

PERAN ASSESSMENT CENTER DALAM MENILAI SOFT COMPETENCY DI KEPOLISIAN DAERAH JAWA TIMUR

Herman Priyanto¹⁾, Dian Ferriswara²⁾

¹⁾²⁾ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya Email:
hermanpriyanto78@gmail.com

ABSTRAK

Assessment Center digunakan untuk melakukan penilaian berbasis kompetensi untuk menjamin kualitas, objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pembinaan karier Pegawai Negeri di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi adalah penilaian prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data, antara lain Karo SDM Polda Jawa Timur, Kabagbinkar, Assessor dan Assessee. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi. Hasil penelitian menguraikan bahwa assessment center terbukti berperan penting dalam menilai soft competency di Polda Jawa Timur dan pelaksanaan assessment center di Polda Jawa Timur berdampak positif signifikan bagi assessee dalam hal pengembangan pribadi dan profesional.

Kata Kunci: *Assessment center, Polda Jawa Timur, Soft Competency*

Abstract

Assessment Center is used to conduct competency-based assessments to ensure quality, objectivity, transparency, and accountability in career development of Civil Servants in the Indonesian National Police. One of the important things that must be considered by an organization is the assessment of work performance. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data sources include Karo SDM Polda Jawa Timur, Kabagbinkar, Assessor and Assessee. Data analysis was carried out by data reduction, data presentation, and drawing conclusions/verification. The results of the study describe that the assessment center has proven to play an important role in assessing soft competency in Polda Jawa Timur and the implementation of the assessment center in Polda Jawa Timur has a significant positive impact on the assessee in terms of personal and professional development.

Keywords: *Assessment center, East Java Regional Police, Soft Competency*

LATAR BELAKANG

Soft competency berhubungan dengan kapasitas untuk mencerna dan mengontrol diri secara pribadi, serta mampu mengerti dan menjalin relasi dengan individu yang lain, aspek *soft competency* tersebut terbagi menjadi tiga golongan, yaitu *thinking* (kemampuan berpikir), golongan *working* (kemampuan penyelesaian pekerjaan atau tugas) dan golongan (kemampuan hubungan antar manusia). Woodruffe (1993) mendeskripsikan bahwa *soft competency* berhubungan dengan kreativitas dan leabilitas individu atau *soft competency* merupakan kualitas yang terletak di balik sikap individu. *Soft competency* menurut Tripathi dan Agrawal (2014) adalah kemampuan manajerial, atau kemampuan individu untuk melaksanakan

pekerjaan dan membangun korelasi dengan individu lain, sedangkan *hard competency* adalah kompetensi atau kapabilitas individu yang berkaitan dengan hal-hal teknis suatu pekerjaan. Kautz dkk (2012) mendeskripsikan bahwa *soft competency* dapat memprediksi kesuksesan dalam kehidupan seseorang, searah dengan riset Aasheim, dkk (2009) yang menguraikan bahwa perusahaan lebih membutuhkan *soft competency* dibanding *hard competency* yang dimiliki oleh pegawainya, sehingga individu yang memiliki *soft competency* lebih unggul memiliki peluang kerja yang lebih besar dan dibutuhkan oleh perusahaan dan organisasi untuk bertahan dan berkembang.

Masalah manajemen sumber daya manusia

yang dihadapi oleh lembaga kepolisian adalah penempatan yang tidak sesuai dengan Pendidikan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki, juga individu yang tidak bersedia berkembang dengan mengikuti pelatihan dan studi lanjut, sehingga posisi manajerial mengalami kekosongan atau diisi oleh SDM yang tidak sesuai dengan kualifikasi, juga individu yang tidak bersedia untuk mengemangkan kemampuan berdampak terhadap peningkatan jabatan yang mengalami hambatan bahkan keterlambatan, karena belum memenuhi syarat kualifikasi, sehingga assessment sangat diperlukan untuk mencegah permasalahan tersebut.

Semua bidang kehidupan terpengaruh oleh revolusi industri 4.0, termasuk ekonomi, bisnis, masyarakat, nasional, dan global. Polri secara tidak langsung menghadapi tantangan karena dampak tersebut. Tantangan tersebut termasuk personel yang berkualitas tinggi, munculnya kejahatan baru, modernisasi pelayanan publik, kemampuan untuk beradaptasi, peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan leadership dengan tujuan agar Polri dapat bertahan dan bersaing dengan organisasi lain, tantangan harus diimbangi dengan inovasi. Kapasitas SDM sangat diperlukan untuk inovasi, yang dibantu oleh pengetahuan dan komponen lainnya. (Heri, 2019), sehingga diperlukan assessment untuk menilai kapabilitas dari pegawai.

Subbagkompeten Bagbinkar Ro SDM Polda Jatim telah melaksanakan kegiatan Assessment Center dan Promosi Jabatan secara terbuka untuk jabatan-jabatan tertentu pada Tahun 2023, dari hasil kegiatan tersebut selanjutnya diadakan Post dengan memanggil seluruh peserta (Assesse) yang telah mengikuti Assessment Center dan Promosi Jabatan secara terbuka, maksud tujuan kegiatan ini adalah meningkatkan kemampuan pemimpin kepolisian untuk mencapai SDM kepolisian yang fundamental dan presisi di era kepolisian 4.0.

Assessment Center digunakan untuk melakukan penilaian berbasis kompetensi untuk menjamin kualitas, objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pembinaan karier Pegawai Negeri di Kepolisian Negara Republik

Indonesia. Assessment center penting dilakukan assessor karena sangat menghargai kontribusi dari setiap individu, terutama bagi individu yang memiliki prestasi serta tupoksi lainnya (Shalahuddin dan Marpaung, 2014). Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi adalah penilaian prestasi kerja, yang merupakan bagian dari sistem yang dilandasi oleh keyakinan bahwa prestasi kerja setiap pegawai berbeda satu sama lain, namun pelaksanaan assessment yang hanya bisa diikuti oleh para kasubdit, setingkat waka polres, kabag kasat sedangkan pada pama di bawah kasat seperti kanit panit tidak dilaksanakan dikarenakan keterbatasan anggaran.

Organisasi dapat menggunakan metode penilaian prestasi kerja yang berbeda tergantung pada kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut (Simanjuntak, Nadapdap dan Winarto, 2017). Berdasar uraian diatas, sehingga tujuan penelitian ini adalah peran assessment center dalam menilai soft competency di Kepolisian Daerah Jawa Timur.

LANDASAN TEORITIS

Sumberdaya Manusia

Taylor mengembangkan Teori Manajemen Ilmiah yang berfokus pada peningkatan efisiensi di tempat kerja dengan membagi tugas-tugas besar menjadi pekerjaan yang lebih kecil dan spesifik. Dalam konteks SDM, hal ini berarti memaksimalkan produktivitas individu dengan memanfaatkan keahlian khusus (Taylor, 1911).

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri dalam manajemen SDM, teori ini digunakan untuk memahami motivasi karyawan dan bagaimana kebutuhan mereka dapat dipenuhi untuk meningkatkan kinerja (Maslow, 1943).

Adams mengemukakan teori keadilan yang menyatakan bahwa karyawan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan) dan output (imbalan) mereka dengan orang lain. Ketidakadilan dalam perbandingan ini dapat memengaruhi motivasi kerja (Adams, 1965)

Assessment Center (AC)

Assessment Center merupakan teknik penilaian yang memiliki acuan baku dengan fungsi menilai kemahiran dan estimasi kesuksesan pegawai dalam suatu jabatan melalui standarisasi yang disesuaikan berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa Assessor (Perkap, 2016).

Assessment center digunakan untuk memilih kandidat untuk posisi atau peran dengan menggunakan berbagai teknik evaluasi, seperti simulasi, wawancara, tes psikologi, dan multi assessor (George Bohlander, 2009). *Assessment center* adalah metode penilaian kompetensi dengan menggunakan model simulasi kerja yang sebenarnya untuk menilai model perilaku setiap peserta (Hafied, 2016).

Menurut Douglas W. Bray (1966), *assessment center* memiliki beberapa tujuan penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, dalam proses perekrutan pegawai, banyak organisasi memanfaatkan *assessment center* sebagai alat bantu untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam memilih kandidat yang sesuai

Soft Competency

ILO (2021) menjelaskan bahwa *soft competencies* atau *soft skills* adalah kemampuan intrapersonal, interpersonal, organisasi, dan sosial yang berfungsi untuk melengkapi serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang.

Soft skills mencakup karakteristik individu dalam merespons berbagai situasi di sekitarnya. Menurut Collins (Robles, 2012), *soft skills* adalah kualitas yang diperlukan oleh pekerja yang tidak berkaitan langsung dengan pengetahuan teknis, seperti kemampuan berinteraksi dengan orang lain dan beradaptasi dengan lingkungan.

Soft skills meliputi kemampuan intrapersonal, seperti manajemen diri, serta kemampuan interpersonal, yang berkaitan dengan interaksi antar individu dalam konteks dunia kerja, *soft skills* sangat penting karena dapat membantu individu menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama

pendidikan tinggi ke dalam praktik di lingkungan profesional.

Shuayto (2012) mencatat bahwa banyak lulusan perguruan tinggi sering kali tidak memiliki kemampuan untuk menerapkan pengetahuan mereka dalam situasi kerja yang nyata, yang disebabkan oleh kurangnya *soft skills* yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Teori Peran

Sembiring (2012) menyatakan bahwa peran pemerintah, termasuk pemerintah daerah, di mana pun mereka berada, setidaknya mencakup tiga fungsi utama, yaitu fungsi pelayanan, fungsi pengaturan, dan fungsi pemberdayaan. Ketiga fungsi ini sangat penting dalam rangka mencapai tujuan tata kelola pemerintahan yang baik.

Menurut Robert K. Merton dalam Bernard Raho (2007), setiap individu dalam masyarakat memiliki bermacam-macam status, dan masing-masing status memiliki berbagai macam peran. Peran yang banyak itu dinamakan *role set* atau perangkat peran. Status yang banyak tersebut dinamakan perangkat status.

Peranan yang melekat pada posisi seseorang harus dibedakan dengan posisi dalam pergaulan masyarakat. Posisi seseorang dalam masyarakat (*social position*) merupakan unsur statis yang menunjukkan tempat individu dalam organisasi kemasyarakatan. Peran yang diperoleh individu jika lebih banyak menunjuk pada fungsi, penyesuaian diri dan sebagai suatu proses, sehingga seseorang menduduki suatu posisi dalam masyarakat serta menjalankan suatu peranan.

METODE

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengeksplorasi objek dalam kondisi yang alami (Sugiyono, 2014).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi, yang menggabungkan analisis data secara induktif, di mana hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman makna daripada sekadar generalisasi. Deskriptif kualitatif dirancang untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai informasi yang diperoleh peneliti tentang situasi nyata yang terjadi dalam suatu peristiwa yang sedang berlangsung.

Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Pendekatan ini dilakukan secara holistik dengan menggunakan deskripsi berbasis kata-kata dan bahasa dalam konteks yang alami serta memanfaatkan berbagai metode yang bersifat natural. Dalam ranah ilmu sosial, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami proses, perilaku, dan tindakan sosial secara menyeluruh. Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif deskriptif dengan fokus untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran pusat asesmen dalam menentukan sumber daya manusia yang memiliki soft competency di Kepolisian Daerah Jawa Timur.

Informan merujuk pada individu yang berperan sebagai sumber informasi dalam konteks penelitian, yang digunakan untuk menyampaikan data mengenai situasi dan kondisi di lokasi penelitian. Dalam studi ini, informan terdiri dari assessor, assessee, dan pelaksana *assessment center* yang beroperasi di lingkungan Kepolisian Daerah Jawa Timur, khususnya di Biro Sumber Daya Manusia dan Kabag Binkar, jumlah informan assessor sejumlah 11 orang, assessee 8 Orang, Biro SDM 1 Orang dan Kabagbinkar 1 Orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan *assessment center* di Polda Jawa Timur diketahui bahwa Bagbinkar SDM Polda Jawa Timur merupakan pelaksana *assessment center* dengan tugas membina dan melaksanakan manajemen pembinaan karir

personel yang meliputi pelaksanaan *assessment center*, mutasi, peningkatan jenjang karir, pemberhentian jabatan serta kepangkatan. Assessor Polda Jawa Timur berada pada pembinaan Bag Binkar Ro SDM Polda Jawa Timur, karena secara struktur belum ada jabatan khusus fungsional assessor.

Berdasar dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) Penyelenggaraan *Assessment Center* di Lingkungan Polda Jawa Timur, diketahui bahwa penilaian kompetensi dilaksanakan dengan prinsip-prinsip, sebagai berikut uraian hasil jawaban responden

1. Legal
Assessment Center dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Objektif
Pelaksanaan dan hasil Assessment Center menggambarkan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki oleh assessment atau Assessee.
3. Akuntabel
Pelaksanaan dan hasil Assessment Center menggambarkan kompetensi sesungguhnya yang dimiliki Assessee.
4. Nesesitas
Assessment Center dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi Polri
5. Transparan
Assessment Center dilaksanakan secara terbuka
6. Independen
Berdasar studi literatur dokumen dan jawaban responden bahwa terdapat dukungan anggaran bagi pelaksanaan assesmen center, dukungan anggaran DIPA RKKAL Biro SDM dan mencukupi untuk setiap kegiatan *assessment center*. Dukungan anggaran kegiatan *Assessment Center* atau promosi jabatan secara terbuka dan *Post Assessment* didukung dana DIPA Biro SDM Polda Jatim Tahun 2023.

Peran *assessment center* dalam menilai *soft competency* diantaranya mencakup aspek-aspek seperti keterampilan interpersonal, kepemimpinan, kerja sama tim, adaptabilitas,

komunikasi, dan etika kerja. *Assessment center* menggunakan simulasi yang mereplikasi situasi nyata di lingkungan kerja. Assessor mengamati bagaimana assessee bereaksi dan berinteraksi dalam konteks yang mendekati situasi sehari-hari, misalnya dalam menangani konflik, kepemimpinan tim dan kemampuan berkomunikasi.

Assessment center menerapkan berbagai metode digunakan, seperti wawancara berbasis kompetensi, role play, studi kasus, dan diskusi kelompok. Metode tersebut dirancang untuk mengevaluasi soft competency secara menyeluruh, memberikan gambaran lengkap tentang kemampuan interpersonal dan intrapersonal assessee.

Assessor dapat melakukan observasi langsung terhadap perilaku assessee dalam situasi yang menuntut soft competency seperti memimpin diskusi, memecahkan masalah bersama, atau menavigasi dinamika kelompok, sehingga memberikan data kualitatif yang mendalam mengenai kemampuan soft competency.

Assessment center memungkinkan penilaian soft competency baik secara kualitatif (misalnya, observasi deskriptif) maupun kuantitatif (melalui skor atau rating). Kombinasi ini membantu dalam memberikan penilaian yang lebih objektif dan terukur.

Assessee diharapkan mendapatkan umpan balik yang detail mengenai soft competency yang mencakup area pengembangan yang memungkinkan assessee untuk memahami dan meningkatkan kemampuan mereka di masa depan.

Menilai soft competency melalui *assessment center* membantu memastikan bahwa personel yang ditempatkan atau dipromosikan ke posisi tertentu memiliki kemampuan interpersonal dan kepemimpinan yang sesuai dengan ketentuan.

Hasil dari *assessment center* memberikan data yang kuat untuk mendukung keputusan terkait promosi, penempatan, dan pengembangan karir, memastikan bahwa penilaian terhadap soft competency dilakukan dengan standar yang tinggi dan konsisten.

Tujuan utama dari pelaksanaan

assessment center adalah menilai personel yang sedang dipertimbangkan untuk jabatan tertentu, memastikan bahwa promosi didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang terukur secara objektif, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan personel, sehingga rencana pengembangan karir yang sesuai dapat dirancang. Ini termasuk pelatihan atau pendidikan tambahan yang diperlukan untuk kemajuan karir, mengidentifikasi personel dengan potensi kepemimpinan yang tinggi, yang kemudian dapat dipersiapkan untuk posisi manajerial atau strategis di masa depan, evaluasi kinerja berkala, memberikan umpan balik yang berguna untuk peningkatan kinerja individu dan tim, memastikan personel ditempatkan di posisi yang paling sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, *assessment center* membantu dalam penentuan penempatan yang optimal dan mengevaluasi dinamika tim dan mengidentifikasi area untuk perbaikan dalam kerjasama tim, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Assessment center menerapkan berbagai metode digunakan, seperti wawancara berbasis kompetensi, *role play*, studi kasus, dan diskusi kelompok. Metode tersebut dirancang untuk mengevaluasi soft competency secara menyeluruh, memberikan gambaran lengkap tentang kemampuan interpersonal dan intrapersonal assessee.

Assessment center memungkinkan penilaian soft competency baik secara kualitatif (misalnya, observasi deskriptif) maupun kuantitatif (melalui skor atau rating). Kombinasi ini membantu dalam memberikan penilaian yang lebih objektif dan terukur.

Assessee diharapkan mendapatkan umpan balik yang detail mengenai soft competency yang mencakup area pengembangan yang memungkinkan assessee untuk memahami dan meningkatkan kemampuan mereka di masa depan. Menilai soft competency melalui *assessment center* membantu memastikan bahwa personel yang ditempatkan atau dipromosikan ke posisi tertentu memiliki kemampuan interpersonal

dan kepemimpinan yang sesuai dengan ketentuan.

Hasil dari *assessment center* memberikan data yang kuat untuk mendukung keputusan terkait promosi, penempatan, dan pengembangan karir, memastikan bahwa penilaian terhadap soft competency dilakukan dengan standar yang tinggi dan konsisten. Assessor dapat melakukan observasi langsung terhadap perilaku *assesse* dalam situasi yang menuntut *soft competency* seperti memimpin diskusi, memecahkan masalah bersama, atau menavigasi dinamika kelompok, sehingga memberikan data kualitatif yang mendalam mengenai kemampuan *soft competency*.

Hasil dari *Assessment Center* dapat mengidentifikasi personel yang memiliki potensi untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga membuka peluang bagi *assesse* untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan pengembangan karir yang lebih cepat. Berdasarkan hasil *assessment*, *assesse* dapat diarahkan untuk mengikuti pelatihan, pendidikan lanjutan, atau mentoring yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan, sehingga membantu untuk memperkuat kompetensi yang dibutuhkan dalam peran atau jabatan yang lebih tinggi.

Proses penilaian yang transparan dan objektif memotivasi *assesse* untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kompetensi, dengan mengetahui bahwa proses penilaian berdasar kompetensi yang terukur, *assesse* cenderung lebih fokus pada peningkatan standar profesionalisme mereka, baik dalam hal kinerja sehari-hari maupun interaksi interpersonal.

Hasil positif dari *Assessment Center* memberikan validasi kepada *assesse* bahwa memiliki kemampuan dan kompetensi yang diakui oleh organisasi, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas dan menghadapi tantangan baru.

Hasil *Assessment Center* membantu memastikan bahwa *assesse* ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki, sehingga meningkatkan efektivitas dalam menjalankan tugas dan

memberikan rasa kepuasan dalam pekerjaan. *Assesse* yang telah melalui *Assessment Center* cenderung lebih siap untuk beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab baru, karena telah dievaluasi dan dipersiapkan secara sistematis.

Assesse merasa lebih percaya pada keputusan manajemen terkait promosi, penempatan, atau pengembangan karir karena proses penilaian yang dilakukan secara terbuka dan transparan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. *Assessment center* memiliki peran penting dalam menilai *soft competency* di Polda Jawa Timur, yang mencakup aspek-aspek seperti kemampuan mengontrol diri, kebijaksanaan, profesionalisme, keterampilan interpersonal, kepemimpinan, kerjasama tim, adaptabilitas, percaya diri, komunikasi, dan etika kerja
2. Pelaksanaan *Assessment Center* di Polda Jawa Timur berdampak positif signifikan bagi *assesse* dalam hal pengembangan pribadi dan profesional, seperti pemahaman tentang kompetensi pribadi, motivasi meningkatkan kemampuan diri, peningkatan kemampuan intrapersonal, kepercayaan diri lebih tinggi, serta memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Saran

1. Perlu dilakukan pelatihan secara rutin dan terjadwal didukung dengan anggaran yang memadai untuk penyegaran bagi para assessor, juga dengan anggaran yang memadai diharapkan jabatan dibawah perwira menengah dan perwira pertama seperti panit dan kanit dapat mengikuti *assessment center*, sehingga kompetensi tetap terjaga dengan baik, juga perlu inovasi untuk MOU dengan Instansi lain (Baik Kantor Pemerintahan lain dan Swasta) untuk peningkatan

PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak).

2. Data dan Mapping peserta assesse yang pernah mengikuti kegiatan Asessement lebih dari satu kali agar tidak terjadi dominasi, juga perawatan secara berkala sarana prasarana pendukung proses assessment center.

REFERENSI

- Aasheim, C. L., Li, L., & Williams, S. (2009). Knowledge and skill requirements for entry-level information technology workers: A comparison of industry and academia. *Journal of information systems education*, 20(3), 349-356.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Douglas, 1966, *Leadership and Motivation*, Cambridge, MA: Addison-Wessley.
- George Terry, 2009, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hafied, Hamzah. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Tinjauan Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kinerja*. Kretakupapriant, Makasar
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 16.
- ILO (International Labour Organization). 2021. *Pengantar Program Pembelajaran Studi Independen MBKM Soft Competencies – GNIK*. Jakarta
- Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., Ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success*.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Robles, M.M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*
- Shalahuddin, A., & Marpaung, B. P. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 7, 53-64.
- Shuayto, N. (2012). The case for soft-skills development in MBA programs. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*.
- Simanjuntak, D. S., Nadapdap, K. M. N., & Winarto, W. (2017). Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 6-13.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency based management in organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & organization development journal*, 14(1), 29-36.

