

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepolisian merupakan bagian dari sebuah institusi negara yang bertanggung jawab untuk melaksanakan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, melindungi dan mengayomi masyarakat, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Sebagai salah satu institusi pemerintah yang penting dalam sebuah negara dimana faktor institusional dan struktural mempengaruhi kehidupan dan tatanan masyarakat disamping faktor-faktor lainnya, Polri harus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan yang telah terjadi maupun yang akan muncul di masa depan, karena kinerja Polri tidak dapat lagi dibatasi oleh tempat dan waktu tertentu. Pergeseran yang nyata terlihat di masyarakat lokal, dengan adanya inisiatif untuk membangun masyarakat madani yang dianggap dapat menjadi model bagi negara Indonesia di masa depan dengan mempertahankan supremasi hukum, moralitas dan etika, demokratisasi, hak asasi manusia, keterbukaan dan keadilan.

Polri dalam ukuran universal merupakan organisasi yang besar dan kompleks, hal ini sebagaimana menurut Djamin (2011) Polri merupakan *large and complex organization* baik dilihat dari banyak tugas pokok dan tugas-tugasnya, dari luas wilayah tanggungjawabnya, dari jumlah

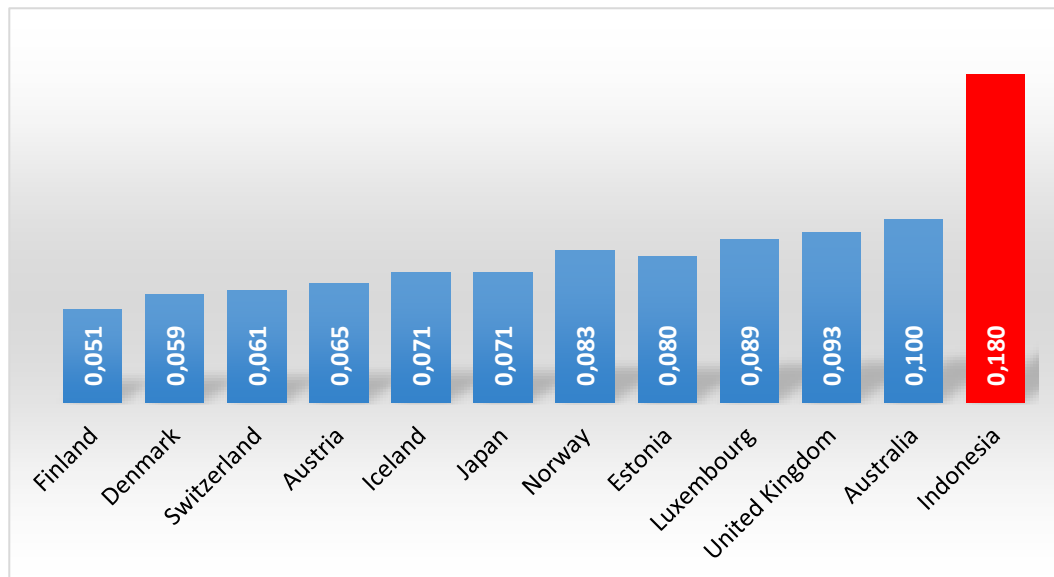
personel yang dikelolanya, dari sudut pandang anggaran/keuangan dan peralatannya serta keadaan lingkungan nasional, regional dan global. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Polri sebagai organisasi publik mempunyai peranan yang sangat penting di dalam masyarakat untuk menangani masalah-masalah sosial. Oleh karena itu, Polri sebaiknya didudukkan pada posisi yang independen dalam penataan sistemnya karena memiliki peranan yang sangat penting terkait tugas pokok dan wewenangnya yang luas. Apabila independensi kedudukan Polri salah dalam penataan sistemnya, maka Polri dapat menjelma menjadi institusi yang *super power* karena tugas dan kewenangannya yang akan sangat luas. Iskandar (2018) menyatakan bahwa ketidaksesuaian memposisikan lembaga kepolisian dalam ketatanegaraan bangsa Indonesia akan menciptakan problematika bagi lembaga kepolisian tersebut dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai kepolisian Negara.

Polri dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya sebaiknya dilaksanakan secara akuntabilitas, responsif, berorientasi pada pelayanan, profesional, transparan, mudah, murah, modern, cepat dan tidak berbelit-belit. Hal ini dikarenakan akan mempengaruhi pada tingkat kepercayaan dan citra kepolisian di tengah-tengah masyarakat yang berdampak pada tinggi dan rendahnya *Global Police Index* di mata dunia internasional saat ini. *Global Police Index* terdiri dari banyak indikator dan berbagai data kualitatif dan kuantitatif yang dimaksudkan

untuk memberi peringkat negara-negara menurut status keamanan dalam negeri. Indeks ini juga mengukur kemampuan institusi kepolisian di seluruh dunia untuk memberikan layanan keamanan yang efektif serta mengukur kinerja terbaik kepolisian (*top performing police forces*), kinerja di atas rata-rata kepolisian (*above average performing police forces*), kinerja rata-rata kepolisian (*average performing police forces*) dan kinerja di bawah rata-rata kepolisian (*under performing police forces*). Untuk menghasilkan penilaian index yang independen, laporan penilaian indeks dari *Global Police Index*, diumumkan melalui *International Police Association* yang merupakan organisasi non-permerintah untuk persahabatan bagi anggota kepolisian, baik dalam hal pekerjaan atau anggota polisi yang sudah purna tugas, dan tanpa membedakan pangkat, posisi, jenis kelamin, ras, bahasa atau agama. *International Police Association* memiliki sekitar 372.000 (tiga ratus tujuh puluh dua ribu) anggota di hampir 100 (seratus) negara dan 65 (enam puluh lima) diantaranya adalah bagian nasional yang berafiliasi, serta terwakili di 6 (enam) benua.

Penilaian berdasarkan *International Police Association* dapat diketahui bahwa 10 (sepuluh) negara yang memiliki indeks polisi terbaik dunia saat ini yaitu Finlandia (0,051), Denmark (0,059), Switzerland (0,061), Austria (0,065), Iceland (0,071), Japan (0,071), Estonia (0,080), Norway (0,083), Luxembourg (0,089), United Kingdom (0,093), dan Australia (0,100). *International Police Association* di Tahun 2022

menempatkan Kepolisian Negara Republik Indonesia pada peringkat ke-53 (lima puluh tiga) dengan penilaian index sebesar 0,180. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.1.

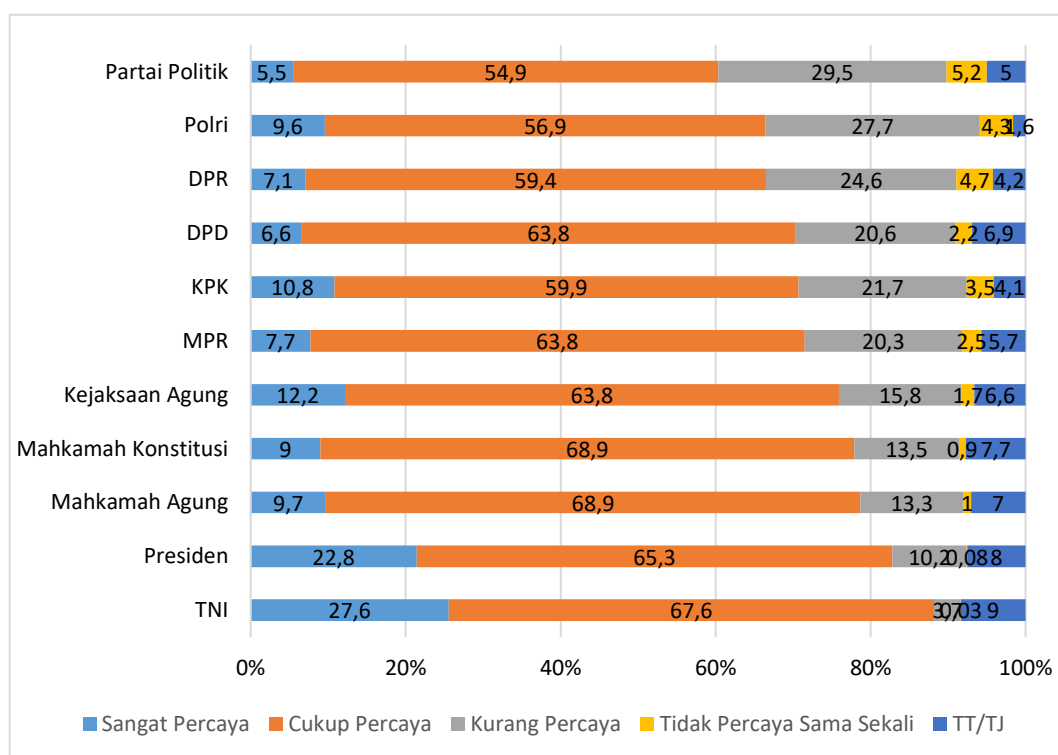


Sumber : International Police Association, 2022

Gambar 1.1
Global Police Index

Masih rendahnya peringkat dan perolehan index kepolisian untuk Indonesia di tengah-tengah dunia internasional berdasarkan *Global Police Index*, menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja kepolisian di Indonesia saat ini masih rendah. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang membandingkan Polri dengan lembaga pemerintah lainnya di Indonesia. Hasil survei yang dilakukan oleh Lembaga Survei Indikator di Tahun 2023 menyatakan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap Polri yang masih rendah dikarenakan kualitas kinerja yang dianggap belum optimal dibandingkan dengan lembaga-lembaga pemerintah lainnya. Hasil survei yang dilakukan oleh

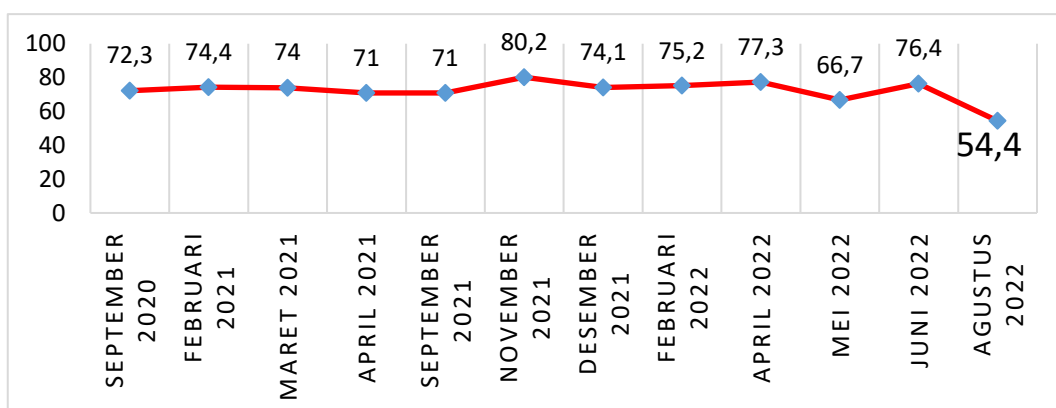
Indikator dapat diketahui bahwa saat ini Polri masih kurang mendapatkan kepercayaan masyarakat yang terbesar kedua setelah Partai Politik, dengan tingkat persentase mencapai sebesar 27,7% di atas ketidakpercayaan masyarakat terhadap Partai Politik dengan persentase sebesar 29,5%. Tingkat kepercayaan masyarakat tertinggi terhadap lembaga pemerintahan ditunjukkan pada institusi TNI sebesar 3,7%, Presiden sebesar 10,2%, Mahkamah Agung sebesar 13,3%, Mahkamah Konstitusi sebesar 13,5% dan Kejaksaan Agung sebesar 15,8%. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Sumber : Lembaga Survei Indikator, 2023

Gambar 1.2
Tingkat Kepercayaan Masyarakat Terhadap
Lembaga Pemerintah di Indonesia

Lembaga Indikator dalam survei yang dilakukan khusus kepada lembaga kepolisian menyebutkan bahwa di bulan Agustus Tahun 2022 tingkat kepercayaan publik terhadap Polri merupakan yang terendah sejak survei yang dilakukan pada bulan September Tahun 2020. Menurunnya tingkat kepercayaan publik terhadap Polri berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Mabes Polri dengan lembaga Indikator menunjukkan adanya permasalahan yang serius terhadap kinerja sumber daya manusia personel kepolisian saat ini. Tingkat penurunannya saat ini berada pada persentase paling rendah yaitu sebesar 54,4%, yang disebabkan oleh banyaknya kasus yang terjadi baik di dalam ataupun di luar Polri. Beberapa kasus yang menyebabkan menurunnya kepercayaan publik terhadap Polri terjadi pada tahun 2022, antara lain terjadinya penembakan ajudan pribadi yang dilakukan oleh mantan Kadiv Propam Polri Ferdy Sambo, penembakan gas air mata yang diarahkan oleh polisi ke tribun penonton sepak bola di dalam Stadion Kanjuruhan di Kota Malang, dan adanya Perwira Tinggi Polri yang memperjualbelikan narkoba dari barang bukti sitaan yang didapatkan pada saat melakukan penangkapan pengedar narkoba. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Sumber: Mabes Polri, 2022

Gambar 1.3
Indeks Kepercayaan Publik
Terhadap Polri

Rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri, juga diindikasikan oleh banyaknya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh personel Polri pada saat berada di tengah masyarakat. Berbagai pelanggaran yang dilakukan oknum kepolisian membuat citra organisasi menjadi tidak baik. Hal ini mendapat perhatian yang serius dari Kapolri Jenderal Pol. Listyo Sigit Prabowo sebagai bahan evaluasi bagi Intitusi Polri saat ini. Dalam berita yang telah dituliskan dari sumber media online <https://nasional.kompas.com/read/2021/12/18/09114671/wanti-wanti-kapolri-ke-anak-buah-usai-muncul-fenomena-no-viral-no-justice?Page=all> Kapolri Jenderal Pol. Listyo Sigit Prabowo memberikan tanggapan tentang banyaknya kritikan masyarakat yang ditujukan ke Polri melalui media sosial. Kapolri menyampaikan adanya kemunculan fenomena "*no viral, no justice*" melalui tagar yang dituliskan masyarakat berupa #ViralForJustice dan #PercumaLaporPolisi. Tidak hanya itu, masyarakat

juga banyak menuliskan di media sosial berupa #SatuHariSatuOknum yang muncul menyusul peristiwa kekerasan yang dilakukan aparat terhadap peserta unjuk rasa. Rentetan kritik publik ini perlu menjadi bahan evaluasi bagi kinerja para anggota Polri yang saat ini citranya tengah kurang baik di masyarakat.

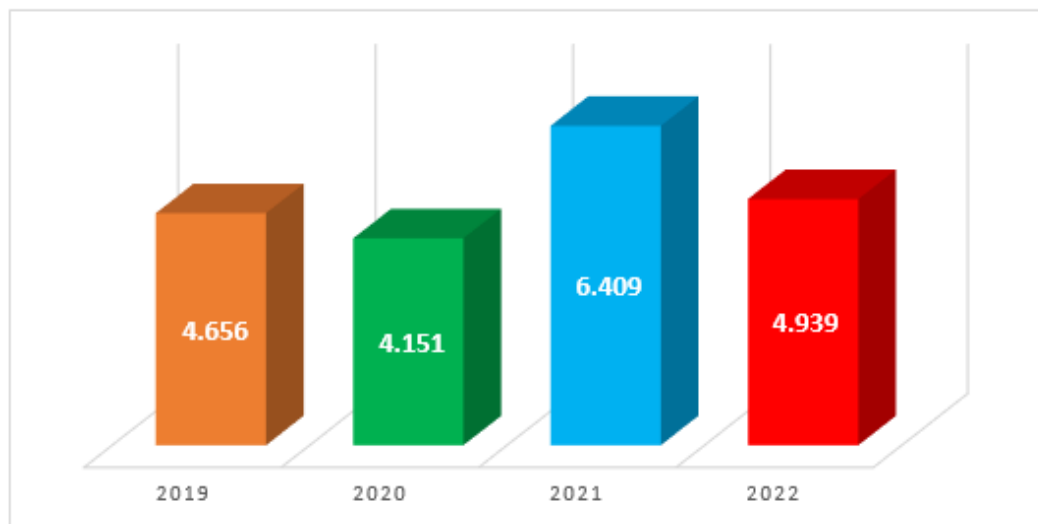
Perhatian Kapolri atas munculnya penurunan citra Polri di masyarakat disadari karena adanya sejumlah penyimpangan. Keseriusan Kapolri untuk membenahi institusinya sampai pada perumpamaan atau peribahasa yang diungkapkan bahwa “Ikan Busuk Mulai dari Kepala”, dengan kata lain, segala permasalahan internal di kepolisian, dapat terjadi karena pimpinannya bermasalah atau tidak mampu menjadi teladan bagi jajarannya.



Sumber: Media Online Kompas, 2021

Gambar 1.4
Instruksi Kapolri se usai #ViralForJustice dan
#PercumaLaporPolisi di Masyarakat

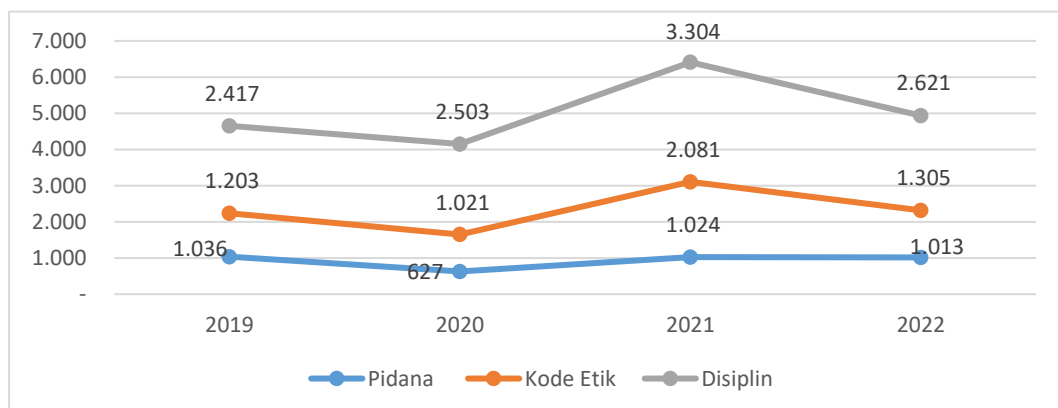
Selama periode tahun 2019 sampai dengan 2022 jumlah pelanggaran secara umum yang dilakukan oleh anggota Polri di Indonesia setiap tahunnya mengalami fluktuatif dan jumlahnya mencapai ribuan pelanggaran. Jumlah pelanggaran anggota Polri tertinggi ditunjukkan pada Tahun 2021 dimana jumlahnya mencapai 6.049 (enam ribu empat puluh sembilan) pelanggaran. Jumlah pelanggaran tertinggi berikutnya ditunjukkan pada Tahun 2019 dengan jumlah sebesar 4.656 (empat ribu enam ratus lima puluh enam) pelanggaran dan di tahun selanjutnya yaitu Tahun 2020 merupakan yang terendah, akan tetapi hanya menurun sebesar 505 (lima ratus lima) pelanggaran sehingga jumlahnya masih mencapai 4.151 (empat ribu seratus lima puluh satu) pelanggaran. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.5.



Sumber : Divisi Propam Mabes Polri, 2023

Gambar 1.5
Jumlah Pelanggaran Anggota Polri

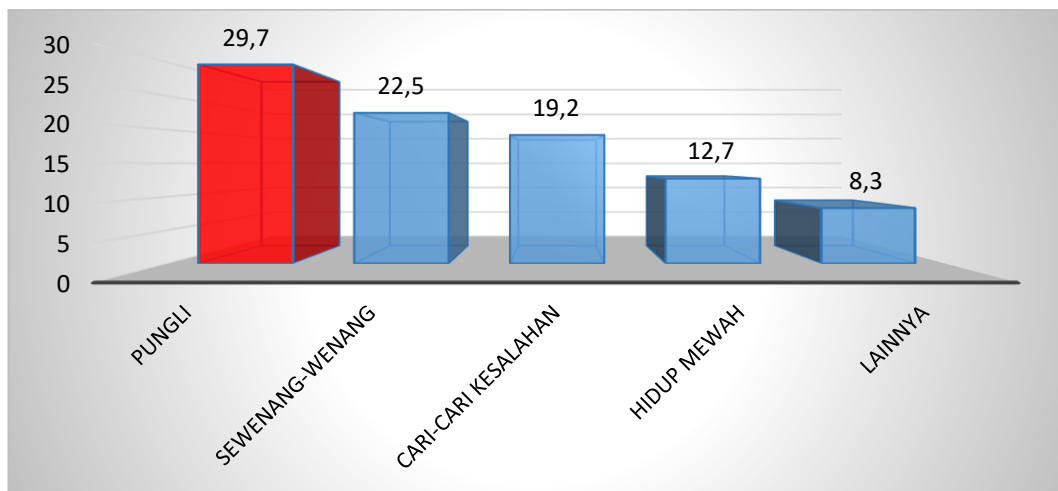
Berdasarkan jenisnya pelanggaran anggota Polri secara umum dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu: pelanggaran disiplin, kode etik, dan pidana. Jika melihat data sebelumnya dapat diketahui bahwa jenis pelanggaran yang banyak dilakukan oleh anggota Polri adalah pelanggaran disiplin dimana selama periode Tahun 2019-2022 jumlahnya mencapai 10.845 (sepuluh ribu delapan ratus empat puluh lima) pelanggaran. Pelanggaran kode etik selama periode Tahun 2019-2022 jumlahnya mencapai 5.610 (lima ribu enam ratus sepuluh) pelanggaran dan pelanggaran pidana yang dilakukan oleh anggota Polri sebanyak 3.700 (tiga ribu tujuh ratus) pelanggaran. Dari tiga jenis pelanggaran tersebut, yang tertinggi ditunjukkan pada Tahun 2021 dengan rincian pelanggaran disiplin sebanyak 3.304 (tiga ribu tiga ratus empat) pelanggaran, kode etik sebanyak 2.061 (dua ribu enam puluh satu) pelanggaran, dan pidana sebanyak 1.024 (seribu dua puluh empat) pelanggaran. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.6.



Sumber : Divisi Propam Mabes Polri, 2023

Gambar 1.6
Jenis Pelanggaran Anggota Polri

Banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh personel Polri di tengah-tengah masyarakat menunjukkan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia Polri masih belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Mabes Polri dengan Lembaga Populi Center melakukan survei terbarunya pada Tahun 2022 menunjukkan beberapa pelanggaran atau kinerja personel Polri yang banyak dikeluhkan oleh masyarakat saat ini. Kinerja Polri yang sering dikeluhkan oleh masyarakat diantaranya masih adanya pungutan liar (pungli) yang dilakukan oleh personel Polri yang merupakan tertinggi dengan persentase sebesar 29,7%, kemudian diikuti personel yang melakukan kesewenang-wenangan dengan persentase sebesar 22,5%, dan personel yang banyak mencari-cari kesalahan pada saat bertugas di tengah masyarakat sebesar 19,2%. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.7.



Sumber: Mabes Polri, 2022.

Gambar 1.7
Jenis Keluhan Masyarakat Terhadap Kinerja Polri

Masih banyaknya keluhan yang disampaikan oleh masyarakat terhadap kinerja Polri merupakan modal awal kepolisian untuk melakukan perbaikan pada bidang Sumber Daya Manusia, hal ini karena Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dan kunci keberhasilan dalam organisasi dikarenakan manusia selaku motor penggerak organisasi yang dapat menghasilkan barang dan jasa dalam organisasi dan memiliki potensi untuk memberikan kontribusi produktif bagi organisasi.

Yusuf (2016) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang berperan sebagai penggerak lembaga dan bisnis, yang bertindak sebagai aset yang membutuhkan pengembangan dan pelatihan. Manajemen Sumber Daya Manusia Polri perlu mengatur dan mengelola personelnnya untuk menjadikan organisasi Polri yang unggul, dicintai dan dipercaya masyarakat. Sedarmayanti (2016:37) menyatakan bahwa Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat berhasil melalui sumber daya manusianya. Hal ini mencakup kebijakan dan praktik untuk mengidentifikasi aspek “manusia” atau Sumber Daya Manusia dari posisi manajemen, seperti perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian. Rivai dan Sagala (2010) menyatakan bahwa salah satu bidang manajemen umum yang mencakup elemen pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, dan pengendalian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk mencapai tujuan bisnis, prosedur ini digunakan di

departemen manufaktur, pemasaran, keuangan, dan kepegawaian. Mengingat semakin pentingnya Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan organisasi, berbagai pengalaman terkait Sumber Daya Manusia dan temuan penelitian secara metodis dikumpulkan di bawah payung Manajemen Sumber Daya Manusia. Kumpulan pengetahuan tentang Sumber Daya Manusia disebut sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi, pegawai bukan lagi sebagai sumber daya belaka seperti pada awal kemunculannya di tengah masyarakat, akan tetapi lebih kepada modal atau aset bagi institusi atau organisasi.

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami pergeseran paradigma; paradigma awalnya adalah Manajemen Personalia, kemudian menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*), dan yang terbaru adalah Manajemen Modal Manusia (*Human Capital Management*). Sumber Daya Manusia tidak hanya dipandang sebagai aset terpenting perusahaan, tetapi juga sebagai sumber daya yang berharga yang dapat diperluas dan dikembangkan tanpa menambah biaya bisnis. Sebagaimana menurut Kearns dalam Gaol (2014), menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami perubahan paradigma dari Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) menjadi Manajemen Modal Manusia (*Human Capital Management*). Modal

Manusia atau *Human Capital* itu sendiri menurut Matthewman, J., Matignon dalam Gaol (2014) adalah kumpulan pengalaman, keterampilan, pengetahuan, dan atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam sebuah organisasi yang memacu kinerja, produktivitas, dan pencapaian tujuan strategis, sehingga jika diartikan secara literal Modal Manusia adalah keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang menjadikan manusia sebagai aset utama bagi organisasi. Saat inilah perspektif Sumber Daya Manusia sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka. Paradigma ini juga memandang bahwa Sumber Daya Manusia adalah aset organisasi sehingga harus dikelola secara strategis dan proaktif.

Polri dalam mengelola sumber daya manusianya memerlukan suatu strategi organisasi agar dapat selalu eksis di masyarakat dengan tidak hanya menggunakan Sumber Daya Manusia yang biasa saja namun diperlukan Sumber Daya Manusia yang potensial (bertalenta) sebagai sumber keunggulan kompetitif dan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi yang berkinerja unggul. Salah satu strategi yang dilakukan Polri dalam mengelola sumber daya manusianya melalui implementasi Manajemen Talenta Polri, hal ini sejalan dan mendukung apa yang disampaikan Presiden Republik Indonesia Ir. Joko Widodo pada tanggal 14 Juli 2019 yang mengatakan bahwa pembangunan Sumber Daya Manusia menjadi kunci Indonesia ke depan dan pemerintah akan

mengidentifikasi, memfasilitasi serta memberikan dukungan pendidikan dan pengembangan diri bagi talenta-talenta Indonesia.

Dalam hal menjaga agar sebuah institusi atau lembaga beroperasi dengan lancar, manusia dapat menjadi sumber kualitas yang konsisten. Kapasitas setiap pegawai untuk bekerja sama satu sama lain sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Penerapan Sistem Manajemen Talenta diperlukan untuk memetakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi saat ini dan menyelaraskannya dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dituangkan dalam visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan organisasi.

Menemukan kesenjangan antara persyaratan keterampilan kerja yang diharapkan dengan kompetensi pegawai tertentu adalah langkah pertama untuk mencapai keselarasan ini. Persyaratan kompetensi jabatan dikembangkan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan prosedur bisnis organisasi, sebaliknya sistem manajemen kinerja pegawai memberikan penjelasan tentang kebijakan, strategi, dan tujuan organisasi.

Proses utama dalam Manajemen Talenta adalah penilaian kompetensi dan pengukuran kinerja pegawai. Hasil dari penilaian kompetensi dan pengukuran kinerja pegawai digunakan untuk membangun kelompok talenta (*talent pool*) sebagai dasar pengembangan pegawai sehingga tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan posisi saat ini dan masa depan sesuai dengan jenjang karier dan rencana suksesi setiap individu pegawai.

Beberapa sistem Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya, termasuk pembuatan kamus kompetensi dan kebutuhan kompetensi jabatan, penilaian kompetensi individu, sistem manajemen karier, sistem manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, serta sistem kompensasi, sangat terkait dengan sistem Manajemen Talenta. Sistem manajemen karier digunakan untuk mengategorikan pegawai berdasarkan keberhasilan kinerjanya di masa lalu, sedangkan kamus kompetensi dan kebutuhan kompetensi jabatan digunakan sebagai dasar untuk mengukur kompetensi individu dan mendeteksi kesenjangan kompetensi.

Suatu cara untuk memutuskan bagaimana merotasi dan mempromosikan pegawai yang dianggap berbakat (memiliki potensi dan menunjukkan kinerja yang kuat), diperlukan jalur karier dan rencana suksesi yang merupakan komponen dari sistem manajemen karier. Organisasi dapat menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat dengan strategi yang tepat ketika menggunakan Sistem Manajemen Talenta.

Manajemen Talenta merupakan salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang Sumber Daya Manusia. Istilah Manajemen Talenta atau *Talent Management* mulai populer dalam dunia pengelolaan Sumber Daya Manusia pada tahun 1997 dengan munculnya artikel berjudul “*War of Talent*” oleh McKinsey and Company dan mulai diteliti kontribusinya dalam menciptakan dan memelihara keunggulan dalam organisasi selama lebih dari 25 (dua puluh lima) tahun oleh Lance A. Berger and

Associates. Penelitian tersebut mengamati perusahaan atau organisasi yang berhasil dan langgeng. Berdasarkan penelitian itu, Berger (2008) membuat kesimpulan sederhana yaitu untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki Manajemen Talenta yang proaktif dan memiliki cara yang sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas Manajemen Talenta tersebut. Adapun menurut Venkateswaran (2012), selain mencari dan merekrut kandidat terbaik untuk posisi di dalam perusahaan, organisasi juga harus mencari, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan kandidat sembari memastikan bahwa para kandidat secara konsisten memenuhi standar dan kriteria bisnis. Hal ini membutuhkan pendekatan metodis dalam sebuah perekrutan pegawai.

Davis (2009:2) menjelaskan bahwa pendekatan sistematis dalam perekrutan melibatkan lebih dari sekadar menemukan kandidat terbaik untuk bergabung dengan tim; pendekatan ini juga mencakup pencarian, perekrutan, pengembangan, dan pemberian posisi kepada sambil terus memastikan bahwa para kandidat memenuhi persyaratan atau standar bisnis atau organisasi. Pella dan Inayati (2011:82) menjelaskan bahwa Manajemen Talenta merupakan proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Menurut Wahyuningtias dalam Sule dan Wahyuningtias (2016:5) menyebutkan bahwa komponen utama Manajemen Talenta adalah akuisisi talenta melalui pencarian dan

orientasi, pengembangan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan tinjauan talenta, serta retensi talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan ikatan talenta. Manajemen Talenta adalah serangkaian aktivitas terpadu untuk mengelola pegawai berkinerja tinggi di semua tingkat organisasi.

Istilah talenta itu sendiri menurut Michael, dkk (2001) adalah keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, keinginan, sikap, karakter, dan kapasitas untuk belajar dan bertumbuh adalah contoh kekuatan inti dari seseorang pegawai. Adapun menurut Cheese, dkk (2008), talenta adalah puncak dari pengalaman, tindakan, pengetahuan, dan kemampuan individu yang mereka bawa ke dalam pekerjaan. Secara sederhana Davis (2009) mengatakan bahwa pemahaman istilah talenta dapat diartikan sebagai bakat atau keahlian khusus. Pella dan Inayati (2011:82) menjelaskan talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan, sedangkan menurut Wahyuningtias dalam Sule dan Wahyuningtias (2016:3), talenta adalah manusia atau pegawai yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang. Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi sebelumnya, talenta diartikan sebagai kualitas yang dimiliki pegawai tertentu yang sangat bernilai dan

diperlukan dalam organisasi atau dikatakan juga orang-orang yang mempunyai kualitas yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini sebagai generasi penerus organisasi.

Manusia dalam kapasitasnya sebagai seorang pegawai mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja. Oleh karena itu dalam setiap organisasi perlu adanya pembagian atau pengelompokan pegawai. Berger&Berger (2008), mengelompokkan pegawai menjadi 4 (empat) kelompok. Adapun kelompok pertama yaitu *Superkeeper*, yang merupakan pegawai yang mampu menghasilkan kinerja unggul, yang memberi inspirasi kepada pegawai lainnya untuk menghasilkan kinerja unggul juga. Biasanya jumlah mereka antara 3% sampai dengan 5% dari seluruh Sumber Daya Manusia di suatu organisasi. Selanjutnya kelompok kedua yaitu *Keeper*, yang merupakan pegawai yang berhasil mencapai kinerja yang melebihi dari yang diharapkan, mampu membantu pegawai lainnya dalam meningkatkan kinerja dan melebihi harapan dalam mewujudkan kompetensi inti organisasi. Biasanya jumlah mereka antara 20% sampai dengan 25% dari seluruh pegawai di suatu organisasi. Adapun kelompok ketiga yaitu *Solid Citizen* yang merupakan pegawai yang mampu mencapai kinerja sesuai harapan dan membantu kelancaran pekerjaan pegawai lainnya, serta sesuai harapan dalam mewujudkan kompetensi organisasi. Kelompok ini jumlahnya berkisar 70% dari seluruh Sumber Daya

Manusia. Terakhir adalah kelompok keempat atau disebut kelompok *Misfit* yang terdiri dari pegawai yang tidak mampu mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi, tidak mampu bekerja sama dan tidak sesuai dengan kompetensi organisasi. Kelompok ini tidak lebih dari 5% jumlah seluruh pegawai.

Polri sebagai sebuah birokrasi atau organisasi publik memiliki tantangan baik secara internal maupun eksternal dalam mengelola sumber daya manusianya untuk mencapai organisasi yang unggul. Salah satu strategi yang dilakukan Polri dalam mengelola Sumber Daya Manusia adalah dengan menerapkan Manajemen Talenta Polri yang pertama kali dilaksanakan pada tahun 2017/2018 oleh Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri sebagai *pilot project* dalam rangka membangun sebuah sistem Manajemen Talenta di tubuh Polri. Pelaksanaan tersebut diawali dengan kegiatan *talent pool* bagi Perwira remaja yang telah menyelesaikan pendidikan pembentukan di Akademi Kepolisian.

Samelino (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Mekanisme *Talent Pool* Polri dalam rangka mendukung kinerja unggul : studi pada program *Pilot Project Talent Pool* T.A 2017/18, penerapan Manajemen Talenta Polri dilatarbelakangi setelah adanya peristiwa serah terima jabatan Kapolri dari Jenderal Pol. Drs. Badroedin Haiti (alumni Akademi Kepolisian Tahun 1982) kepada Jenderal Pol. Prof. H. Muhammad Tito Karnavian, Ph.D. (alumni Akademi Kepolisian Tahun 1987) pada tanggal 13 Juli 2016, dimana pergantian pucuk pimpinan Polri tersebut

merupakan peristiwa yang biasa terjadi di dalam organisasi Polri, namun ada yang berbeda jika dilihat dari perbedaan tahun kelulusan pendidikan Akademi Kepolisian Kapolri baru yang terpaut 5 (lima) tahun, sedangkan setiap pergantian Kapolri sebelumnya tidak sampai terpaut 5 (lima) tahun angkatan.

Fenomena demikian dianggap pimpinan Sumber Daya Manusia pada saat itu adalah sebuah cerminan bahwa pola pembinaan kaderisasi pimpinan Polri masih belum dipersiapkan dengan benar. Kondisi inilah yang menjadi dasar bagi para pimpinan Polri untuk melaksanakan Manajemen Talenta Polri guna mempersiapkan pimpinan Polri yang berkualitas dan juga memperbaiki citra kurang baik Polri yang ada di tengah masyarakat saat ini.

Manajemen Talenta Polri yang dilaksanakan tahun 2017/2018, belum dibekali dengan peraturan atau regulasi yang mengatur tentang Manajemen Talenta Polri, baru pada tahun 2019 peraturan atau regulasi diterbitkan melalui Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri. Dalam Peraturan Kapolri tersebut yang dimaksud dengan Manajemen Talenta Polri adalah proses pengelolaan talenta Polri melalui tahap identifikasi, penetapan, pembinaan, pengembangan, penugasan, dan pengakhiran untuk kaderisasi pemimpin Polri masa depan. Adapun untuk talenta menunjuk pada anggota Polri yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul baik dari lulusan Perwira maupun Bintara Polri.

Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri pada pasal 2 dan 3 menyebutkan tentang tujuan dan prinsip-prinsip pelaksanaan Manajemen Talenta Polri. Adapun dalam Pasal 2 disebutkan bahwa Manajemen Talenta Polri bertujuan untuk:

- a. mempersiapkan anggota Polri yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul guna melaksanakan tugas dengan tantangan yang kompleks;
- b. mewujudkan perencanaan pengkaderan yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit; dan
- c. membangun iklim kompetisi positif dan transparansi di antara Talenta Polri untuk memberikan prestasi terbaik bagi pencapaian visi misi Polri.

Sedangkan dalam pasal 3 dijelaskan mengenai prinsip-prinsip Manajemen Talenta Polri, sebagai berikut :

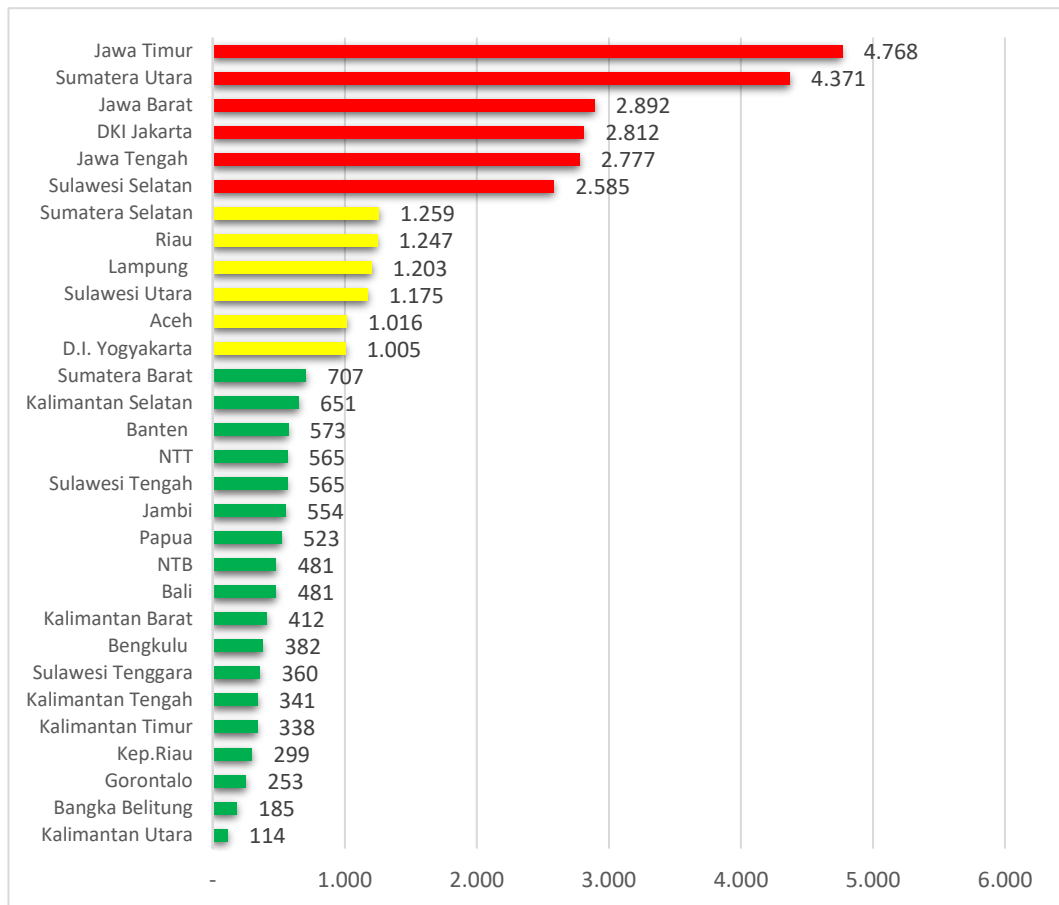
- a. objektif, yaitu keadaan sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi;
- b. transparan, yaitu dilaksanakan secara terbuka dengan pengawasan pihak internal, eksternal dan dapat diketahui oleh anggota Polri;
- c. terintegrasi, yaitu melibatkan para pejabat pengembangan fungsi Sumber Daya Manusia secara berjenjang dari tingkat Mabes Polri sampai dengan satuan wilayah; dan

- d. sistem merit, yaitu berdasarkan kualifikasi, kompetensi kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan dan umur.

Program Manajemen Talenta Polri pada Tahun 2017/2018 melalui kegiatan *talent pool* bagi Perwira remaja yang telah menyelesaikan pendidikan pembentukan di Akademi Kepolisian yang dilaksanakan oleh Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Pori, ternyata belum dirasakan optimal dan masih banyak kekurangannya. Hal ini sebagaimana menurut Samelino (2018) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa belum adanya penentuan kriteria talenta dan metodologi assessmentnya sehingga proses penelusuran *talent* (bakat) belum ada dan mengakibatkan organisasi belum mampu mengidentifikasi *strength potential* atau potensi bakat terkuat yang dimiliki para peserta program. Manajemen Talenta dalam pelaksanaannya belum memberikan dampak yang signifikan terhadap para peserta programnya dimana adanya disintegrasi antara Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) di Mabes Polri, dengan pengemban fungsi Sumber Daya Manusia tingkat Polda berkaitan dengan pembinaan terhadap para peserta program yang ada di wilayah Poldanya masing-masing berkaitan dengan pengembangan potensi dan kompetensi dari para peserta program.

Organisasi Polri yang menganut sistem sentralistik atau terpusat yang tidak sepenuhnya diterapkan, beberapa kewenangan

didesentralisasikan kepada kewilayahan atau daerah. Dalam hal Manajemen Talenta Polri, penyelenggaraan dilaksanakan dari tingkat Mabes Polri sampai tingkat Polda jajaran. Sebagaimana salah satunya di lingkungan Polda Jawa Tengah (Jateng) sebagai satuan kerja di tingkat kewilayahan yang menyelenggarakan Manajemen Talenta Polri sejak Tahun 2020 di wilayah hukum Polda Jateng sesuai dengan pendelegasian kewewenangannya. Polda Jateng termasuk salah satu Polda yang memiliki jumlah tindak pidana kejahatan yang tinggi di wilayah Indonesia pada tahun 2021. Tingginya jumlah angka kasus tindak pidana kejahatan yang ada di wilayah hukum Polda Jateng pada tahun 2021 diidentifikasi dan diklasifikasi oleh peneliti dengan menggunakan warna merah dikarenakan jumlahnya yang mencapai angka di atas 2.000 (dua ribu) kejadian yaitu sebanyak 2.777 (dua ribu tujuh ratus tujuh puluh tujuh) tindak pidana kejahatan. Sedangkan grafis dengan warna kuning merupakan Polda yang memiliki jumlah kejadian tindak pidana kejahatan antara 1.000 (seribu) sampai dengan 2.000 (dua ribu) kejadian, selanjutnya untuk warna hijau merupakan Polda dengan jumlah tindak pidana kejahatan di bawah 1.000 (seribu) kejadian di wilayah Provinsi yang berada di Indonesia. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.8.

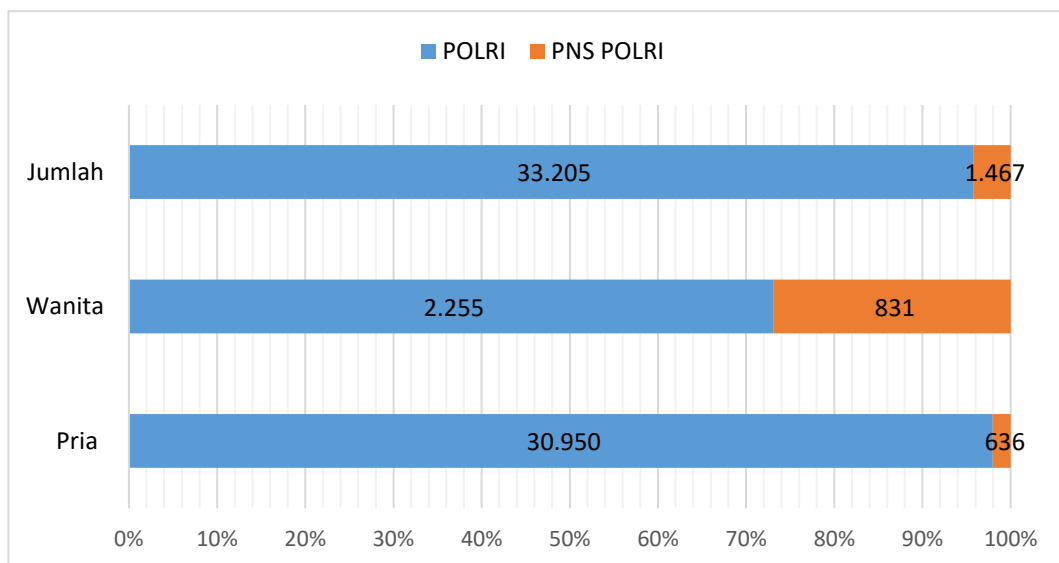


Sumber: Mabes Polri, 2022

Gambar 1.8
Jumlah Tindak Pidana Kejahatan di Indonesia Tahun 2021

Banyaknya jumlah tindak pidana kejahatan yang berada di wilayah hukum Polda Jateng, dibutuhkan personel polisi yang memiliki potensi unggul dan berkinerja tinggi dalam menangani segala bentuk permasalahan gangguan keamanan yang terjadi di tengah masyarakat. Polda Jateng saat ini memiliki kekuatan personel berjumlah 34.672 (tiga puluh empat ribu enam ratus tujuh puluh dua) orang dengan rincian yang dibedakan ke dalam dua kelompok yaitu Personel Anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri. Adapun jumlah personel anggota Polri Pria sebanyak 30.950 (tiga puluh ribu sembilan ratus lima puluh) orang

dan Wanita sebanyak 2.255 (dua ribu dua ratus lima puluh lima) orang, sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri yang berjenis Pria sebanyak 636 (enam ratus tiga puluh enam) orang dan Wanita sebanyak 831 (delapan ratus tiga puluh satu) orang. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.9.

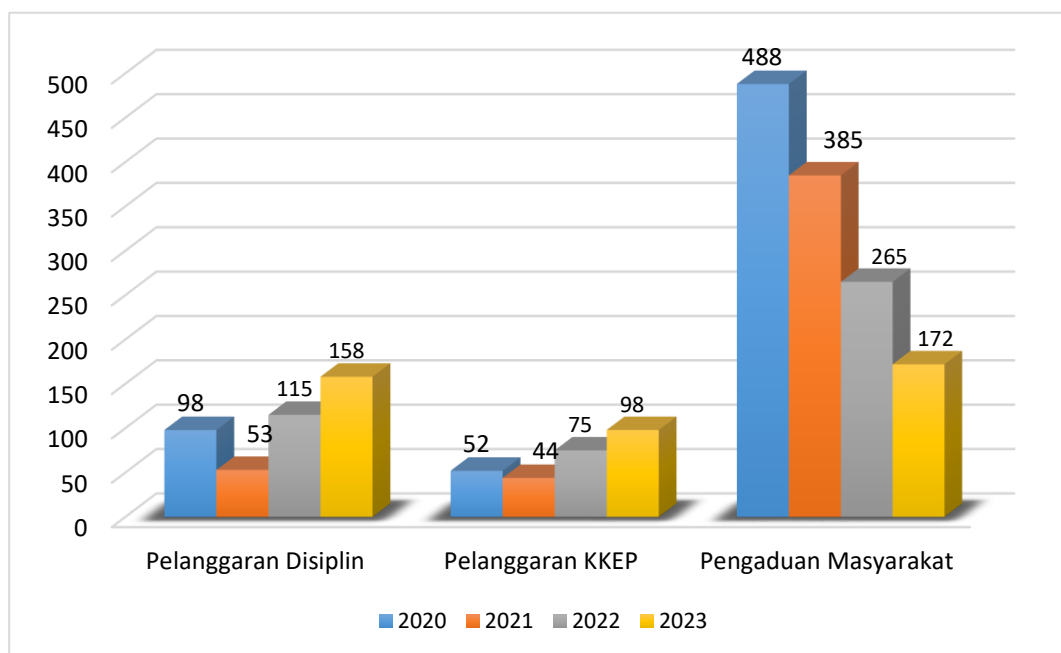


Sumber : Biro SDM Polda Jateng, 2024

Gambar 1.9
Jumlah Personel Polda Jawa Tengah

Polda Jateng dengan jumlah personel mencapai 34.672 (tiga puluh empat ribu enam ratus tujuh puluh dua) orang telah menyelenggarakan Manajemen Talenta Polri sejak Tahun 2020 sesuai dengan pendelegasian kewewenangannya berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri sebagai upaya dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia Polri yang unggul dan kompetitif yang diharapkan dapat membawa perubahan organisasi yang dicintai oleh masyarakat, namun kondisi saat ini menyatakan bahwa personel Polda

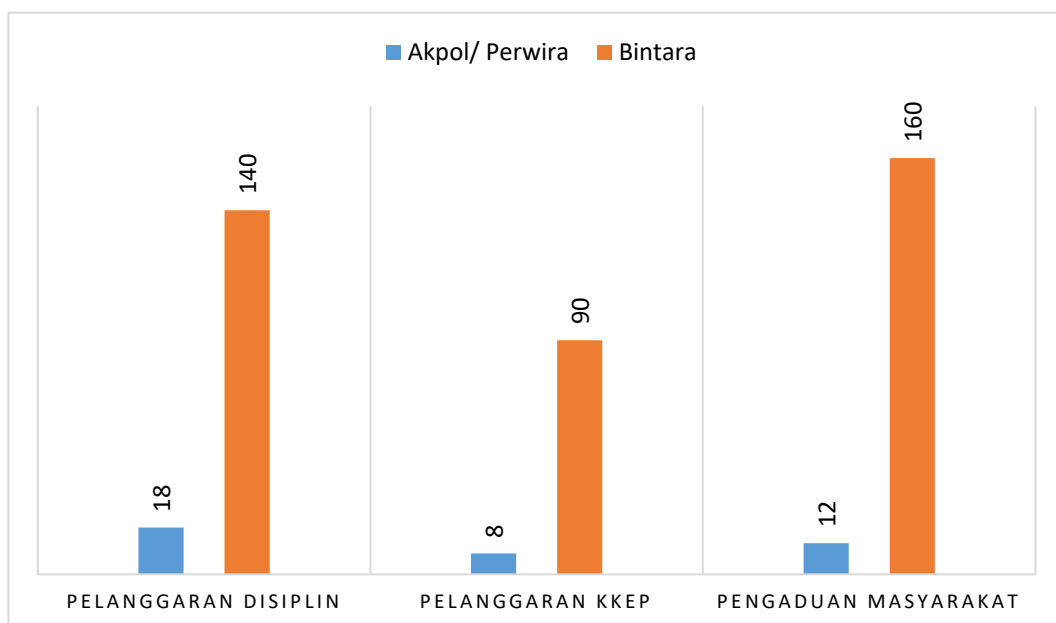
Jateng masih banyak yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku, baik itu merupakan pelanggaran disiplin dan pelanggaran kode etik. Adapun jumlah pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh personel Polri di Polda Jateng selama periode 2020-2023 sebanyak 424 (empat ratus dua puluh empat) pelanggaran, dan pelanggaran kode etik kepolisian sebanyak 269 (dua ratus enam puluh sembilan) pelanggaran, sedangkan yang diadukan oleh masyarakat akibat dari adanya pelanggaran personel kepolisian di Polda Jateng jumlahnya mencapai 1.310 (seribu tiga ratus sepuluh) pelanggaran. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.10.



Sumber : Bidpropam Polda Jateng, 2024

Gambar 1.10
Jumlah Pelanggaran Personel Polri Polda Jawa Tengah

Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh personel Polri Polda Jateng pada tahun 2023 lebih banyak dilakukan oleh personel Polri dengan kepangkatan Bintara dibandingkan kepangkatan Perwira. Jumlah tertinggi pelanggaran yang dilakukan oleh personel Polri dengan kepangkatan Bintara yaitu pelanggaran yang diadukan oleh masyarakat sebanyak 160 (seratus enam puluh) pelanggaran, kemudian pelanggaran disiplin sebanyak 140 (seratus empat puluh) pelanggaran, dan pelanggaran kode etik sebanyak 90 (sembilan puluh) pelanggaran. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.11.



Sumber : Bidpropam Polda Jateng, 2024

Gambar 1.11
Jumlah Pelanggaran Personel Polri Polda Jawa Tengah
Berdasarkan Kepangkatan Bintara dan Perwira Tahun 2023.

Dalam hal menciptakan bibit unggul dan kinerja tinggi serta untuk memperbaiki kinerja dan citra Bintara Polri Polda Jateng di tengah masyarakat saat ini, Polda Jateng melaksanakan program Manajemen

Talenta Polri bagi para personel Polri dengan kepangkatan Bintara Polri. Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng mulai dilaksanakan pada tanggal 6 April 2021 pada kelompok Bintara Polri Lulusan Tahun 2020 sejumlah 50 (lima puluh) orang yang telah ditunjuk sebagai Mentee dan sejumlah 24 (dua puluh empat) orang yang telah ditunjuk sebagai Mentor. Hal ini sebagaimana yang tertuang dalam Surat Perintah Kapolda Jateng Nomor : Sprin/ 1169/III/ HUI.6.6/ 2021 tanggal 31 Maret 2021 tentang penunjukan Mentor dan Mentee dalam pelaksanaan Manajemen Talenta Polri Tahun 2021 kelompok Bintara lulusan T.A. 2020.

Adapun pelaksanaan Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng pada kelompok Bintara Polri menggunakan dukungan anggaran yang tertuang dalam lembaran Rencana Kegiatan Anggaran Kementerian Lembaga (RKAKL) Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng Tahun 2021 tentang Talent Bintara Polri. Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng hanya melaksanakan untuk kepangkatan Bintara, hal ini dikarenakan jumlah Bintara yang ada di Polda Jateng mencapai 77,8% dari seluruh jumlah personel di Polda Jateng yang merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan tugas-tugas kepolisian yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Adapun hal lainnya dikarenakan alokasi anggaran yang ditetapkan oleh Mabes Polri khusus untuk kepangkatan Bintara, sedangkan untuk kepangkatan Perwira

pelaksanaan Manajemen Talenta Polri mengikuti program di tingkat pusat atau Mabes Polri.

Pelaksanaan Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng pada kelompok Bintara Polri meliputi kegiatan pembekalan yang diberikan oleh Pejabat Utama Polda Jateng diantaranya pembekalan oleh Kepala Biro Operasi (Karoops) Polda Jateng terkait fungsi-fungsi Kepolisian; Kepala Bagian Pembinaan Karier (Kabag Binkar) Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng terkait informasi Manajemen Talenta Polri dan 13 (tiga belas) komponen Sumber Daya Manusia berkeunggulan; dan Kepala Bagian Perawatan Personel (Kabag Watpers) Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng terkait pelayanan hak-hak anggota Polri. Selanjutnya kelompok Bintara tersebut juga dilakukan pemeriksaan psikologi dalam rangka Manajemen Talenta Polri pada Kelompok Bintara Polri.

Polda Jateng selain menunjuk 50 (lima puluh) orang kelompok Bintara Polri lulusan Tahun 2020 sebagai Talenta Polri dengan sebutan Mentee, juga menunjuk 24 (dua puluh empat) orang Mentor yang bertugas untuk memberi pendampingan dan bimbingan kepada Mentee. Adapun tugas dan tanggung jawab Mentee yaitu memperkenalkan diri kepada Mentor pada awal program mentoring, mengetahui dan memiliki Riwayat Hidup (RH) Mentor, mengetahui alamat tempat tinggal Mentor dan wajib mengunjunginya, aktif berkomunikasi dengan Mentor. Tugas dan tanggung jawab Mentor yaitu tatap muka dengan Mentee untuk

memperkenalkan diri pada awal program mentoring, mengetahui dan memiliki Riwayat Hidup (RH) Mentee, mengetahui alamat tempat tinggal Mentee dan mengunjunginya, aktif berkomunikasi dengan Mentee, dan melaporkan pelaksanaan mentoring kepada pengembangan fungsi Sumber Daya Manusia di kesatuannya masing-masing.

Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng pada Talent Bintara Polri memberikan harapan bagi seluruh anggota Polri berpangkat Bintara untuk berpartisipasi dalam program tersebut melalui personelnnya yang memiliki potensi unggul dan berkinerja tinggi dalam mendukung keberhasilan organisasi, namun tidak dapat dipungkiri, sampai saat ini masih ada anggapan bahwa Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng pada Talent Bintara Polri belum optimal diindikasikan kegiatan tersebut sebatas administrasi, formalitas, tidak dilakukan secara transparan dan hanya melaksanakan kewajiban saja, serta adanya pemahaman yang kurang jelas terhadap tujuan dari Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng.

Hal ini tercermin mulai dari proses rekrutmen para Talenta Bintara Polri yang ditunjuk secara langsung terhadap 50 (lima puluh) orang lulusan Bintara Polri dari Sekolah Bintara (SEBA) Polri TA. 2020 berdasarkan peringkat kelulusan yang telah dikeluarkan oleh Lembaga Pendidikan Polri/ Mabes Polri melalui Surat Perintah Kapolda Jateng Nomor: Sprin/ 1169/III/ HUI.6.6/ 2021 tanggal 31 Maret 2021 tentang penunjukan Mentor dan Mentee dalam pelaksanaan Manajemen Talenta

Polri Tahun 2021 kelompok Bintara lulusan T.A. 2020. Penunjukan Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng menjelaskan bahwa belum adanya kriteria talenta yang dibutuhkan sebagai dasar agar dapat mendukung keberhasilan organisasi.

Organisasi Polri dapat dikatakan berhasil apabila didukung oleh personel Polri yang memiliki potensi unggul dan berkinerja tinggi, untuk selanjutnya dipekerjakan dalam posisi kunci/ posisi paling penting/ posisi yang memiliki resiko tinggi. Posisi-posisi tersebut saat ini belum ada dan belum diklasifikasikan oleh Polda Jateng sehingga para Talent Bintara Polri yang masuk dalam program Manajemen Talenta Polri ditugaskan pada posisi yang tidak berbeda dengan para personel Bintara Polri lainnya yang Non Talent Bintara. Para Talent Bintara Polri ditempatkan di lingkungan Satuan Kerja Polda Jateng dan lingkungan Satuan Wilayah Polda Jateng tanpa memperhatikan posisi kunci/ posisi penting/ posisi yang memiliki resiko tinggi.

Hal ini dapat dilihat dari Surat Perintah Kapolda Jateng Nomor: Sprin/ 1169/III/ HUI.6.6/ 2021 tanggal 31 Maret 2021 tentang penunjukan Mentor dan Mentee dalam pelaksanaan Manajemen Talenta Polri Tahun 2021 kelompok Bintara lulusan T.A. 2020, dimana dari 50 (lima puluh) orang Talent Bintara ditempatkan menjadi 23 (dua puluh tiga) orang Talent Bintara Satuan Brimob Polda Jateng, 7 (tujuh) orang Talent Bintara Direktorat Samapta Polda Jateng, 2 (dua) orang Talent Bintara Sekolah Polisi Negara (SPN) Polda Jateng, 1 (satu) orang Talent

Bintara Setum Polda Jateng, 1 (satu) orang Talent Bintara Bidpropam Polda Jateng, 1 (satu) orang Talent Bintara Biddokes Polda Jateng, 6 (enam) orang Talent Bintara Polresta Surakarta, 2 (dua) orang Talent Bintara Polres Demak, 2 (dua) orang Talent Bintara Polres Wonosobo, 1 (satu) orang Talent Bintara Polresta Banyumas, 1 (satu) orang Talent Bintara Polres Magelang Kota, 1 (satu) orang Talent Bintara Polres Jepara, 1 (satu) orang Talent Bintara Polres Rembang, dan 1 (satu) orang Talent Bintara Polres Kebumen. Dari 50 (lima puluh) orang Talent Bintara yang ditempatkan di Satuan Kerja Polda Jateng dan Satuan Wilayah Polda Jateng belum memperhatikan posisi kunci/ posisi penting/ posisi yang memiliki resiko tinggi dan tidak berbeda dengan Non Talent Bintara.

Kondisi inilah yang menjadi alasan kuat peneliti untuk melakukan penelitian pada jenjang Manajemen Talenta Polri pada kelompok Bintara Polri, sebagaimana yang telah dituangkan dalam rekrutmen talenta pada kelompok Bintara di lingkungan Polda Jateng tanpa adanya tahapan proses menetapkan kriteria talenta dan menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talenta pool selection*) yang terdiri dari dua unsur yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta, termasuk belum adanya kejelasan penugasan perihal posisi kunci/ posisi paling penting/ posisi yang mempunyai resiko tinggi bagi para personel yang mengikuti Manajemen Talenta Polri.

Cappelli (2008) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam proses Manajemen Talenta yaitu diawali dengan menetapkan kriteria talenta terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program Manajemen Talenta dan selanjutnya melalui cara mengidentifikasi dan menarik talenta untuk bisa masuk dalam grup pusat pengembangan talenta (*talenta pool selection*). Hal ini dimaksud untuk dapat menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di institusi pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan, pengalaman karier, kinerja dan *assignment* potensi. Adapun Sule dan Wahyuningtias (2016:31) menjelaskan menarik talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan pegawai sesuai dengan talenta yang dimiliki dan proses awal ini turut menentukan keberhasilan pengelolaan talenta di organisasi. Adapun tahapan dalam menarik talenta meliputi perencanaan talenta, proses rekrutmen, proses seleksi dan proses orientasi talenta.

Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri memiliki suatu siklus yang terdiri dari beberapa tahapan, mulai dari penyediaan personel, pendidikan personel, penggunaan personel, perawatan personel, dan pengakhiran dinas personel. Dalam hal penyediaan personel, proses rekrutmen dan seleksi awal untuk menjadi anggota Polri dapat dilakukan melalui 4 (empat) jalur pendidikan pembentukan Polri yaitu pendidikan Akademi Kepolisian (Akp), pendidikan Sekolah Inspektur Polisi

Sumber Sarjana (SIPSS), pendidikan Sekolah Bintara Polri (SEBA), dan pendidikan Sekolah Calon Tamtama (SECATAM). Keempat jalur pendidikan pembentukan Polri tersebut memiliki proyeksi yang berbeda-beda dalam pembinaan karier kedepannya.

Pendidikan Akpol merekrut lulusan SMA/ sederajat dengan masa waktu pendidikan selama 4 (empat) tahun dan setelah lulus mendapat gelar pendidikan Sarjana Terapan Kepolisian dengan kepangkatan Perwira. Adapun pendidikan Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS), merekrut dari lulusan sumber Sarjana dengan masa waktu pendidikan 6 (enam) bulan dan setelah lulus mendapatkan kepangkatan Perwira. Pendidikan Sekolah Bintara (SEBA), perekrutan diberikan bagi lulusan SMA/ sederajat dengan masa waktu pendidikan selama 7 (tujuh) bulan dan setelah lulus mendapatkan kepangkatan Bintara, sedangkan pendidikan Sekolah Calon Tamtama (SECATAM), dalam sejarah Polri telah ada sejak dahulu namun sempat ditiadakan. Pada Tahun 2014, pendidikan calon Tamtama dibuka kembali khusus untuk menjadi anggota Brimob dan Polisi Perairan. Pendidikan dilaksanakan dalam waktu 5 (lima) bulan dan setelah lulus mendapatkan kepangkatan Tamtama.

Polri memiliki struktur organisasi yang menjelaskan bahwa setiap anggota Polri diberikan kepangkatan sesuai perundang-undangan. Pangkat adalah tingkat kedudukan yang mencerminkan peran, fungsi dan kemampuan, serta keabsahan dari wewenang dan tanggung jawab

penugasan. Polri memiliki kepangkatan dari Tamtama, Bintara, dan Perwira (khusus kepangkatan Perwira dibagi menjadi Perwira Pertama, Perwira Menengah dan Perwira Tinggi), adapun kepangkatan Polri yang ada sekarang ini terdiri dari 22 (dua puluh dua) jenjang kepangkatan yaitu : 6 (enam) Tamtama, 6 (enam) Bintara, 3 (tiga) Perwira Pertama, 3 (tiga) Perwira Menengah dan 4 (empat) Perwira Tinggi. Kenaikan pangkat yang merupakan jenjang karier ditentukan oleh pendidikan, jabatan, hasil assessmen dan prestasi.

Permasalahan Manajemen Talenta tidak hanya terjadi di Institusi Polri, akan tetapi saat ini sudah menjadi permasalahan di tingkat global dan nasional. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Vural et al. (2012) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pekerja terampil untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka, oleh karena itu Manajemen Talenta adalah proses yang rumit bagi organisasi. Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai dipengaruhi secara positif oleh Manajemen Talenta yang terintegrasi dengan prosedur Sumber Daya Manusia dan sistem kinerja di dalam sebuah organisasi.

Ingrama dan Gloda (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Manajemen Talenta telah mendapat banyak perhatian dalam beberapa tahun terakhir, meskipun banyak penelitian baru-baru ini berfokus pada pembentukan ide, struktur, dan definisi. Di dalam perusahaan semacam

ini, kebutuhan akan orang-orang yang sangat terampil, yang mungkin dianggap sebagai talenta, sangat jelas diperlukan untuk kemajuan perusahaan. Penelitian berikutnya yaitu penelitian Manajemen Talenta yang dilakukan oleh Milikic (2019) di Instansi Kepolisian untuk sebuah kesetaraan gender. Dalam penelitian ini Milikic berusaha untuk mengeksplorasi dan mengusulkan instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia strategis untuk mempromosikan Manajemen Talenta yang responsif terhadap gender dalam kepolisian melalui sebuah pengukuran beberapa indikator dalam proses pelaksanaan Manajemen Talenta berbasis kesetaraan gender.

Penelitian yang dilakukan oleh Reuben & Merecia (2021) terkait Manajemen Talenta di Instansi Kepolisian Nasional Kenya, menjelaskan bahwa keberhasilan dari setiap organisasi bergantung pada strategi yang diterapkan untuk memperoleh, menumbuhkan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Temuan penelitian mengungkapkan hubungan yang signifikan secara statistik antara penilaian kinerja dan kinerja pegawai dan merekomendasikan bahwa praktik Manajemen Talenta harus ditekankan karena hal itu menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Penelitian di tingkat nasional dilakukan oleh Bashori (2012), yang menjelaskan bahwa dalam penelitiannya terkait sistem birokrasi pemerintah cenderung tidak memberikan ruang yang cukup besar bagi para pegawai, rutinitas pekerjaan yang administratif serta ukuran kinerja yang tidak jelas

menyebabkan pegawai dengan kualifikasi bintang belum dapat memberikan kontribusinya yang optimal. Oleh karena itu melalui Manajemen Talenta dapat dipergunakan organisasi bukan saja untuk mempertahankan para pegawai bertalenta unggul, akan tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas institusi.

Banyak peneliti di tingkat global dan nasional yang meneliti tentang Manajemen Talenta, namun masih belum banyak yang melihat bagaimana pengembangan Manajemen Talenta pada organisasi Kepolisian yang besar dan kompleks sebagaimana organisasi Polri dalam hal ini Polda Jateng yang memiliki personel dengan kepangkatan Bintara Polri mencapai 77,8% yang secara langsung bersentuhan dengan masyarakat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Penelitian pengembangan Manajemen Talenta ini didasarkan pada proses dengan melihat tahapan-tahapan mulai dari menetapkan kriteria talenta, menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta, membuat program percepatan pengembangan talenta, menugaskan posisi kunci, dan melakukan evaluasi kemajuan program di dalam instansi Polri di lingkungan Polda Jateng. Selain itu, pengembangan Manajemen Talenta pada umumnya belum banyak dilihat dari faktor-faktor yang dapat mendorong atau menghambat proses Manajemen Talenta yaitu: 1. nilai tenaga kerja; 2. keadaan demografi; 3. perubahan peran profesional sumber daya manusia; 4. strategi perubahan untuk melaksanakan Manajemen Talenta; 5. Upaya kepemimpinan melalui kompetensi. Oleh

karena itu, peneliti selanjutnya mencoba memberikan rekomendasi sebuah model pengembangan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng yang dapat digunakan di dalam instansi Polri saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Penelitian ini masuk dalam sebuah kajian ilmu administrasi publik yang fokusnya pada manajemen publik, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia di dalam sebuah Manajemen Talenta Polri. Adapun untuk menjawab segala permasalahan yang terjadi di tengah masyarakat, administrasi publik merupakan sebuah sistem untuk mengatasi semua permasalahan tersebut. Gerald Caiden (1982) dalam bukunya yang berjudul *Public Administration*, lingkup permasalahan administrasi publik adalah persoalan yang terjadi di tengah masyarakat dan manajemen dari usaha yang dilakukan oleh masyarakat. Sedangkan menurut Overman dalam Keban (2004) “*Public management is an interdisciplinary study of generic aspects of organization. It is a blend of the planning, organizing, and controlling functions of management with the management of human, financial, physical, information and political resources*”, yang secara mendasar dapat diartikan bahwa manajemen publik merupakan penelitian interdisipliner aspek generik organisasi dan merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian fungsi manajemen dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, keuangan, informasi fisik dan sumber daya politik.

Ott, Hyde & Shafritz dalam Wijaya dan Danar (2014), manajemen publik merupakan cabang dari administrasi publik yang secara khusus membahas keilmuan mengenai desain program dan restrukturisasi organisasi, alokasi sumber daya melalui sistem penganggaran, manajemen keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan evaluasi program dan audit. Selanjutnya dijelaskan bahwa kemunculan manajemen publik sebagai sebuah keilmuan berasal dari pemikiran sederhana dimana organisasi sektor publik akan diatur oleh manajer sektor publik, dan manajer inilah yang berperan penting untuk mengatur berbagai hal dalam organisasi sektor publik. Oleh karena itu, studi mengenai bagaimana manusia melakukan manajemen terhadap organisasi sektor publik inilah yang kemudian disebut sebagai manajemen publik. Manajemen publik fokus pada internal organisasi sektor publik namun tidak mengabaikan realitas eksternal organisasi sektor publik yang selalu dipengaruhi oleh kebijakan publik dan kepentingan politik. Senada dengan hal tersebut, Suparlan (2008) menjelaskan bahwa sebagai organisasi Publik, Polri menangani permasalahan sosial dengan 2 (dua) satuan permasalahan utama yaitu : 1) Organisasi Polri dan Manajemennya dan 2) Manajemen dari penanganan sosial oleh Kepolisian. Saat ini penelitian diarahkan pada permasalahan Organisasi Polri dan Manajemennya.

Manajemen Talenta merupakan bagian dari sistem Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kinerja tinggi dan memiliki potensi di

semua level organisasi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi, hal ini juga sebagaimana dari beberapa penelitian Manajemen Talenta yang dilakukan oleh Vural et al. (2012), Ingrama dan Gloda (2016), Milikic (2019), Reuben & Merecia (2021) dan Bashori (2012) yang menyatakan bahwa Manajemen Talenta merupakan salah satu cara terbaik yang bisa dilakukan untuk memperoleh pegawai dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pada sebuah organisasi.

Manajemen Talenta telah dilaksanakan di lingkungan Polda Jateng melalui program Talent Bintara Polri dengan menggunakan Sumber Daya Manusia yang potensial dan berkinerja tinggi untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan kepercayaan masyarakat, namun pada kenyataannya masih ditemukan banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh personel Polda Jateng dengan kepangkatan Bintara Polri yang mempengaruhi pertumbuhan organisasi, di sisi lainnya bahwa Manajemen Talenta Polri belum dilaksanakan dengan optimal diindikasikan program kegiatan tersebut sebatas administrasi, formalitas, tidak dilakukan secara transparan dan hanya melaksanakan kewajiban saja, sehingga adanya pemahaman yang kurang jelas terhadap arah dan tujuan dari Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng. Pelaksanaan Manajemen Talenta Polri juga tidak transparan dimana penunjukan secara langsung kepada kelompok Talenta dan belum adanya kriteria Talenta yang ditetapkan. Para Talent Bintara Polri belum diberikan penugasan pada posisi kunci/ posisi paling penting/ posisi

yang mempunyai resiko tinggi dan dalam hal ini tidak ada bedanya dengan para Non Talent Bintara Polri. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka identifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya pola pembinaan karier bagi Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng dalam penugasan pada posisi kunci atau posisi penting dan atau posisi yang mempunyai resiko tinggi.
2. Belum optimalnya sosialisasi Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng sehingga adanya anggapan bahwa Manajemen Talenta Polri sebatas kegiatan administrasi, formalitas dan personel Polda Jateng belum memahami maksud dan tujuan dari diselenggarakannya program Manajemen Talenta.
3. Proses rekrutmen talenta tidak transparan dan menggunakan sistem penunjukan langsung tanpa adanya proses menetapkan kriteria talenta dan menyeleksi grup pusat pengembangan talenta sehingga menentukan keberlanjutan keberhasilan pengelolaan talenta kedepannya.

1.2.2. Rumusan Masalah.

Berangkat dari pemikiran, data dan gambaran latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya tentang Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng?
2. Apa Faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng?
3. Bagaimana Model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.
3. Merumuskan model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Sebagai referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat permasalahan yang sama dan mengetahui sejauh mana perbaikan model pengembangan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri.
2. Sebagai data empiris dan memberikan kontribusi untuk mengembangkan pengetahuan, teknologi dan informasi pada bidang Manajemen Publik terutama dalam kajian model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri.
3. Sebagai upaya merekonstruksi teori dari Cappelli (2008) yang merupakan ekspresi dari Teori Webber (1987) namun diterapkan pada masyarakat prismatic dari Teori Fred W. Riggs (1991) sehingga diperlukan adaptasi konsep Birokrasi Modern dan Tradisional melalui suatu modifikasi pada konteks pelaksanaan Manajemen Talenta Polri pada Birokrasi Polri.

1.4.2. Manfaat Praktis.

1. Sebagai upaya dalam memberikan gagasan baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri dengan melakukan penyesuaian terhadap Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri.

2. Sebagai upaya dalam merencanakan pengembangan Sumber Daya Manusia bagi personel Polri yang berprestasi sehingga dapat digunakan untuk melakukan pemetaan dan pembinaan karier bagi para Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.
3. Sebagai upaya dalam memberikan gambaran model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng sehingga dapat digunakan sebagai acuan penilaian kinerja Polri di tengah-tengah masyarakat.