are necessary for police officers who pass the assessment, the assessment results are not the primary determinant of job placement. Leadership policies and organizational culture also significantly influence career development and job placement at Polda West Sumatera. In addition, implementing assessment centres is often ineffective due to scheduling issues that frequently collide.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v3i2.198>

PENDAHULUAN

Selama beberapa tahun terakhir telah terjadi perubahan-perubahan di lembaga pemerintahan Indonesia demi menuju implementasi pemerintahan yang lebih sesuai dengan prinsip reformasi. Hal ini tidak hanya mengharuskan peningkatan kualitas layanan, tetapi juga efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas administratif, demi mencapai pelayanan optimal sesuai dengan prinsip administrasi negara. Disisi lain masyarakat juga telah mengalami pertumbuhan yang pesat dan dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi yang mengubah perilaku, kebutuhan, dan gaya hidup mereka menjadi lebih dinamis dan kompleks.

Masyarakat saat ini memiliki harapan yang tinggi terhadap pelayanan, tidak hanya yang cepat, tetapi juga akurat. Pemerintah membutuhkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi sehingga dapat membangun Indonesia yang lebih maju sesuai dengan harapan masyarakat. Perubahan dalam Undang-undang ASN merupakan contoh nyata dari upaya pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan pelayanan publik.

Dalam konteks kepolisian Polri memiliki peran krusial dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Demi mewujudkan visi dan misi Polri maka Kapolri telah menginisiasi sebuah program utama yang dikenal dengan sebutan Promoter. (Profesional, Modern dan Terpercaya). Reformasi internal menjadi program prioritas Kapolri yang pertama, maka dari itu Polri memerlukan sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi yang sesuai. Salah satu reformasi internal yang dilakukan oleh Polri yaitu dengan dibentuknya lembaga *Assessment Center* Polri sebagai penilaian kompetensi anggota Polri dalam menempati suatu jabatan, untuk memastikan penempatan jabatan yang tepat sesuai dengan prinsip "right man on the right place".

Salah satu langkah yang dilakukan organisasi dalam pengisian jabatan adalah dengan metode *assessment center*. Menurut Thornton (1992: 33) menjelaskan bahwa "*assessment center is a method of assessing potential to handle future responsibilities through the use of behavioral simulations that measure an assesses abilities against criteria of managerial effectiveness*". Berdasarkan uraian tersebut Thornton menjelaskan bahwa *assessment center* adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengevaluasi potensi individu

terkait dengan tugas-tugas yang akan dihadapi di masa depan. Teknik ini melibatkan simulasi perilaku untuk mengukur kemampuan seseorang dibandingkan dengan standar yang diperlukan bagi seorang manajer yang efektif. *Assessment Center* pada umumnya adalah sebagai metode untuk menilai karyawan dalam hal pengembangan karir serta pengendalian personel. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa tantangan yang dihadapi yaitu optimasi hasil dari *Assessment Center* dalam penempatan jabatan, rendahnya partisipasi anggota Polri dalam proses tersebut, dan ketidaksesuaian antara sistem pengumpulan data asesmen dengan kebutuhan pengambilan keputusan. Di Polda Sumatera Barat sejumlah permasalahan terkait penempatan jabatan dan partisipasi dalam *Assessment Center* telah diidentifikasi menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengevaluasi dan meningkatkan proses tersebut.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Herawaty (2016) secara jelas menjadi referensi penting dalam memahami efektivitas *assessment center*. Informasi diperoleh melalui serangkaian wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan peneliti menyimpulkan bahwa pada saat ini *assessment center* Polri tidak efektif. Rekomendasi yang diajukan adalah perlunya pembentukan struktur organisasi untuk *assessment center* Polri serta perlu ditetapkan prosedur kerja yang jelas dalam hubungannya dengan unit-unit kerja Polri yang terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia. Secara fisik ruangan, sarana dan prasarana *Assesment Center* Polri tersedia lengkap dan berfungsi secara baik. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, hasil asesmen dari *Assesment Center* Polri ternyata tidak serta merta menjadi acuan bagi Bagmutjab Polri selaku bagian yang bertanggung jawab dalam penempatan jabatan anggota Polri, untuk dijadikan dasar pertimbangan penempatan pejabat Polri. Hal ini merupakan suatu kerugian bagi organisasi Polri yang telah mengeluarkan banyak biaya, tenaga dan waktu untuk melaksanakan *assessment center*, tetapi hasilnya tidak dipergunakan secara maksimal.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Pandji (2021) juga memiliki relevansi dengan penerapan asesmen. Penggunaan dan pemanfaatan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dalam asesmen prajabatan binkarier personel di lingkungan Polres Palu ditinjau dari dukungan Sumber Daya Manusia baik sebagai pelaksana

maupun pengelola belum optimal dalam mendukung kinerja personel terhadap organisasi dalam memberikan layanan kepada publik atau masyarakat yang dilayani. Masih banyaknya keluhan masyarakat terhadap kinerja personel pada jabatan tertentu di satkerl Polres Palu, yang disebabkan karena belum dilakukan evaluasi terhadap personel yang telah di tempatkan pada jabatan tertentu, masih di pengaruhi subjektifitas, belum menyertakan pendapat masyarakat dalam melakukan penilaian kinerja personel pada jabatan tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, informan dalam penelitian ini terdiri dari individu yang menjadi *assessor* dan koordinator asesmen di Polda Sumatera Barat. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa buku, artikel jurnal, laporan, dokumentasi atau data yang tersimpan yang ada di Polda Sumbar. Teknik penarikan datanya berupa wawancara mendalam tentang pengalaman dan pandangan anggota Polri dan pengambil keputusan terkait proses asesmen dan penempatan jabatan. Validitas dalam penelitian ini dengan melibatkan ahli di bidang psikometri atau penilaian sumber daya manusia untuk menilai apakah alat asesmen yang digunakan (misalnya, kuesioner atau tes) mencakup semua aspek yang diperlukan untuk penempatan jabatan anggota Polri.

Peneliti berfungsi sebagai alat utama dalam pengumpulan data dengan menggunakan teknik triangulasi data (penggabungan dari beberapa metode). Proses analisis data mencakup langkah-langkah seperti reduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan memverifikasi kesimpulan untuk memastikan kesimpulan yang ditarik sesuai dengan data yang diperoleh (Moleong, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Asesmen dengan *Hirring Process* di Lingkungan Polda Sumatera Barat

Penempatan jabatan pada sektor publik dilakukan dengan empat langkah, diantaranya adalah *selection "test", screen interview and checks, negotiate and hire* dan *post selection considerations* (Berman, 2001).

Selection "test"

Proses penempatan atau pergeseran jabatan di Polri berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor

16 Tahun 2012 tentang mutasi anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia mengamanatkan bahwa proses mutasi anggota polisi dilakukan sebagai berikut: Kepala Satuan Fungsi (Kasatfung)/Kapolres mengusulkan Anggota dengan pangkat AKBP eselon III A2 ke bawah yang akan dipindahkan antara Satfung dan antar Polres kepada Kapolda, dan dilanjutkan oleh KaBiro SDM Polda; KaBiro SDM Polda bertanggung jawab untuk melakukan penelitian persyaratan administratif mutasi, termasuk pangkat, pendidikan, kompetensi, catatan personal, dan penilaian; dilanjutkan dengan sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) di tingkat Polda; dan akhirnya diterbitkannya Keputusan Kapolda tentang Mutasi.

Tahapan dalam penempatan jabatan bukan hanya asesmen, namun Berman (2001) juga menjelaskan selain asesmen juga terdapat syarat administratif lain yang harus dipenuhi seperti pendidikan, pengalaman kerja yang relevan, izin, dan nilai ujian. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, persyaratan ini diperlukan bagi anggota Polri yang lulus asesmen untuk menempati jabatan yang dituju.

Pada tahap ini fokusnya adalah memisahkan antara kandidat yang memenuhi persyaratan dan yang tidak memenuhi persyaratan dengan mempertimbangkan kualifikasi awal yang telah ditetapkan seperti pendidikan, pengalaman kerja yang relevan, lisensi yang diperlukan, dan hasil ujian.

Asesmen yang dilakukan di Polda Sumbar syarat administrasi secara otomatis tentu mencakup keberhasilan dalam asesmen dan juga mempertimbangkan pengalaman spesifik dalam bidang tertentu. Contohnya untuk posisi Kasat Lantas kualifikasi terkait lantas menjadi faktor krusial begitu pula dengan Kasat Reskrim yang membutuhkan latar belakang di bidang reskrim. Selain itu syarat pangkat juga diperhitungkan untuk memastikan kualifikasi sesuai dengan tingkat jabatan yang diinginkan. Sebagai contoh jabatan Kasat Serse di Polres membutuhkan pangkat AKP dengan golongan III, sementara untuk di Polresta pangkat yang dibutuhkan adalah Komisaris Polisi.

Penelitian menunjukkan bahwa proses administrasi telah dilaksanakan dengan baik oleh pihak terkait di Polda Sumbar. Hasil asesmen dari pusat asesmen dijadikan dasar untuk penempatan jabatan. Namun, hasil asesmen belum sepenuhnya diimplementasikan dalam proses mutasi karena kebijakan pimpinan

yang berpengaruh dalam penentuan posisi jabatan. Pemanfaatan hasil asesmen Polri di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar belum optimal dan intervensi dalam mutasi dianggap sebagai kebijakan pimpinan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan terhadap proses manajemen sumber daya manusia di mana *assessment center* hanya dianggap sebagai program yang tidak dimanfaatkan secara penuh oleh organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa asesmen di Polda Sumbar mengintegrasikan hasil penilaian kinerja sebelumnya untuk menentukan penempatan jabatan. Ini konsisten dengan praktik terbaik dalam manajemen SDM, di mana penempatan jabatan didasarkan pada evaluasi kinerja dan potensi individu, seperti yang dianjurkan oleh banyak model penilaian SDM. Temuan bahwa penempatan berdasarkan hasil asesmen dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas anggota mendukung adopsi praktik ini dalam penempatan jabatan.

Screen Interview and Checks

Tahap awal dari prosedur ini adalah menentukan siapa yang akan melakukan wawancara seperti pengawas, departemen sumber daya manusia, pihak ketiga, atau profesional. Tahap kedua dari prosedur ini adalah menentukan siapa yang akan diwawancarai, yang telah lolos dari persyaratan tahap pertama. Jika ada 10 calon yang memenuhi syarat, namun setelah wawancara berkurang menjadi 5 calon, wawancara dilakukan untuk memilih calon yang terbaik. Wawancara merupakan salah satu tahap dalam proses asesmen pada kegiatan *assessment center* yang sederhana dan ini merupakan praktik yang dilakukan oleh Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar. Wawancara yang dimaksud dalam situasi ini adalah wawancara yang dijalankan setelah calon pejabat memenuhi syarat administrasi serta telah mengikuti *assessment center*.

Untuk mendapatkan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, wawancara atau interview dilakukan kepada calon pejabat, dan langkah tersebut telah dijalankan oleh Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar. Tindakan ini sejalan dengan konsep yang diuraikan oleh Berman (2001), di mana wawancara merupakan salah satu langkah dalam mencari kandidat terbaik untuk mengisi suatu jabatan.

Negotiate and Hire

Tahap ini melibatkan seleksi untuk menemukan satu kandidat yang sesuai untuk jabatan tersebut, biasanya berdasarkan skor tertinggi dari tahapan sebelumnya. Penentuan satu kandidat biasanya dilakukan melalui Dewan Pertimbangan Karier (DPK) untuk menghindari subjektivitas. Meskipun skor tertinggi dari *assessment center* tidak selalu menjadi acuan utama, keputusan akhir biasanya diambil berdasarkan pertimbangan dari DPK.

Menurut Berman (2001), pada tahap ini beberapa individu yang telah melewati tahapan sebelumnya dipilih sebagai satu kandidat untuk mengisi posisi yang diinginkan. Salah satu metode yang umumnya digunakan adalah berdasarkan skor tertinggi dari tahapan-tahapan sebelumnya. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip mutasi umum pada anggota Polri yang dijelaskan dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, di mana setiap mutasi selalu memperhitungkan : penempatan anggota pada posisi yang cocok dengan kemampuan dan kinerja mereka (Meryt System), pembinaan jalur karier anggota, penghargaan dan hukuman, menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan anggota, dan mempertimbangkan senioritas tanpa mengesampingkan kualitas.

Penentuan satu kandidat dilakukan melalui tahapan Dewan Pertimbangan Karier (DPK). Hal ini bertujuan untuk menghindari dominasi dari satu pihak, karena anggota DPK yang terdiri dari beberapa pejabat Polda Sumbar dapat memberikan pandangan yang beragam dalam menentukan jabatan. Namun, menurut teori Berman (2001) metode yang biasanya digunakan adalah berdasarkan skor tertinggi dari tahapan-tahapan sebelumnya untuk menetapkan satu kandidat. Berdasarkan penelitian peneliti, penilaian ranking tidak dilakukan dalam proses penentuan satu kandidat. Meskipun mekanisme DPK bermanfaat untuk mengurangi subjektivitas dan meningkatkan transparansi, seharusnya DPK hanya berperan sebagai tahap akhir penyaringan, di mana kandidat yang dipilih telah memperoleh skor tertinggi dari seleksi sebelumnya. Dalam asesmen yang dilakukan oleh Polda Sumbar, penilaian ranking tidak dilakukan dalam proses penentuan satu kandidat.

Post Selection Considerations

Meskipun telah ada satu kandidat yang dipilih untuk suatu posisi, proses seleksi tidak sepenuhnya berakhir. Setelah satu kandidat dipilih melalui serangkaian tahapan, Berman (2001) menyarankan adanya pengecekan terakhir oleh petugas yang berwenang terkait penempatan jabatan. Pada tahap ini organisasi melakukan pengecekan terakhir terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan yang bersangkutan. Beberapa konfirmasi yang dilakukan meliputi pemeriksaan kesehatan, tes narkoba, dan evaluasi kualifikasi kemampuan. Pada tahap ini organisasi melakukan pengecekan ulang terhadap kualifikasi dan kemampuan kandidat setelah penawaran seperti pemeriksaan kesehatan, tes narkoba, dan aspek lainnya. Di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar pengecekan atau tes terakhir tidak dilakukan namun proses tersebut telah dilaksanakan sebelum pelaksanaan *assessment center*.

Pengecekan terakhir dalam proses penempatan jabatan anggota Polri di Polda Sumbar terkait mutasi tidak dilakukan sebelum mutasi berlangsung, namun dilakukan sebelum proses *assessment center* dan persyaratan seperti surat keterangan bebas narkoba telah diminta. Selain itu, Polda Sumbar memiliki file untuk pemeriksaan kesehatan rutin dilaksanakan setiap 6 bulan di Polda. Namun setelah kelulusan dari tahap asesmen atau proses jabatan belum ada pelaksanaan tes lanjutan saat ini. Ini sejalan dengan pandangan Berman (2001) bahwa pengecekan terakhir adalah langkah penutup dari rangkaian proses pengembangan karir seperti mutasi.

Hubungan asesmen dengan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat pada teori kompetensi seperti yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993), menyatakan bahwa efektivitas dalam pekerjaan bergantung pada kecocokan antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa asesmen yang dilakukan di Polda Sumbar dapat mengidentifikasi kompetensi yang relevan dengan jabatan tertentu. Ini sejalan dengan teori ini, yang menekankan pentingnya penempatan berdasarkan kecocokan kompetensi. Hasil asesmen yang menunjukkan hubungan positif antara kompetensi yang dinilai dan kinerja di jabatan dapat memperkuat penerapan teori kompetensi dalam praktek penempatan jabatan. Mengacu pada standar internasional dalam

asesmen SDM, seperti standar yang ditetapkan oleh Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), praktik asesmen yang dilakukan di Polda Sumbar sesuai dengan prinsip-prinsip internasional mengenai validitas dan reliabilitas asesmen. Temuan bahwa metode asesmen yang digunakan efektif dalam menilai kompetensi dan potensi anggota menunjukkan bahwa Polda Sumbar telah mengadopsi standar internasional yang baik dalam penerapan asesmen. Penelitian mengidentifikasi bahwa Polda Sumbar menerapkan metode asesmen yang sejalan dengan praktik terbaik internasional, seperti penggunaan alat asesmen multidimensi yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kemampuan individu. Hal ini mencerminkan pendekatan yang diadopsi oleh lembaga-lembaga internasional untuk memastikan bahwa asesmen yang digunakan adalah komprehensif dan dapat diandalkan.

Faktor yang mempengaruhi asesmen

Menurut Prasajo (2006) terdapat tiga faktor yang memengaruhi penerapan *assessment center* Polri dalam pengembangan karir, yaitu: kendala administratif, kendala politik dan budaya serta kendala teknis.

Administrasi

Hambatan secara administrasi yang ditemui dilapangan adalah bagaimana pemanfaatan hasil *assessment center* Polri tidak secara mutlak sebagai acuan dalam penentuan sebuah jabatan. Administrasi mencakup bagaimana hasil *assessment center* Polri dimanfaatkan dalam penentuan jabatan. Meskipun aturan administratif telah diakomodir dalam proses penempatan jabatan anggota Polri terdapat celah intervensi karena hasil *assessment center* tidak bersifat kuantitatif dan tidak berdasarkan ranking. Meskipun demikian, secara keseluruhan mekanisme *assessment center* telah diatur dengan jelas melalui peraturan resmi.

Secara administrasi pimpinan Polri sudah mengakomodir hal-hal yang berkaitan dalam pemanfaatan *assessment center* dalam penempatan jabatan anggota Polri seperti yang tercantum dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Prosedur dalam hal mutasi anggota pada lingkungan Kepolisian Daerah melalui beberapa tahapan diantaranya

adalah: penelitian persyaratan administratif mutasi melibatkan pangkat, pendidikan, kompetensi, catatan personal, dan hasil evaluasi; pertemuan Dewan Pertimbangan Karier (DPK) di tingkat Polda; serta penerbitan Keputusan Kapolda tentang mutasi.

Namun secara aturan yang ada hasil *assessment center* bukan bersifat kuantitatif dan tidak berdasarkan ranking, maka oleh sebab itu terdapat celah intervensi dalam hal penentuan suatu jabatan. Hal ini disebabkan oleh penggunaan hasil yang hanya dianggap memenuhi syarat atau tidak, tanpa didasarkan pada ranking yang terbuka. Secara mekanisme *assessment center* Polri sudah berjalan dengan baik dan berjalan secara lancar dan didukung oleh pimpinan sebagai terobosan mendapatkan sumber daya manusia Polri yang berkualitas. Dukungan dari pimpinan Polda Sumbar juga terlihat dengan penunjukan sejumlah besar *assessor* untuk mendukung proses *assessment center* Polri di wilayah tersebut.

Politik dan Budaya

Hambatan politik dan budaya terkait dengan campur tangan serta nilai-nilai yang berlaku di wilayah hukum Polda Sumbar. Campur tangan dapat berasal dari dalam organisasi Polri, seperti pejabat tinggi di dalam maupun di luar struktur Polri yang memiliki keterkaitan dengan wilayahnya. Sumatera Barat dikenal sebagai provinsi yang sangat memegang teguh tradisi dan adat istiadat secara turun-temurun yang menjadi bagian dari budaya lokal. Proses penempatan jabatan anggota Polri di Polda Sumbar melalui *assessment center* akan dipengaruhi oleh dua faktor tersebut dalam berbagai tingkatnya.

Diharapkan bahwa penerapan asesmen Polri dapat menjadi solusi untuk mengurangi campur tangan tersebut, karena *assessment center* menilai kompetensi anggota Polri sebagai landasan penempatan jabatan. Namun, temuan kami menunjukkan bahwa tidak semua hasil asesmen Polri dijadikan acuan dalam penempatan jabatan anggota Polri. Ini disebabkan oleh adanya campur tangan berdasarkan kebijakan pimpinan untuk menempatkan anggota Polri pada posisi tertentu. Di Polda Sumbar dalam konteks pemenuhan persyaratan, ketika ada pertimbangan dari pimpinan terkait faktor budaya atau pertimbangan lain yang dianggap lebih sesuai oleh pimpinan untuk menempatkan seorang personel di suatu posisi di polres maka

pilihan tidak selalu jatuh pada yang memiliki peringkat teratas dalam asesmen melainkan bisa saja pada yang memiliki peringkat ke-3 atau ke-4. Namun, hal ini tidak dianggap sebagai hambatan melainkan sebagai kenyataan dalam penggunaan personel hasil asesmen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil dari *assessment center* Polri tidak menjadi faktor utama dalam penempatan seseorang pada suatu jabatan. Temuan penulis mencatat bahwa beberapa Kepala Satuan di Polresta Padang menjabat tanpa melalui proses *assessment center*. Dalam wawancara terungkap bahwa keputusan pimpinan sangat memengaruhi penentuan jabatan. Berdasarkan penelitian penulis di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar, penulis menemukan intervensi dari kebijakan pimpinan dalam penentuan jabatan, yang penulis nilai perlu diperbaiki agar proses mutasi lebih mengutamakan syarat dan kompetensi anggota Polri. Penulis percaya bahwa transparansi dalam proses mutasi, di mana nilai dari *assessment center* dapat diakses oleh semua anggota, sehingga dapat mengurangi intervensi baik dari dalam maupun luar organisasi.

Terdapat pertimbangan tidak tertulis dalam menempatkan pejabat, seperti mempertimbangkan budaya dan agama yang dominan di suatu wilayah. Misalnya, menempatkan wakapolres yang berbeda agama dengan kapolres untuk menjaga keseimbangan budaya dan agama dalam komunikasi dengan masyarakat setempat menjadi faktor penting dalam proses penempatan anggota Polri di Polda Sumatera Barat.

Teknis

Setiap organisasi dalam operasinya akan sedikit banyak dipengaruhi oleh aspek teknis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hambatan teknis ini meliputi aspek internal organisasi yang terkait dengan langkah-langkah dan kegiatan operasional. Meskipun sarana prasarana untuk *assessment center* Polri di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar dianggap memadai, peningkatan sarana tersebut akan lebih menguntungkan.

Dengan peningkatan tersebut, pelaksanaan *assessment center* dapat ditingkatkan menjadi lebih kompleks sesuai dengan Peraturan Kapolri No.5 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan *Assessment center* Kepolisian Negara Republik Indonesia. Peneliti menyarankan meskipun fasilitas asesmen Polri

di Polda Sumbar sudah cukup baik peningkatannya dapat meningkatkan tingkat kompleksitas tes, sehingga proses tersebut menjadi lebih komprehensif dalam mengevaluasi kompetensi anggota Polri yang akan menduduki jabatan tertentu.

Dalam penerapan *assessment center* Polri, Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar merujuk pada Peraturan Kapolri No.5 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Assessment center Kepolisian Negara Republik Indonesia bahwa jadwal pelaksanaan asesmen di tingkat Polda dapat disesuaikan dengan situasi di Polda Sumbar, tanpa harus menunggu pelaksanaan di Polda lain. Dengan menata jadwal pelaksanaan asesmen secara efisien bertujuan untuk mengurangi tabrakan waktu dengan kegiatan padat di wilayah Polda Sumbar.

Tugas di kepolisian tidak terikat oleh waktu atau hari tertentu dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan setiap hari tanpa henti. Penting untuk memperhatikan bahwa aktivitas di setiap daerah khususnya di Polda bervariasi. Tingkat kesibukan di setiap wilayah perlu diperhatikan oleh Biro Sumber Daya Manusia dalam menentukan waktu pelaksanaan *assessment center* Polri di Polda Sumbar. Peneliti merekomendasikan penjadwalan *assessment center* agar tidak bertabrakan dengan kegiatan di wilayah tersebut yang mana hal ini dapat memaksimalkan jumlah peserta. Dengan jumlah peserta yang maksimal, hasil asesmen Polri dapat memberikan lebih banyak opsi bagi Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karir, seperti mutasi.

Beberapa hambatan dalam implementasi *assessment center* Polri di Polda Sumatera Barat, termasuk aspek administratif, politik, budaya, dan teknis. Intervensi dalam penentuan jabatan masih dominan dibandingkan dengan hasil *assessment center* yang memerlukan perhatian untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam proses pengembangan karir anggota Polri. Penyempurnaan dalam regulasi dan peningkatan sarana serta prasarana dan penjadwalan waktu pelaksanaan *assessment center* dapat memperbaiki efektivitas proses tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi dan regulasi yang berlaku.

PENUTUP

Penerapan *assessment center* Polri dalam penempatan jabatan anggota Polri di Polda Sumbar melibatkan evaluasi bagaimana

assessment center dimanfaatkan untuk menempatkan anggota Polri di jabatan yang sesuai. Berdasarkan penelitian, hasil *assessment center* hanya memberikan rekomendasi dan tidak sepenuhnya digunakan dalam penempatan jabatan. Hasilnya bersifat kualitatif sehingga tidak bisa diurutkan dengan jelas, dan tidak ada pengecekan terakhir. Faktor yang mempengaruhi implementasi *assessment center* Polri dalam penempatan jabatan anggota Polri di Polda Sumbar terdiri dari lima aspek. Pertama, ada hambatan administratif yang menyebabkan hasil *assessment center* tidak selalu menjadi patokan dalam penempatan jabatan. Kedua, sesuai dengan peraturan, hasil *assessment center* tidak memiliki aspek kuantitatif atau ranking. Ketiga, kebijakan pimpinan memiliki pengaruh besar dalam penentuan jabatan. Keempat, faktor budaya juga mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polda Sumbar. Kelima, kurangnya efisiensi waktu pelaksanaan *assessment center* menyebabkan benturan dengan kegiatan lokal.

Dikarenakan hasil *assessment center* Polri saat ini hanya memberikan rekomendasi kepada pimpinan dalam memilih pejabat Polri, yang menyebabkan tingkat subyektivitas yang tinggi, disarankan agar *assessment center* bukan sekadar memberikan rekomendasi, melainkan menjadi syarat mutlak bagi pimpinan dalam menentukan pejabat Polri. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan bahwa hasil *assessment center* harus disajikan dalam format nilai kuantitatif yang mencakup ranking. Dengan demikian, dapat mengurangi kemungkinan intervensi atau kepentingan lain yang mungkin terjadi. Waktu pelaksanaan *assessment center* sebaiknya diatur sedemikian rupa sehingga tidak bertabrakan dengan kegiatan lokal di wilayah tersebut. Dengan pengaturan waktu yang baik, jumlah peserta *assessment center* dapat maksimal. Jumlah peserta yang maksimal dapat menghasilkan data yang lebih banyak, memberikan Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumbar banyak pilihan dalam menentukan pengembangan karir seperti mutasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Wahab. Solichin. 1990. *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Azmi, D. T. 2020. Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Polisi Militer Terbaik Menggunakan Metode Additive Ratio Assessment (ARAS) (Studi Kasus : Detasement Polisi Militer (Denpom) I / 5 Medan. *Jurnal Majalah Ilmiah Informasi dan Teknologi Ilmiah (INTI)* Volume 7, No 2, Februari 2020.
- Berman, Evan M. 2001. *Human Resource Management In Public Service: Paradoxes, Processes, and problems, Thousand Oaks*. California : SAGE Publications.
- Burhan Bungin. 2006. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Dimianus. 2014. Studi Tentang Efektivitas Pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM-MP) Di Desa Noha Boan Kecamatan Long Apari Kabupaten Mahakam Ulu. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, Vol 2 (2), 2888-2902.
- Hansen & Mowen. 2005. *Management Accounting 7th Edition*. Singapore : South Western of Thomson Learning. Dialih bahasakan oleh Fitriasari, Dewi. Arnos, Deni. 2006. *Akuntansi Manajemen. (Edisi Tujuh)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lum, Alvin. 2005. *Assessment Center Simulator for Organisation Talents*. Singapore: Eazi Printing Ltd.
- Malayu S.P Hasibuan. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moleong, L. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Prasojo, Eko. 2006. Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis. *Jurnal Bisnis & Birokrasi*, Vol.XIV/No.1/Januari. Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Syaiful F. Prihadi. 2004. *Assessment Centre*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Thornton, G.C & Rupp, D.E. 2006. *Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. New Jersey : Lawrence Erlbaum AssociatesInc, Publishers.