

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA
PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA
MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA
DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH**



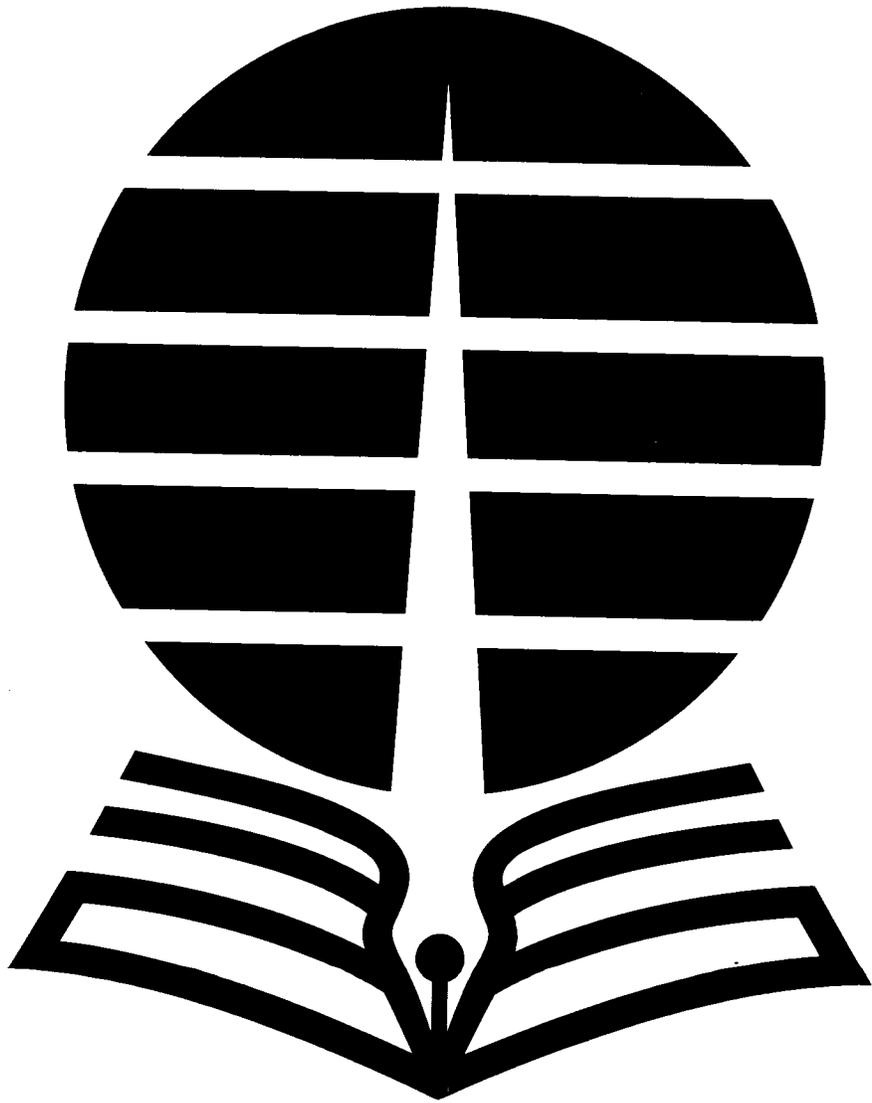
**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

DEDI PRASETYO

NIM. 015536016

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**



Assessment Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan pelayanan Prima Di Wilayah Polda Kalimantan Tengah

Dedi Prasetyo
Universitas Terbuka
deprasetvodb@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini berangkat dari misi Polri yaitu pengelolaan SDM Polri secara profesional sehingga terciptanya keamanan dalam negeri yang mantap. Program assessment Center bertujuan untuk penempatan personel, promosi jabatan dan pangkat dalam rangka meningkatkan kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan populasi sebanyak 306, sampel 107 orang dan teknik analisis data dengan instrumen penelitian uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,041 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian penempatan jabatan secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima sedangkan nilai Sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian promosi jabatan dan promosi pangkat berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima. Variabel paling dominan adalah semua variabel bebas (penempatan personil dan promosi jabatan dan promosi pangkat) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima. Dari kedua variabel di atas dengan melihat nilai *Standardized beta coefficient*, maka variabel penempatan personil 0.832 mempunyai pengaruh yang lebih dominan/lebih besar di bandingkan variabel promosi jabatan dan promosi pangkat dengan nilai koefisien sebesar 0,166.

Kata kunci : *Assessment Individu untuk Promosi, Peningkatan Kinerja dan Pelayanan Prima*

*The assessment Individuals In Order To Improve Career Development Personnel
excellent service in region of Central Kalimantan regional police*

Dedi Prasetyo
Universitas Terbuka
deprasetyodb@yahoo.co.id

This study departs from the mission of the Police that the Police human resources management in a professional manner so that the community wants the creation of a stable internal security. The Police Assessment Center program as an effort to create the figure of the leader of the Police Professional , moral and accountable society needs. The method used in this study is a quantitative method, with a population of 306, a sample of 107 people and data analysis techniques to test the validity of the research instrument, reliability testing, and the classical assumption using multiple linear regression. The results showed that the Sig 0,000 less than the probability value of 0.05 or $0.041 > 0.05$, so H_0 is rejected and H_1 is accepted. Thus, the placement of the post significantly positive effect of increasing the performance excellent service while the Sig 0,000 less than the probability value of 0.05 or $0.000 < 0.05$ so H_0 is rejected and H_1 is accepted. Thus, promotion and promotion promotional significant positive effect on the performance improvement of excellent service. For simultaneous correlation and the most dominant variables are all independent variables (personnel placement and promotion and promotion of rank) positive striving towards improved performance excellent service. From the above two variables by looking at the value of the Standardized beta coefficient, then the variable placement of personnel 0832 has a more dominant influence / larger in the variable compare promotions and promotions in rank with the coefficient value of 0.166.

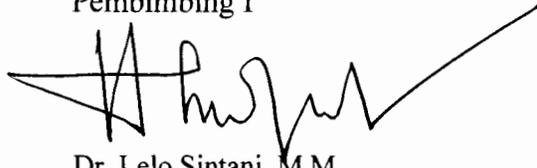
Keywords: Assessment Individual for Promotions , Excellent Service and Performance Improvement.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **ASSESMEN INDIVIDU DALAM RANGKA
PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA
MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI
WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH**

Penyusun TAPM : Dedi Prasetyo
NIM : 015536016
Program Studi : Magister Manajemen
Hari / Tanggal :

Pembimbing I



Dr. Lelo Sintani, M.M

NIP. 19650731 198903 2 001

Pembimbing II

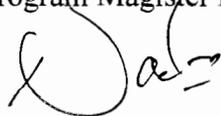


Dr. Tita Rosita, M.Pd

NIP. 19601003 198601 2 001

Mengetahui,

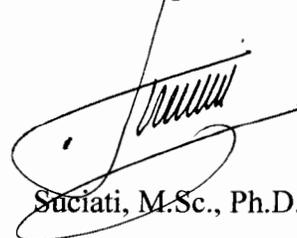
Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE., MSc

NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D.

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Dedi Prasetyo
NIM : 015536016
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : ASSESMENT INDIVIDU DALAM RANGKA
PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA
MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI
WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Rabu / 25 Februari 2015
Waktu : Pukul 09.00 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :
Dr. Sri Listyarini, M.Ed

:



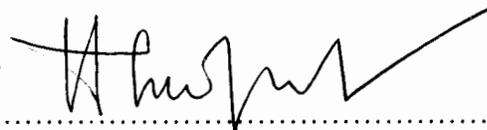
Penguji Ahli :
Dr. Ginta Ginting, M.B.A

:



Pembimbing I :
Dr. Lelo Sintani, M.M

:



Pembimbing II :
Dr. Tita Rosita, M.Pd

:



KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena atas izin-Nya jualah penulis diberi kesempatan untuk dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Assement Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan pelayanan Prima Di Wilayah Polda Kalimantan Tengah”. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat akhir dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Terbuka Ternate.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, apabila ada benarnya semata-mata karena Allah SWT dan apabila salah semata-mata merupakan keterbatasan dan kekurangan dari penulis. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan Tesis ini penulis banyak mendapat bantuan dan masukan dari berbagai pihak, baik berupa bimbingan, arahan, keterangan-keterangan serta dorongan yang sifatnya membantu sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. H. ISMED SAWIR, M.Sc., Kepala UPBJJ-UT Ternate .
2. ANFAS, S.T., M.M., selaku Koordinator BBLBA Penanggung jawab program Pasca Sarjana UT Ternate.
3. Prof. Dr. Holten Sion, M.Pd., Kepala UPBJJ-UT Kalteng.

4. Dr. Lelo Sintani, M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan saran, bimbingan, bersedia meluangkan waktunya serta mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
5. Dr. Tita Rosita, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar memberikan saran, bimbingan, bersedia meluangkan waktunya serta mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
6. Pimpinan Polri dalam hal ini Kapolda Kalimantan Tengah dan jajarannya yang telah mengijinkan kesatuannya sebagai obyek penelitian penulis.
7. Istri (Dra. Martha DM) dan Anak saya tercinta (Finna, Detta, Bella), terimakasih yang sebesar besarnya atas cinta kasih sayang, do'a dan pengertiannya selama ini kepada saya.
8. Semua sahabat dan teman teman saya terimakasih atas bantuannya dan dukungannya kepada saya selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang juga memberikan bantuan dan dukungan serta motivasi dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Akhirnya penulis berdoa semoga amal baik mereka mendapat imbalan pahala serta langkah-langkah kita diridhoi oleh Allah SWT. Penulis berharap semoga Tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jakarta , Januari 2015

Penulis,

DEDY PRASETYO

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Assesment Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan Pelayanan Prima Di Wilayah Polda Kalimantan Tengah adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 2015
Yang menyatakan,



Dedi Prasetyo
NIM. 015536016

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Pernyataan	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Teori Pembinaan Karier.....	11
B. Pembinaan Karier Anggota Polri	37
C. Teori Penilaian Kinerja	57
D. Pelayanan Prima.....	63
E. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian	78
BAB III METODELOGI PENELITIAN	79
A. Desain Penelitian	79
B. Populasi dan sampel	80
C. Identifikasi Variabel-variabel Penelitian	83
D. Instrumen Penelitian.....	84
E. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data	85
F. Metode Analisis Data	87
G. Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen	88
H. Pengujian Validitas Isi	93
I. Pengujian Validitas Eksternal	93
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	99
A. Hasil Penelitian	99
B. Pembahasan	129
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	137
A. Simpulan	137
B. Saran	138
DAFTAR PUSTAKA	140

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data komplain masyarakat terhadap pelayanan Kepolisian Polda Kalteng tahun 2013-2014	5
Tabel 1.2	Data <i>Assessment</i> Individu Polda Kalteng periode tahun 2013-2014	6
Tabel 2.1	Data Hasil Penelitian terdahulu yang mengambil tema tentang <i>Assessment Center</i>	75
Tabel 3.1	Populasi Personel yang telah mengikuti <i>assessment center</i>	81
Tabel 3.2	Jumlah sample pada Assesi	82
Tabel 3.3	Data Prestasi Kerja pegawai	90
Tabel 3.4	Hasil Perhitungan Validitas Konstruk	91
Tabel 4.1	Data Jumlah Personel Polda Kalteng dan Polres Jajaran	101
Tabel 4.2	Distribusi Responden Menurut Kepangkatan dan Umur	104
Tabel 4.3	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	104
Tabel 4.4	Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Pengembangan Spesialisasi	105
Tabel 4.5	Correlation Variabel Berdasarkan Validitas	105
Tabel 4.6	Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian	106
Tabel 4.7	Koefisien Koloniaritas	109
Tabel 4.8	Hasil Uji Autokorelasi Durbin – Watson	112
Tabel 4.9	Hasil Uji Linearitas Metode Langrage Multiplier	114
Tabel 4.10	Tanggapan Responden terhadap variabel X1	117
Tabel 4.11	Tanggapan Responden terhadap variabel X2	122
Tabel 4.12	Tanggapan Responden terhadap variabel Y	125
Tabel 4.13	Koefisien Regresi Variabel X1 dan X2 Terhadap Y	126
Tabel 4.14	Model Summary	129
Tabel 4.15	Model Annova	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Peta Wilayah Polda Kalteng.....	100
Gambar 4.2	Normal Regresi P - P Plot	107
Gambar 4.3.a	Histogram Berdasar Kinerja.....	108
Gambar 4.3.b	Histogram Berdasar Pangkat.....	108
Gambar 4.3.c	Histogram Berdasar Jabatan.....	109
Gambar 4.4	<i>Scatterplot</i>	113
Gambar 4.5	Proporsi Persyaratan Responden Dimensi Kredibilitas Sumber Pesan	115
Gambar 4.6	Proporsi Persyaratan Responden Pada Dimensi Kejelasan Pesan	116
Gambar 4.7	Proporsi Persyaratan Responden Dimensi Persepsi	119
Gambar 4.8	Proporsi Persyaratan Responden Dimensi Keyakinan	120
Gambar 4.9	Proporsi Persyaratan Responden Dimensi Kemauan	123
Gambar 4.10	Proporsi Persyaratan Responden Kemauan Perwira Untuk Mengikuti <i>Assesment</i>	124

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Kuesioner Penelitian	147
Lampiran 2	Dokumentasi	171

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) menjalankan salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Oleh karena itu sebagai pelayan publik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sehari-hari, Polri lebih banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dengan demikian, baik atau buruknya citra Polri sangat tergantung dengan kemampuan/kinerjanya personel Polri dalam memenuhi harapan serta memuaskan masyarakat.

Setiap manusia memiliki harapan, apakah itu bagi dirinya sendiri maupun harapan sebagai anggota masyarakat kepada pihak lain. Dalam konteks kinerja Polri, harapan masyarakat sudah seharusnya direspon sebagai *input* untuk dikelola agar menghasilkan *output* berupa capaian perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik Polri.

Seperti apa kira-kira bentuk harapan masyarakat terhadap pelayanan institusi Polri? Ternyata sebagian besar dari mereka harapannya sangat sederhana, Polri mampu menjamin kepastian, memberikan rasa aman dan nyaman serta keterbukaan informasi dalam proses pelayanan publiknya.

Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah alat negara yang mempunyai tugas pokok memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, melakukan penegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan

kepada masyarakat, yang terdapat dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sebagai suatu lembaga, Polri harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi.

Salah satu misi Polri adalah mengelola SDM Polri secara profesional dalam mencapai tujuannya yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri, sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Misi ini menjadi dasar dari upaya pembinaan dan pengembangan kompetensi anggota Polri. Dengan adanya misi yang menyentuh aspek sumber daya manusia, maka sesungguhnya Polri telah berupaya untuk berkomitmen terhadap kualitas kompetensi yang baik bagi para anggotanya. Pengembangan kemampuan, kekuatan dan penggunaan kekuatan Polri dikelola sedemikian rupa agar dapat mendukung pelaksanaan tugas Polri sebagai pengemban fungsi keamanan dalam negeri. Pencapaian tujuan organisasi yang baik tercermin dari peningkatan kontribusi yang dihasilkan oleh sumber daya manusianya (Buku Rencana strategis Polri tahun 2005-2025).

Salah satu unsur penting dalam meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (SDM) adalah dengan membangun sistem pembinaan karier berdasarkan penetapan kinerja atau berbasis kompetensi secara akuntabel, obyektif, serta berjenjang sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi organisasi. Sistem pembinaan karier anggota pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi anggota dengan kebutuhan organisasi. Manusia akan mampu dan juga

mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila ia bisa memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa anggota harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya. Akan tetapi, penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai tersebut tidak terlalu mudah untuk dilakukan. Penempatan yang sesuai tersebut perlu didasarkan pada pengetahuan yang lengkap tentang karakteristik anggota, karakteristik jabatan dan kesesuaian antara kedua jenis karakteristik tersebut. Untuk mengetahui karakteristik tersebut maka dapat dilakukan metode *assessment*.

Menurut Buana (www.fajar.co.id/news.php, diunduh tanggal 12 Mei 2014) *assessment* adalah alih-bahasa dari istilah penilaian. Penilaian digunakan dalam konteks yang lebih sempit daripada evaluasi dan biasanya dilaksanakan secara internal. Penilaian atau *assessment* adalah kegiatan menentukan nilai suatu objek, seperti baik-buruk, efektif-tidak efektif, berhasil-tidak berhasil dan semacamnya sesuai dengan kriteria atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kata kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Setiap sumberdaya manusia memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang produktif bagi organisasi dan potensi tersebut harus direalisasikan secara optimal. Itulah sebabnya, kuantitas dan terutama kualitas sumberdaya manusia merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas Polri. Reformasi birokrasi Polri saat ini mensyaratkan tenaga profesional dan berketerampilan

tinggi untuk bekerja pada berbagai sektor, termasuk sektor jasa pelayanan. Hal ini mendorong kompetensi masing-masing individu dalam organisasi untuk dikembangkan dan dibangun dengan baik sehingga dapat menjadi aset sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul.

Untuk mendukung harapan tersebut diatas perlu adanya model kompetensi di Polda Kalimantan Tengah pada sistem promosi yang selama ini dilaksanakan, sehingga personel mengetahui kompetensi apa saja yang diperlukan dalam menduduki jabatan tertentu misalnya jabatan Kapolsek. Selama ini kegiatan promosi dilakukan dengan cara seleksi dan berdasarkan pada penilaian kinerja yang memiliki aspek masing-masing yang belum terintegrasi satu sama lain, maka dirasakan cukup menyulitkan untuk menilai dan menetapkan kandidat yang terbaik.

Model kompetensi menjadi sesuatu yang penting untuk menampilkan kinerja terbaik saat menyelesaikan tugas dalam satu atau berbagai pekerjaan. Model kompetensi dapat dijadikan peta yang membantu individu untuk memahami cara mencapai keberhasilan dalam situasi atau pekerjaan tertentu.

Dilingkungan Polri metode *assessment center* sebagai salah satu persyaratan dari pada Reformasi Birokrasi Polri selama ini telah dijalankan sejak tahun 1998 sedangkan *assessment center* sudah di jalankan setidaknya enam tahun belakangan dengan bekerja sama sebelumnya dengan Gaia Solution dan Pacific Century Consulting (PCC) Singapore yang memang telah lama bergerak dibidang sumber daya manusia. Pelaksanaan *assessment* personel dilakukan dikarenakan bahwa kinerja Polri Polda Kalteng untuk periode tahun 2013 masih dinilai kurang

dapat memenuhi harapan masyarakat. Rasa kepuasan dan harapan masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh personel Polda Kalteng dan ajajaran masih belum dapat dipenuhi hal tersebut dikarenakan masih banyak komplain masyarakat sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Data komplain masyarakat terhadap pelayanan Kepolisian
Polda Kalteng tahun 2013-2014**

No	Kategori	Jumlah	Keterangan
1.	Direktorat Lalu-lintas :		
	a. Pelayanan SIM	124 kali	
	b. Pelayanan STNK,BPKB	89 kali	
	c. Pelayanan Tilang	198 kali	
	d. Pelayanan Kecelakaan lalu lintas	27 kali	
2.	Direktorat Reserse Umum :		
	a. pemanggilan	37 kali	
	b. Pemeriksaan saksi	25 kali	
	c. Pemeriksaan tersangka	29 kali	
	d. Penggeledahan dan penyitaan	19 kali	

Sumber : Bidang Propam Polda Kalteng

Melihat data komplain masyarakat yang masih cukup tinggi terhadap kinerja pelayanan masyarakat maka salah satu solusi yang bisa dilakukan oleh Biro SDM Polda Kalteng dalam rangka meningkatkan kinerja melalui pola pembinaan karier

adalah dengan metode *assessment center*. Metode tersebut diharapkan dapat memberikan jawaban apa yang menjadi harapan masyarakat Kalimantan Tengah terhadap kinerja kepolisian .

Dilingkungan Polda Kalimantan Tengah sendiri pada tahun 2013 dan tahun 2014 telah melakukan kegiatan *assessment* untuk beberapa jabatan sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data Assessment Individu Polda Kalteng Periode tahun 2013-2014

Sumber : Biro SDM Polda Kalteng

Dengan kata lain *assessment* sebagai salah satu cara Polri untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan prima untuk

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kabid Teknologi & Informasi	9
2.	Kabag Pembinaan Karier	4
3.	Jabatan AKBP	15
4.	Kabag Peralatan	2
5.	Wakapolres	38
6.	Kasatreskrim & Kasatresnarkoba	27
7.	Kasatlantas	21
8.	Penyidik Gel. I	60
9.	Penyidik Gel. II	59
10.	Penugasan Gakkumdu	5
11.	Penyidik Polwan	7
12.	Penugasan BNNP Kalteng	38
13.	Jabatan AKBP (Kabag & Kasubdit)	34
14.	Calon Assessor Polda	25
15.	Calon Kapolsek	17
16.	Pabanrim & Panitia Rekrutmen Anggota Polri	45

menghadapi berbagai tantangan kekinian seperti misalnya gejala konflik yang sering terjadi di tengah-tengah kehidupan berbangsa dan bernegara, penegakan hukum, memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat serta tugas-tugas kemanusiaan.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut diatas, maka perlu pengkajian terhadap pelaksanaan *Assessment Center* penulis mengambil judul bahasan **“Assessment Individu Dalam Rangka Pembinaan Karier Personel Guna Meningkatkan pelayanan Prima Di Wilayah Kalimantan Tengah”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan diatas, maka penulis merumuskan pokok permasalahan yaitu: apakah terdapat pengaruh *assessment* individu Personel terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Polda Kalimantan Tengah ?

Dari rumusan masalah tersebut dijabarkan menjadi empat persoalan sebagai berikut:

1. Apakah *assessment individu* berpengaruh terhadap pelaksanaan pelayanan prima kepolisian di Polda Kalimantan Tengah ?
2. Apakah pembinaan karir (promosi jabatan dan pangkat personel) berpengaruh terhadap pelayanan prima kepolisian di Polda Kalimantan Tengah ?

3. Faktor apakah yang berpengaruh dominan sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan prima kepolisian di Polda Kalimantan Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisa pengaruh :

1. *Assessment individu* untuk penempatan personel terhadap meningkatkan pelayanan prima kepolisian di Polda Kalimantan Tengah.
2. Pembinaan karir (promosi jabatan dan pangkat personel) terhadap meningkatkan pelayanan prima Kepolisian di Polda Kalimantan Tengah.
3. Faktor dominan terhadap meningkatkan pelayanan prima kepolisian di Polda Kalimantan Tengah.

D. Manfaat Penelitian

Dengan memperhatikan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak.

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **Manfaat Aplikatif**
 - a. Bagi Pimpinan tingkat Polda

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para pemimpin di tingkat Polda tentang pentingnya pelaksanaan *assessment individu* bagi personel Polri dalam rangka penempatan, promosi jabatan dan promosi pangkat sehingga kegiatan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan prima.

b. Bagi anggota Polri

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran kompetensi individu yang dimiliki oleh anggota Polda Kalimantan Tengah yang akan ditempatkan, promosi jabatan dan usulan kenaikan pangkat. *Assessment individu* yang telah diikuti personel Direktorat Lalu Lintas dan Direktorat Reserse Kriminal Polda Kalimantan Tengah sebagai evaluasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dibidang pelayanan masyarakat.

c. Bagi instansi

- 1). Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi Polda dan Polres jajaran tentang pelaksanaan *assessment individu* dalam pola penempatan, promosi jabatan dan kenaikan pangkat berdasarkan kompetensi dan mutu pelayanan prima di Polda dan Polres jajaran.
- 2). Sebagai salah satu alternatif manajemen sumber daya manusia untuk mengembangkan *assessment individu* yang

berbasis kompetensi serta dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman berbagai pihak, terutama bagi pelaksanaan *assessment individu* dan anggota Polri sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan pelayanan Prima di Direktorat Lalu Lintas dan Direktorat Reserse Kriminal Polda Kalimantan Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Pembinaan Karir

1. Pengembangan Karir dan Kompetensi

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan perencanaan karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000), bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Simamora (2001), proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur pegawai melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). Lebih lanjut Moekijat (2003) mengatakan bahwa; dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan

ketrampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir adalah: (1) ada kesempatan untuk melakukan yang menyenangkan; (2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga; (3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru; (4) kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan karir melalui promosi (*promotion*) bagi pegawai merupakan suatu yang sangat diidamkan dan merupakan tujuan perencanaan karir. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000). Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flippo (1995), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya.

Terkait dengan pengembangan karir pegawai, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan pegawai dalam Jabatan Struktural. Mencakup : (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan : adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi :

kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi

kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

2. Kompetensi

Istilah kompetensi dan kompeten, yang dimaksudkan misalnya kurikulum berbasis kompetensi, pelatihan berbasis kompetensi, manajemen kompetensi, dsb. Kalau dalam bahasa aslinya (Inggris) dikenal istilah *competency*, *competence*, dan *competent* yang arti satu sama lainnya relatif sangat tipis. *Competency* merupakan kata benda dari *competence* yakni kecakapan. *Competence* selain berarti kecakapan dan kemampuan juga berarti wewenang. Juga dapat diartikan sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Dalam penggunaan dua kata itu sering rancu. Sedangkan *competent* sebagai kata sifat yang berarti cakap, mampu, dan tangkas (R.Parlan,2008).

R. Parlan (2008) dalam bukunya "*Competency Management - A Practitioner's Guide*", mengungkapkan *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku sementara *competence* (kecakapan)

sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Uraian singkat berikut menjelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi dan jenisnya.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*). Dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai *orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan*. Bukan *apa yang mungkin mereka lakukan*. (<http://ronawajah.wordpress.com/2008/02>, tanggal 8 april 2014).

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja

Pendapat lain berkaitan dengan kompetensi PEGAWAI adalah : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PEGAWAI berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. (Suprpto,2002)

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan

“differentiating competencies”. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *“differentiating competencies”* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran *“threshold competencies”*, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk *“differentiating competencies”*.

Makna kompetensi sebagai *an underlying characteristic's* merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud, bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. *Causally related* artinya kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Spencer and Spencer, 1993).

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research, inancial analysis, manpower planning*, dll (Suprpto,2001).

Adapun yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah : spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan kompetensi pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan dengan hasil baik (Suprpto, *ibid*).

Sedangkan pendapat Muins (2000), bahwa standar kompetensi merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme. Ini

berarti, standar kompetensi merujuk pada sesuatu keadaan dimana seseorang dapat dipercaya berdasarkan kemampuannya. Bagi organisasi standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan dan suatu organisasi yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya. Dengan demikian standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggungjawabnya.

Lebih dalam ditegaskan oleh Prayitno (2002), bahwa standar kompetensi mencakup 3 hal, yaitu : (1) Keterampilan, yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit; (2) Pengetahuan, yakni fakta dan angka dibalik aspek teknis; (3) Sikap, yaitu kesan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerja. Secara spesifik lebih lanjut dijelaskan bahwa : Kualifikasi pegawai dapat ditinjau dari tiga unsur, yaitu : *Pertama*, Keahlian, yang dimaksud bahwa setiap pegawai harus : a) Memiliki pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, b) Memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, c) Memiliki wawasan yang luas, dan d) Beretika. *Kedua*, Kemampuan tehnik, yaitu pegawai antara lain harus memahami tugas-tugas di bidangnya. *Ketiga*, Sifat-sifat personil yang baik, antara lain harus memiliki disiplin tinggi, jujur. Menaruh minat, terbuka, obyektif, pandai berkomunikasi, selalu siap dan terlatih.

Menurut Maarif (2003), tentang penetapan standar kompetensi dapat diorientasikan pada : pengetahuan, ketrampilan, dan sikap baik yang

bersifat *hard competencies* maupun *soft competencies*. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Dharma, 2002) tentang *Soft/ generic competencies* meliputi delapan (8) kelompok kompetensi, yaitu: (1) Kemampuan dalam mengimplementasikan (motivasi untuk berprestasi, perhatian terhadap kejelasan tugas, ketelitian kualitas kerja, proaktif dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi; (2) Kemampuan melayani (empati, berorientasi pada pelanggan); (3) Kemampuan memimpin (kemampuan mempengaruhi kesadaran berorganisasi, kemampuan membangun hubungan); (4) Kemampuan mengelola (kemampuan mengembangkan orang lain); (5) Kemampuan mengarahkan (kemampuan kerjasama kelompok); (6) Kemampuan memimpin kelompok; (7) Kemampuan berpikir (berpikir analitis, berpikir konseptual, keahlian teknis/profesional dan manjerial); (8) Kemampuan bersikap dewasa (kemampuan mengendalikan diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi).

Badan Kepegawaian Negara (2004), juga telah menyusun standar kompetensi jabatan struktural untuk pegawai, yang dibedakan : (1) Kompetensi dasar (*threshold competency*) adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural eselon II, III, dan IV, yang meliputi 5 komponen; (2) Kompetensi bidang (*differentiating competency*) adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaannya yang terdiri dari 33 komponen.

Selain itu, Dharma (2003), juga merangkum pendapat beberapa ahli, tentang *Komponen Kompetensi*, menurutnya terdapat lima karakteristik

komponen kompetensi, yaitu : (1) *Motives*, adalah sesuatu dimana, seseorang secara konsisten berpikir sehingga, ia melakukan tindakan; (2) *Traits*, adalah watak, yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara-cara tertentu; (3) *Self Concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang; (4) *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang, untuk bidang tertentu; (5) *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Prayitno (2002) komponen-komponen kompetensi profesional, dibagi menjadi empat kelompok, yaitu : (1) Kemampuan spesialis, meliputi kemampuan ketrampilan dan pengetahuan, menggunakan perkakas dan peralatan dengan sempurna, serta mengorganisasikan dan menangani masalah; (2) Kemampuan Metodik, meliputi kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi, orientasi tujuan kerja , bekerja secara sistematis; (3) Kemampuan Sosial, meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja kelompok dan bekerjasama; (4) Kemampuan Individu, meliputi kemampuan untuk inisiatif, dipercaya, motivasi dan kreatif.

3. Strategi Pengembangan Karir Pegawai Berbasis Kompetensi

Guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kompetensi pegawai diperlukan sistem pembinaan yang mampu memberikan

kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban pegawai dengan misi tiap organisasi pemerintah. Demikian juga untuk memotivasi kinerja pegawai perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi pegawai dikembangkan secara optimal.

Pengembangan SDM aparatur pegawai berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional. Kompetensi jabatan SDM aparatur pegawai, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002). Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai

dengan pengembangan karier pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan aktifitas yang “*instant*”. Model kompetensi Mitrani (1992) ini merupakan keterkaitan yang komprehensif dalam pengembangan SDM aparatur (pegawai), hubungan dan keterkaitannya dapat dilihat dalam gambar berikut:

Sebelum menetapkan strategi peningkatan kualitas SDM aparatur pegawai terlebih dahulu kita perlu memotret kondisi faktual SDM aparatur pegawai dewasa ini secara komprehensif dengan melihatnya dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Dengan menggunakan sudut pandang tersebut, maka kondisi SDM aparatur pegawai dapat digambarkan sebagai berikut: a) Belum tersusunnya perencanaan pegawai yang komprehensif, integrated dan berbasis kinerja.; b) Pengadaan pegawai belum berdasar pada kebutuhan riil; c) Penempatan pegawai belum berdasar pada kompetensi jabatan; d) Pengembangan pegawai belum berdasarkan pola pembinaan karier; e) Sistem penilai kinerja belum obyektif; f) Kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi; g) Diklat pegawai belum optimal dalam meningkatkan kompetensi. (A. Azis Sanapiah, 2000, <http://images.deovera1979.multiply.com>, tanggal 10 April 2014).

Berangkat dari gambaran di atas, maka strategi peningkatan kompetensi aparatur seyogyanya tidak dilihat secara parsial tetapi holistik. Keseluruhan unsur ini perlu dimanage melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem tersebut secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-

menerus terhadap sistem yang ada, guna menghasilkan SDM aparatur yang profesional. Strategi yang meliputi :

Pertama, Strategi Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)

Competency – Based HR Management (CBHRM), atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi, merupakan salah satu strategi atau pendekatan baru dalam memetakan kinerja SDM yang mengarah pada profesionalisme dengan mendasarkan pada kompetensi. Tahap pertama yang mesti dilakukan ketika suatu perusahaan hendak membangun competency-based HR management adalah menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi – baik berupa *soft* dan *hard competency* – yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut; lengkap dengan definisi kompetensi yang rinci, serta juga indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi. Dalam tahap ini pula disusun semacam kebutuhan kompetensi per posisi, atau semacam daftar kompetensi apa yang dipersyaratkan untuk satu posisi tertentu, berikut dengan level minimumnya.

Tahap berikutnya merupakan tahap yang paling kritis, yakni tahap asesmen/ penilaian kompetensi untuk setiap individu karyawan dalam perusahaan/ organisasi itu. Tahap ini wajib dilakukan, sebab setelah kita memiliki direktori kompetensi beserta dengan kebutuhan kompetensi per posisi, maka kita perlu mengetahui dimana level kompetensi para karyawan

kita—dan dari sini juga kita bisa memahami gap antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level yang dimiliki oleh karyawan saat ini.

Terdapat beragam metode untuk mengevaluasi level kompetensi, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks. Metode yang praktis adalah meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi karyawan tertentu, dengan menggunakan semacam kuesioner kompetensi. Kuesioner ini didesain dengan mengacu pada direktori kompetensi serta indikator perilaku per kompetensi yang telah disusun pada fase sebelumnya.

Tahap berikut dari penerapan CBHRM adalah memanfaatkan hasil level *assessment* kompetensi yang telah dilakukan untuk diaplikasikan pada setiap fungsi manajemen SDM, mulai dari fungsi rekrutmen, manajemen karir, pelatihan, hingga sistem remunerasi.

Kedua, Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK)

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vacational*) yang dapat digunakan dengan segera. Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja

Pelatihan berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam pengembangan SDM aparatur pegawai, karena secara tradisi atau

konvensional hanya menghasilkan peserta pelatihan memiliki “pengetahuan mengenai apa”. Sementara pelatihan yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai, tidak sekedar mengerti, akan tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang harus dikerjakan.

Melalui pelatihan berbasis kompetensi, pegawai akan terbantu di dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan tanggung jawab dan mengembangkan karir. Salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah “proses belajar” yang berlanjut melalui pelatihan dan pengembangan. Dalam Paradigma Pendidikan (Proses pembelajaran) versi UNESCO (dalam Mangkuprawira, 2007) yang terbaru menekankan bahwa sasaran pendidikan diarahkan pada : (1) *learning to know*; (2) *learning to do*; (3) *learning to be*; (4) *learning to live together*. Sedangkan tujuan atau maksud utama dari program-program pelatihan yang berbasis kompetensi meliputi: (1) Memperbaiki kinerja; (2) Meningkatkan ketrampilan; (3) Menghindari keusangan manjerial; (4) Menyelesaikan masalah; (5) Orientasi karyawan baru; (6) Penyiapan Promosi; (7) memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal, (Carell, M,R 1995)

Sedangkan yang dimaksud dengan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi –PPKB (*competency-based education and or training*) merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*). PPKB merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk

mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. (Setyowati , [http:// public.brawijaya.co.id](http://public.brawijaya.co.id),diunggah tlg 10 April 2014).

Lebih lanjut dikatakan bahwa tujuan PPBK adalah : (1) Menghasilkan kompetensi dalam penggunaan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian pekerjaan dan jabatan; (2) Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi.

Penerapkan diklat berbasis kompetensi. Artinya, penyelenggaraan diklat diarahkan untuk mengisi kompetensi peserta sesuai yang dipersyaratkan oleh jabatannya, sehingga pegawai bersangkutan wajib mengikuti diklat yang tujuan pembelajarannya membangun kompetensi tersebut. Diklat berbasis kompetensi bagi pegawai bukan diklat yang sekedar membentuk kompetensi, tetapi kompetensi tersebut harus relevan dengan tugas dan jabatannya. Dengan kata lain, kompetensi itu secara langsung dapat membantu di dalam melaksanakan tugas dan jabatan.

Penerapan kebijakan ini memang berimplikasi langsung pada keharusan adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural, fungsional tertentu, maupun fungsional umum. Karena setiap pegawai adalah pelayan publik, maka sesuai dengan tugas pokoknya sudah barang tentu kompetensi merupakan keharusan pada setiap standar jabatan. Dalam prakteknya, tidak semua kompetensi tersebut diperoleh melalui diklat melainkan diperoleh melalui belajar

mandiri, bimbingan di tempat kerja, dan sebagainya. Kompetensi yang diperoleh melalui diklatlah yang ditindaklanjuti dalam bentuk program diklat. Dengan demikian, kebijakan diklat berbasis kompetensi ini diharapkan 'dapat menjadi pendorong (*trigerting*) dalam memberikan pelayanan yang baik.

Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku SDM aparatur. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku SDM aparatur melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan. Sementara peningkatan kemampuan atau kompetensi melalui non diklat dapat dilakukan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.

Ketiga, Strategi Assessment Center

Fungsi esensial manajemen sumberdaya manusia adalah memastikan suatu organisasi mencapai tujuan strategis dengan memiliki SDM yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara profesional, kompeten, dan menghasilkan kinerja yang efektif hingga superior pada jabatan dan peranan masing-masing serta berkontribusi secara optimal dalam memajukan organisasi. Peluang untuk mencapai akan terbuka lebar apabila suatu organisasi mengadopsi proses "*assessmentt center*" sebagai

strategi MSDM . Proses ini dapat menjadi bagian integral dari program perencanaan dan pengembangan (termasuk promosi pegawai). Tujuan umumnya adalah agar organisasi mempunyai orang-orang yang siap menjalankan pekerjaannya hingga level kompetensi tertinggi, dengan kata lain tujuan dari tujuan *assessmentt center* adalah terciptanya kesesuaian antara apa yang dibutuhkan dan dapat ditawarkan organisasi dengan apa yang dibutuhkan dan ditawarkan karyawannya.

Saat ini metode *assessment center* memang marak digunakan oleh berbagai organisasi. *Assessment Center* merupakan evaluasi perilaku dengan menggunakan suatu standar tertentu berdasarkan beberapa tools dan beberapa masukan. Metode ini menggunakan berbagai teknik *assessment (multiple assessment)* seperti tes, wawancara, kuesioner, maupun simulasi. Teknik *assessment* tersebut disusun atau dipilih guna menampilkan perilaku yang telah ditentukan dalam setiap job/role yang akan diukur.

Metode *assessment center* dapat dimanfaatkan untuk menjawab kebutuhan organisasi dalam melakukan proses evaluasi untuk keperluan rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, hingga mempersiapkan jalur suksesi.

Istilah *Assessmentt Center*, digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Secara praktis, *assessment center* dapat dipahami sebagai proses penilaian (*evaluation*) atau *rating* yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya bias, sehingga

peserta dalam proses ini mendapatkan kesempatan yang sama dalam mengungkapkan potensi dan kompetensinya. (Prihadi, 2004)

Menurut buku pegangan 'Industrial and Organizational Psychology' (Psikologi Industri dan Organisasi) yang diedisi oleh Dunnette, dalam (Khawarita, <http://library.usu.ac.id>) istilah 'assessment center' berarti: "Serangkaian aktivitas yang distandarisasi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercaya memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi."

Menurut Fredi Joko (<http://www.bpkp.go.id>, tgl 10 April 2014), Assessment Center merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode Assessment Center (AC) juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap krusial bagi keberhasilan kinerja yang unggul.

Assessment Center adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. (<http://rajapresentasi.com/2009>, tgl 10 April 2014). Metode ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon yang

akan diproyeksikan untuk menduduki posisi manajerial, baik calon dari luar perusahaan, maupun untuk kepentingan promosi jabatan.

Dewasa ini, *assessment center* telah diterima secara luas oleh kalangan HR sebagai salah satu metode untuk mengelola SDM sekaligus mengembangkan dan meningkatkan kualitasnya. Dalam aplikasinya, metode tersebut dapat dimanfaatkan dalam berbagai sistem pengelolaan SDM, dari rekrutmen dan seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi dan transfer, *fit & proper test*, *talent management* hingga pengurangan karyawan.

Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, proses *assessment center* sebagai strategi MSDM dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, andal, dan komprehensif mengenai taraf kemampuan kritis sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi, melalui audit mengenai kompetensi karyawannya. Dari sudut pandang karyawan, proses *assessment center* membuka wawasan mengenai peluang dan pilihan jalur karir serta mendorong pemikiran mengenai minat dan aspirasi mereka. Dengan demikian organisasi dapat merencanakan kesesuaian kompetensi dan minat dengan persyaratan dan karakteristik atau posisi tertentu (Prihadi, 2003).

Tujuan umum dari *assessment center* adalah agar organisasi mempunyai orang-orang yang siap menjalankan pekerjaannya hingga level kompetensi tertinggi, dengan kata lain tujuan dari tujuan *assessment center* adalah terciptanya kesesuaian antara apa yang dibutuhkan dan dapat

ditawarkan organisasi dengan apa yang dibutuhkan dan ditawarkan karyawannya.

Sementara *Edwin B. Flipppo (1995)* menyatakan bahwa dua tujuan pokok dari sebuah *assessment center* adalah : Pengambilan keputusan seleksi dan promosi identifikasi kekuatan dan kelemahan para calon-calon untuk maksud pengembangan.

Sedangkan menurut *Douglas W. Bray (2000)*(dalam *Khawarita*) tujuan *assessment center* adalah: “Untuk memberikan evaluasi di luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi,” Lebih jauh lagi, *Bray* menyatakan bahwa : “*Assessment Center* melaksanakan evaluasi ini dengan observasi atas tingkah laku peserta dalam berbagai situasi yang telah distandarisasi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut terhadap sejumlah dimensi yang telah dibakukan sebelumnya, penarikan kesimpulan mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, dan diagnosis mengenai kebutuhan pengembangan.”

Lebih lanjut *Douglas W. Bray (2000)* menyatakan bahwa “Penggunaan *assessment center* berbeda menurut tingkat dari karyawan yang dievaluasi jenis pekerjaan di mana peserta dievaluasi, dan tujuan umum dari penilaian.” Lebih lanjut, *Bray* menyebutkan beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Perekrutan Pegawai

Beberapa organisasi telah mempergunakan proses *assessment center* sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perlunya pelaksanaan proses ini dalam prakteknya adalah kenyataan bahwa para calon untuk perekrutan pegawai bukan saja bersedia untuk mengikuti proses penilaian tetapi sering kali terkesan dengan besarnya perhatian yang dicurahkan oleh perusahaan untuk program perekrutan pegawainya.

b. Identifikasi awal

Walaupun poin ini merupakan aplikasinya yang terbaru, fungsi *assessment center* untuk melakukan identifikasi logis dipertimbangkan pada urutan ke-2, karena hal ini akan mempengaruhi karyawan yang baru saja direkrut sebelumnya. Tujuan dari identifikasi awal, sampai sejauh ini, adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai-pegawai non-managemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki harapan di masa yang akan datang. Maksud yang terkandung ialah untuk memberikan kesempatan pengembangan khusus dan tindakan rangsangan bagi mereka. dengan potensi yang besar, sehingga dapat posisi yang ditargetkan lebih cepat dari yang diperkirakan. Dalam jenis aplikasi ini, semua teknik

assessment center dilaksanakan secara perorangan. Tidak dipergunakan latihan secara kelompok.

c. Penempatan

Salah satu sasaran yang jarang ingin dicapai melalui proses *assessment center* adalah penempatan. Hal ini adalah wajar karena biasanya proses *assessment center* lebih dijalankan untuk model manajemen umum daripada untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun demikian, *assessment center* juga mempengaruhi keputusan penempatan pegawai dalam beberapa kasus.

d. Promosi

Penggunaan yang cukup sering dari *assessment center* ialah sebagai bagian dari proses promosi. Tipe *assessment* ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin *assessment center* lebih umum dilaksanakan untuk tingkat manajemen bawah, namun banyak organisasi yang membatasi penggunaan *assessment center* hingga kepada tingkat manajemen menengah. Beberapa organisasi bahkan menggunakannya untuk jabatan yang hampir setara dengan wakil presiden.

e. Pengembangan

Rekomendasi untuk pengembangan hampir selalu merupakan salah satu hasil dari proses *assessment center*. Namun *assessment center* yang dilaksanakan semata-mata untuk tujuan pengembangan adalah jarang.

f. Affirmative Action

Tujuan baru yang ingin dicapai melalui *assessment center* ialah untuk program '*Affirmative Action*', yang ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program identifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak perusahaan yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok minoritas. Proses identifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang, dan adalah perlu untuk mengidentifikasi anggota kelompok minoritas dengan potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Apa yang telah dinyatakan oleh Bray (2000) tidaklah bertentangan dengan apa yang tertulis di dalam buku pegangan *Industrial and Organizational Psychology*, yaitu "Aktivitas *assessment center* yang paling banyak dipublikasikan kenampakan memasukan di antara tujuan – tujuan yang ingin dicapai satu atau lebih dari antara ke-5 tujuan yang dinyatakan di bawah ini: Keputusan bahwa seseorang peserta memenuhi atau tidak memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu atau tingkat pekerjaan tertentu. Suatu set keputusan yang menceritakan bagaimana rating peserta atas sejumlah variabel yang telah didefinisikan, Sebuah prediksi atas potensi jangka panjang untuk tiap peserta, Penilaian yang berhubungan dengan pengembangan tiap peserta.

Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari

proses *Assessment Center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Manfaat yang dapat digunakan dari hasil *Assessment Center* antara lain: (1) Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu; (2) Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan; (3) Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai; (4) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan managerial pegawai.

Manfaat yang diperoleh dari *Assessment Center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan karir pegawai.

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari *karakteristik Assessment Center* (Menurut Fredi Joko, 2001) berikut: (1) *Assessment Center* dirancang berkaitan dengan kompetensi/dimensi suatu jabatan tertentu; (2) Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/ kompetensi *assessi* (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/ kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeleminasi kesalahan pengukuran; (3) Satu kegiatan *asesmen* diikuti oleh 5-6 orang *assessi* yang harus mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2/ 3 hari kegiatan *assessment*. Setiap *assessi* akan

diobservasi/ dievaluasi oleh sekurang-kurangnya 2 orang *Asesor*; (4) Setiap *Asesor* harus menerima pelatihan yang baik dan mampu melakukan garis-garis pedoman kinerja penilai sebelum berpartisipasi dalam sebuah *Assessment Center*; (5) Beberapa prosedur sistematis harus digunakan oleh *Asesor* untuk mencatat secara akurat pengamatan terhadap perilaku spesifik (*evidence*) pada saat kejadian; (6) *Asesor* harus mempersiapkan beberapa laporan atau catatan hasil pengamatan yang dibuat pada setiap simulasi/latihan untuk dipakai sebagai bahan diskusi bersama para penilai; (7) Hasil akhir asesment ditentukan melalui data integrasi seluruh bukti perilaku yang menghasilkan konsesus diantara *Asesor*; (8) Penggabungan hasil pengamatan/ observasi perilaku harus didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari teknik penilaian selama simulasi/ exercise berlangsung, bukan dari informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian; (9) *Assesi* di evaluasi berdasarkan kriteria/ standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

Assessment Center adalah suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metoda ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon yang akan diproyeksikan untuk menduduki posisi

manajerial, baik calon dari luar perusahaan, maupun untuk kepentingan promosi jabatan.

Berikut adalah Tahapan Pra-Assessment Center

Sebelum *Assessment Center* dilakukan, diperlukan sejumlah langkah persiapan, yaitu: (1) **melakukan analisis pekerjaan**, dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan di isi; (2) **menentukan kriteria sukses jabatan tersebut**, misalnya : tercapainya target, pelayanan prima, teamwork yang solid, fokus pada pelanggan; (3) **menentukan dimensi atau persyaratan jabatan**, dimensi adalah sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan. Dimensi ini seharusnya ditetapkan oleh seorang yang mengetahui secara persis isi jabatan tersebut (seorang *job content expert*) melalui sejumlah observasi dan/atau angket. Angket dimaksudkan untuk mengukur dimensi-dimensi apa saja yang ada dalam suatu jabatan dan kemudian menentukan ranking dimensi tersebut dari yang paling penting (dibutuhkan) sampai yang kurang penting. Hasil observasi dan/ atau angket tadi kemudian diuji validitasnya dengan metoda statistik; (4) **menetapkan bentuk simulasi**, Bentuk simulasi yang digunakan harus dapat menstimulasi munculnya dimensi-dimensi yang telah ditetapkan, sehingga dapat diamati kapasitas assesseees dalam setiap dimensi yang telah ditetapkan. Bentuk simulasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut: (a) *Leaderless Croup Discussions*, (b) *In-basket Exercises*, (c) *Interview*

Role Plays, (d) *Business Games*, (e) *Analysis Exercises*, (f) *Presentation Exercises*; (5) **menyusun materi untuk simulasi**, disini disusun item atau materi-materi yang akan menjadi obyek bahasan/ diskusi/ latihan dalam masing-masing bentuk simulasi yang telah ditetapkan. Materi-materi ini harus diuji validitasnya melalui proses uji statistik sehingga materi-materi tadi benar-benar mengungkap dimensi-dimensi yang telah ditetapkan.

B. Pembinaan Karier Anggota Polri

1. Pengertian Pembinaan Karier (Peraturan Kapolri Nomor : 16 Tahun 2012).

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan secara potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksepsi posisi yang ditemui selama karier. Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang. Sehingga cakupan pengembangan sumber daya manusia selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh organisasi dan bagaimana sumber daya manusia yang ada dapat mengakses sistem yang ada dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya.

Dalam definisi tersebut secara implisit mengandung suatu interpretasi bahwa pembinaan adalah segala usaha dan kegiatan mengenai perencanaan,

pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal.

Menurut teori Pemilihan Jabatan Hoppock (2002), agar seseorang mempunyai pilihan yang tepat terhadap suatu pekerjaan, jabatan atau kariernya, Hoppock mengemukakan 10 pokok pikiran yang kemudian dijadikan tulang punggung teorinya. Butir-butir dari teori pemilihan jabatan tersebut diantaranya:

- a. Pekerjaan yang dipilih sesuai dengan kebutuhan atau untuk memenuhi kebutuhan. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan fisik dan psikologis. Setiap individu akan menghadapi kebutuhan fisik maupun psikologis yang memiliki pengaruh kepada individu bersangkutan yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda. Oleh karena itu Hoppock menyimpulkan bahwa reaksi individu terhadap kebutuhan fisik dan psikologis memiliki pengaruh terhadap arah pilih jabatan.
- b. Pekerjaan, jabatan atau karier yang dipilih adalah jabatan yang diyakini bahwa jabatan itu paling baik untuk memenuhi kebutuhannya. Individu memilih pekerjaan, jabatan atau karier adalah jabatan yang paling memenuhi kebutuhan yang paling diinginkan.
- c. Pekerjaan, jabatan atau karier tertentu dipilih seseorang apabila untuk pertama kali dia menyadari bahwa jabatan itu dapat membantunya dalam memenuhi kebutuhannya. Orang

menyadari tentang berbagai jenis pekerjaan dengan berbagai jenis situasinya, dan secara langsung dia akan menyadari bahwa pekerjaan itu dapat memberikan pengalaman yang memuaskan dan ada pula yang memberikan pengalaman yang tidak menyenangkan atau mengecewakan, yang mengakibatkan seseorang akan tertarik atau menghindari pekerjaan tertentu. Menurut Hoppock pada saat inilah pemilihan jabatan baru dimulai.

- d. Kebutuhan yang timbul mungkin bisa diterima secara intelektual yang diarahkan untuk tujuan tertentu.
- e. Pemilihan pekerjaan, jabatan atau karier akan menjadi lebih baik apabila seseorang lebih mampu memperkirakan bagaimana sebaiknya jabatan yang akan datang itu akan memenuhi kebutuhannya.
- f. Informasi mengenai diri sendiri mempengaruhi pilihan pekerjaan, jabatan atau karier karena dengan demikian seseorang akan mengetahui apa yang diinginkannya, dan ia mengetahui pekerjaan yang tepat bagi potensi dirinya.
- g. Informasi mengenai jabatan akan membantu dalam pemilihan jabatan karena informasi tersebut membantunya didalam menemukan apakah pekerjaan-pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhannya, dan membantunya untuk mengantisipasi seberapa

jauh kepuasan yang dapat diharapkan dalam suatu pekerjaan bila dibandingkan dengan pekerjaan lain.

- h. Kepuasan dalam pekerjaan tergantung pada tercapai atau tidaknya kebutuhan seseorang. Jadi, tingkat kepuasan ditentukan oleh perbandingan antara apa yang diperoleh dan apa yang diinginkan.
- i. Kepuasan kerja dapat diperoleh dari suatu pekerjaan yang memenuhi kebutuhan sekarang atau dari suatu pekerjaan yang menyajikan terpenuhinya kebutuhan di masa mendatang.
- j. Pilihan pekerjaan selalu dapat berubah apabila seseorang yakin bahwa perubahan tersebut lebih baik untuk pemenuhan kebutuhannya.

Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 5 Tahun 2010 tentang Susunan organisasi dan tata kerja pada tingkat Kepolisian Daerah, Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolda. Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM) bertugas membina dan melaksanakan fungsi manajemen bidang SDM yang meliputi penyediaan, penggunaan, perawatan, pemisahan, dan penyaluran personel, *asesment* serta psikologi kepolisian, dan upaya peningkatan kesejahteraan personel di lingkungan Polda. Dalam melaksanakan tugas Biro Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi:

- 1. Pembinaan manajemen personel yang meliputi penyediaan, seleksi, pemisahan, dan penyaluran personel;

2. Pembinaan karier meliputi *assessment*, mutasi, pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan, serta kepangkatan;
3. Pembinaan kesejahteraan, yang meliputi pembinaan rohani dan mental, jasmani, serta kesejahteraan moril dan materiil personel;
4. Pembinaan fungsi psikologi yang meliputi psikologi kepolisian dan psikologi personel; dan
5. Perencanaan dan pengadministrasian bidang SDM kepolisian.

Biro Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Kepala Biro Sumber Daya Manusia yang bertanggung jawab kepada Kapolda, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolda.

2. **Teori *Assessment Center***

Assessment center, selanjutnya disingkat AC menurut Waldron & Joines(1994) adalah suatu metode untuk mengidentifikasi dan menjangkir pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Karakteristik dari AC adalah mengacu pada *job target* yang spesifik, pemberian simulasi yang jenisnya *multiple exercise* dan proses penilaiannya yang bersifat *multiple assessor*. Oleh karena itu, sebagai metode AC memiliki validitas dan tingkat obyektivitas yang tergolong cukup tinggi.

Assessment center selain bertujuan untuk memilih calon-calon pemimpin yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang

perlu diberikan kepada setiap pegawai agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment center* sebagai metode, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan pegawai.

Sementara itu definisi *assessment* itu sendiri dari Weimer (2002) bahwa *assessment* merupakan proses-proses mengumpulkan dan mendiskusikan informasi dari sumber-sumber yang beragam guna mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang apa yang diketahui dan dipahami seseorang sebagai hasil dari pengalaman belajar, proses ini akan menjadi penting untuk meningkatkan proses pembelajaran berikutnya. Pendekatan AC ini memungkinkan kita untuk memprediksikan tingkat kesuksesan seseorang yang dapat diraih dalam posisi tertentu

Dengan AC, pengukuran dilakukan dengan melibatkan beberapa metode yang dipilih sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dari setiap pekerjaan. Metode yang digunakan antara lain : diskusi kelompok, simulasi, *role-play*, *in-tray basket*, analisa kasus dan *behavioral event interview*. Untuk mengembangkan AC maka perlu diperhatikan hal-hal berikut (*Spencer-Stuart, 1994*):

1. *Multiple participants*, yakni lebih dari satu peserta
2. *Combination methods*, yakni beberapa metode yang digunakan
3. *Team of Asesor / observers*, yakni tim yang terdiri dari beberapa orang bertugas melakukan pengukuran

4. *Shared data*, yakni data tentang partisipan dikumpulkan bersama dan didiskusikan untuk mendapatkan hasil akhir pengukuran

Jenis-jenis simulasi yang dapat digunakan dalam AC (Syahrul, 2005) antara lain :

1. *Psikometri*

Metode yang dilakukan oleh psikolog untuk mengetahui potensi (khususnya kognitif) yang dimiliki personel Polri yang dapat dijadikan salah satu prediksi keberhasilan personel Polri dalam suatu pekerjaan.

2. *Leaderless group discussion (LGD)*

Metode ini digunakan untuk menilai dan mengembangkan kerjasama tim dan keterampilan memimpin, seperti kemampuan berkontribusi dan membimbing diskusi.

3. *Presentasi*

Metode yang dilakukan untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dihadapan orang lain secara sistematis.

4. *In-basket exercise / Simulasi In Tray*

Metode ini efektif menilai beberapa kemampuan manajerial, seperti pendelegasian wewenang, perencanaan dan pengorganisasikan, serta mengontrol manajemen. Bukti-bukti dari metode ini berkaitan dengan tampilan kemampuan manajerial, dan tampilan kerja yang terkait dengan tugas-tugas yang hampir sama dengan tugas dalam metode ini.

5. *Proposal writing*

Metode ini dapat secara efektif menilai kemampuan berpikir analisis, perencanaan serta sistematika berpikir.

6. Analisa kasus

Metode yang dilakukan untuk mengukur kemampuan menangani atau menyelesaikan tugas-tugas yang spesifik.

7. *Role play*

Metode ini dapat secara efektif menilai kemampuan komunikasi oral, empati dan kemampuan menyelesaikan masalah.

8. Wawancara kompetensi

Metode yang dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan kompetensi jabatan yang akan diduduki.

9. Kuesioner kompetensi

Metode yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan kompetensi jabatan yang akan diduduki.

10. *Fact finding*

Metode ini merupakan variasi dan proses kejadian yang secara alami dirancang untuk manajer, untuk melihat berfikir analitis, penilaian praktis dan kepedulian sosial. Asesor juga dapat mengevaluasi keterampilan menyelesaikan masalah dan toleransi terhadap stres.

a. *Bussiness game*

Interaksi yang alamiah dalam metode ini mampu secara efektif menilai perencanaan strategis, kerjasama dan kepemimpinan. Isi dari permainan juga mampu menilai kemampuan analisis keuangan, pemasaran dan kontrol produksi.

b. *Interview simulation*

Jumlah simulasi yang digunakan, disesuaikan dengan kebutuhan jabatan. Pada metode AC, digunakan sekurang-kurangnya 3 (tiga) simulasi disamping psikometri dan wawancara kompetensi.

Assessment center, metode untuk mengukur lebih dari satu kompetensi, melibatkan lebih dari satu observe untuk mengurangi subyektifitas dan meningkatkan obyektifitas proses pengukuran. Diikuti oleh lebih dari satu peserta, biasanya berkisar 16-21 orang per job. Menggunakan lebih dari satu kegiatan (*exercise*) ; latihan seperti *role play*, analisis kasus, presentasi, diskusi kelompok, dll. Menggunakan lebih dari satu simulasi; ini bisa saja simulasi berjenis kreatif, krisis dan eksploratif. Lebih dari satu kali obsevasi ; setiap kompetensi setidaknya-tidaknya diamati 2 kali.

1. *Assessment Individu*

Pengertian *Assessment*

Menurut Buana (www.fajar.co.id/news.php, tgl 10 April 2014).

Assessment adalah alih bahasa dari istilah penilaian. Penilaian

digunakan dalam konteks yang lebih sempit daripada evaluasi dan biasanya dilaksanakan secara internal. Penilaian atau *assessment* adalah kegiatan menentukan nilai suatu objek, seperti baik-buruk, efektif-tidak efektif, berhasil-tidak berhasil, dan semacamnya sesuai dengan kriteria atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Suharsimi yang dikutip oleh Sridadi (2007) penilaian adalah suatu usaha yang dilakukan dalam pengambilan keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik-buruk.

Selanjutnya Nietzel dkk (1998) mendefinisikan *assessment* sebagai suatu proses mengumpulkan informasi yang biasa digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang nantinya akan dikomunikasikan kepada pihak-pihak terkait oleh assessor. selanjutnya Rusli Lutan (2000) melengkapi pendapat beberapa ahli di atas tentang pengertian *assessment* yaitu *assessment* termasuk pelaksanaan tes dan evaluasi. *Assessment* bertujuan untuk menyediakan informasi yang selanjutnya digunakan untuk keperluan informasi.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *Assessment* adalah suatu kegiatan menentukan nilai suatu objek yang selanjutnya untuk keperluan informasi sebagai dasar untuk mengambil suatu keputusan. Penyelenggaraan *assessment center* Polri berpedoman pada Peraturan Kapolri Nomor 12 Tahun 2012 tentang

penyelenggaraan *assessment center* di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

a. Tahapan proses *Assessment Center*

Sebelum melakukan program *assessment center*, terlebih dahulu harus dilakukan tahapan proses yang secara metodologis sebagai berikut :

1). Pra *Assessment Center*.

Kegiatan yang dilakukan dalam Pra *Assessment Center* ini antara lain :

- a). Identifikasi Kebutuhan;
- b). Analisa Jabatan;
- c). Menentukan Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ);
- d). Pembuatan dan Pemilihan Alat Ukur:
 - (1). Metode inventori;
 - (2). Metode Simulasi (*In Basket; Leaderless Group Discussion; Management Role Play*);
 - (3). Metode Wawancara (*Behavioral Even Interview*).
 - (4). Persiapan dan Pemilihan Assessor;
 - (5). Briefing kepada Assessor

2). Pelaksanaan *Assessment Center*.

Meliputi hal-hal :

- a). Assesi mendapatkan pengarahan dari Administrator;
- b). Menggunakan berbagai metode dan alat ukur yang sudah ditentukan sesuai kebutuhan.

3). Hasil Pelaksanaan *Assessment Center*.

Ada beberapa beberapa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan, antara lain :

- a). Melakukan scoring dari setiap alat ukur secara individual;
- b). Melaksanakan integrasi data bersama mitra Assessor;
- c). Melaksanakan integrasi data bersama Kordinator Administrasi;
- d). Menyusun laporan *assessment center* secara individual;
- e). Menyampaikan laporan *assessment center* ke kordinator Assessor.

b. Peran *Assessment* dalam meningkatkan Pelayanan Prima

Kecenderungan sosial yang ditandai semakin meningkatnya konflik, munculnya kelompok-kelompok sosial yang kadang tidak seirama dengan kebijakan-kebijakan pemerintah maupun organisasi, kemudian masih ditemukan beberapa oknum anggota yang melakukan berbagai pelanggaran yang akhirnya membentuk pandangan negatif

dari masyarakat serta tuntutan pengelolaan organisasi Polri yang harus selaras dengan kepentingan masyarakat, budaya maupun lingkungan, dinamika yang sedemikian rupa mempengaruhi organisasi Polri agar mampu membenah diri.

Salah satu upaya Polri dalam membenahi diri adalah dengan menyelenggarakan pembinaan Karier yang meliputi kegiatan *assessment* dan salah satu metode *assessment* adalah *assessment center*. Sebagai suatu metode untuk menggali suatu kemampuan manajerial, *assessment center* memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai "*high potential person*", 54% mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42% mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan. Dari penelitian tersebut, metode *assessment center* memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metode lainnya.

Di Indonesia dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir ini, metode *assessment center* juga mulai digunakan oleh Perbankan, perusahaan BUMN lainnya dan Polri. Dengan tingkat keberhasilan dan reliabilitas yang cukup tinggi, dapat membantu pimpinan Polri Daerah Kalimantan Tengah untuk memiliki stok para anggota yang dinilai potensial dan menyebar di seluruh wilayah Kalimantan Tengah.

Anggota yang dinilai potensial ini pada akhirnya akan membantu organisasi Polri dalam memberikan pelayanan prima dan memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan serta sekaligus menjadi bagian warga masyarakat yang baik.

Metode ini juga membuat metode rekrutmen, promosi, mutasi menjadi lebih transparan, karena dilakukan dengan berbagai tahapan, yang tahapannya juga diberitahukan secara terbuka kepada anggota.

3. **PENYELENGGARAAN *ASSESSMENT CENTER***

Penyelenggaraan *Assessment Center* di lingkungan Polri menggunakan:

- i. Multi metode/tools, yaitu penggunaan beberapa metode atau alat uji kompetensi untuk menilai Assessee;
- ii. Multi Assessor, yaitu penilaian kompetensi dilaksanakan oleh beberapa Assessor dengan menggunakan multi metode; dan
- iii. Integrasi, yaitu proses penggabungan hasil penilaian dari multi metode dan multi Assessor untuk mendapatkan simpulan nilai kompetensi dari Assessee.

Metode yang digunakan dalam penyelenggaraan *Assessment Center* antara lain:

- a. *Psikometri*;
- b. *Tes kepribadian/kuesioner*;
- c. *Simulasi in tray*;

- d. *Wawancara;*
- e. *Diskusi kelompok tanpa pemimpin;*
- f. *Presentasi;*
- g. *Analisa kasus; dan*
- h. *Bermain peran.*

Pedoman dalam penyelenggaraan *Assessment Center* (Perkap Nomor : 12 Tahun 2012) adalah:

- a. Dalam penyelenggaraan *Assessment Center* para *Assessor* berpedoman pada kamus dan profil kompetensi.
- b. Profil kompetensi disusun dan ditentukan dalam rapat para *Assessor* melalui proses penelitian dokumen, observasi, wawancara dan diskusi sesuai dengan kaidah yang berlaku.
- c. Kamus dan profil kompetensi Polri tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.

Prosedur penyelenggaraan *Assessment Center* meliputi:

Tahap persiapan:

- a. Penyusunan dan penentuan profil kompetensi;
- b. Penentuan metode pengujian, dengan cara memilih dan menentukan metode yang akan digunakan, menyusun simulasi, serta melakukan uji coba simulasi;
- c. Penyusunan jadwal penyelenggaraan *Assessment Center*;
- d. Penyiapan sarana dan prasarana; dan
- e. Penunjukan dan penjelasan kepada para *Assessor*;

Tahap pelaksanaan:

- a. Penjelasan kepada para Assessee;
- b. Pengisian daftar riwayat hidup;
- c. Tes atau pengujian;
- d. Perekaman data;
- e. Analisis data dan penilaian hasil oleh Assessor;
- f. Rapat Assessor guna mengintegrasikan hasil penilaian; dan
- g. Pembuatan laporan individual (profil kompetensi individu);

Tahap akhir:

- a. Penyusunan laporan lengkap penyelenggaraan *Assessment Center*;
- b. Menyampaikan hasil *Assessment Center* kepada Asisten SDM Kapolri;
- c. Mempresentasikan hasil *Assessment Center* kepada Asisten SDM Kapolri (bila diperlukan);
- d. Memberikan umpan balik kepada Assessee; dan
- e. Melakukan analisis dan evaluasi hasil *Assessment Center*.

Penyelenggara *Assessment Center*:

- a. *Assessment Center* di lingkungan Polri dilaksanakan oleh Bagian Penilaian Kompetensi Biro Binkar SSDM Polri.
- b. Tim penilai uji kompetensi *Assessee* dilaksanakan oleh:
 - 1). *Assessor* Polri; dan
 - 2). *Assessor* Non Polri (*associate*).

- c. *Assessor* Non Polri (*associate*) sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b melakukan penilaian uji kompetensi bersama-sama dengan *Assessor* Polri berdasarkan kebutuhan dan permintaan Polri.

Peserta *Assessment center* :

- a. Peserta *Assessment Center* Polri terdiri atas:
 - 1). Pegawai Negeri pada Polri yang ditunjuk oleh As SDM Kapolri;
 - 2). Bukan pegawai Negeri pada Polri berdasarkan permintaan dari instansi atau organisasinya setelah mendapat persetujuan Kapolri.
- b. Penunjukan oleh As SDM Kapolri sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a berdasarkan kepentingan organisasi Polri, usulan Kasatker/Kasatwil atau permintaan instansi pengguna anggota Polri.

Anggaran Pelaksanaan *Assessment Center*

- a. Penyelenggaraan *Assessment Center* bagi Pegawai Negeri pada Polri berdasarkan rencana kerja tahunan dan sesuai kepentingan organisasi dengan biaya dari anggaran Polri sesuai Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).
- b. Biaya penyelenggaraan *Assessment Center* bagi peserta yang bukan pegawai negeri pada Polri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf b oleh instansi atau organisasi peminta.

Hasil *Assessment Center*

- a. Hasil *Assessment Center* dapat menggambarkan profil kompetensi *Assessee* yang berberpengaruh pada jabatan tertentu dengan kategori:
 - 1). sangat memenuhi syarat;
 - 2). memenuhi syarat;
 - 3). cukup memenuhi syarat;
 - 4). masih memenuhi syarat; dan
 - 5). belum memenuhi syarat.
- b. Kategori hasil *Assessment Center* dituangkan dalam formulir profil kompetensi individu *Assessee* dan dilaporkan kepada:
 - 1). As SDM Kapolri untuk hasil penilaian Pegawai Negeri pada Polri; dan
 - 2). Pimpinan instansi pengguna atau peminta bagi yang bukan Pegawai Negeri pada Polri.
- c. Hasil *Assessment Center* berlaku selama 24 (dua puluh empat) bulan terhitung sejak tanggal dilaksanakan *Assessment Center*.
- d. *Assessee* dapat mengikuti *Assessment Center* kembali paling cepat 18 (delapan belas) bulan terhitung sejak tanggal Penyelenggaraan *Assessment Center* sebelumnya.

Laporan hasil *assessment center*

- a. Laporan hasil Assessment Center Pegawai negeri pada Polri ditandatangani oleh Kepala Bagian Penilaian Kompetensi (Kabag Penkompeten) Robinkar SSDM Polri.
- b. Laporan hasil Assessment Center diperlakukan sebagai dokumen terbatas.

Hasil *Assessment Center* dapat dimanfaatkan untuk:

- a. Menetapkan Pegawai Negeri pada Polri untuk menduduki jabatan tertentu;
- b. Menetapkan prioritas pengembangan kemampuan Pegawai Negeri pada Polri melalui pendidikan atau pelatihan;
- c. Kepentingan individu untuk pengembangan diri.

Jabatan tertentu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 huruf a antara lain:

- a. Jabatan eselon I dan eselon II;
- b. Kepala biro, direktur, kepala bidang pada Polda; dan
- c. Kapolres.

Hasil *assessment center*:

- a. Hasil *Assessment Center* tidak diberikan kepada *Assessee*, namundapat diketahui oleh *Assessee* melalui umpan balik (*feedback*) dari *Assessor*.

- b. Umpan balik (*feedback*) diberikan secara langsung oleh *Assessor* kepada *Assessee* melalui pertemuan langsung atau sarana komunikasi.

Berkas *Assessment Center*:

- a. Berkas *Assessment Center* merupakan dokumen penting yang wajib disimpan di tempat khusus pada Bag Penkompeten Robinkar SSDM Polri.
- b. Berkas *Assessment Center* yang disimpan terdiri atas:
 - 1). Standar Kompetensi Jabatan;
 - 2). Matriks Metode *Assessment Center*;
 - 3). Alat Ukur *Assessment Center*; dan
 - 4). Laporan Hasil *Assessment Center*.
- c. Kabag Penkompeten Robinkar SSDM Polri bertanggung jawab atas penyimpanan dan keamanan berkas *Assessment Center*.

Monitoring dan evaluasi penyelenggaraan *Assessment Center* dilakukan terhadap:

- a. Metode/tools
Monitoring dan evaluasi terhadap metode/*tools* yang digunakan, dilakukan secara periodik 1 (satu) tahun sekali untuk menjamin *validitas* dan *reliabilitas*
- b. *Assessor*
Monitoring dan evaluasi terhadap *Assessor* dilakukan secara periodik 1 (satu) tahun sekali melalui sistem penilaian guna

mengetahui kemampuan *Assessor* selama melaksanakan tugas *Assessment Center* pada kurun waktu tersebut.

c. Kinerja individu yang telah mengikuti *Assessment Center*

Monitoring dan evaluasi kinerja individu yang telah mengikuti *Assessment Center* dilakukan secara acak (*random sampling*) melalui proses penilaian 360 (tiga ratus enam puluh) derajat guna mengetahui kesesuaian antara kompetensi individu dengan pelaksanaan tugas.

d. Proses Penyelenggaraan *Assessment Center*

Monitoring dan evaluasi proses penyelenggaraan *Assessment Center* dilakukan setiap saat setelah selesai penyelenggaraan *Assessment Center*.

C. Teori penilaian kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu Bernardin dan Rusell (1998). Sebagai contoh, seorang pelatih yang bekerja dalam suatu perusahaan dievaluasi dalam hal bagaimana dia mengorganisasi suatu presentasi, yang didefinisikan sebagai “presentasi bahan pelatihan dalam suatu tatanan yang logis dan metodis”. Sejauhmana dia dapat membuat “kerapihan” presentasi tersebut adalah merupakan salah satu ukuran hasil (*outcome*) berkaitan dengan fungsinya. Seorang *sale*

representative akan memiliki sejumlah ukuran penjualan sebagai suatu *outcome* bagi fungsi utama pekerjaannya. Dosen di perguruan tinggi secara khusus dievaluasi pada tiga fungsi pekerjaan umumnya yang disebut Tri Darma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja pada masing-masing area tersebut didefinisikan dengan ukuran *outcome* yang berbeda.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah bahwa suatu fungsi harus dievaluasi dengan kerja yang dilaksanakan, bukan karakteristik orang yang melaksanakan. Banyak terjadi kerancuan sistem penilaian kinerja, yaitu tidak mengukur kinerja tetapi mengukur orangnya. Sebagaimana definisi kinerja di atas, kinerja mengacu pada seperangkat *outcome* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Artinya, kinerja tidak mengacu pada sifat, karakteristik personal atau kompetensi orang yang berkinerja.

Secara umum, penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Secara lebih khusus Fisher (1990), menyatakan bahwa, penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode tertentu dinilai. Sedangkan menurut Gary Dessler (2000), penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerjanya. Pengertian penilaian kinerja yang lebih strategis diberikan oleh Noe (2000) dan kawan-kawan. Penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen

kinerja secara luas. Sedangkan manajemen kinerja merupakan suatu proses di mana manajer yakin bahwa aktivitas dan *output* telah sesuai sesuai dengan sasaran organisasi.

Atas' dasar pengertian Noe dan kawan-kawan (2000) di atas, sistem manajemen kinerja mencakup tiga bagian. *Pertama*, pendefinisian kinerja. Sistem manajemen kinerja dikhususkan bagi aspek-aspek kinerja yang relevan terhadap organisasi, terutama yang diperoleh melalui analisis jabatan. *Kedua*, proses pengukuran kinerja, yaitu mengukur aspek-aspek kinerja melalui penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja ini menurut Dessler (2000), mencakup (1) merancang standar kerja, (2) menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya, dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar. Butir 3 ini sama dengan bagian *ketiga* dari sistem manajemen kinerja Noe dan kawan-kawan (2000), yaitu pemberian umpan balik informasi kinerja.

Menurut Noe (2000), dengan adanya umpan balik, karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui seberapa baik mereka telah berkinerja dibanding dengan standar/sasaran organisasi. Penilaian dan umpan balik kinerja dapat menjadi proses yang sarat dengan emosi, yang secara dramatis mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi dan diri karyawan sendiri.

Penilaian dan umpan balik kinerja dapat terjadi baik secara formal maupun informal. Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberitahu dan berkomentar terhadap kinerja di saat terjadi kinerja baik maupun buruk. Sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, dimana supervisor menilai setiap kinerja karyawan dengan menggunakan prosedur penilaian resmi, yaitu suatu sistem/prosedur yang dirancang oleh organisasi untuk menilai/mengevaluasi kinerja karyawan secara regular dan sistematis. Penggunaan metode formal dan informal tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh ukuran organisasi. Organisasi yang lebih besar cenderung menggunakan kedua-duanya, baik formal maupun informal. Sebaliknya, organisasi yang lebih kecil, cenderung hanya menggunakan metode informal. Modul ini hanya memfokuskan pada metode/sistem penilaian kinerja formal.

2. Fungsi penilaian kinerja

Banyak fungsi dan kegunaan yang diperoleh dari penilaian kinerja. Sebagai contoh, informasi yang dikumpulkan dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk kompensasi, peningkatan kinerja atau manajemen dan dokumentasi. Di samping itu, data penilaian kinerja dapat digunakan untuk keputusan penetapan (misal promosi, transfer, pemberhentian dan pemensiunan), analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan dan riset serta evaluasi Bernardin dan Russel (1998).

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem *reward* dan hukuman suatu organisasi. Karyawan yang menerima hasil evaluasi baik, cenderung untuk menerima *reward* organisasional, seperti upah yang meningkat atau menerima bonus. Sedangkan bagi karyawan yang menerima hasil evaluasi jelek, akan menerima sanksi (hukuman) organisasional, seperti penurunan pangkat atau pemecatan. Keputusan personalia umum lain yang berhubungan dengan penilaian kinerja adalah transfer dan pendisiplinan karyawan.

Tujuan mengaitkan masalah personal (misal pengupahan) dengan level kinerja pada dasarnya untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Untuk itu, berbagai persyaratan harus dipenuhi seperti kinerja individu harus dinilai secara akurat; *reward* yang diberikan harus benar-benar bernilai bagi karyawan; dan organisasi harus mengembangkan suatu sistem *reward* berdasarkan kinerja, dimana karyawan harus memiliki persepsi bahwa sistem tersebut dilaksanakan secara *fair*. Jika karyawan melihat *reward* yang diberikan adalah atas dasar sikap pilih-kasih atau intrik-intrik politik, maka sistem tersebut akan gagal.

Informasi penilaian kinerja juga dapat memberikan *input* yang dibutuhkan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, baik individu maupun organisasi. Sebagai contoh, informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan secara individual. Data ini, selanjutnya dapat digunakan untuk

membantu menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi secara keseluruhan.

Penggunaan lain dari pentingnya penilaian kinerja adalah mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, penilaian kinerja digunakan sebagai alat berkomunikasi dengan karyawan mengenai bagaimana mereka bekerja dan sarana yang diperlukan untuk mengubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan. Ini merupakan tipe umpan balik yang menjelaskan kepada karyawan tentang pekerjaan yang diharapkan oleh manajer.

Disamping untuk hal-hal tersebut di atas, informasi yang berasal dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai (1) *input* untuk validasi prosedur seleksi, dan (2) *input* untuk perencanaan sumber daya manusia.

Performance appraisal merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi performa atau unjuk kerja Pegawainya dengan tujuan untuk meningkatkannya Attwood & Dimmock, (1999); Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2000), Wether & Davis, (1996).

Banyak istilah bahasa Indonesia yang digunakan sebagai terjemahan dari *performance appraisal*. Misalnya Munandar (2001) menggunakan istilah penimbangan karya, yang didefinisikan sebagai proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Penilaian unjuk kerja memiliki beberapa tujuan, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga tujuan utama, yaitu tujuan strategis, tujuan administratif, dan tujuan pengembangan pegawai (Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Munandar, 2001; serta Noe dkk, 2000).

Tujuan strategis dari penilaian unjuk kerja adalah menghubungkan aktivitas pegawai dengan tujuan organisasi. Ini berarti, organisasi menilai apakah karakteristik, perilaku, dan hasil kerja yang ditampilkan pegawai mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Hasil penilaian unjuk kerja juga dapat digunakan untuk membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi, seperti rendahnya produktifitas di satuan-satuan kerja tertentu sehingga dalam dilakukan tindakan strategis dalam menata organisasi. Selain itu, hasil penilaian unjuk kerja dapat digunakan untuk mengabsahkan tes yang digunakan akan tetap dipertahankan atau tidak. Ada tiga hal yang dievaluasi dalam penilaian unjuk kerja yaitu : hasil kerja, perilaku, dan karakteristik pribadi pegawai (Munandar, 2001; Robbins, 1998). Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan jika yang diperhitungkan adalah output yang dihasilkan oleh pegawai.

D. PELAYANAN PRIMA

1. Pengertian Pelayanan

Secara etimologis, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Dahlan, dkk., 1995) menyatakan pelayanan ialah "usaha melayani kebutuhan orang lain". Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan kepada

konsumen atau pelanggan yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Sejalan dengan hal tersebut, Normann (1991) menyatakan karakteristik pelayanan sebagai berikut:

- a. Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi;
- b. Pelayanan pada kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang bersifat tindakan sosial;
- c. Kegiatan produksi dan konsumsi dalam pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya terjadi dalam waktu dan tempat bersamaan.

Karakteristik tersebut dapat menjadi dasar pemberian pelayanan terbaik. Pengertian lebih luas disampaikan Daviddow dan Uttal (Sutopo dan Suryanto, 2003) bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan. Pelayanan publik yang dimaksud dalam Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 (Menpan, 2003) adalah "segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan." Sejalan dengan Rancangan Undang Undang Pelayanan Publik (Republik Indonesia, 2007) memaknai bahwa "pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak sipil setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa, dan atau

pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Konsep pelayanan didefinisikan juga oleh banyak pakar. Soetopo (1999) mendefinisikan pelayanan “ sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain” atau dapat diartikan bahwa pelayanan adalah serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti tidak terwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam mengkonsumsi jasa tersebut. Sedangkan secara terperinci dijelaskan oleh Groomroos (1990) sebagaimana dikutip di bawah ini “Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”.

2. Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah *”excellent service”* yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Agenda perilaku pelayanan sektor publik menurut SESPANAS LAN dalam Nurhasyim (2004) menyatakan bahwa pelayanan prima adalah:

- a. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa;
- b. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan;
- c. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal.
- d. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas; masyarakat eksternal dan internal.

Menurut Barata (2004)pelayanan prima (*service excellent*) terdiri dari enam unsur pokok, antara lain sebagai berikut:

- a. Kemampuan (*ability*);
- b. Sikap (*attitude*);
- c. Penampilan (*appearance*);
- d. Perhatian (*attention*);
- e. Tindakan (*action*);
- f. Tanggung jawab (*accounttability*).

Sejalan dengan Tjiptono (2002) pelayanan prima (*service excellent*) terdiri dari empat unsur pokok antara lain sebagai berikut:

- a. Kecepatan;
- b. Ketepatan;

- c. Keramahan;
- d. Kenyamanan

Penerapan prinsip-prinsip pelayanan prima bertujuan untuk meningkatkan pelayanan pada pelanggan atau konsumen agar lebih maksimal dan berhasil.

Pelayanan prima juga diharapkan dapat memotivasi pemberi layanan lain melakukan tugasnya dengan kompeten dan rajin. Pelayanan Prima sebagaimana tuntutan pelayanan yang memuaskan pelanggan/masyarakat memerlukan persyaratan bahwa setiap pemberi layanan yang memiliki kualitas kompetensi yang profesional, dengan demikian kualitas kompetensi profesionalisme menjadi sesuatu aspek penting dan wajar dalam setiap transaksi.

3. Standar Pelayanan.

Standar pelayanan merupakan ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik. Standar pelayanan mengandung baku mutu pelayanan. Pengertian mutu menurut Goetsch dan Davis, Sutopo dan Suryanto (2003) merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya.

Dalam teori pelayanan publik, pelayanan prima dapat diwujudkan jika ada standar pelayanan minimal (SPM). SPM (<http://www.unila.ac.id/fisip-admneg/mambo->, 2007, tgl 16 April 2014) adalah tolak ukur yang

dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari penyelenggara negara kepada masyarakat untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Dalam Rancangan Undang Undang Pelayanan Publik (Republik Indonesia, 2007) standar pelayanan ini setidaknya-tidaknya berisi tentang: dasar hukum, persyaratan, prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, kompetensi petugas pemberi pelayanan, pengawasan intern, penanganan pengaduan, saran dan masukan dan jaminan pelayanan.

Jika suatu instansi belum memiliki standar pelayanan, maka pelayanan disebut prima jika mampu memuaskan pelanggan atau sesuai harapan pelanggan. Instansi yang belum memiliki standar pelayanan perlu menyusun standar pelayanan sesuai tugas dan fungsinya agar tingkat keprimaan pelayanan dapat diukur. Kepuasan masyarakat ini merupakan salah satu ukuran berkualitas atau tidaknya pelayanan publik yang diberikan oleh aparat birokrasi pemerintah. Berdasarkan pada SPM ini, seharusnya pelayanan publik yang diberikan (pelayanan prima) oleh birokrasi pemerintah memiliki ciri sebagaimana dirumuskan dalam kebijakan strategis melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003, Menpan (2003) tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang meliputi Kesederhanaan, Kejelasan, Kepastian Waktu, Akurasi, Keamanan, Tanggung Jawab, Kelengkapan Sarana dan Prasarana, Kemudahan Akses, Kedisiplinan,

Kesopanan dan Keramahan serta Kenyamanan. Inilah potret pelayanan publik dambaan setiap warga masyarakat Indonesia setelah munculnya gerakan reformasi 1998.

4. Pelayanan Prima pada Kepolisian Negara Republik Indonesia

Pelayanan prima merupakan kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan secara baik atau minimal sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditentukan. Polri sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik berupa memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan masyarakat sebagai pelanggan. Standar pelayanan prima yang dilakukan oleh Polri adalah cepat, tepat, profesional, sesuai prosedur, akuntabel, humanis, dan tidak diskriminasi.

Perbaikan pelayanan sektor publik merupakan kebutuhan yang mendesak sebagai kunci keberhasilan Reformasi Birokrasi Polri. Pelayanan prima bertujuan memberdayakan masyarakat, bukan memperdayakan atau membebani, sehingga akan meningkatkan kepercayaan (*trust*) terhadap Polri. Kepercayaan adalah modal bagi kerjasama dan partisipasi masyarakat dalam menciptakan keamanan dan ketertiban di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pelayanan prima dapat diwujudkan dengan melihat 5 faktor utama menurut Parasaman, Zeithaml, dan Berry (1988), sebagai berikut : 1)

Reliabilitas (*Reliability*) , berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat sejak pertama kali. 2) Daya Tanggap (*Responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera. 3) Jaminan (*Assurance*), berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya (*trust*) dan keyakinan pelanggan (*confidence*). 4) Empati (*Empaty*) , berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. 5) Bukti fisik (*Tangibles*), berkenaan dengan penampilan fisik layanan, peralatan/ perlengkapan, sumber daya manusia, dan materi komunikasi perusahaan.

5. Pengertian Kepuasan Konsumen

Day dalam , (Tjiptono, 2001), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja actual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie menyatakan bahwa kepuasan konsumen adalah suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumen suatu produk atau jasa tertentu.

Menurut Yamit (2001) untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat melakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan
Mencari tahu kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat dilakukan dengan mengetahui motif pelanggan dalam membeli suatu produk atau jasa. Perlu disadari bahwa tidak semua pelanggan mau dan mampu secara terbuka mengungkapkan motif pembelian suatu produk atau jasa. Mengetahui apa yang diinginkan oleh suatu produk atau jasa dan akan memudahkan perusahaan dalam mengkonsumsi produk kepada sasaran pelanggannya.
- b. Mengetahui proses pengambilan keputusan dalam membeli
Dengan mengetahui tipe pengambilan keputusan pelanggan dalam membeli produk, perusahaan dapat memprediksi faktor yang mempengaruhi pelanggan dalam memutuskan pembelian dan memilih cara pelayanan pelanggan yang tepat.
- c. Membangun citra perusahaan
Perusahaan perlu memperhatikan proses informasi yang membentuk persepsi pelanggan terhadap produk perusahaan. Persepsi positif atau negatif sangat tergantung pada informasi yang diterima pelanggan atas produk yang dihasilkan perusahaan.

- d. Membangun kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan
Membangun kesadaran harus diimplementasikan dalam tindakan nyata bahwa suatu unit yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pelanggan. Jika kepuasan pelanggan menjadi motivasi setiap unit dalam organisasi, maka, pembentukan citra akan maksimal.

6. Tingkat Kepuasan

Menurut Wiyono (1999) kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang merupakan hasil dari perbandingan penampilan atau *outcome* produk yang dirasakan dalam hubungan dengan harapan seseorang. Tingkat kepuasan pelanggan adalah suatu fungsi dari perbedaan antara penampilan yang dirasakan dan diharapkan.

Tingkat kepuasan meliputi:

- a. Bila penampilan kurang dari harapan pelanggan tidak puas
- b. Bila penampilan sebanding dengan harapan pelanggan puas
- c. Bila penampilan melebihi harapan pelanggan sangat puas.

(Fandi Tjiptono, 1997).

7. Teori Kepuasan Konsumen

Ada dua teori dalam memahami kepuasan pelanggan, yaitu:

a. *The Expectancy Disconfirmation Model*

Model ini dikemukakan oleh Oliver (1995) menurutnya kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan konsumen merupakan hasil dari perbandingan antara harapan prapembelian yaitu keyakinan kinerja yang diantisipasi dari suatu produk atau jasa yang dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Dalam situasi pembelian, konsumen memiliki harapan bagaimana produk akan sesuai dengan penampilan ketika produk digunakan. Hal ini akan terbagi menjadi tiga kategori yaitu:

- 1). *Eutable Performance*, yaitu penilaian normative yang mencerminkan kinerja yang seharusnya diterima seseorang atas biaya dan usaha yang telah dicurahkan untuk membeli dan menggunakan suatu produk atau jasa
- 2). *Ideal Performance*, adalah tingkat optimum atau ideal yang diharapkan oleh seorang konsumen. Hal ini merefleksikan penampilan apa yang dapat ditampilkandan berdasarkan apa pengalaman mengkonsumsi produk sebelumnya, iklan dan komunikasi dari mulut ke mulut.
- 3). *Expected Performance*, yaitu kinerja yang diperkirakan atau paling diharapkan atau disukai oleh konsumen.

b. *Equity Theory*, teori ini dikemukakan oleh Stacy Adams (1960).

Ada dua komponen yang penting dari teori ini yaitu apa yang didapat (*input*) dan apa yang dikeluarkan (*outcomes*). Prinsip dari

teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas tergantung pada apakah ia merasakan keadilan (*Equity*) atau tidak atas suatu situasi.

8. Pengertian Kepuasan Masyarakat

Menurut Sabarguna (2004), kepuasan masyarakat adalah merupakan nilai subjektif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Walaupun subjektif tetap ada dasar objektif, artinya walaupun penilaian itu dilandasi oleh hal di bawah ini:

- a. Pengalaman masa lalu
- b. Pendidikan
- c. Situasi psikis waktu itu
- d. Pengaruh lingkungan waktu itu.

Tjiptono (2003) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*Disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya atau setelah pemakaiannya. Menurut Barnes (2003), kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhi kebutuhannya. Hal ini berarti penilaian bahwa suatu bentuk keistimewaan dari suatu barang atau jasa ataupun barang atau jasa itu sendiri memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan termasuk pemenuhan kebutuhan di bawah harapan atau pemenuhan melebihi harapan.

Tabel 2.1. Data Hasil Penelitian terdahulu yang mengambil tema tentang Assessment Center

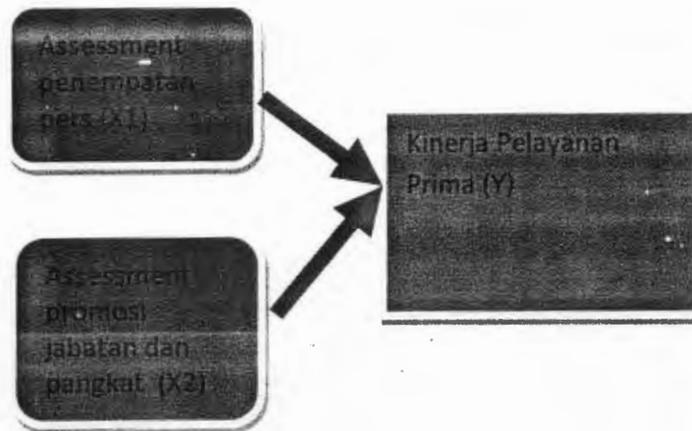
No	NAMA (Tahun)	Judul	Jenis Penelitian	HASIL
1.	Andi Samsul Rizal (2012)	Persepsi karyawan terhadap penerapan assessment centre dan implikasinya terhadap pengembangan karier (Studi kasus Pt.Coca-cola <i>Amatil Indonesia Southern Sulawesi Operation</i>).	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable persepsi karyawan terhadap penerapan assessment centre berimplikasi terhadap pengembangan karier dimana penerapan assessment centre berimplikasi positif signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai sig sebesar 0.000 lebih kecil dari taraf signifikan 5%.
2.	Maya Widianingrum (2012)	Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Metode Assesment Centre Terhadap Pelaksanaan Pengembangan Karir Karyawan PT Telkom,tbk. Jakarta Selatan	Penelitian Kuantitatif	Melalui uji korelasi diketahui bahwa ada hubungan antara persepsi karyawan mengenai penggunaan metode assessment center terhadap pelaksanaan pengembangan karir karyawan dan mempunyai hubungan yang sangat kuat yaitu sebesar 0,868. Dengan demikian pada penelitian ini dapat diketahui bahwa karyawan PT Telkom, Tbk. Jakarta Selatan mempunyai pengaruh positif yang dirasakan karyawan tentang penggunaan metode assessment center

				terhadap pelaksanaan pengembangan karir.
3.	Freddy Butar-Butar	Rancangan Model Kompetensi Pejabat Struktural untuk Diaplikasikan dalam Rekrutmen, Seleksi, Pengembangan dan Perencanaan Suksesi pada Fakultas Psikologi UHN	Penelitian Kuantitatif	Apabila suatu organisasi ingin mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai kompetensi-kompetensi apa saja yang harus dimiliki karyawan agar dapat bekerja efektif dan/atau superior pada suatu pekerjaan maka terlebih dahulu dibuat model kompetensi yang merupakan kumpulan kompetensi yang penting bagi seseorang untuk mampu memiliki kinerja yang superior dalam konteks suatu jabatan dan organisasi.
4.	Edratna	Penggunaan Assessment Center untuk pengembangan SDM	Penelitian Kuantitatif	Sebagai suatu metoda untuk menggali kemampuan manajerial, <i>Assessment Center</i> memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai " <i>high potential person</i> ", 54% mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42% mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan. Dari penelitian tersebut, metoda <i>Assessment</i>

				<i>Center</i> memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metoda lainnya.
5.	Dyah Ayu Lestari Windi Astuti	Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang efektif dengan Assesment Centre	Penelitian Kuantitatif	Dalam menjalankan usaha saat ini, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi bukan lagi mesin canggih namun yang terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusianya. Apapun bentuk serta tujuan organisasi, umumnya dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Manusia merupakan faktor produksi yang paling mahal dan sulit untuk dikelola dan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dengan pengelolaan faktor manusia yang baik dan benar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Jadi sudah menjadi kewajiban bagi organisasi agar selalu memastikan karyawan bekerja baik, kreatif, dan inovatif. Salah satu metode yang tetap adalah dengan Assesment center.

E. Kerangka konseptual dan hipotesis penelitian

Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

1. Assesment individu untuk penempatan personel (X1) yang telah dilaksanakan Biro SDM Polda Kalimantan Tengah berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kineja personel (Y).
2. Assesment individu untuk promosi jabatan dan pangkat personel (X2) yang telah dilaksanakan Biro SDM Polda Kalimantan Tengah berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kineja personel (Y).
3. Faktor yang paling dominan mempengaruhi dalam Assesment individu adalah penempatan personel terhadap peningkatan kineja pelayanan prima kepolisian.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif ; penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif *noneksperimen*. Penelitian tersebut juga menggali study pendahulu melalui fakta-fakta empiris dan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (hipotesis). Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah non eksperimen (*ex post facto*) merupakan suatu pendekatan pada subyek penelitian untuk meneliti yang telah dimiliki oleh subyek penelitian secara wajar tanpa adanya usaha sengaja memberikan perlakuan untuk memunculkan variabel yang ingin diteliti menurut Sugiyono (2009). Dalam penelitian ini peneliti memperoleh variasi yang diinginkan tanpa memanipulasi variabel yang diteliti secara langsung.

B. Populasi dan sampel

1. Populasi

Populasi adalah objek atau subjek yang berada di suatu wilayah yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh para assessi atau personel dan pimpinan sebagai user atau pengguna personel yang telah diassessment untuk menduduki jabatan tertentu mulai dari tingkat polsek sampai dengan tingkat polda. Populasi yang dipilih assessi karena assessi merupakan garda lini pertama pelayanan di Polda Kalimantan Tengah, assessi merupakan merupakan pintu masuk kualitas pelayanan. Dengan pelayanan personel yang baik beberapa penelitian menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polda Kalimantan Tengah juga akan meningkat. Populasi personel Polda Kalteng yang telah mengikuti assessment individu sebagai obyek yang melaksanakan langsung pelayanan kepolisian mulai dari tingkat polsek, Polres dan polda. Populasi lain dari penelitian ini adalah para pemimpin sebagai user atau pengguna mulai dari tingkat polsek sampai dengan tingkat polda, yang menilai bagaimana kinerja anggotanya setelah ditempatkan melalui proses assessment jabatan, penempatan dan promosi jabatan sebagai berikut :

Tabel 3.2 Jumlah sampel pada assessi

No.	Satuan kerja	Jumlah sampel
1.	Kasat reskrim & Kasat resnarkoba	15
2.	Kasat lintas	15
3.	Penyidik Gel. I	20
4.	Penyidik Gel. II	20
5.	Penyidik Polwan	7
6.	Kapolsek	15
7.	Kapolres	15
JUMLAH		107

Sampel diambil dari jumlah Polres di Polda Kalteng ada 15 polres dengan jabatan kasat reskrim dan kasat lintas serta perwakilan penyidik setiap polres dan polda masing-masing 2 personel yang telah mengikuti assessment individu. Sampel lainnya sebagai pengguna adalah para Kapolres dan Kapolsek.

Menurut Nursalam (2002), pengambilan sampel harus memperhatikan kriteria inklusi dan eksklusi penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Kriteria inklusi

Kriterian inklusi adalah karakteristik umum setiap penelitian dari suatu populasi target yang akan diteliti. Kriteria inklusi dalam penelitian ini antara lain:

- a. Assesi dan pemimpin sebagai user atau pengguna di Polda Kalimantan Tengah serta masyarakat;
- b. Bersedia menjadi responden dalam penelitian;
- c. Berjenis kelamin laki-laki dan atau perempuan;
- d. Usia 25-50 tahun;
- e. Pendidikan minimal SMU.

2. Kriteria Eksklusi

Kriteria eksklusi adalah menghilangkan atau mengeluarkan subjek yang memenuhi kriteria inklusi dari penelitian karena berbagai sebab.

Kriteria eksklusi dalam penelitian ini antara lain:

- a. Assesi dan pemimpin yang sedang cuti;
- b. Assesi , pemimpin dan masyarakat yang tiba-tiba sakit saat akan menjadi responden;
- c. Assesi, pemimpin dan masyarakat yang tidak bersedia menjadi responden.

C. Identifikasi Variabel-variabel Penelitian

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan maka variabel penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas : *Assessment center* dalam Penempatan Jabatan.
2. Variabel tergantung : Peningkatkan Kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif yaitu metode mengukur Kinerja dari sampel yang sudah di *assessment* dan mengkomparatifkan dengan yang belum di *assessment* untuk mengetahui tingkat Pelayanan Prima masing-masing dari sampel.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel *dependent* (terikat)

Gambaran pencapaian angka pencapaian peningkatan kinerja pelayanan atau gambaran prosentase penggunaan hasil *assessment individu* pada penempatan personel dalam suatu jabatan. Variabel ini diperoleh dari data hasil keputusan penempatan personel.

2. Variabel *independent* (bebas)

Variabel bebas dari penelitian ini adalah Assessment Individu. Variabel ini diperoleh dari wawancara kuesioner untuk peserta *assessment* (assessi), pemimpin sebagai user atau pengguna di Polda Kalimantan Tengah, masyarakat dan observasi peneliti.

D. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2005), alat pengumpulan data atau instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan

menggunakan lembar observasi kuisioner yang terbagi dalam dua kelompok yaitu:

1. Kuisioner A : yaitu berisi tentang karakteristik atau biodata responden yang terdiri atas umur responden, pendidikan dan status kepegawaian.
2. Kuisioner B : yaitu berisi data pertanyaan tentang variabel pelayanan kepolisian yang terdiri dari 15 item pertanyaan.
3. Lembar observasi : yaitu berisi tentang pencapaian peningkatan kinerja pelayanan di masing-masing satuan kerja.

E. Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Prosedur administratif:
 - a. Peneliti meminta surat pengantar dari Polda kalimantan Tengah untuk melakukan studi pendahuluan dan meminta izin melakukan penelitian.
 - b. Peneliti meminta surat pengantar dari Polda kalimantan Tengah ke Biro SDM Polda Kalteng untuk melakukan studi pendahuluan dengan tujuan mencari data awal penelitian.
 - c. Peneliti mengajukan izin penelitian kepada Kepala Polda Kalimantan Tengah untuk mengadakan penelitian di Polda Kalimantan Tengah dan jajaran.

2. Prosedur teknis

- a. Menentukan responden yang memenuhi kriteria inklusi penelitian.
- b. Pengambilan data pada personel dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan sift dinas.
- c. Peneliti memberi penjelasan kepada responden tentang maksud dan tujuan penelitian.
- d. Peneliti memohon persetujuan responden untuk bersedia menjadi responden penelitian, bila bersedia diminta untuk menandatangani lembar persetujuan atau *informed consent*.
- e. Responden diberikan kuisisioner yang disertai dengan petunjuk pengisian.
- f. Kepada responden diarahkan supaya memberikan informasi atau jawaban sesuai dengan kondisi yang semestinya.
- g. Peneliti melakukan observasi atau wawancara kepada petugas untuk mengetahui ketersediaan fasilitas penunjang assessment individu dan pencapaian peningkatan kinerja pelayanan.
- h. Pengambilan data dilaksanakan peneliti di masing-masing ruangan atau unit terkait di Polda Kalimantan Tengah, dengan cara responden diberikan kuisisioner untuk diisi secara lengkap dengan waktu selama 20-30 menit. Jika kuisisioner telah diisi secara lengkap, peneliti meminta kembali kuisisioner sehingga layak untuk dijadikan dalam penelitian.

F. Metode Analisis Data

1. Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilaksanakan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

a. *Editing*

Berfungsi untuk meneliti kelengkapan data diantaranya kelengkapan identitas responden, kelengkapan lembar kuesioner dan kelengkapan pengisian kuesioner yang dilakukan ditempat pengambilan data sehingga bila terdapat ketidaksesuaian dapat dilengkapi dengan segera.

b. *Coding*

Mengklasifikasikan data yang diperoleh dengan memberikan tanda pada masing-masing jawaban dengan kode berupa angka, sehingga memudahkan proses pemasukan data di komputer.

c. *Penilaian (Skoring)*

Pada tahap ini peneliti memberi nilai pada data sesuai dengan skor yang telah ditentukan berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.

d. *Memasukan data (Data entry)*

Memasukkan data yang telah diperoleh ke dalam master tabel atau database komputer.

e. *Processing*

Setelah diedit dan diberi kode, data diproses melalui program SPSS for Windows.

f. *Tabulating*

Memasukkan data hasil penelitian ke dalam tabel sesuai kriteria.

g. *Cleaning*

Merupakan kegiatan pengecekan kembali data yang sudah dimasukkan atau *entry* ke dalam komputer apakah benar-benar dari kesalahan atau tidak. Cara membersihkan data adalah dengan mengetahui adanya *missing* data (tidak ada nilai yang hilang), mengetahui variasi data, dan mengetahui konsistensi data.

G. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas konstruksi (*construct validity*)

Untuk menguji validitas konstruksi digunakan pendapat para ahli (*judgment experts*) setelah sebelumnya instrumen tersebut dikonstruksi aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu. Jumlah tenaga ahli yang digunakan minimal tiga orang dan umumnya mereka telah bergelar doktor sesuai dengan lingkup yang diteliti.

Langkah selanjutnya yaitu melakukan uji coba instrumen kepada sampel dari mana populasi diambil. Jumlah anggota sampel yang

digunakan sekitar 30 orang. Setelah data ditabulasikan, maka pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam satu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Berikut ini adalah contoh menguji validitas konstruksi dengan analisis faktor.

Misalnya akan dilakukan pengujian validitas konstruksi melalui analisis faktor terhadap instrumen untuk mengukur prestasi kerja pegawai. Jadi dalam hal ini variabel penelitiannya adalah *prestasi kerja*. Berdasarkan teori dan konsultasi ahli, indikator prestasi kerja pegawai meliputi dua faktor yaitu: *kualitas hasil kerja* dan *kecepatan kerja*. Selanjutnya indikator (faktor) kecepatan kerja dikembangkan menjadi tiga pertanyaan, dan kualitas hasil kerja dikembangkan menjadi 4 butir pertanyaan. Instrumen yang terdiri dari 7 butir pertanyaan tersebut, selanjutnya diberikan kepada 5 orang pegawai sebagai responden untuk menjawabnya. Jawaban responden ditunjukkan pada tabel 2. Arti angka: 4 berarti sangat tinggi, 3 tinggi, 2 rendah, 1 sangat rendah prestasinya.

Analisis faktor dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Bila berpengaruh tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itu dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

Tabel 3.3 Data Prestasi Kerja Pegawai

No. Res	Skor Faktor 1 untuk butir no:			Jml 1 (X_1)	Skor Faktor 2 untuk butir no:				Jml 2 (X_2)	Jml Total (Y)
	1	2	3		1	2	3	4		
1.	3	4	3	10	3	3	2	4	12	22
2.	4	3	2	9	4	3	4	4	15	24
3.	1	2	1	4	3	2	1	2	8	12
4.	3	3	3	9	4	4	3	3	14	23
5.	2	2	4	8	3	1	2	1	7	15
6.	2	4	1	7	3	2	1	2	8	15
7.	4	2	3	9	4	3	2	3	12	21
8.	3	2	3	8	2	4	1	3	10	18
9.	2	4	4	10	4	2	1	3	10	20
10	3	2	3	9	3	4	1	3	11	20

Berdasarkan tabel 3.3 tersebut telah dihitung bahwa pengaruh antara jumlah faktor 1 (X_1) dengan skor total (Y) = 0,85 dan pengaruh antara jumlah faktor 2 (X_2) dengan skor total (Y) = 0,94. Karena koefisien pengaruh kedua faktor tersebut di atas 0,3, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas hasil kerja dan kecepatan kerja merupakan konstruksi (*construct*) yang valid untuk variabel prestasi kerja pegawai.

Selanjutnya apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total (Y). Jadi untuk keperluan ini ada tujuh koefisien pengaruh yang perlu dihitung. Bila harga pengaruh di bawah 0,3,

maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa pengaruh ketujuh butir instrumen dengan skor total ditunjukkan pada tabel 3.3

Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Pengujian Validitas Konstruk

No.	r hitung	r kritis	Keputusan
r _{1Y}	0,95	0,30	Valid
r _{2Y}	0,79	0,30	Valid
r _{3Y}	0,22	0,30	tidak valid
r _{4Y}	0,73	0,30	Valid
r _{5Y}	0,79	0,30	Valid
r _{6Y}	0,84	0,30	Valid
r _{7Y}	0,83	0,30	Valid

Berdasarkan tabel 3.4 dapat diketahui bahwa butir no 2 (faktor 1) tidak valid karena pengaruh butir tersebut dengan skor total hanya 0,22. Butir tersebut tidak selaras dengan butir yang lain.

Pengujian seluruh butir instrumen dalam satu variabel dapat juga dilakukan dengan mencari daya pembeda skor tiap item dari kelompok yang memberikan jawaban tinggi dan jawaban rendah. Jumlah kelompok yang tinggi diambil 27% dan kelompok yang rendah diambil 27% dari sampel uji coba. Pengujian analisis daya pembeda

dapat menggunakan *t-test*. Berikut ini diberikan contoh analisis daya pembeda untuk menguji validitas instrumen.

Untuk menguji daya pembeda digunakan rumus t-test sebagai berikut:

$$t = \frac{X_1 - X_2}{S_{gab} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

Di mana:

$$S_{gab} = \sqrt{\frac{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{(n_1+n_2)-2}}$$

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4 dan rumus tersebut, maka:

$$S_{gab} = \sqrt{\frac{(7-1)3,81 + (7-1)104,4}{(7+7)-2}}$$

$$S_{gab} = 8,4$$

$$t = \frac{135,1 - 101,85}{8,4 \sqrt{\frac{1}{7} + \frac{1}{7}}}$$

$$\text{jadi } t \text{ hitung} = 7,37$$

Untuk mengetahui apakah perbedaan itu signifikan atau tidak, maka harga t hitung tersebut perlu dibandingkan dengan t tabel. Bila t hitung lebih besar daripada t tabel, maka perbedaan itu signifikan, sehingga instrumen dinyatakan valid.

Pengujian validitas dengan uji beda ini didasarkan asumsi bahwa kelompok responden yang digunakan sebagai uji coba berdistribusi normal. Dengan demikian, kelompok skor tinggi dan rendah harus berbeda secara signifikan, sesuai dengan kurva normal.

H. Pengujian Validitas Isi

Pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Secara teknis, pengujian validitas isi dan konstruksi dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen atau matrik pengembangan instrumen.

Untuk menguji validitas butir-butir instrumen lebih lanjut, maka setelah dikonsultasikan dengan ahli, maka selanjutnya diujicobakan dan dianalisis dengan analisis item atau uji pembeda. Analisis item dilakukan dengan menghitung pengaruh antara skor butir instrumen dengan skor total dan uji pembeda dilakukan dengan menguji signifikansi perbedaan antara 27% skor kelompok atas dan 27% skor kelompok bawah.

I. Pengujian Validitas Eksternal

Validitas eksternal instrumen diuji dengan cara membandingkan (untuk mencari kesamaan) antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan.

Instrumen penelitian yang mempunyai validitas eksternal yang tinggi akan mengakibatkan hasil penelitian mempunyai validitas eksternal yang tinggi pula. Untuk meningkatkan validitas eksternal penelitian selain dengan meningkatkan validitas eksternal instrumen, maka dapat dilakukan dengan memperbesar jumlah sampel.

mengkorelasikan dua instrumen, setelah itu dikorelasikan pada pengujian kedua, dan selanjutnya dikorelasikan secara silang.

d. *Internal consistency*

Pengujian dengan cara ini dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja. Kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen. Berikut rumus-rumus untuk uji reliabilitas instrumen.

Rumus Spearman Brown:

$$r_i = \frac{2rb}{1+rb}$$

di mana:

r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen

r_b = korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua

Rumus KR. 20 (Kuder Richardson)

$$R_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ \frac{s_t^2 - \sum p_i q_i}{s_t^2} \right\}$$

Di mana:

K = jumlah item dalam instrumen

Pi = proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

$$Q1 = 1 - p_i$$

$$s_1^2 = \text{varians total}$$

Rumus KR 21

$$R_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{M(K-\Sigma M)}{ks_t^2} \right\}$$

Di mana:

K = jumlah item dalam instrumen

M = mean skor total

s_t^2 = varians total

Analisis Varian Hoyt (Anova Hoyt)

$$R_i = 1 - \frac{MK_e}{MK_s}$$

Di mana:

MK_s = mean kuadrat antara obyek

MK_e = mean kuadrat kesalahan

R_i = reliabilitas instrument

a. Validitas dan Realibilitas

Setiap penelitian dalam pengumpulan data diperlukan adanya alat dan cara pengumpulan yang baik sehingga data yang dikumpulkan merupakan data yang valid, reliable dan akurat. Sebelum *instrument* digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada responden diluar anggota sampel penelitian, dengan syarat tempat dan responden dalam uji validitas dan reliabilitas memiliki karakteristik yang hampir sama dengan sampel yang teliti. Jumlah responden dalam uji validitas antara 10-20% dari total sampel dalam penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini yaitu

dilakukan di Polda Kalimantan Tengah selain sampel yang dilakukan sebanyak 20 (dua puluh) orang.

i. Uji validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkolerasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Rumus korelasi yang digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan

$\sum X$ = Jumlah nilai skor butir

$\sum Y$ = Jumlah nilai skor butir

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali antara skor butir variabel bebas dan variabel terikat

N = Banyaknya subjek/respon

Keputusan uji:

Adapun pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikan 5% atau $p > 0,05$.

ii. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. *Reliability* (keandalan) adalah kemampuan untuk mengukur tanpa kesalahan dan hasilnya selalu konsisten (tetap sama), meskipun digunakan oleh orang lain atau ditempat yang lain untuk mengukur hal yang sama. Untuk menghitung reliabilitas dari penelitian ini adalah menggunakan model *Alpha Cronbach* dengan rumus:

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{1 - \sum s_i^2}{st} \right)$$

Keterangan:

r_i = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum s_i^2$ = varians butir

st = varians total

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika *Alpha* dihitung $>$ 0,60 suatu *instrument* dikatakan reliabel. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan valid dan reliabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Wilayah Polda Kalimantan Tengah yang terdiri dari 13 kabupaten dan 1 kota madya, dengan Kondisi geografis wilayah hutan tropis yang luas dengan kondisi geografis yang sangat luas dan sarana transportasi terbatas, maka hal tersebut merupakan salah satu kendala yang dihadapi Polda Kalimantan Tengah untuk mengirim pasukan back up kekuatan ke jajaran ketika di beberapa titik wilayah terjadi konflik sosial. Kendala lainnya adalah jumlah kekuatan personel riil Polda Kalimantan Tengah (7.122) masih jauh dari DSP (15.028) baru terpenuhi 34,9 %, bila dibandingkan dengan jumlah penduduk : 2.144.000 jiwa dan luas wilayah : 140.256,36 km², dengan *police ratio* : 1 : 340.

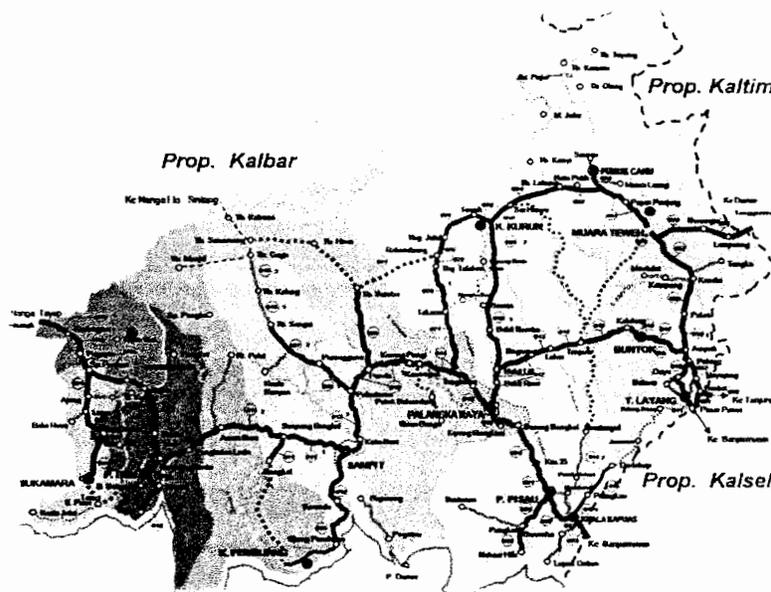
Secara umum hasil analisa Biro Operasi Polda Kalimantan Tengah menyatakan bahwa situasi kamtibmas Polda Kalimantan Tengah cenderung stabil dan terkendali. Situasi tersebut memberikan suasana kondusif dalam kehidupan masyarakat dan aktifitas pemerintahan. Meskipun dalam kurun waktu tersebut telah terjadi berbagai gangguan kamtibmas dengan berbagai bentuk dan intensitas yang meningkat namun secara umum dapat tertangani, dampak dari gangguan kamtibmas dapat dikendalikan. Jumlah gangguan kamtibmas dalam bentuk kejahatan konvensional, kejahatan transnasional, kejahatan terhadap kekayaan negara dan kejahatan yang berimplikasi

kontinjensi dapat diselesaikan secara optimal, sehingga secara umum tidak dirasakan sebagai gangguan dalam kehidupan masyarakat.

Berbagai bentuk kejahatan konvensional masih didominasi oleh kasus curat, curas dan anirat. Kasus curat, curas dan anirat dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan, sedangkan untuk penyelesaian tindak pidana mengalami kenaikan. Sedangkan untuk kejahatan terhadap kekayaan negara juga menunjukkan hasil yang cukup signifikan khususnya dalam pengungkapan kerugian negara akibat pembalakan hutan (*illegal logging*), *illegal fishing* dan *illegal mining* bersama-sama dengan Departemen terkait melalui Operasi Kepolisian (Biro Operasi Polda Kalteng, 2014).

2. Situasi Kesatuan

PETA WILAYAH POLDA KALTENG



Gambar 4.1. Peta Wilayah Polda Kalteng

Tabel 4.1 Data Jumlah Personel Polda Kalteng dan Polres Jajaran

NO	KESATUAN	JML ANGGOTA KET POLRI	
1.	MAPOLDA KALTENG	2549	
2.	POLRES PALANGKARAYA	412	
3.	POLRES KAPUAS	517	
4.	POLRES BARITO TIMUR	269	
5.	POLRES BARITO SELATAN	300	
6.	POLRES BARITO UTARA	282	
7.	POLRES MURUNG RAYA	260	
8.	POLRES KATINGAN	323	
9.	POLRES KOTA WARINGIN TIMUR	532	
10.	POLRES KOTA WARINGIN BARAT	389	
11.	POLRES SUKAMARA	224	
12.	POLRES LAMANDAU	247	
13.	POLRES SERUYAN	252	
14.	POLRES PULANG PISAU	298	
15.	POLRES GUNUNG MAS	268	
JUMLAH		7.122	

Sumber : Biro Strategi dan Perencana Polda Kalteng.

a. Bidang Personel.

1). kekuatan personel Polda Kalteng TA. 2014 sampai dengan triwulan II 2014 sejumlah 6.452 personel Polri dan PNS sebanyak 171 personel, dengan rincian sebagai berikut:

- a). Personel Polri : 6.452 orang
- (1). Pati : 1 orang
- (2). Pamen :
- Kombes : 16 org.
 - AKBP : 98 orang.
 - Kompol : 138 orang
- (3). Pama :
- AKP : 170 orang .
 - IPTU : 165 orang.
 - IPDA : 228 orang
- (4). Bintara : 6.058 orang.
- (5). Tamtama : 79 orang
- b). PNS : 171 orang
- (1). Golongan IV : 5 orang
- (2). Golongan III : 57 orang
- (3). Golongan II/I : 114 orang

2). berdasarkan jumlah anggota Polri dan PNS yang ada di atas, secara kuantitas memenuhi rasio Polisi namun bila dikaitkan dengan letak geografi Kalteng sedemikian

luasnya, maka masih belum memenuhi harapan masyarakat yang mendambakan pelayanan yang baik oleh Polri kepada masyarakat.

3). gelar kekuatan

a). kekuatan yang tergelar sebagai berikut :

- (1). Polda Kalteng : 1 (type B1)
- (2). Polres : 14 (14 type Defenitif)
- (3). Polsek : 89 (5 Polsek Urban, 78 Polsek Rural, 6 Polsek Prarural)
- (4). Polsubsektor/ Polpos :57 (3 yang sudah ditetapkan sebagai Polsubsektor, 54 masih sebagai Polpos/Pos pengamanan)

b). penggelaran kekuatan Polri berpedoman kepada pendekatan kewilayahan, karakteristik daerah dan administratur pemerintah daerah serta *Criminal Justice System*(CJS).

3. Karateristik Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah personil Polda Kalimantan Tengah yang akan ditempatkan dan dipromosikan untuk melaksanakan pelayanan di Direktorat Lalu Lintas dan Direktorat Reserse Kriminal Polda Kalimantan Tengahbaik dari tingkat polsek, Polres sampai tingkat Polda yang berjumlah 108 orang adapun klasifikasi responden sebagai berikut :

a. Menurut Kepangkatan dan Umur

Tabel 4.2 Distribusi Responden Menurut Kepangkatan dan Umur

No	Kepangkatan	Kelompok umur (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	Ipda	22-25	12	11,1
2	Iptu	26-29	68	63,3
3	AKP	30-33	19	17,6
4	Kompol	33-ke atas	9	8,3
Jumlah			108	100

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa umur responden penelitian yang dominan adalah kepangkatan Iptu dengan usia umur 26-29 tahun sebanyak 68 orang (63,3%) sedangkan yang paling sedikit adalah kepangkatan kompol dengan usia rata 33tahun ke atas sebanyak 9 orang (8,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden adalah usia kerja produktif di Polda Kalteng.

b. Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	86	79,63
2	Perempuan	22	20,4
Jumlah		108	100

Tabel 4.3 dijelaskan bahwa jenis kelamin responden penelitian adalah laki-laki sebanyak 86 orang (79.63 %) sedangkan perempuan sebanyak 22 orang (20,4%).

- c. Perwira yang sudah memiliki pendidikan pengembangan

Tabel 4.4 Distribusi Responden Menurut Pendidikan Pengembangan Spesialisasi.

No	Kelompok pangkat	Jumlah	Jumlah Dikbangspes
1	Ipda	12	5
2	Iptu	68	34
3	AKP	19	12
4	Kompol	9	4
Jumlah		108	55

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa Jumlah Perwira yang sudah memiliki pendidikan pengembangan pada responden sebanyak 108 orang yang sudah memiliki pendidikan pengembangan spesialisasi 55 orang atau sekitar 50% dari keseluruhan perwira yang telah diassessment untuk dipromosikan pada jabatan di tingkat polsek, polres dan polda.

4. Pengaruh antar Variabel Penelitian

- a. Uji Validitas dan Reabilitas

Tabel 4.5 Correlation Variabel Berdasarkan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batasan	Validitas
Intensitas pelaksanaan asesmen individu dalam pembinaan karier personel	0,890	0,60	Reliabel
Tingkat Kemampuan Kognitif	0,979	0,60	Reliabel
Peningkatan kinerja personel yang telah diasesmen	0,976	0,60	Reliabel

Berdasarkan data pada tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Correlation* untuk tiap-tiap indikator variabel yang diuji pada variabel independent dan dependent memiliki nilai korelasi lebih besar dari r_{syarat} , instrument penelitian dapat dikatakan valid apabila koefisien korelasinya > dari 0,3 dapat disimpulkan bahwa semua item indikator pertanyaan adalah valid dengan demikian alat ukur ini memenuhi syarat validitas.

Tabel 4.6 Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach alpha	Batasan	Reliabilitas
<i>Intensitas pelaksanaan asesmen individu dalam rangka pembinaan karier personel</i>	0.760	0.60	Reliabel
<i>Tingkat kemampuan kognitif</i>	0.755	0.60	Reliabel
<i>Peningkatan kinerja personel yang telah diasesmen</i>	0.754	0.60	Reliabel

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas dari butir-butir pernyataan dalam kuisioner dengan menggunakan rumus *Standardized item Alpha*. Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan realibilitas sebesar 0,6

atau lebih Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan reliabel, dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

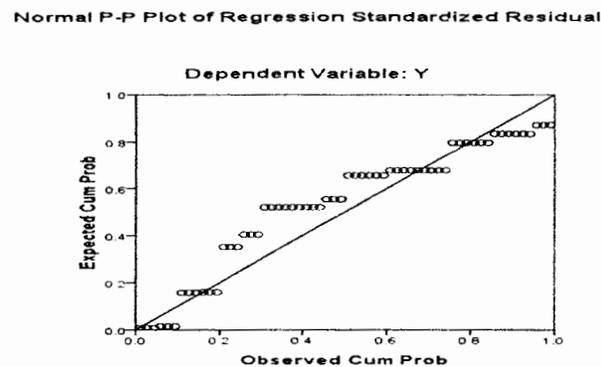
b. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui hasil estimasi regresi yang dilakukan benar benar bebas dari gejala gejala :

1). Uji Normalitas

Untuk mengetahui kenormalan distribusi data pada panelitian ini dilakukan uji normalitas menggunakan model “ normal P-P Plot “

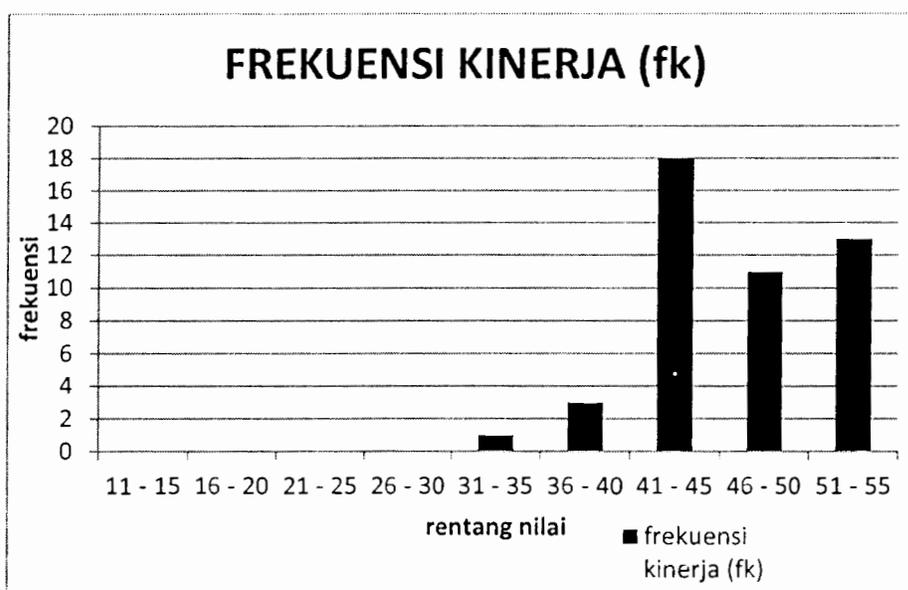
Gambar 4.2 normal regresi P-P Plot



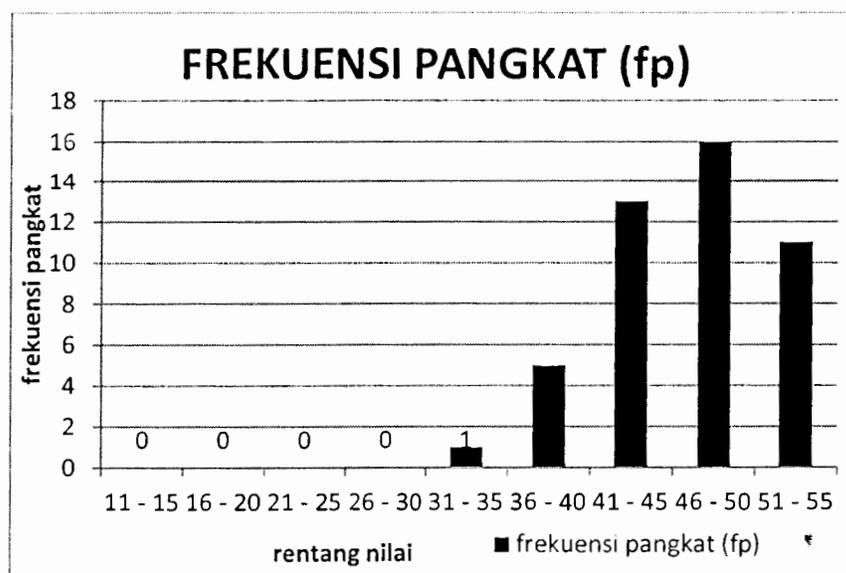
Dari hasil uji normalitas, pada gambar 4.2 data menyebar disekitar garis diogonal grafik dan mengikuti model regresi, dapat disimpulkan

bahwa data yang diolah adalah data yang berdistribusi normal, sehingga uji normalitas terpenuhi.

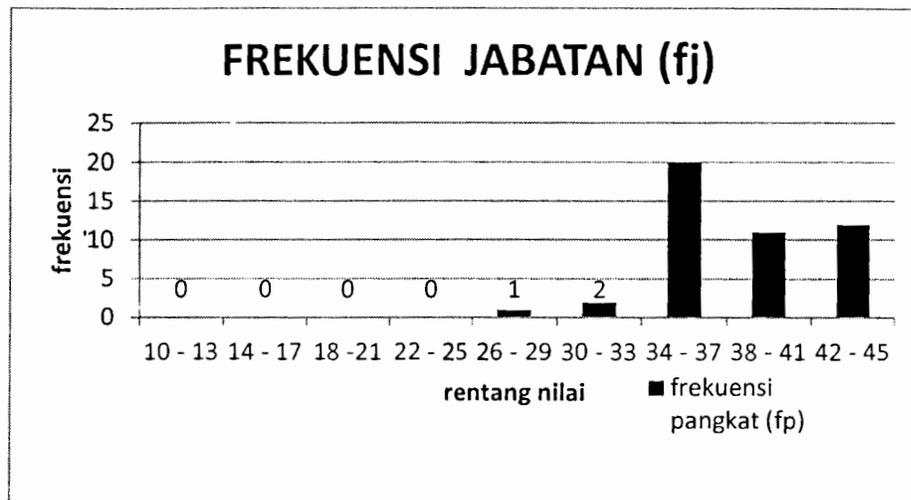
Selain melalui cara diatas dapat dilihat melalui pada histogram gambar yang ada grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.3.a Histogram berdasar kinerja



Gambar 4.3.b Histogram berdasar pangkat



Gambar 4.3.c Histogram berdasar jabatan

2). Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui, apakah dalam model regresi ketidaksamaan varians dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui hal tersebut, maka dilakukan uji multikolinieritas dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 Koefisien Kolinieritas

Model			x2	x1
1	Correlation	x2	1.000	-.929
		x1	-.929	1.000
	Covariances	x2	.003	-.005
		x1	-.005	.009

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	12,749	3,563		3,578	.001		
x1	1,842	.093	.832	19,882	.000	.136	7,336
x2	.22	.056	.166	3,973	.000	.136	7,336

a). Dipenden Variable y

Dari table di atas dapat diketahui bahwa pengaruh antara variabel adalah -0,929 atau -92,9%. Namun karena pengaruh masih di bawah 95%, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang serius. Hasil perhitungan Tolerance kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen yang nilainya lebih dari 95%.

Di samping itu, hasil perhitungan Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama di mana tidak ada satu variabel independen yang memiliki lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi. Dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas dapat terpenuhi.

3). Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah tersebut timbul karena residul/kesalahan pengganggu tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal tersebut sering di temukan pada data runtut waktu/time series. modal regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi, dimana salah satu cara mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan melihat nilai Durbin Watson pada output yang di bandingkan dengan nilai tabel dengan nilai signifikan 5%, jumlah data penelitian serta jumlah variabel independennya. Dengan ketentuan $du < d$ hitung $< 4-du$ (Ghozali, 2006:100).

Pengujian autokorelasi di lakukan dengan cara menguji Durbin-Watson pada progam SPSS.16 di mana hasil outputnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.989 ^a	.978	.978	4.752	2.011

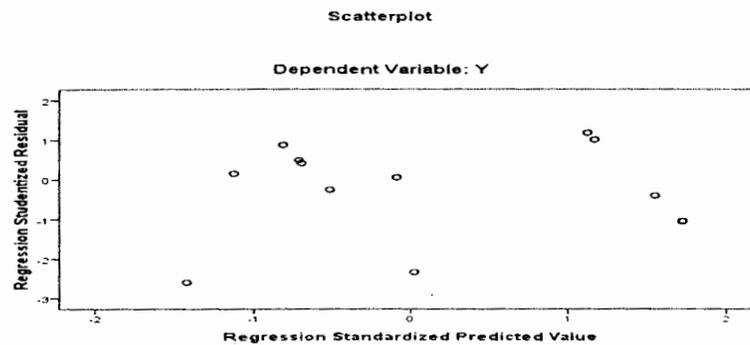
- a). Predictor: (Constant),x2,x1
 b). Dipenden Variabel:y

Dari tabel di atas dapat di ketahui bahwa di nilai Durbin Watson yang di peroleh sebesar 2.011, nilai tersebut akan di bandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan nilai signifikan 5% jumlah data $n=95$ dan jumlah variabel independen $2(k=2)$, yang di dapatkan nilai $dL=1.623$ dan $du=1.709$

Oleh karena nilai DW 2.011 lebih dari batas atas (du) 1.709 dan kurang dari atau $4-1.709$ atau 2.291. Maka dapat di simpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi yang sesuai dengan kondisi $d_u < d < 4-d_u$.

4). Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) menggunakan SPSS, dengan hasil perhitungan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 4.4 scatterplot

Dari gambar 4.9 diatas dapat dilihat bahwa titik titik menyebar di atas dan dibawah titik 0 pada sumbu y, sehingga dapat dikatakan bahwa uji heteroskedastisitas terpenuhi.

5). Uji Linearitas

Uji Linearitas di gunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang di gunakan sudah benar atau tidak, dalaam artian uji tersebut di gunakan untuk memperoleh informasi apakah modek empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dari hasil uji Linearitas dengan menggunakan Langrage Multiplier yang di lakukan melalui program SPSS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Linearitas Metode Langrage Multiplier

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.017 ^a	.000	-.021	4.75098413

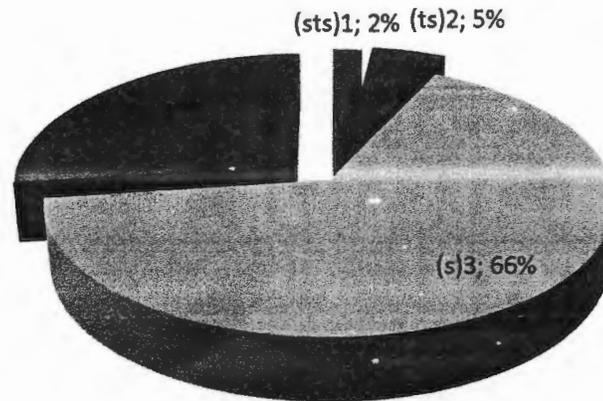
a). Prediktors: (constant) x₂₂,x₁₂

Hasil tampilan output uji Langrange Multiplier menunjukkan nilai R² sebesar 0,000 dengan jumlah n observasi = 95 maka besarnya nilai c₂₂ hitung = $95 \times 0,000 = 0$. Nilai tersebut di bandingkan dengan nilai c₂ tabel dengan df = 93 dan tingkat signifikansi 0,05 di dapat nilai c₂ tabel = 121,6. Oleh karena nilai c₂ hitung lebih kecil di bandingkan c₂ tabel maka dapat di simpulkan bahwa model yang benar adalah model linear.

5. Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian

a. Penempatan Personil (X₁)

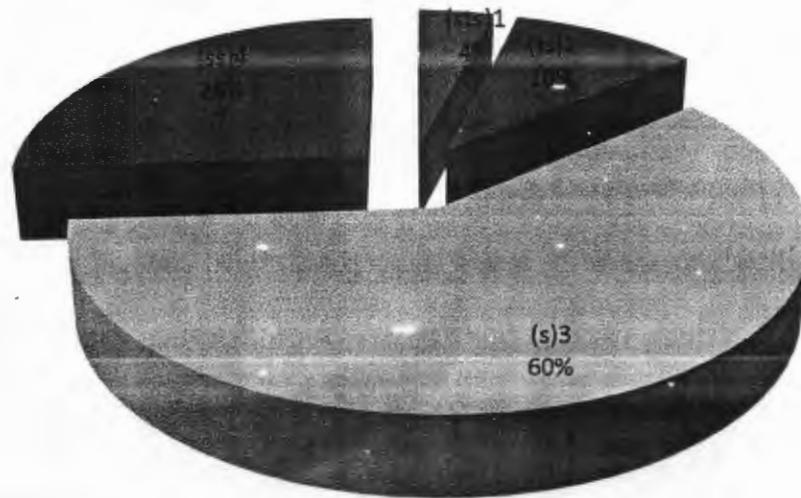
Variabel intensitas *assessment* personel dalam rangka pembinaan karier anggota khususnya dalam penempatan jabatan dan pangkat guna meningkat kinerja di bidang pelayanan diukur berdasarkan dimensi kredibilitas sumber pesan dan kejelasan pesan Adapun gambaran hasil analisisnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5 Proporsi Pernyataan Responden Pada Dimensi Kredibilitas Sumber Pesan

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terhadap dimensi Kredibilitas sumber pesan adalah setuju, dengan Prosentase rata-rata sebesar 66%. Sedangkan 27% dari jawaban responden menyatakan sangat setuju dan hanya 7% jawaban responden merasa tidak setuju atas pertanyaan kredibilitas dari sumber peasan. Ini berarti bahwa kredibilitas sumber pesan tergolong tinggi.

Gambar 4.6
Proporsi Persyaratan Responden pada Dimensi Kejelasan Pesan



Dari gambar di atas menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terhadap pernyataan dimensi kejelasan pesan adalah setuju. Dengan prosentase rata-rata sebesar 60%. Sedangkan 26% dari jawaban responden menyatakan sangat setuju dan hanya 14% jawaban responden lainnya merasa tidak setuju terkait dengan pernyataan bahwa pesan yang disampaikan dalam *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja menuju pelayanan prima dapat diperhatikan dengan jelas dan di mengerti. Ini berarti bahwa kejelasan pesan yang di sampaikan tergolong baik.

Assessment Center selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian

hari. *Assessment Center* sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. Hal tersebut selaras dengan teori AC dan hasil penelitian terdahulu, menyatakan bahwa *assessment center* merupakan salah satu metode yang tepat untuk penempatan personel pada jabatan pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kinerja kesatuan guna memenuhi harapan masyarakat Kalimantan Tengah.

Sehingga dari kedua dimensi di atas maka tanggapan responden terhadap Variabel *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja menuju pelayanan prima secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Variabel X1

DIMENSI		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Total
Kredibilitas Sumber Pesan	Frequency	2	5	62	25	95
	Percent (%)	2%	6%	66%	27%	100%
Kejelasan Pesan	Frequency	4	9	57	25	95
	Percent (%)	4%	10%	60%	26%	100%
Rata-rata	Frequency	3	7	60	25	95
	Percent (%)	3%	8%	63%	26%	100%

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap Variabel *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja menuju pelayanan prima didominasi pernyataan yang memiliki skor 3, dengan prosentase rata-rata sebesar

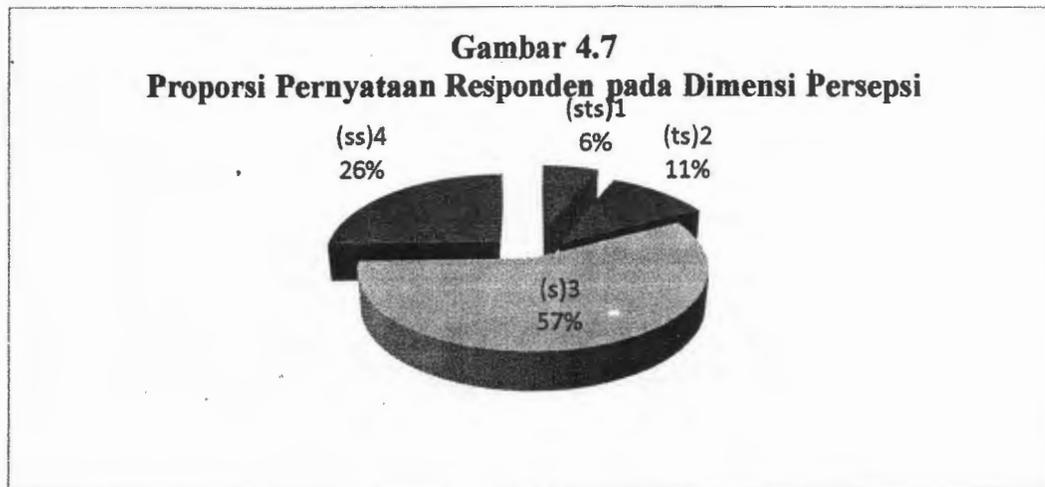
63%. Dan hanya 3% jawaban yang memiliki nilai jawaban yang sangat rendah (skor=1) terkait dengan pertanyaan tersebut ini bahwa rata-rata *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja menuju pelayanan prima yang diterima para pengguna atau pemimpin tergolong tinggi.

Assessment Center selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. Hasil penelitian di atas tersebut selaras dengan teori AC dan hasil penelitian terdahulu, menyatakan bahwa *assessment center* merupakan salah satu metode yang tepat selain untuk penempatan personel pada jabatan pelayanan publik juga dapat digunakan dalam promosi pangkat personel dalam rangka meningkatkan kinerja kesatuan guna memenuhi harapan masyarakat Kalimantan Tengah.

b. Promosi jabatan dan promosi pangkat (X2)

Variabel Tingkat pelayanan prima diukur berdasarkan dimensi persepsi dan keyakinan para pemimpin tentang *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat.

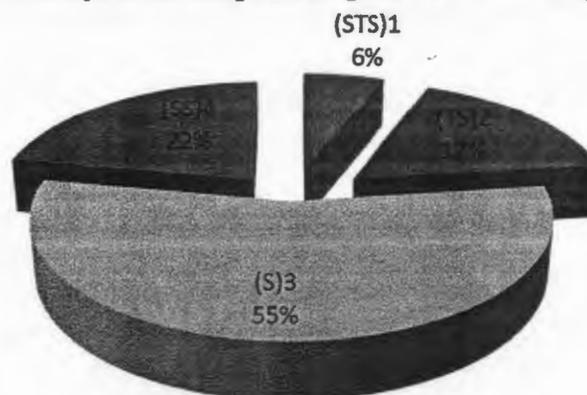
Adapun gambaran hasil analisisnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden menyatakan bahwa *assessment* dalam rangka penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja menuju pelayanan prima adalah penting dan menginterpretasikan/mengartikan bahwa peningkatan kinerja perwira yang telah di *assessment* dalam rangka promosi jabatan dan pangkat adalah meningkatkan pelayanan prima dengan prosentase rata-rata sebesar 58%. Dan hanya sebagian kecil saja pernyataan yang berkaitan dengan *assessment* individu berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dianggap tidak penting dan tidak beresiko yaitu sebesar 6%. Ini berarti bahwa persepsi para pemimpin kesatuan tentang *assessment* personel dalam rangka pembinaan karier anggota khususnya dalam penempatan jabatan dan pangkat guna meningkatkan kinerja di bidang pelayanan tergolong tinggi/baik.

Assessment Center selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. Hasil penelitian di atas tersebut selaras dengan teori AC dan hasil penelitian terdahulu, menyatakan bahwa *assessment center* merupakan salah satu metode yang tepat selain untuk penempatan personel pada jabatan pelayanan publik juga dapat digunakan dalam promosi pangkat personel dalam rangka meningkatkan kinerja kesatuan guna memenuhi harapan masyarakat Kalimantan Tengah.

Gambar 4.8
Proporsi Pernyataan Responden pada Dimensi Keyakinan



Gambar 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terhadap keyakinan bahwa *assessment* personel dalam rangka pembinaan karier anggota khususnya dalam penempatan jabatan dan pangkat guna meningkat kinerja di bidang pelayanan adalah setuju, dengan prosentase rata-rata sebesar 55%. Dan hanya 6% jawaban responden adalah sangat tidak setuju terkait dengan pernyataan tersebut. Ini berarti keyakinan para pemimpin kesatuan tentang *assessment* personel dalam rangka pembinaan karier anggota khususnya dalam penempatan jabatan dan pangkat guna meningkat kinerja di bidang pelayanan tergolong tinggi/baik.

Assessment Center selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. Hasil penelitaian di atas tersebut selaras dengan teori AC dan hasil penelitaian terdahulu, menyatakan bahwa *assessment center* merupakan salah satu metode yang tepat selain untuk penempatan personel pada jabatan pelayanan publik juga dapat digunakan dalam promosi pangkat personel dalam rangka

meningkatkan kinerja kesatuan guna memenuhi harapan masyarakat Kalimantan Tengah.

Sehingga dari kedua dimensi di atas maka tanggapan responden terhadap Variabel Tingkat pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima secara keseluruhan dapat di lihat di tabel di bawah ini.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Variabel X2

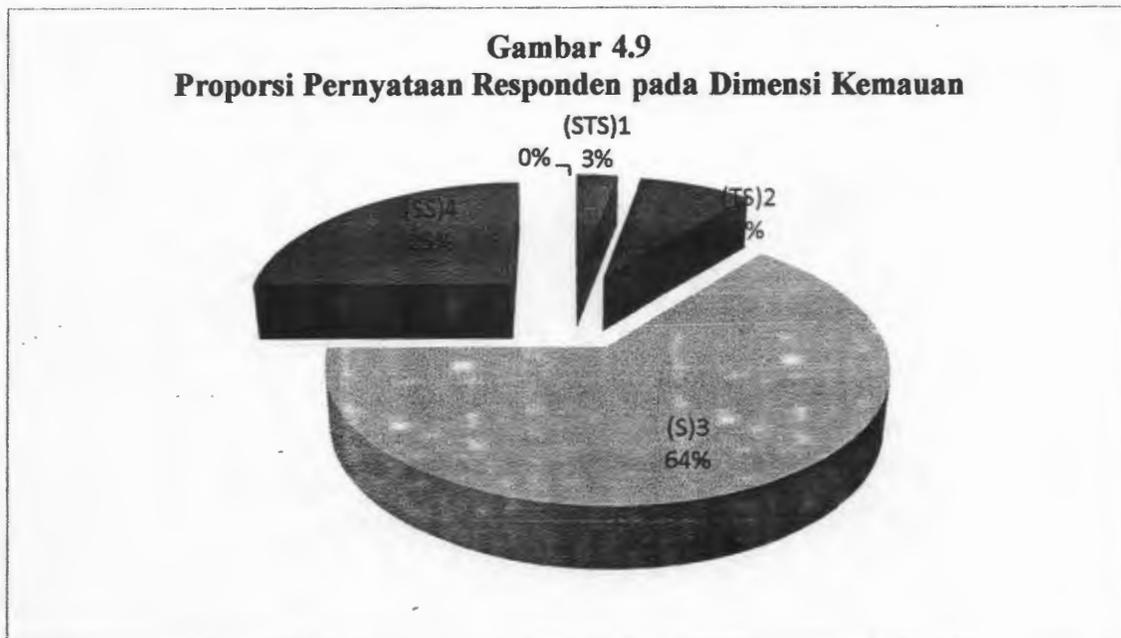
Tingkat		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Total
Persepsi	Frequency	6	10	55	24	95
	Percent (%)	6%	11%	58%	25%	100%
Keyakinan	Frequency	5	16	52	21	95
	Percent(%)	6%	17%	55%	23%	100%
Rata-rata	Frequency	5	13	54	23	95
	Percent (%)	6%	14%	56%	24%	100%

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pernyataan jawaban responden terhadap Variabel Tingkat pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima adalah dominan pada nilai jawaban 3, dengan presentase rata-rata sebesar 56%. Dan hanya 6% jawaban yang memiliki nilai jawaban yang sangat rendah (skor=1) terkait dengan pernyataan tersebut. Ini berarti bahwa Tingkat pelaksanaan *assessment*

individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima responden tergolong tinggi.

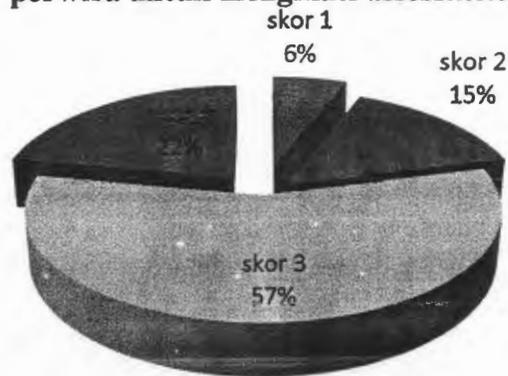
c. Kinerja Pelayanan Prima (Y)

Variabel Tingkat pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima di ukur berdasarkan dimensi kemauan/intense dan Adapun gambaran hasil analisisnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terhadap dimensi kemauan/intensi adalah setuju, dengan presentase sebesar 63%. Dan hanya 3% jawaban responden menyatakan sangat tidak setuju erkait dengan pernyataan tersebut. Ini berarti kemauan untuk mengikuti *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima tergolong tinggi.

Gambar 4.10
Proporsi Pernyataan Responden pada Dimensi kemauan
perwira untuk mengikuti *assessment*



Gambar 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden terhadap dimensi pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima adalah memiliki skor 3 yang di tandai dengan frekuensi melakukan cara peningkatan kinerja dalam rangka mewujudkan pelayanan prima yang sering dengan durasi yang cukup lama, dengan prosentase rata-rata sebesar 57%. Dan hanya 6% dari jawaban responden memiliki skor rendah yang sangat (skor = 1), terkait dengan pernyataan tersebut. Ini berarti pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima dapat di kategorikan tinggi/baik.

Sehingga dari kedua dimensi di atas maka tanggapan respinden terhadap Variabel tingkat pelaksanaan *assessment* individu dalam

rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima dapat di lihat pada taabel di bawah ini :

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Y

		1	2	3	4	5
Kemauan	Frequency	3	7	61	24	95
	Percent (%)	4%	8%	64%	25%	100%
Kebiasaan	Frequency	5	15	54	21	95
	Percent(%)	5%	15%	57%	22%	100%
Rata-rata	Frequency	4	11	57	23	95
	Percent (%)	5%	11%	60%	24%	100%

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebagian besar jawapan responden terhadap Variabel Tingkat pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima memiliki skor 3 yang dapat di kategorikan tinggi/cukup baik, denga presentase rata-rata sebesar 60%. Dan hanya 5% dari jawaban responden memiliki skor yang sangat rendah (skor=1) yang dapat di kategorikan beresiko. Ini pelaksanaan *assessment* individu dalam rangka promosi jabatan dan pangkat guna untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima dapat di kategorikan tinggi/cukup baik.

- d. Pengaruh assessment individu penempatan personil, promosi jabatan, promosi pangkat yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima

1. *Pengaruh assessment individu penempatan personil, promosi jabatan, promosi pangkat yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima*

Untuk melihat signifikan secara parsial variabel bebas dengan variabel terikat, maka dilakukan Uji T pada tabel berikut:

Tabel 4.13 Koefisien regresi variabel X1 dan X2 terhadap Y

Modal	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
1 (Constant)	-12,749	3,563		-3,578	.001
x1	1,842	.093	.832	19,882	.000
x2	221	.056	.166	3,973	.000

- a. Pengaruh Penempatan jabatan(X_1) terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima (Y).

Nilai Sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,041 > 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian penempatan jabatan secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima.

- b. Pengaruh promosi jabatan dan promosi pangkat(X_2) terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima (Y).

Nilai Sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian promosi jabatan dan promosi pangkat berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima.

2. *Pengaruh assessment individu penempatan personil, promosi jabatan, promosi pangkat secara simultan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima*

Mengacu pada Tabel 4.13, maka secara keseluruhan diperoleh persamaan regresi berganda, sebagai berikut:

$$Y = -12,749 + 1,842 X_1 + 0,221 X_2 + e$$

Dari persamaan di atas dapat dilihat arah hubungan yang dihasilkan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependen). Dari persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut ; penafsiran persamaan di atas berkaitan dengan variabel intensitas pengaruh assessment individu penempatan personil, promosi jabatan, promosi pangkat secara simultan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima adalah sebagai berikut :

- a. Kosntanta = -12,749

Jika variabel indenpentansi di anggap konstan maka tingkat penempatan personil dan promosi jabatan / pangkat akan bernilai negative/ mengalami penurunan.

- b. Penempatan personil nilai koefisien sebesar 1,842

Nilai efisien pengaruh persamaan regresinya menunjukkan nilai yang berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima.

- c. Promosi jabatan dan Promosi pangkat 0,221.

Nilai koefisien pengaruh persamaan regresi menunjukkan nilai yang berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima.

Semua variabel bebas (penempatan personil dan promosi jabatan dan promosi pangkat) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima. Dari kedua variabel di atas dengan melihat nilai *Standardized beta cofficeiant*, makavariabel penempatan personil 0.832 mempunyai pengaruh yang lebih dominan/lebih besar di bandingkan variabel promosi jabatan dan promosi pangkat dengan nilai koefisien sebesar 0,166.

Untuk melihat signifikan secara serempak atau bersama variabel bebas dengan variabel tergantung dapat dilihat pada tabel 4.14 dan 4.15 berikut.

Tabel 4.14 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 ^a	.978	.978	4.752

Tabel 4.15 Model Anova

Model	Sum of squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	92401.555	2	46200.77	2.046	.000 ^a
Residual	2077.245	92	22.597		
Total	94478.800	94			

Dari data uji hasil uji F di atas dapat disimpulkan bahwa hasil hitung uji F sebesar $2,046 \times 1000 = 2,046$ dimana nilai F lebih besar dari 4, sedangkan tingkat signifikasinya 0% (lebih rendah dari $\alpha=5\%$), membuktikan hipotesis keempat di terima, yang artinya variabel penempatan personil dan promosi jabatan dan pangkat secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pelayan prima.

B. Pembahasan

Pengaruh penempatan personil dan promosi jabatan serta pangkat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pelayanan prima sedangkan

penempatan personil mempunyai pengaruh dominan dalam peningkatan kinerja pelayanan prima. Untuk menjelaskan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap kinerja pelayanan prima dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *assessment* individu dalam penempatan personil sebagai upaya untuk peningkatan pelayanan prima

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima. Hal ini didukung oleh hasil dari *assessment* yang dilakukan oleh biro SDM Polda Kalimantan Tengah bahwa faktor penempatan personil sangat penting dalam upaya peningkatan pelayanan prima. Hal ini dikarenakan penempatan personil disesuaikan dengan hasil *assessment* yang telah diujikan kepada para calon assessi untuk menduduki jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga terdapat kejelasan dari hasil test *assessment* tersebut.

Penelitian ini juga selaras dengan *Edwin B. Flippo (1994)* menyatakan bahwa dua tujuan pokok dari sebuah *assessment center* adalah : Pengambilan keputusan seleksi dan promosi identifikasi kekuatan dan kelemahan para calon-calon untuk maksud pengembangan. Lebih lanjut *Douglas W. Bray (2000)* menyatakan bahwa “Penggunaan *assessment center* berbeda menurut tingkat dari karyawan yang dievaluasi jenis pekerjaan di mana peserta dievaluasi, dan tujuan umum dari penilaian diantaranya perekrutan pegawai, identifikasi awal dan penempatan.

2. Pengaruh *assessment* individu dalam promosi jabatan dan promosi pangkat untuk meningkatkan kinerja pelayanan prima

Hasil penelitian ini menunjukkan promosi jabatan dan promosi pangkat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima promosi jabatan merupakan salah satu motivator dalam pelaksanaan *assessment* untuk mengisi jabatan tertentu sesuai dengan spesifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan sehingga akan mendapatkan pemimpin yang konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan promosi pangkat dalam upaya menarik minat *assessi* guna menambah kenaikan jabatan dan kesejahteraan *assessi* sehingga bila pangkat sudah mencukupi untuk personil ditempatkan ditempat yang layak maka jabatan akan mengikuti kenaikan pangkat tersebut sebaliknya jika pangkat tidak memenuhi syarat maka jabatan tidak dapat disandang karena belum memenuhi persyaratan perihal kepangkatan yang dibutuhkan.

Penelitian ini juga sejalan dengan pengembangan karir melalui promosi (*promotion*) bagi pegawai merupakan suatu yang sangat diidamkan dan merupakan tujuan perencanaan karir. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000). Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flippo (1995), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya.

Terkait dengan pengembangan karir pegawai, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan pegawai dalam Jabatan Struktural. Mencakup : (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan : adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

3. Pengaruh *assessment* individu secara stimulan paling dominan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan prima

Berdasarkan tabel 4.14 secara simultan penempatan personi, promosi jabatan dan promosi pangkat secara bersma-sama berpengaruh positif

signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima sedangkan berdasarkan tabel 4.13 penempatan personil sangat dominan dalam peningkatan pelayanan prima dengan variabel penempatan personil 0.832 mempunyai pengaruh yang lebih dominan/lebih besar di bandingkan variabel promosi jabatan dan promosi pangkat dengan nilai koefisien sebesar 0,166.

Penelitian ini selaras selaras dengan teori assement center Douglas W. Bray menyatakan bahwa “Penggunaan *assessment center* berbeda menurut tingkat dari karyawan yang dievaluasi jenis pekerjaan di mana peserta dievaluasi, dan tujuan umum dari penilaian.” Lebih lanjut, Bray menyebutkan beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan Pegawai

Beberapa organisasi telah mempergunakan proses *assessment center* sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perlunya pelaksanaan proses ini dalam prakteknya adalah kenyataan bahwa para calon untuk perekrutan pegawai bukan saja bersedia untuk mengikuti proses penilaian tetapi sering kali terkesan dengan besarnya perhatian yang dicurahkan oleh perusahaan untuk program perekrutan pegawainya.

2. Identifikasi awal

Walaupun poin ini merupakan aplikasinya yang terbaru, fungsi *assessment center* untuk melakukan identifikasi logis dipertimbangkan pada urutan ke-2, karena hal ini akan mempengaruhi karyawan yang baru saja direkrut sebelumnya. Tujuan dari identifikasi awal, sampai sejauh

ini, adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai-pegawai non-managemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki harapan di masa yang akan datang. Maksud yang terkandung ialah untuk memberikan kesempatan pengembangan khusus dan tindakan rangsangan bagi mereka. Dengan potensi yang besar, sehingga dapat posisi yang ditargetkan lebih cepat dari yang diperkirakan. Dalam jenis aplikasi ini, semua teknik *assessment center* dilaksanakan secara perorangan. Tidak dipergunakan latihan secara kelompok.

3. Penempatan

Salah satu sasaran yang jarang ingin dicapai melalui proses *assessment center* adalah penempatan. Hal ini adalah wajar karena biasanya proses *assessment center* lebih dijalankan untuk model manajemen umum daripada untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun demikian, *assessment center* juga mempengaruhi keputusan penempatan pegawai dalam beberapa kasus.

4. Promosi

Penggunaan yang cukup sering dari *assessment center* ialah sebagai bagian dari proses promosi. Tipe *assessment* ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin *assessment center* lebih umum dilaksanakan untuk tingkat manajemen bawah, namun banyak

organisasi yang membatasi penggunaan *assessment center* hingga kepada tingkat manajemen menengah. Beberapa organisasi bahkan menggunakannya untuk jabatan yang hampir setara dengan wakil presiden.

5. Pengembangan

Rekomendasi untuk pengembangan hampir selalu merupakan salah satu hasil dari proses *assessment center*. Namun *assessment center* yang dilaksanakan semata-mata untuk tujuan pengembangan adalah jarang.

6. *Affirmative Action*

Tujuan baru yang ingin dicapai melalui *assessment center* ialah untuk program '*Affirmative Action*', yang ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program identifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak perusahaan yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok minoritas. Proses identifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang, dan adalah perlu untuk mengidentifikasi anggota kelompok minoritas dengan potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Apa yang telah dinyatakan oleh Bray (2000) tidaklah bertentangan dengan apa yang tertulis di dalam buku pegangan *Industrial and Organizational Psychology*, yaitu "Aktivitas *assessment center* yang paling banyak dipublikasikan kenampakan memasukan di antara tujuan – tujuan yang ingin dicapai satu atau lebih dari antara ke-5 tujuan yang

dinyatakan di bawah ini : Keputusan bahwa seseorang peserta memenuhi atau tidak memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu atau tingkat pekerjaan tertentu. Suatu set keputusan yang menceritakan bagaimana rating peserta atas sejumlah variabel yang telah didefinisikan, Sebuah prediksi atas potensi jangka panjang untuk tiap peserta, Penilaian yang berhubungan dengan pengembangan tiap peserta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian, setelah dilakukan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Assessment* individu penempatan personil berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima personil Polda Kalimantan Tengah, hal tersebut dapat di lihat dari hasil pencapaian target kinerja pada program kegiatan yang telah ditetapkan baik ditingkat Polsek sampai dengan tingkat Polres.
2. Promosi jabatan dan promosi pangkat berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan pelayanan prima personil Polda Kalimantan Tengah, hal tersebut dapat diukur dari tingkat kepuasan para kepala satuan kerja sebagai *user* mulai dari tingkat Polsek, Polres dan Polda yang memperkejakan para personel hasil uji *assessment center*.
3. Secara simultan dan dominan *assessment* individu penempatan personil, promosi jabatan dan promosi pangkat secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan prima personil Polda Kalimantan Tengah sedangkan *assessment* individu yang dominan adalah penempatan personil sebagai hasil dari pelaksanaan *assessment center* sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing peserta ujian *assessment*.

B. Saran

1. Penempatan Personil.

Penempatan personil sebagai wujud dari hasil uji *assessment* sangat di perlukan dalam peningkatan kinerja personil guna pelayanan prima dengan cara :

- a. Hasil dari *assessment* sebagai jabaran hasil murni kualitas individu personil sehingga penempatan menyesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki personil .
- b. Pelaksanaan penempatan berdasarkan hasil *assessment* personil dapat meningkatkan pelayanan prima agar dapat terlaksana dengan bersih, transparan, akuntabel dan humanis . Hal tersebut harus secara konsisten dilaksanakan guna menghindari KKN di masa-masa akan datang,

2. Promosi Jabatan dan Promosi Pangkat

a. Promosi Jabatan

Individu personil Polda Kalimantan Tengah yang sudah lulus selaksi ujian *assessment center* diberikan jabatan sesuai dengan bukti ujian dan kompetensi yang dimiliki sehingga upaya dari calon pemimpin yang baru ini dapat merubah arah organisasi yang dipimpinnya ke arah yang lebih baik lagi sesuai dengan harapan Polda Kalteng pelayanan prima kepada masyarakat dapat terwujud.

b. Promosi Pangkat

Pangkat merupakan simbol kedaulatan pemimpin bila simbol tersebut diberikan sesuai dengan kinerja yang dilakukan akan menghasilkan postur psotur atau sosok pemimpin yang diharapkan oleh masyarakat baik tingkat kewibawaan dan kemampuan yang dimiliki serat bekal pendidikan indovisu personil tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin (2005). *Kebijakan Publik*. Edisi revisi cetakan kedua Jakarta: Pancur Siwah
- Admosudirdjo(2005). *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Arikunto,S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Attwood & Dimmock, (1999). *Manajemen Personalia* (Kusnedi, Penerjemah). Bandung: Penerbit ITB.
- Badan Kepegawaian Negara (2004), *Program Karier*,
- Banni, M. (2013). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi di PT PLN Persero Kalimantan Timur Area Samarinda*. Tesis, tidak dipublikasikan.
- Barata, (2004). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Barnes, (2003), *Secrets Of Customer Relationship Management*, ANDI, Yogyakarta.
- Bernadin dan Rusell, (1993), *Human resource Management, An Experiential Approach. Mc. Graw Hill International Edition*, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Bernadin dan Rusell, (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill.
- Carel,M,R (1995)
- Darma, (2002). Paradikma baru: *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : Amara Books
- Dipboye, Smith, & Howell, (1994). *Understanding Industrial And Organizational Psychology An Integrated Approach*. Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- Douglas W. Bray (2000). "Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity" in: *Journal of Political Economy*, Vol. 91 No.3, 401-419

- Fattah, N.(2004), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fisher, (1990). *Teori-teori dan Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Flipto (1994) *Manajemen Personalial Edisi Keenaam Jilid 1* : Raja Grafindo Persada
- Fredi J, (2001). "*Creating Effective Marketing Plan*". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gary Dessler, (2000). *Human Resource Management 8 th*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Georgopolus dan Tannaenbaun, (1985). *Efektifitas Organisasi*Jakarta : Erlangga
- Gie (1996). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Goetsch dan Davis, Sutopo dan Suryanto (2003)
- Groonroos, (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington.
- Hamzah(2005).*Sistem Pidana dan Pemidanaan Indonesia*.Pradya Paramita Jakarta
- Handoko (2000) *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia Jilid 2*, Yogyakarta :BPFE
- Hasibuan, M. (2001).*Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung, Jakarta.
- Hasibuan, M. (2008).*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Listianto, T. (2010), "*Pengaruh motivasi , Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus karyawan PDAM Surakarta)*".
- LAN RI (1997). *Sistem Admnistrasi Negara Jilid I Edisi ketiga*; Jakarta : PT Gunung Agung
- Leila Tjahjati. *Overview Assessment Center & Contoh Simulasi CustomerInteraction*. PT Telkom. Dibawakan dalam Konggres *Assessment Center*, di Hotel Horison, Bandung, 23-25 Agustus 2005.

- Maarif (2003). *Manajemen Operasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Malayu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mankuprawira, (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. (hal : 124-126). Bogor : Galia Indonesia.
- Martani & Lubis. (1987). *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta: PAUIS UI
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson.(2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia, buku 1 dan buku 2*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Menpan, (2003). *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Mitrani, (1992). *Competency Based Human Resources Management : Value – Driven Strategies For Recruitment, Development And Reward"*, Kogan Page Limited, London.
- Moekijat. (2003). *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit bumi aksara Jakarta.
- Munandar, (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : Penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
- Muins, (2000). *True Professionalism*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mustopadidjaja, (2002). *Manajemen Proses Kebijakan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Nawawi (1994). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: GajahMadaUniversity press
- Natsir, M.(2006). *Metode Penelitian Praktis*. Jakarta: BPFE.
- Neo, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2000). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 3rd edition. Irwin McGraw-Hill. New York.
- Nietzel, dkk, (1998). *Abnormal Psychology*. Boston. Inc
- Normann, (1991). *Service Management*. Chicester, England: Wiley & Son.
- Nurhasyim, (2004). *Pengembangan Model Pelayanan Haji Departemen Agama Berdasarkan Reiventing Goverment Yang Berorientasi Pada Pelangga*

- Di Kabupaten Gresik.* Tesis. Prodran Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Nursalam, (2002). *Manajemen Keperawatan : Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional*, Salemba Medika , Edisi 1, Jakarta
- Oliver, (1995). *A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction Compatible Goals, Different Concepts,*” *Advances Service Marketing Management*, Vol 2, pp. 68-85.
- Pasolong (2007). *Teori Administrasi Publik*. Jakarta : Alfabeta
- Prayitno (2002). *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global. Seri Kertas Kerja Volume II Nomor 05*, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.
- Prihadi, (2003). *Peranan Bioremediasi dan Probiotik dalam Meningkatkan Kualitas Perairan Lingkungan Perikanan Budidaya*. *Warta Penelitian Perikanan Indonesia*. Vol. 9 No. 2. Hlm 17-22.
- Republik Indonesia, (2007). *Standar Pelayanan Kebidanan*. Jakarta
- Robbins, (1998). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, applications (8th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Rusli Lutan (2000). *Asas-asas Pendidikan Jasmani Pendekatan Pendidikan Gerak di Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Olahraga, Depdiknas.
- R.Parlan (2008). *Competency Management*, Penerbit PPM, Jakarta Pusat.
- Robein, (1999). *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa Hadyana Pudjaatmaka dkk. Penerbit Prehallindo : Jakarta.
- Romlah (2010), *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung*”. Tesis tdk dipublikasikan
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Cetakan pertama Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga, cetakan pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. (2002). *Akutansi Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: UPP AMK YKPN.

- Sunindhia dan Widiyanti, N. (1988). *Penerapan Manajemen Kepemimpinan Dalam Pembangunan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sedarmayanti(2005).*Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi danKepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian,P. (2006). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*.Cetakan Pertama. Jakarta: Renika Cipta.
- Situmorang, (1998). *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Dalam Lngkungan Aparatur Pemerintah*, Rineka Cipta Jakarta.
- Soetopo, (1999). *Pelayanan Prima*, LAN RI, Jakarta.
- Spencer and Spancer (1993). *Competence at Work:Models for Superrior Performance*, John Wily & Son,Inc,New York,USA
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Alfabeta: Bandung.
- Suprpto (ibid)
- Suprpto (2001). *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Rineke Cipta, Jakarta
- Suprpto (2002). *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global. Seri Kertas Kerja Volume II Nomor 05*, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.
- Suryanto, (2003). *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Syahrul. *The Accountability of Assessment Center in The Developing Organization*. PT Telkomsel. Dibawakan dalam Kongres Assessment Center, di Hotel Horison, Bandung.23-25 Agustus 2005
- Sabarguna, (2004). *Pemasaran Rumah Sakit*. Yogyakarta: Konsorsium RSI: 1-21.
- Saman (2008), *Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja dalam rangka peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Tata Kota, Ruang dan Pemukiman Provinsi Jawa Barat*. Tesis tdk dipublikasikan.
- Stacy Adams, (1960). *Toward an understanding of inequity"*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.

- Supriyanto, A & Machfudz, M. (2010). *Metodelogi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sridadi, (2007). *Diktat Mata Kuliah Evaluasi Pembelajaran Penjas*. Yogyakarta: FIK UNY
- Suwanto(2006). *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV, Suci Press.
- Syafiie(1998). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta : PT. Pertija
- Tangkilisan (2005). *Manajemen Publik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta
- Tjiptono, (2001). *Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*, majalah Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta
- Tjiptono, (2002). *Manajemen Jasa, Edisi II. Cetakan ketiga*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Tjiptono, (2003). *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua, Yogyakarta : Penerbit Andi
- Tohardi,A. (2006).*Pemahaman Praktis Manajemen Sumer Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Umar,H.(2005).*Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- UUD RI no 2 tahun 2002. *Tentang Kepolisian Negara Republi Indonesia*.
- Veithzal, R.(2006).*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Waldron & Joines, (1994)
- Weimer (2002). *Assessment of Functioning and Disability After Ischemic Stroke*. Stroke ; 33 : 2053- 59.
- Wether & Devis, (1996). *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.
- Wiyono, (1999). *Manajemen Strategi Pelayanan Kesehatan Vol. 2*. Airlangga University Press. Surabaya xxxviii + 1383 hlm
- Yamit, (2001). *Manajemen Produksi Dan Operasi*, Edisi Pertama, Ekonisia, Yogyakarta.

Zeithaml, dan Berry (1998). *"Quality counts in services too"*, Business Horizons, Vol. 28 No. 3, pp. 44-52

Hasil penelitian :

Peraturan dan dokumen Polri :

Buku rencana strategis Polri tahun 2005-2025

Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan pegawai dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Kapolri Nomor 5 Tahun 2010 tentang Tata Susunan Organisasi Polri Tingkat Polda.

Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Jabatan.

Peraturan Kapolri Nomor 12 Tahun 2013 tentang Assessment center Polri.

Rencana Strategi Polri tahun 2005 – 2025.

Laporan Hasil Assessment Center Polda Kalimantan Tengah Tahun 2013.

Laporan Analisa dan Evaluasi Situasi Kamtibmas Polda Kalteng Periode Tahun 2013-2014.

Hasil Unduhan :

A.Azis Snapiah, 2000, (<http://images.deovera1979.multiply.com>, diunduh tanggal 10 april 2014)

Buana (www.fajar.co.id/news.php, diunduh tanggal 12 mei 2014)

Buana (www.fajar.co.id/news.php, diunduh tanggal 10 April 2014)

(<http://ronawajah.wordpress.com/2008/02>, diunduh tanggal 8 april 2014)

SPM (<http://www.unila.ac.id/fisip-admneg/mambo->, 2007, di unduh tanggal 17 April 2014)

Setyowati, (<http://publik.brawijaya.co.id> diunduh tanggal 10 April 2014)

Fredi Joko, (<http://www.bpkp.go.id>, di unggah tanggal 10 April 2014)

(<http://rajapresentasi.com/2009>, diunggah tanggal 10 April 2014)

KUISIONER : DIPERUNTUKAN PARA KASATRESKRIM DAN KASATLANTAS.

1. Kuisisioner harapan personel yang ditempatkan berdasarkan hasil assessment terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.	X			
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.	X			
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.	X			
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.	X			
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	X			
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.	X			
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.	X			
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.	X			
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	X			
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.	X			
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		X		

2. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi jabatan personel terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		X		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.	X			
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.	X			
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		X		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.	X			
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.	X			
8.	Anggota memiliki semangat kerja pada jabatan di tempat tugas pelayanan masyarakat.	X			
9.	Penampilan anggota pada jabatan baru selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	X			

3. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi pangkat terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		X		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		X		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		X		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		X		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		X		
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.		X		
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.		X		
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.		X		
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		X		

KUISIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Petunjuk pengisian:

1. Kuisisioner ini semata-mata untuk keperluan akademis, mohon dijawab dengan jujur.
2. Bacalah dan jawablah semua pertanyaan dengan teliti tanpa ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia untuk jawaban yang menurut anda tepat.
 - a. SS : Jika Sangat Sesuai dengan pernyataan;
 - b. S : Jika Sesuai dengan pernyataan;
 - c. TS : Jika Tidak Sesuai dengan pernyataan;
 - d. STS : Jika Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan.

KUESIONER PENELITIAN

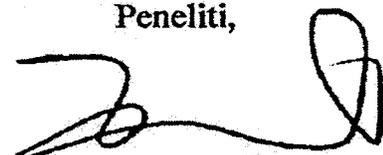
ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang sedang saya lakukan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT), maka saya melakukan penelitian dengan judul : **“ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH.”**

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,



(DEDI PRASETYO)

Lampiran: 2

KUESIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Data Responden

1. Nama : AGUS DWI SURYANTO, SIK
2. Jabatan : KASAT LANTAS
3. Satker : BADATO UTARA
4. Pendidikan : SI
5. Usia : 33 tahun
6. Jenis Kelamin : laki-laki perempuan
7. Apakah responden pernah mengikuti assessment untuk jabatannya saat ini? : Ya Tidak

Jika Ya apa hasil assessment responden?

- SMS
- MS
- CMS
- MMS
- BMS

KUISIONER : DIPERUNTUKAN PARA KASATRESKRIM DAN KASATLANTAS.

1. Kuisisioner harapan personel yang ditempatkan berdasarkan hasil assesment terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		X		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		X		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		X		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		X		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		X		
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.		X		
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.		X		
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.		X		
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		X		

2. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi jabatan personel terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		X		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		X		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		X		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		X		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		X		
8.	Anggota memiliki semangat kerja pada jabatan di tempat tugas pelayanan masyarakat.		X		
9.	Penampilan anggota pada jabatan baru selalu rapi dalam memberikan pelayanan.		X		

3. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi pangkat terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		X		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		X		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		X		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		X		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		X		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		X		
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.		X		
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.		X		
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.		X		
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		X		

KUISIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER

PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI

WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Petunjuk pengisian:

1. Kuisisioner ini semata-mata untuk keperluan akademis, mohon dijawab dengan jujur.
2. Bacalah dan jawablah semua pertanyaan dengan teliti tanpa ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia untuk jawaban yang menurut anda tepat.
 - a. SS : Jika Sangat Sesuai dengan pernyataan;
 - b. S : Jika Sesuai dengan pernyataan;
 - c. TS : Jika Tidak Sesuai dengan pernyataan;
 - d. STS : Jika Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan.

KUESIONER PENELITIAN

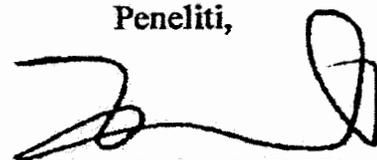
ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang sedang saya lakukan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT), maka saya melakukan penelitian dengan judul : **“ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH.”**

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,



(DEDI PRASETYO)

KUISIONER : DIPERUNTUKAN PARA ANGGOTA RESKRIM / PENYIDIK YANG TELAH DI ASSESSMENT.

1. Kuisisioner harapan personel yang ditempatkan berdasarkan hasil assesment terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.	✓			
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.	✓			
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		✓		
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.	✓			
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.	✓			
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		✓		

2. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi jabatan personel terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		✓		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.	✓			
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		✓		
8.	Anggota memiliki semangat kerja pada jabatan di tempat tugas pelayanan masyarakat.		✓		
9.	Penampilan anggota pada jabatan baru selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			

3. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi pangkat terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.		✓		
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.	✓			
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.		✓		
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.	✓			
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.	✓			
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		✓		

KUISIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Petunjuk pengisian:

1. Kuisisioner ini semata-mata untuk keperluan akademis, mohon dijawab dengan jujur.
2. Bacalah dan jawablah semua pertanyaan dengan teliti tanpa ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia untuk jawaban yang menurut anda tepat.
 - a. SS : Jika Sangat Sesuai dengan pernyataan;
 - b. S : Jika Sesuai dengan pernyataan;
 - c. TS : Jika Tidak Sesuai dengan pernyataan;
 - d. STS : Jika Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan.

KUESIONER PENELITIAN

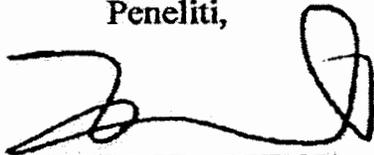
ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang sedang saya lakukan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT), maka saya melakukan penelitian dengan judul : **“ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH.”**

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,



(DEDI PRASETYO)

Lampiran: 2

KUESIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Data Responden

1. Nama : LIATRI LIVA ALEUSOVA
2. Jabatan : BA...SUBDI III
3. Satker : DIREKTORAT RESEPER KALBAR
4. Pendidikan : SMA....
5. Usia : 28 tahun
6. Jenis Kelamin : laki-laki perempuan
7. Apakah responden pernah mengikuti assessment untuk jabatannya saat ini? : Ya Tidak

Jika Ya apa hasil assessment responden?

- SMS
- MS
- CMS
- MMS
- BMS

KUISIONER : DIPERUNTUKAN PARA ANGGOTA RESKRIM / PENYIDIK YANG TELAH DI ASSESSMENT.

1. Kuisisioner harapan personel yang ditempatkan berdasarkan hasil assessment terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.	✓			
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.	✓			
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.		✓		
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.		✓		
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		✓		

2. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi jabatan personel terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.	✓			
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.	✓			
8.	Anggota memiliki semangat kerja pada jabatan di tempat tugas pelayanan masyarakat.		✓		
9.	Penampilan anggota pada jabatan baru selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			

3. Kuisisioner harapan personel yang telah diassessment dalam rangka promosi pangkat terhadap peningkatan kinerja pelayanan prima di Satuan Kerjanya.

No	Butir Kuisisioner	SS	S	TS	STS
1.	Kinerja anggota dalam merespon dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan waktu yang ditetapkan/cepat.	✓			
2.	Kinerja anggota didukung oleh sarana dan prasarana yang modern/memadai.		✓		
3.	Kinerja anggota tepat dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
4.	Kinerja anggota semakin transparan dalam memberikan pelayanan masyarakat.		✓		
5.	Kinerja anggota sesuai dengan ketentuan yang berlaku.		✓		
6.	Kinerja anggota yang akuntabel dalam memberikan pelayanan.		✓		
7.	Kinerja anggota selalu dalam memberikan pelayanan tidak diskriminatif.	✓			
8.	Anggota memiliki semangat di tempat tugas pelayanan masyarakat.		✓		
9.	Penampilan anggota selalu rapi dalam memberikan pelayanan.	✓			
10.	Tempat pelayanan masyarakat selalu tampak bersih, nyaman dan teratur.		✓		
11.	Keluhan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian semakin berkurang setiap bulannya		✓		

KUISIONER PENELITIAN

ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Petunjuk pengisian:

1. Kuisisioner ini semata-mata untuk keperluan akademis, mohon dijawab dengan jujur.
2. Bacalah dan jawablah semua pertanyaan dengan teliti tanpa ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia untuk jawaban yang menurut anda tepat.
 - a. SS : Jika Sangat Sesuai dengan pernyataan;
 - b. S : Jika Sesuai dengan pernyataan;
 - c. TS : Jika Tidak Sesuai dengan pernyataan;
 - d. STS : Jika Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan.

KUESIONER PENELITIAN

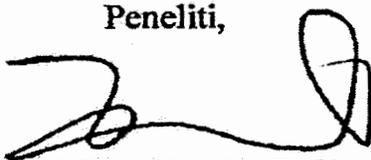
ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang sedang saya lakukan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka (UT), maka saya melakukan penelitian dengan judul : **“ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH.”**

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk mengisi kuesioner ini sebagai data yang akan dipergunakan dalam penelitian. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,



(DEDI PRASETYO)

Lampiran: 2

KUESIONER PENELITIAN**ASSESSMENT INDIVIDU DALAM RANGKA PEMBINAAN KARIER
PERSONEL GUNA MENINGKATKAN PELAYANAN PRIMA DI
WILAYAH POLDA KALIMANTAN TENGAH**

Data Responden

1. Nama : EVTI VIVI SUSANTI
2. Jabatan : BAMIN RENMIN
3. Satker : DITRESNAL-KOBA
4. Pendidikan : SMUN
5. Usia : 23..... tahun
6. Jenis Kelamin : laki-laki perempuan
7. Apakah responden pernah mengikuti assessment untuk jabatannya saat ini? : Ya Tidak

Jika Ya apa hasil assessment responden?

- SMS
- MS
- CMS
- MMS
- BMS

DOKUMENTASI



Pelaksanaan Penelitian di Polda Kalteng dan penjelasan kpd para personel

Penyerahan Kuesioner penelitian

Pengambilan Kuesioner penelitian



DATA KEGIATAN ASSESSMENT CENTER	
No	Detail Kegiatan
1	KABUPATEN BANGGALAYA
2	KABUPATEN BANGGALAYA
3	KABUPATEN BANGGALAYA
4	KABUPATEN BANGGALAYA
5	KABUPATEN BANGGALAYA
6	KABUPATEN BANGGALAYA
7	KABUPATEN BANGGALAYA
8	KABUPATEN BANGGALAYA
9	KABUPATEN BANGGALAYA
10	KABUPATEN BANGGALAYA
11	KABUPATEN BANGGALAYA
12	KABUPATEN BANGGALAYA
13	KABUPATEN BANGGALAYA
14	KABUPATEN BANGGALAYA
15	KABUPATEN BANGGALAYA
16	KABUPATEN BANGGALAYA
17	KABUPATEN BANGGALAYA
18	KABUPATEN BANGGALAYA
19	KABUPATEN BANGGALAYA
20	KABUPATEN BANGGALAYA
21	KABUPATEN BANGGALAYA
22	KABUPATEN BANGGALAYA
23	KABUPATEN BANGGALAYA
24	KABUPATEN BANGGALAYA
25	KABUPATEN BANGGALAYA
26	KABUPATEN BANGGALAYA
27	KABUPATEN BANGGALAYA
28	KABUPATEN BANGGALAYA
29	KABUPATEN BANGGALAYA
30	KABUPATEN BANGGALAYA

**ASSESSMENT CENTER
POLDA KALTENG**

NOW AND FUTURE

Persepsi Berubah Persepsi

Assessment Center
Jl. Tugu 11-12 Lt. 11
Palang Merah Indonesia
Telp / Fax: 0856.3772700

Pengecekan hasil kuesioner yang dibagikan