

POLISI DAN SUMBER DAYA MANUSIA: STUDI ASSESMENT CENTRE BERBASIS MERIT SYSTEM DI POLDA LAMPUNG

Tanicha Aprilia Murbarani Liu¹, Intan Fitri Meutia²

^{1,2}Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung
tanicha_a@yahoo.com

Abstrak

Polisi adalah organisasi pemerintah yang fungsinya untuk melindungi dan melayani masyarakat Indonesia. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi ini dengan baik, Polisi berupaya menciptakan personil kepolisian yang dianggap cukup mampu dalam menjalankan tugas dengan tanggung jawab tinggi. Dengan cara itu, diharapkan posisi-posisi yang diisi oleh personel-personel ini dapat mendatangkan keuntungan bagi Kepolisian Daerah Lampung untuk membangun citra dan pelayanan prima bagi masyarakat. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, menggunakan pendekatan deskriptif melalui wawancara dan observasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah 5 prinsip yang tercermin dalam upaya Polisi untuk menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif melalui pusat penilaian berdasarkan sistem merit, dan yaitu (1) prinsip objektif, Pusat Penilaian memiliki bahan pertimbangan dalam menentukan hasil penilaian, (2) prinsip akuntabel, yaitu pelaksanaan dan hasil dari pusat penilaian dapat dipertanggungjawabkan, (3) prinsip nesesitas, yaitu pelaksanaan pusat penilaian itu sendiri dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi Kepolisian Nasional baik di markas besar maupun di kepolisian daerah, (4) prinsip transparansi, hasil penilaian yang dipantau oleh Dewan Penasihat Karir (DPK) agar proses pusat penilaian selalu berjalan dengan baik dan sesuai prosedur, dan (5) prinsip independen terakhir, di mana proses dan hasil pusat penilaian tidak terpengaruh oleh pihak lain.

Kata kunci: Pusat Penilaian, Pusat Penilaian Polda Lampung, Sistem Merit

Abstract

The police is a government organization whose function is to protect and serve the people of Indonesia. To carry out these duties and functions properly, the Police seeks to create police personnel who have considered capable enough in carrying out tasks with high responsibility. In that way, it is expected that positions filled by these personnel can bring profits to the Lampung Regional Police agency to construct the image and excellent service for the community. This research is a qualitative research, using a descriptive approach through interviews and observation. The conclusion of this research are 5 principles reflected in the Police's efforts to create competitive human resources through assessment center based on merit system, and that are (1) objective principle, Assessment Center have consideration material in determining assessment results, (2) accountable principle, namely the implementation and results of the assessment center can be accounted for, (3) nesesis principle, that is the implementation of the assessment center itself is carried out according to the needs of the National Police organization both in the headquarters and in the regional police, (4) transparency principle, the result of assessment monitored by the Career Advisory Board (DPK) in order to the assessment center process always runs well and according to procedures, and the last (5) independent principle, where the process and results of the assessment center are not affected by other parties.

Key word: Assessment Center, Assessment Center Polda Lampung, Merit System

I. PENDAHULUAN

Kepolisian merupakan organisasi pemerintah yang fungsinya adalah sebagai pelindung dan pelayan masyarakat Indonesia. Menurut Pasal 4 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia disebutkan bahwa

kepolisian adalah institusi yang melaksanakan tugas mewujudkan keamanan dalam negeri, meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketenteraman

masyarakat dengan menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia (*Pengertian Kepolisian Negara Republik Indonesia*, diakses dari <http://digilib.unila.ac.id/8737/53/BAB%20II.pdf/>, Tanggal 7 Februari 2018).

Perkembangan proses *assessment center* pada lingkungan Polda biasanya menghasilkan jabatan setingkat Kepala Polisi Sektor (Kapolsek), Kepala Satuan (Kasat), Koordinator Sekretaris Pribadi Pimpinan (Koorspripim), dan Wakil Kepala Kepolisian Resor (Wakapolres). Dalam penyelenggaraannya diberikan kewenangan kepada Polisi Daerah (Polda) untuk menyelenggarakan dan sebagai bentuk keseriusan Polda Lampung dalam upaya penyediaan calon-calon pejabat setingkat Kapolsek dan sebagainya diatas yang memiliki kinerja yang baik dan profesional serta dapat membimbing seluruh anggotanya untuk berpikir dan berperilaku profesional.

Proses *assessment center* di Polda Lampung salah satunya dilakukan untuk menentukan personil yang akan menduduki jabatan di Polsek dan Polres. Jabatan di Polsek dan Polres pada Polda Lampung merupakan jabatan yang strategis mengingat Polsek merupakan satuan terkecil yang langsung berhubungan dengan kegiatan pelayanan masyarakat, dan Polres merupakan satuan lanjutan dari Polsek sehingga pejabat kapolsek wakapolres harus di emban oleh personil yang mempunyai kompetensi yang baik guna menunjang suksesnya kegiatan kepolisian pada satuan kerja terkecil tersebut. Guna menjamin terpenuhinya personil untuk menduduki jabatan diatas, Polda Lampung melalui Biro SDM telah menyelenggarakan kegiatan *assessment* bagi personil yang akan menduduki jabatan tersebut.

Polda Lampung sendiri merupakan salah satu satuan Polda yang mempunyai unit *Assesment Center* di Kepolisian Republik Indonesia. Berdasarkan hasil pra-riset yang peneliti lakukan ketika mendatangi Polda Lampung, diketahui Polda Lampung adalah kesatuan kewilayahan setingkat Polda yang pertama kali memiliki fasilitas gedung dalam penyelenggaraan *assessment center*. Sarana pelatihan dan penilaian kompetensi bagi personil Polri di Polda Lampung yang akan menduduki sebuah jabatan tertentu, sehingga ada standarisasi kinerja yang telah ditentukan. Pada Pra-riset juga, peneliti menemukan upaya Polda Lampung guna meningkatkan

sumber daya manusia untuk Polri, Biro SDM Polda Lampung melaksanakan pelatihan *assessor* tingkat Polda Lampung dan *assessment* jabatan Kasatlantas sejajaran Polda Lampung yang dilaksanakan di Aula Sabhara Polda Lampung, dari mulai pukul 08.00 WIB.

Kegiatan pelatihan ini sebagaimana diketahui adalah pelatihan dan bentuk keseriusan Polri untuk menyiapkan personil untuk menjadi *assessor* dan melaksanakan kegiatan *assessment centre* pada jabatan-jabatan tertentu. Untuk pertamakali ini dilaksanakan uji kompetensi bagi para Kasatlantas dan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara profesional, transparan, akuntabel, tertib, efektif dan efisien serta berkesinambungan. Peserta *assessment* harus melalui tiga tahapan kegiatan yaitu tes psikometri, diskusi kelompok, dan wawancara. Sedangkan penguji atau *assessor* berasal dari kalangan internal Polda Lampung yang telah memiliki sertifikasi *assessment* dari Mabes Polri.

Penilaian peserta yang mengikuti program *assesment center* dinilai menggunakan aspek atau indikator penilaian teretntu. Para peserta dinilai dari beberapa aspek penilaian, di antaranya kemampuan berpikir analisa dan konseptual, mengikuti prosedur, dorongan berprestasi, komunikasi, membangun hubungan dan perencanaan dan pengorganisasian. *Assessment* yang telah dilaksanakan beberapa tahun terakhir ini merupakan kegiatan yang harus dilalui oleh personil Polri yang akan menduduki jabatan-jabatan strategis baik yang ada di Polda Lampung maupun yang ada di kewilayahan untuk mendapatkan personil yang memiliki SDM yang berkualitas (*Tribrata. Assesment Polda Lampung: sebanyak 11 Personil Polda Lampung Mengikuti Uji Kompetensi*. <http://tribratane.ws.polri.go.id/?p=74468/>, diakses pada 20 Desember 2017).

Berdasarkan hasil pra-riset penempatan jabatan melalui *merit system* dalam proses *assesment center* ini menempatkan personel polisi sesuai dengan kompetensi polisi yang bersangkutan. Penempatan polisi-polisi tersebut sesuai dengan *skill* yang mereka punya sebagai contoh, jika terdapat kekosongan pada biro kehumasan, maka *assesment center* akan mencoba mencari personil polisi yang cakap dalam bidang kehumasan, begitu pula sebaliknya jika jabatan yang lain dicari akan disesuaikan

dengan kemampuan polisi yang bersangkutan. *Assesment center* di kalangan Polda Lampung banyak diikuti oleh kandidat-kandidat pengisi jabatan di tubuh Polda. Berdasarkan penjelasan di atas terlihat bahwa betapa strategisnya jabatan yang akan diemban, sehingga harus di awaki oleh personil yang benar-benar mempunyai kompetensi yang baik, yang dihasilkan dari mekanisme *assesment center* tersebut.

Penilaian terhadap potensi kerja pegawai dan motivasi kerja pegawai memiliki metode yang beragam. Salah satu metode penilaian potensi kerja pegawai dan motivasi yang sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, termasuk Polri yaitu adalah *assessment center*. *Assessment center* merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mendeteksi potensi diri pegawai melalui simulasi-simulasi latihan situasional yang dapat digunakan untuk kebutuhan pengembangan karir. Pengertian lain tentang *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan Manajemen SDM untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribut manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro SDM Polda Lampung, Kombes Pol. Hadi Gunawan S.H.,S.I.K. menyatakan antusiasme ada dari *asesor* dalam mengikuti *assesment center* sangat luar biasa, di tiap pembukaan dan pelaksanaannya, terdapat belasan bahkan sampai puluhan polisi yang mendaftar sebagai *asesor* untuk mengikuti penilaian oleh *assesment center* tersebut. Ini menandakan bahwa minat dan kebutuhan akan promosi yang dinilai dari *assesment center* cukup diandalkan oleh para polisi atau *asesor* yang mengikuti kegiatan tersebut.

Pada tiap pelaksanaannya, unit *assesment center* selalu menerima banyak polisi calon-calon pengisi jabatan strategi yang ada pada lingkungan Polda Lampung. Polisi-polisi atau *asesor* tersebut merupakan polisi-polisi perwira menengah yang akan mengisi jabatan seperti Kapolsek, Kepala Unit dan lain sebagainya. Pelaksanaan *assesment center* sendiri dilakukan di lokasi terpisah dengan Polda Lampung, karena unit *assesment center* sendiri telah memiliki gedung operasional sendiri yang dimaksudkan untuk mempercepat proses *asesor*.

Kebijakan *assesment center*, dilakukan berdasarkan prinsip *merit system*, yaitu

pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan atau karir jabatan pegawai. *Merit system* merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) tetapi didasarkan pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan menggunakan *merit system* membuat orang-orang yang terlibat dalam kegiatan usaha kerjasama menjadi cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Selain berperan dalam identifikasi pegawai, *assessment center* juga memiliki peran lainnya dalam implementasi sistem merit, seperti *assessment center* berperan secara strategis dalam merekomendasikan calon pegawai maupun calon pejabat yang akan ditempatkan dalam jabatan sesuai hasil penilaian potensi dan kompetensi. Selain itu, *assessment center* berperan dalam identifikasi pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi unggul, serta informasi potensi intelektual, kepribadian dan sikap kerja pegawai sebagai bahan pertimbangan dalam pembentukan kelompok *talent pool* yang akan disiapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi atau pejabat fungsional organisasi.

Alasan peneliti dalam mengangkat *assesment center* sebagai obyek penelitian adalah adanya unit tersebut dalam mengatasi permasalahan promosi di tubuh Polda Lampung, dimana penilaian yang dilakukan AC dapat menghindari kesalahan promosi personil polisi yang tidak kompeten pada suatu jabatan tertentu. Hal inilah yang membuat kinerja Polda Lampung dapat dinilai baik atau buruknya, dan seberapa bermanfaat *Assesment Center* bagi Polda Lampung sendiri.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kebijakan Publik

Definisi mengenai kebijakan publik menurut William N Dunn dalam Pasolong (2010: 39), kebijakan publik adalah suatu

rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan, seperti pertahanan keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perekonomian dan lain-lain.

Promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Terkadang gender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh individu penerima promosi agar bisa menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong individu penerima promosi untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Mutasi

Menurut Manullang (2004) mutasi adalah pemindahan pegawai dari jabatan satu ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya, lebih tinggi ataupun lebih rendah dari pada semula. Adapun pendapat lainnya terkait mutasi adalah menurut Hasibuan (2012) bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. hanya itu, pengertian lain tentang mutasi menurut Sastrohadiwiryono (2002) yang mengemukakan bahwa, "rotasi jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan"

Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional

organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004: 19). Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Assessment Center dan Merit System

Assessment center adalah suatu metode untuk menilai seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini berdasarkan sejumlah parameter kompetensi dalam suatu organisasi (Mabes Polri, Perkap No. 5, 2016). Sarana untuk mengukur kompetensi seseorang dengan cara memprediksi perilaku masa depan melalui penggunaan simulasi perilaku yang dapat mengukur kemampuan seseorang dalam menghadapi tanggung jawab suatu jabatan (*fit to the job*). Asisten SDM Kapolri menjabarkan kebijakan tentang penyelenggaraan *assessment center* kepada penyelenggaraan tugas kepolisian di daerah dalam menyiapkan para pimpinan Polri untuk tingkat Kepala Kepolisian Sektor (Kapolsek) ataupun Kepala Satuan di tingkat Polres (Kasat).

Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata serta konsep perubahan perilaku, maka kebijakan personalia berdasarkan *merit system* diberi batasan pengertian atau didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan atau karir jabatan pegawai (Hasibuan, 2012: 68). Pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*) yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujud nyata secara baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung kepada naik atau turunnya penghasilan dan atau karir pegawai.

III. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif

dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan upaya Polri dalam melaksanakan prinsip yang ada dalam pelaksanaan *assessment center* di tubuh Polda Lampung. Sedangkan jenis dan sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder, data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dan observasi secara langsung kelapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber buku cetak, dokumentasi dan beberapa sumber yang bersal dari situs internet yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Analisis data pada penelitian yang bersifat kualitatif berlandasan pada penggunaan keterangan secara lengkap dan mendalam dalam menginterpretasikan data tentang variabel, bersifat non-kuantitatif dan dimaksudkan untuk melakukan eksplorasi mendalam dan tidak meluas terhadap fenomena. Di dalam penelitian ini penulis sependapat dengan Miles dan Huberman (Moleong, 2001: 236) yang menjelaskan bahwa, metode yang dipilih untuk menganalisa data adalah metode analisa interaktif, yang mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Assessment Center yang Berbasis Merit System Pada Assessment Center Polda Lampung.

Fokus dalam penelitian ini berkaitan dengan upaya polri dalam menciptakan SDMyang kompetitif melalui *assessment center* yang berbasis *merit system* pada *Assessment Center* Polda Lampung. Sewaktu peneliti melakukan observasi dengan mendatangi gedung *Assessment Center*, peneliti menemukan ruang *Assessment Center* Polri telah dilengkapi sarana komputer, elektronik *white board*, ruang wawancara dan ruang diskusi, yang dilengkapi dengan perangkat *monitoring* pada setiap ruangan. Selain fasilitas tersebut Pusat Penilaian Kompetensi Polri memiliki *Server Mobile* untuk melaksanakan uji kompetensi yang menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)* ditempat pengguna.

Kelengkapan sarana dan prasarana yang berbasis teknologi tersebut digunakan dalam mendukung pelaksanaan tugas *Assessment Center* Polri guna memberikan hasil yang lebih akurat, transparan dan akuntabel. Hal ini sesuai dengan yang *assessment center* pusat dimana sarana dan prasarana yang ada tidak jauh berbeda dengan yang ada di unit *assessment center* Polda Lampung. Sarana dan prasarana yang sesuai dengan unit *assessment center* Polda Lampung yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. Sarana dan Prasarana Assessment Center

Sumber:

<http://assessmentcenter.polri.go.id/>, data diolah peneliti (2018).

Proses *assessment center* dirasakan cukup terbuka mengenai saran yang diusulkan oleh para *assessee*. Cara yang digunakan para *assessee* dalam menyampaikan umpan balik hasil *assessment center* untuk pengembangan yaitu dengan cara memberikan *Feedback* atau umpan balik. *Feedback* didapat atas penggunaan metode yang dilakukan *assessment center* dalam menilai kompetensi para *assessee*. Metode-metode yang digunakan dalam penilaian sebagaimana yang disampaikan oleh *assessor* dan juga yang tertera dalam *website assessment center* yaitu adalah:



Gambar 3. Metode Penilaian Assessment Center

Sumber: Assessor, data diolah peneliti (2018).

a. Psikometri dan *Intray*

Dalam pelaksanaan Psikometri & *Intray* menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)*.

b. *Behavioral Event Interview*

Untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang masa lalu yang telah dilakukan oleh *assessee* dengan menggunakan teknik interview yang terstruktur, terarah dan terpola

c. *Problem Analysis*

Menganalisa permasalahan untuk dilakukan identifikasi dan penyelesaian masalah.

d. *Games*

Permainan untuk pemecahan masalah dimana peserta mengambil peran sebagai *partner* dalam kelompok.

e. Presentasi Individual

Memberikan presentasi lisan yang singkat dalam beberapa topik tentang hal-hal yang baru, dengan menyampaikan fakta yang ada

f. *Leaderless Group Discussion*

Diskusi tanpa pemimpin untuk melihat kontribusi *assessee* terhadap kelompok.

Sarana yang dimiliki oleh *Assessment Center* sendiri ialah gedung *Assessment Center* yang keberadaannya terpisah dari gedung vital lainnya di lingkungan Kepolisian Daerah lokasi 2, tepatnya di Jl. W.R. Supratman No. 1 Bandar Lampung. Gedung *Assessment Center* di peruntukkan hanya untuk penilaian terhadap proses *Assessment Center* dimana para *assessee* melakukan penilaian. Gedung *Assessment Center* juga dimaksudkan untuk mendukung mobilitas unit tersebut agar lebih bebas dalam melakukan penilaian terhadap para *assessee*, dimana masing-masing unit vital seperti unit *Assessment Center* memang dibuatkan sarana gedung terpisah.

Saat peneliti melakukan proses turun lapang, didapati hasil bahwa prasarana yang terdapat dalam gedung *Assessment Center* didukung dengan peralatan cukup modern. Peralatan tersebut diantaranya ruangan tes psikometri yang dilengkapi komputer dengan spesifikasi terkini, ruang *meeting assessor* dan administrator *Assessment Center*. Berbagai ruangan lainnya yang diperuntukkan untuk

mendukung jalannya penilaian terhadap para *assessee* yang melakukan *assessment*.

Pada gedung *assessment center* Polda Lampung terdapat sarana yang terdiri atas ruangan konsultasi yang dilengkapi dengan peralatan yang modern untuk mendukung jalannya kegiatan *assessment*. Peralatan tersebut diantaranya ruangan tes psikometri yang dilengkapi komputer dengan spesifikasi terkini, ruang *meeting assessor* serta administrator *Assessment Center*. Berbagai ruangan lainnya yang diperuntukkan untuk mendukung jalannya penilaian terhadap para *assessee* yang melakukan *assessment*.

Menelusuri *Merit System* Pada *Assessment Center* Polda Lampung.

Merit system merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) tetapi didasarkan pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan menggunakan *merit system* membuat orang-orang yang terlibat menjadi cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Hal inilah yang juga dilaksanakan dan diterapkan oleh Unit *Assessment Center* Polda Lampung dimana *Merit System* merupakan kebijakan pokok. Sub-sistem dari *merit system* sendiri adalah berikut:

1) Kebijakan penilaian prestasi kerja untuk menduduki jabatan,

Menurut pihak *assessment center*, penilaian prestasi kerja atau metode yang dipakai dalam penilaian itu sendiri. Peneliti menyimpulkan bahwa metode yang dilakukan dalam penilaian uji kompetensi yang ada didalam *Assessment Center* seperti uji kompetensi dan wawancara terhadap anggota polisi yang mengikuti program tersebut. Hal ini dilakukan sebagai usaha dalam mengetahui latar belakang para polisi yang mengikuti proses projab.

2) Karir,

Menurut pihak *assessment center*, hasil jabatan yang ada dari proses ini seperti penempatan pada jabatan Wakapolres, Kapolsek, Kasat, maupun kanit yang kemudian akan ditempatkan di wilayah Polda Lampung

3) Pelatihan

Menurut pihak *assessment center*, pelatihan yang dipakai dalam penilaian itu adalah psikometri *in tray*, *behavioral event interview*, *problem solve analysis*, *games*, presentasi individu, dan *leaderles group discussion* (LGD)..

Subsistem pertama yang penting adalah kebijakan personalia di bidang penilaian dengan tujuan utamanya untuk menghasilkan nilai prestasi kerja yang optimal dan objektif melalui penempatan dengan cara *merit system* yang diadopsi pada program *assessment center* ini. Prestasi kerja (*merit*) adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai, dalam hal ini anggota polisi yang akan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya. Prestasi kerja dihasilkan oleh :

- a. Kemampuan atau *ability* dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi, kemampuan ini dinilai dari berbagai pelatihan yang diembankan pada para kandidat dimana kesemuanya dinilai untuk menentukan kandidat mana yang paling kompeten untuk mengemban tugas di jabatan strategis.
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi. Semangat yang ada pada diri kandidat turut dinilai sebagai sisi positif, dimana dengan kemauan serta semangat yang timbul dari diri kandidat menurut peneliti dapat mendongkrak prestasi kerja saat kandidat yang terpilih ditempatkan pada jabatan strategis tersebut.
- c. Kesempatan untuk berprestasi, kebijakan di bidang pemberian penghasilan (*compensation*) sebagai sub sistem yang kedua bertujuan agar instansi dapat memberikan imbalan jasa yang adil dan kompetitif.

Sub sistem ketiga dari kebijakan personalia berdasarkan *merit system* adalah berupa kebijakan personalia di bidang karir yang dapat memberikan kepastian dan kejelasan arah jenjang karir jabatan pegawai dalam

wujudnya sebagai promosi (pindah jabatan lain yang lebih tinggi), rotasi (pindah jabatan lain yang setara) ataupun demosi (pindah jabatan lain yang lebih rendah). Sedangkan sub sistem keempat *merit system* adalah pelatihan pegawai dengan tujuan utamanya untuk meningkatkan secara optimal aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja pegawai.

Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu. Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Salah satu faktor yang dapat merangsang profesionalisme adalah jenjang karir yang jelas. Dengan adanya jenjang karir yang jelas akan melahirkan kompetensi yang sehat, terukur dan terbuka, sehingga memacu setiap individu untuk berkarya dan berbuat lebih baik.

Sub sistem keempat adalah terkait dengan pelatihan. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan tanggungjawab dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan proses ketrampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu.

Pada mutasi jabatan yang ada pada Polda Lampung, *assesment center* dinilai lebih selektif dan tidak sembarangan menaruh personel di lapangan guna meningkatkan mutu pelayanan publik dan meminimalisir kejahatan jabatan seperti makelar kasus, percaloan baik dalam pelayanan publik dan di bidang rekrutmen. Pada pelaksanaannya, *merit system* pada *Assesment Center* Polda Lampung kemudian didukung dengan adanya peraturan pendukung yaitu Peraturan

Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perka) Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, dimana diatur didalam BAB I Ketentuan Umum, pasal 1 ayat 16 yang berbunyi: "*Meryt System* adalah suatu bentuk penugasan atau pengangkatan dalam jabatan Anggota yang berbasis pada prestasi dan kompetensi". Dan juga pada BAB II Kebijakan Dasar, Jenis Mutasi, dan Sifat Mutasi Pasal 4

Ayat 2 yang berbunyi: "Mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan:

- a. penempatan Anggota yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai kompetensi dan prestasi tugas yang dimiliki (*Merit System*);
- b. arah pemanfaatan pembinaan karier Anggota;
- c. *reward and punishment*;
- d. keseimbangan antara kepentingan organisasi dan Anggota; dan
- e. senioritas tanpa mengorbankan kualitas.

Merit system sendiri merupakan suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) tetapi didasarkan pada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Dengan menggunakan *merit system* membuat orang-orang yang terlibat menjadi cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor kendala dalam menciptakan SDM yang kompetitif dalam hal ini adalah faktor internal dan juga faktor eksternal yang dihadapi oleh organisasi dalam hal ini Polda Lampung untuk mencapai tujuannya, yaitu SDM yang kompetitif. Faktor internal merupakan faktor kendala yang berasal dari dalam organisasi dimana tujuan yang ingin dicapai terkendala atau terhambat dengan adanya suatu hal dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar, dimana masyarakat dapat menilai secara objektif bagaimana kinerja Kepolisian di era *pre-Assessment Center*.

Faktor internal kendala menciptakan SDM yang kompetitif ialah kurangnya personil yang berkompeten karena tidak adanya suatu program untuk menilai kinerja masing-masing individu polisi. Pada waktu itu, semua penilaian masih didasarkan pada rekomendasi atasan dikarenakan belum adanya metode *assessment center* ini. Setiap sumber daya manusia perlu dinilai menggunakan indikator penilaian yang tepat untuk diketahui seberapa berkompeten individu yang bersangkutan untuk mendapat suatu jabatan tertentu.

Kemudian kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten membuat efektifitas kerja suatu badan seperti Kepolisian menjadi terganggu. Sumber daya

manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu badan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Hal tersebut juga dikuatkan atas opini masyarakat yang peneliti tampung sebagai penguat bahwa metode penilaian kepolisian terdahulu membuat timbulnya praktik-praktik seperti jual-beli jabatan di tubuh kepolisian dan sebagainya. Masyarakat memandang adanya rekomendasi atasan dalam pemutasian jabatan dalam kepolisian di tahun-tahun sebelum adanya *Assessment Center* membuat adanya praktik KKN yang bisa saja terjadi di tubuh kepolisian.

Para polisi dengan pangkat perwira keatas dapat mengatur bagaimana individu polisi yang diinginkan dapat menduduki suatu jabatan strategis tertentu yang tujuannya mungkin saja untuk tetap dapat mengontrol unit atau kesatuan tersebut melalui polisi yang ditempatkan untuk memimpin.

Adanya *assessment center* sendiri, praktik-praktik seperti itu dapat berkurang drastis karena penilaian kompetensi yang dilakukan oleh tim independen kepolisian dapat mengetahui bagaimana kompetensi individu polisi sebelum ditempatkan di suatu jabatan, sehingga dapat memaksimalkan kompetensinya tersebut untuk kebaikan kepolisian melalui unit atau satuan yang dipimpinnya, dan juga kebaikan masyarakat yang merasakan layanan Polri yang semakin baik serta tidak ada lagi keresahan dari masyarakat.

Selanjutnya, peneliti akan menyajikan bahasan tentang upaya Polri dalam menciptakan SDM yang kompetitif melalui *assessment center* yang berbasis *merit system* ditinjau dari kelima aspek. Aspek-aspek tersebut antara lain 1) Objektif, 2) akuntabel, 3) nesesitas, 4) transparan, dan 5) independen (Perkap No. 5 Tahun 2016).

Membahas upaya Polri untuk menciptakan SDM yang kompetitif, peneliti menggunakan teori motivasi kerja Mc. Clelland yang memusatkan pada tiga kebutuhan manusia (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2004: 268), yaitu:

Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan dan mengambil tugas yang dapat mempertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Kemudian, kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama, senang

bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif dan bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama. Terakhir, kebutuhan kekuasaan. Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain.

Berikut merupakan aspek yang berhasil dilaksanakan oleh *assessment center* Polda Lampung dalam menilai kompetensi *assessee*:

1. Objektif

Objektif sendiri merupakan penilaian berbasis pada standar dan tidak dipengaruhi faktor subjektivitas penilai, sehingga menghasilkan *output assessee* yang memiliki kualitas yang baik (Polri, 2016: 3).

Keobjektifitasan dari unit *assessment center* sendiri didapatkan dari hasil penilaian yang menggunakan beberapa bahan pertimbangan agar menghasilkan hasil penilaian kompetensi yang benar-benar objektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing *assessee*. Bahan pertimbangan yang diketahui terdapat dalam penilaian kompetensi *assessment center* ini adalah pertimbangan SMK atau sistem manajemen kompetensi, yaitu penilaian yang didasarkan atas kompetensi para kandidat yang akan menentukan posisi mana mereka akan ditempatkan kelak jika lolos dari proses *assessment center*. Kemudian hasil penilaian dari *assessment center* itu sendiri, dimana proses ini terjadi ketika semua hasil kompetensi dari para kandidat telah diketahui. Rekam jejak atau riwayat dari polisi yang bersangkutan kemudian menjadi tahapan selanjutnya sebelum menempatkan mereka dalam posisi yang sudah mereka dapatkan dari proses *assessment center*. Terakhir catatan pelanggaran atau pernah tidaknya polisi tersebut melakukan pelanggaran.

Jika lulus dari semua bahan pertimbangan tersebut tentunya akan menjadi nilai positif bagi polisi yang bersangkutan untuk dapat menduduki jabatan yang diincar. Dengan adanya beberapa bahan pertimbangan tersebut, *assessment center* Polda Lampung melakukan proses *quality control* terhadap hasil proses uji kompetensi yang mereka telah hasilkan. Adapun langkah yang seperti ini juga didukung oleh tata cara pelaksanaan yang dituangkan dalam Perkap yang mengatur

program *assessment center*, yaitu dalam Perkap No. 5 Tahun 2016 tentang penyelenggaraan *assessment center*. Hal ini dapat membantu *assessment center* Polda Lampung untuk menentukan personil atau kandidat mana yang dinilai layak menduduki posisi-posisi strategis tertentu. Dimana dengan pengecekan silang terhadap rekam jejak dan catatan prestasi dan lain-lain, *Assessment Center* Polda Lampung bisa lebih mengenal pribadi maupun prestasi yang telah dicapai sehingga mampu menentukan hasil yang optimal terhadap satu jabatan strategis tertentu.

Berdasarkan temuan ini, peneliti juga mendapati bahwa kebutuhan akan berprestasi mempengaruhi *assessee* untuk memberikan hasil maksimal ketika menjalani kegiatan *assessment* di *assessment center*. Dorongan akan prestasi gemilang membuat mereka loyal dan mengabdikan sepenuh hati agar dapat dinilai secara objektif, sehingga membuat para personil polisi yang mengikuti kegiatan *assessment* nantinya mampu menduduki jabatan strategis.

2. Akuntabel

Akuntabel sendiri merupakan penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak internal institusi maupun eksternal untuk aspek teknik, prosedur, dan hasilnya. Sehingga dengan adanya akuntabilitas dari unit bersangkutan, membuat fasilitas dan prasarana yang diberikan menjadi lebih ketimbang yang diberikan pada unit lainnya yang ada di Polda Lampung (Polri, 2016: 3).

Setelah melakukan penelitian ini, peneliti melihat bahwa indikator akuntabelnya unit ini disaksikan melalui sudah terlaksananya beberapa gelombang *Assessment center* sebagai metode penilaian yang sudah dilakukan dalam menilai kompetensi para *assessee* sejak beberapa tahun kebelakang. Ini berarti unit ini sendiri sudah dipercaya melakukan penilaian kompetensi sehingga menunjukkan kadar kepercayaan yang tinggi oleh Polda Lampung terhadap unit *Assessment Center* dalam hal menilai kompetensi. Kepercayaan dari Polda Lampung itulah yang membuat metode kegiatan penilaian anggota kepolisian ini dapat dipercaya ketimbang penilaian kompetensi terdahulu yang kabarnya diidentikkan dengan hubungan

relasi yang dimiliki para personil polisi dengan atasannya.

Berdasarkan temuan ini, peneliti mendapati bahwa kebutuhan akan afiliasi tercermin dari sikap percaya yang diberikan Polda Lampung kepada unit *Assessment Center* Polda Lampung, dimana atas prestasi dan keberhasilan unit ini dalam menilai kompetensi para assessee secara tidak langsung menunjukkan afiliasi atau hubungan yang kuat antara Polda dengan unit *Assessment Center* sehingga menghasilkan simbiosis dalam bidang mutasi dan promosi polisi.

Disamping itu, bentuk akuntabelnya *assessment center* ditandai dengan adanya fasilitas-fasilitas pendukung *Assessment Center* seperti gedung sendiri untuk mendukung mobilitas unit *Assessment Center* ini agar dapat mandiri dan tidak terganggu unit lain.

3. Nesesitas

Pada fokus selanjutnya dijelaskan bahwa nesesitas atau asas kebutuhan yaitu penyelenggaraan *Assessment Center* dilaksanakan sesuai kebutuhan institusi kepolisian akan polisi yang berkompeten dalam jabatan struktural, atau jabatan strategis (Sumber: Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 5 Tahun 2016 Bab I Ayat 3). Asas nesesitas memungkinkan kepolisian menyelenggarakan rekrutmen jabatan struktural atau strategis melalui unit *assessment center* yang diberikan kewenangan dalam menilai kompetensi para polisi yang mengikuti proses tersebut (Polri, 2016: 3).

Kebutuhan akan polisi yang kompeten didasari oleh banyak hal. Salah satunya yaitu adanya Perkap No.5 Tahun 2016 sebagai bentuk reformasi penempatan jabatan di tubuh Polri, dan juga adanya tuntutan reformasi birokrasi tentang usaha Polri memperbaiki kepercayaan publik terhadap kinerja Polri, khususnya di wilayah Polda Lampung. Selain itu, adanya kebutuhan polisi dengan kompetensi dan *skill* yang memadai membuat Polda Lampung melalui Biro SDM Polda Lampung ikut menerapkan program *Assessment Center* dalam usaha mencapai pribadi atau anggota polisi yang memiliki nilai kompetensi tinggi untuk menjabat jabatan strategis.

Kebutuhan Polda Lampung akan individu polisi yang cerdas, disiplin dan peka dengan

keadaan masyarakat merupakan tuntutan utama untuk memenuhi reformasi birokrasi yang telah lama menjadi program nasional Polri. Sehingga membuat Polda Lampung ikut menerapkan program *Assessment Center*.

Aspek kebutuhan sendiri merupakan esensi dari diadakannya program dari unit *Assesment Center* untuk menilai kompetensi para kandidat, dimana kandidat dengan kompetensi terbaik diharapkan untuk mengemban jabatan-jabatan strategis yang ada. Berdasarkan temuan ini, peneliti melihat adanya kekuasaan yang cukup besar terletak di tangan unit *Assessment Center* dalam menilai kompetensi para polisi. Kekuasaan yang cukup besar ini kemudian yang peneliti asumsikan sebagai kebutuhan kekuasaan, dalam artian positif dimana unit *Assessment Center* harus berkuasa penuh dalam menilai kompetensi polisi tanpa diganggu oleh pihak lain yang dapat menimbulkan subjektifitas penilaian.

Adapun aspek yang peneliti rasa belum mampu dimaksimalkan oleh *assessment center* Polda Lampung dalam menyelenggarakan penilaian kompetensi polisi yaitu:

1. Transparan

Fokus keempat, yaitu transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan serta hasil yang dicapai (Polri, 2016: 4, dan Lalolo: 2003: 13).

Transparansi yang ada dalam proses pelaksanaan *assessment center* dilakukan melalui adanya pemantauan langsung program ini oleh DPK melalui Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung, sehingga semua proses berserta hasil yang diperoleh dapat dilaporkan secara tepat.

Selain itu, hasil *assessment* dipantau dengan adanya Dewan Pertimbangan Karir yang memonitor agar proses *Assessment Center* selalu berjalan dengan baik dan sesuai prosedur. Hasil-hasil *Assessment Center* tersebut dapat dilihat di laman <http://assessmentcenter.polri.go.id/>.

Berdasarkan hal ini, transparansi yang ada terbatas hanya diketahui oleh internal kepolisian yang meliputi *assessor* dan *assessee* yang terlibat dalam proses *assessment*. Masyarakat tidak dapat mengetahui dengan pasti hasil yang didapat oleh para *assessee* dalam proses penilaian tersebut sehingga

kurang mencerminkan semangat keterbukaan dalam reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Polda Lampung.

2. Independen

Terakhir, prinsip independen yaitu penyelenggaraan *Assessment Center* tidak terpengaruh oleh pihak lain dalam menilai polisi yang berkompeten dalam jabatan struktural, atau jabatan strategis (Sumber: Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 5 Tahun 2016 Bab I Ayat 3). Asas independen memungkinkan kepolisian melalui unit *assessment center* menyelenggarakan rekrutmen jabatan struktural atau strategis dalam menilai kompetensi para polisi yang mengikuti proses tersebut tanpa terdapat dipengaruhi oleh pihak manapun, sehingga mendukung terwujudnya hasil *assessment center* yang berkualitas (Polri, 2016: 4).

Independen merupakan kebebasan suatu lembaga atau institusi dalam menentukan langkah secara mandiri. Dalam hal independen, hal ini juga dilakukan oleh *Assessment Center* Polda Lampung dengan cara melakukan sendiri penilaian serta *assessment* tanpa melibatkan pihak ketiga yang dapat mempengaruhi hasil dari kegiatan *assessment* itu.

Hasil *assessment center* oleh biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung sendiri pada dasarnya tidak dapat dipengaruhi oleh pihak manapun, termasuk petinggi-petinggi Polda Lampung. Namun, hasil *assessment center* dapat diaudit terlebih dahulu oleh pihak atasan Polda Lampung untuk mengecek ulang jika ada persyaratan yang terlewat, seperti catatan kesehatan yang tidak memenuhi syarat atau bahkan catatan pelanggaran yang pernah dilakukan oleh anggota tersebut agar tidak terjadi masalah di kemudian hari ketika anggota polisi tersebut sudah menjabat.

Hal inilah yang dirasakan dapat memunculkan praktek KKN (Kolusi, Korupsi, Nepotisme) dimana hasil yang dikeluarkan dapat dianulir oleh DPK dengan alasan polisi yang bersangkutan tersandung masalah. Hal ini mungkin menjadi alasan bagi DPK untuk memerjualbelikan jabatan yang tersedia sehingga menimbulkan potensi kecurangan. Ada baiknya peran DPK hanya sebagai penasihat *assessment center* sehingga unit tersebut dapat menjadi unit yang benar-benar independen.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian upaya Polri dalam menciptakan SDM yang kompetitif melalui *assessment center* yang berbasis *merit system* untuk menciptakan SDM yang berkualitas di wilayah Polda Lampung. *Assessment Center* dijalankan sesuai basis *merit system*. Hal ini jelas dikatakan pada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perka) Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, BAB II Kebijakan Dasar, Jenis Mutasi, dan Sifat Mutasi Pasal 4 Ayat 2 yang berbunyi: "Mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan penempatan Anggota yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai kompetensi dan prestasi tugas yang dimiliki (*Merit System*). Selain itu, dari kelima prinsip tersebut didapati kesimpulan antara lain yaitu:

1. Keobjektifan dari unit *assessment center* sendiri didapatkan dari hasil penilaian yang menggunakan beberapa bahan pertimbangan agar menghasilkan hasil penilaian kompetensi yang benar-benar objektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing *assessee*. Bahan pertimbangan yang diketahui terdapat dalam penilaian kompetensi *assessment center* ini adalah pertimbangan SMK atau sistem manajemen kompetensi, yaitu penilaian yang didasarkan atas kompetensi para kandidat yang akan menentukan posisi mana mereka akan ditempatkan kelak jika lolos dari proses *assessment center*. Kemudian hasil penilaian dari *assessment center* itu sendiri, dimana proses ini terjadi ketika semua hasil kompetensi dari para kandidat telah diketahui. Rekam jejak atau riwayat dari polisi yang bersangkutan kemudian menjadi tahapan selanjutnya sebelum menempatkan mereka dalam posisi yang sudah mereka dapatkan dari proses *assessment center*.
2. Indikator akuntabelnya unit ini dibuktikan melalui sudah terlaksananya beberapa gelombang *Assessment center* sebagai metode penilaian yang sudah dilakukan dalam menilai kompetensi para

- assessee* sejak beberapa tahun kebelakang. Ini berarti unit ini sendiri sudah dipercaya melakukan penilaian kompetensi sehingga menunjukkan kadar kepercayaan yang tinggi oleh Polda Lampung terhadap unit *Assessment Center* dalam hal menilai kompetensi. Kepercayaan dari Polda Lampung inilah yang membuat metode kegiatan penilaian anggota kepolisian oleh unit ini dapat dipercaya.
3. Kebutuhan Polda Lampung akan individu polisi yang cerdas, disiplin dan peka dengan keadaan masyarakat merupakan tuntutan utama untuk memenuhi reformasi birokrasi yang telah lama menjadi program nasional Polri. Sehingga membuat Polda Lampung merasa perlu untuk menerapkan program *Assessment Center* sebagai upaya dalam mewujudkan SDM yang berkualitas dalam memenuhi reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh Polri.
 4. Pelaksanaan *assessment center* berdasarkan prinsip transparan kurang maksimal karena transparansi yang ada terbatas hanya diketahui oleh internal kepolisian yang meliputi *assessor* dan *assessee* yang terlibat dalam proses *assessment*. Masyarakat tidak dapat mengetahui dengan pasti hasil yang didapat oleh para *assessee* dalam proses penilaian tersebut sehingga kurang mencerminkan semangat keterbukaan dalam reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Polda Lampung.
 5. Pelaksanaan *assessment center* berdasarkan prinsip independen juga peneliti rasa belum tercapai maksimal karena hasil *assessment center* dapat diaudit terlebih dahulu oleh pihak atasan Polda Lampung untuk mengecek ulang jika ada persyaratan yang terlewat, seperti catatan kesehatan yang tidak memenuhi syarat atau bahkan catatan pelanggaran yang pernah dilakukan oleh anggota tersebut. Hal inilah yang dirasakan dapat memunculkan praktek KKN (Kolusi, Korupsi, Nepotisme) dimana hasil yang dikeluarkan dapat dianulir dengan alasan polisi yang bersangkutan tersandung masalah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Di masa yang akan datang, disarankan agar kegiatan *assessment center* tidak hanya diselenggarakan untuk para kandidat yang akan mengikuti pelatihan atau penilaian kompetensi di suatu jabatan tertentu seperti wakapolres, kapolsek dan lain sebagainya, akan tetapi dapat diselenggarakan untuk menilai seluruh jabatan yang ada di lingkungan Polda Lampung.
2. Sebaiknya, dalam pelaksanaan rekrutmen juga diadakan sistem penilaian yang sama yaitu *merit system* dengan menilai kemampuan dan prestasi individu, tidak hanya untuk menilai kualifikasi perwira menengah yang akan menduduki suatu jabatan strategis.
3. Penelitian ini dapat dijadikan oleh pihak kepolisian sebagai bahan referensi dan evaluasi yang dapat memperbaiki jalannya kegiatan unit *assessment center* agar lebih memperbaiki kualitas penilaian yang mereka lakukan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan keenam belas, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Manullang, M. (2004). Dasar-dasar Manajemen. Yogyakarta : Gajah Mada. University Press
- Meutia, I. F. (2016). *The Implementation of Community Policing in Indonesia* (Doctoral dissertation, PhD Thesis, Kanazawa University Graduate School of Human and Socio-Environmental Studies).
- Moleong, L. J. (2001). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja. Rosdakarya
- Srimindarti, C. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April
- Siswanto S. (2002). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta : Bumi Aksara.