

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan yang akan disajikan peneliti pada Bab ini yaitu menguraikan berbagai konsep mendasar yang berkaitan dengan Manajemen Talenta, diantaranya berbagai penelitian yang telah dilakukan dalam hal Sumber Daya Manusia melalui pelaksanaan Manajemen Talenta oleh beberapa peneliti yang berada di tingkat global dan nasional, yang akan diuraikan di dalam penelitian terdahulu, konsep administrasi publik, paradigma administrasi publik, konsep mendasar tentang manajemen publik yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia beserta beberapa faktor dalam menentukan keberhasilan Manajemen Talenta yang disampaikan oleh para ahli. Adapun kajian teori-teori tersebut digunakan oleh peneliti untuk melakukan sebuah penelitian yang berhubungan erat dengan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng.

2.1. Penelitian Terdahulu.

Terdapat beberapa artikel dari hasil penelitian yang telah diterbitkan atau dipublikasikan ke dalam jurnal internasional dan nasional, dimana semua jurnal tersebut membahas tentang pelaksanaan Manajemen Talenta di berbagai negara yang berada di tingkat global termasuk di negara Indonesia saat ini. Hal ini dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini dengan melihat

perbedaan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu, melihat *positioning* penelitian penulis dan untuk menghindari duplikasi atau plagiasi, yaitu:

Vural et al. (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa saat ini organisasi membutuhkan pegawai yang terampil untuk meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu Manajemen Talenta adalah proses yang rumit bagi organisasi. Dalam hal ini, masalah yang sebenarnya bukanlah menemukan atau mengelola talenta, melainkan memberikan komitmen untuk retensi, karena dari perspektif manajemen strategis, sangat penting untuk mencapai kinerja jangka panjang, konsisten, yang hanya dapat dicapai dengan komitmen pegawai. Penelitian ini berfokus pada bagaimana Manajemen Talenta dapat mempengaruhi komitmen pegawai dalam konteks sistem kinerja. Sebanyak 123 (seratus dua puluh tiga) pegawai dengan jabatan manajer menengah dan senior disurvei untuk pelaksanaan penelitian ini. Perangkat lunak yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), yang tujuannya untuk mengevaluasi data yang dikumpulkan melalui kuesioner. 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.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sabuncu dan Karacay (2016), merupakan penelitian yang digunakan untuk melakukan penyelidikan

eksplorasi metode Manajemen Talenta di hotel dan industri kuliner di lingkungan bisnis Turki. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara tatap muka dengan pegawai dari usaha kecil dan menengah di hotel dan industri makanan Turki. Analisis isi digunakan untuk menguji informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Tujuan utama dari penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu untuk mengungkap kualitas bakat/talenta penting di bidang industri hotel dan kuliner Turki. Temuan penelitian ini berfungsi sebagai dasar untuk studi kualitatif berikutnya yang bertujuan mengembangkan skala kompetensi profesional untuk industri hotel dan makanan di lingkungan bisnis Turki.

Ingram dan Glod (2016) dalam artikel jurnalnya menyatakan 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. Studi tentang Manajemen Talenta di perusahaan yang bergerak di bidang perawatan kesehatan saat ini jarang dilakukan, meskipun penelitian semacam itu jelas diperlukan. Penelitian ini didasarkan pada lima tahapan wawancara semi-terstruktur yang dilakukan di Polandia di berbagai institusi perusahaan yang bergerak dalam bidang perawatan kesehatan. Informasi yang dikumpulkan selama

wawancara dianalisis menggunakan metodologi yang dijelaskan sebelumnya, yang mengarah pada kesimpulan yang mencakup implikasi teoritis dalam bentuk proposisi, implikasi praktis dalam bentuk daftar praktik Manajemen Talenta yang sesuai untuk organisasi yang bergerak di bidang perawatan kesehatan, dan arah penelitian di masa depan.

Claus (2019) di dalam artikelnya menuliskan bahwa saat ini perubahan cepat dalam demografi, teknologi, dan globalisasi memiliki konsekuensi yang luas bagi pekerjaan dan pekerja di seluruh dunia. Lingkungan baru ini juga meningkatkan Manajemen Talenta seperti yang telah dipraktikkan selama dua dekade terakhir. Perusahaan dimanapun berada menyadari bahwa strategi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak lagi melayani tuntutan pegawai, sebaliknya perusahaan memusatkan upaya untuk menciptakan pengalaman kerja yang berarti untuk dapat merekrut dan mempertahankan bakat yang dibutuhkan. Untuk melengkapi kemampuan Sumber Daya Manusia perusahaan, generasi baru praktisi Manajemen Talenta sedang membangun kualitas Sumber Daya Manusia yang mencakup konsep manajemen seperti halnya dengan desain pemikiran, manajemen tangkas, dan analisis perilaku ekonomi. Tanpa memperluas wacana Manajemen Talenta, organisasi tidak akan dapat menemukan kembali metode Manajemen Sumber Daya Manusia secara berkelanjutan.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Makarem et al. (2019), menuliskan dalam artikel jurnalnya bahwa selama dua dekade terakhir,

bidang Manajemen Talenta telah berkembang, dan pengembangan teoritis dan metodologis yang signifikan telah dicapai dalam upaya untuk lebih memahami topik tersebut. Meskipun di dalam upaya ini, kekuasaan dan dinamika gender telah diabaikan dalam penciptaan pengetahuan dalam penelitian Manajemen Talenta. Penelitian ini mengambil pendekatan post-strukturalis feminis untuk menunjukkan bagaimana wacana maskulin yang dominan menghasilkan dan melanggengkan elit perusahaan dalam tatanan dunia neoliberal, dan bagaimana teori Manajemen Talenta didasarkan. Penelitian ini mengidentifikasi dampak kekuatan bahasa dalam mengembangkan pemikiran Manajemen Talenta saat ini berdasarkan studi tekstual dan wacana buku-buku dasar tentang Manajemen Talenta. Dasar-dasar epistemik Manajemen Talenta sebagai objektif, tidak bias, dan dapat diamati dipertanyakan dalam penelitian ini. Para peneliti masa depan harus menggunakan pendekatan penyelidikan kritis untuk menjamin bahwa masalah gender dan kesetaraan ditangani dalam mendominasi publikasi Manajemen Talenta.

King dan Vaiman (2019) menyatakan bahwa dimensi faktor dan proses adalah yang dapat mempengaruhi pasokan, komposisi, dan pergerakan talenta untuk masuk dan keluar dalam sebuah organisasi yang menjadikan semakin kompleks dalam beberapa tahun terakhir. Sebagian besar bisnis saat ini beroperasi di banyak wilayah, dan bersaing di seluruh dunia, sehingga diperlukan sistem Manajemen

Talenta makro yang ada di dalam eksternal organisasi. *Macro Talent Management* (MTM), yang dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, hukum, teknis, dan budaya, memiliki kapasitas untuk secara langsung atau tidak langsung memberdayakan atau mengganggu kemampuan organisasi untuk dapat menarik, melibatkan, dan mempertahankan bakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis yang kompetitif. Organisasi saat ini mungkin telah meremehkan dampak sistem MTM eksternal pada kinerja Manajemen Talenta organisasi yang dimiliki, yang dapat mengurangi kapasitas organisasi untuk menghasilkan nilai dan mengurangi risiko dari konteks talenta makro organisasi. Penelitian ini menawarkan kerangka kerja untuk sebuah penelitian masa depan dan memperkenalkan perspektif makro-kontingen Manajemen Talenta. Dengan menguraikan tiga hal penting yang diperlukan untuk memungkinkan praktik Manajemen Talenta agar dapat sukses di masa depan.

Salau et al. (2018) telah melakukan penelitian yang lokusnya berada di sebuah lembaga pendidikan swasta berbasis teknologi di Nigeria. Penelitian tersebut menawarkan data yang terintegrasi tentang metode inovasi Manajemen Talenta dan kinerja staf akademik. Untuk menentukan pendorong utama dari strategi Manajemen Talenta, penelitian ini mengambil pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metodologi penelitian survei. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan informasi dari populasi penelitian, yang terdiri dari

tenaga akademik. Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural, dan disediakan kumpulan data lapangan untuk melakukan analisis kritis yang lebih mendalam. Pengembangan bakat dan metode retensi ditemukan dalam penelitian ini yang menjadi prediksi peningkatan kinerja inovasi di Universitas yang menjadi lokus penelitian tersebut. Disarankan agar administrasi Universitas yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menggunakan serangkaian metode yang konsisten untuk dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik agar dapat mencapai kinerja tingkat tinggi.

Sahai dan Srivatava (2012) menuliskan artikel yang bertujuan untuk mengeksplorasi metode dan kecenderungan Manajemen Talenta yang mengembangkan organisasi komersial yang sukses, karena Manajemen Talenta menjadi sumber perhatian utama dalam industri dan literatur. Dengan menggunakan wawancara pribadi dan data arsip yang diberikan oleh perusahaan, studi kasus tentang praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam penelitian ini. Sebuah perusahaan manufaktur baja memulai transformasi Manajemen Talenta melalui metode penetapan tujuan, manajemen kinerja, dan pengembangan staf yang baru-baru ini ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi kekurangan sistemik, dan mengusulkan pendekatan yang lebih terintegrasi dalam sebuah Manajemen Talenta yang dilakukan oleh perusahaan baja tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Aksakal et al. (2013) menggambarkan bahwa saat ini organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia yang terampil sebagai akibat dari globalisasi. Personel berkualitas yang unggul dalam hal kapasitas, pengetahuan, keterampilan, dan atribut lainnya sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Di sisi lain, mempekerjakan orang yang salah dapat menyebabkan banyak masalah, termasuk penurunan produktivitas, akurasi, fleksibilitas, dan kualitas produk/layanan. Organisasi saat ini berusaha untuk mendapatkan personel yang jauh lebih kompeten di tingkat manajemen, dan ingin mencari tahu terlebih dahulu dan terutama di dalamnya. Di sinilah Manajemen Talenta, masuk sebagai ide baru dalam sebuah organisasi. Penggunaan bakat yang tepat membuat pekerjaan jauh lebih sukses, dan penerapan keterampilan yang tepat mengarah pada kesuksesan organisasi. Dalam pemilihan personel menjadi sebuah dilema, karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengangkat personel yang menangani Manajemen Talenta menjadi *General Manager* (GM). Untuk prosedur seleksi, dalam penelitian ini terdapat 6 (enam) kriteria dengan 3 (tiga) pelamar untuk posisi tersebut. Dalam makalah ini, model hibrida untuk masalah pemilihan personel dikembangkan, yang menggabungkan pendekatan multi-atribut pengambilan keputusan.

Gumus et al. (2013) menuliskan dalam artikelnya bahwa Manajemen Talenta yang merupakan sebuah konsep yang mencakup

proses rekrutmen, pendidikan, pengembangan dan pemanfaatan secara tepat orang-orang yang memiliki peran kunci dalam keberhasilan suatu organisasi telah menjadi faktor dasar keberhasilan Manajemen Sumber Daya manusia saat ini. Organisasi yang bekerja di lingkungan yang semakin sulit untuk menarik dan mempertahankan pegawai bertalenta ke dalam organisasi, dapat secara efektif memanfaatkan talenta yang telah dimiliki sesuai dengan tujuan organisasi dengan strategi Manajemen Talenta. Selain itu, Manajemen Talenta memungkinkan pegawai untuk meningkatkan diri dan meningkatkan komitmen organisasi serta membuat pegawai bersedia untuk tinggal dalam organisasi. Dalam penelitian ini, konsep Manajemen Talenta dibahas sebagai perspektif baru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Milikic (2019) juga melakukan penelitian yang fokusnya dalam bidang Manajemen Talenta yang dilakukan di Instansi Kepolisian untuk sebuah kesetaraan gender. Milikic dalam penelitiannya mengasumsikan bahwa untuk menerapkan Manajemen Talenta yang responsif terhadap persamaan gender di dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat maka dibutuhkan dengan cara mempromosikan kesetaraan gender. Adanya kepastian keterwakilan yang seimbang antara personel perempuan dan laki-laki sangat penting bagi layanan kepolisian untuk dapat mencegah, mendeteksi dan menyelidiki kejahatan terhadap perempuan dan laki-laki secara efektif. Organisasi kepolisian di sejumlah negara tetap didominasi oleh laki-laki

dengan keterwakilan perempuan yang kurang maksimal di posisi level yang tinggi, dan karena kurangnya pemanfaatan keterampilan dan sikap perempuan serta kebijakan yang diskriminatif, pelecehan seksual dan kesulitan menggabungkan pekerjaan polisi dengan tanggung jawab keluarga. Oleh karena itu, 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.

Reuben & Merecia (2021) yang meneliti tentang Manajemen Talenta di Instansi Kepolisian Nasional Kenya. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa keberhasilan dari setiap organisasi bergantung pada strategi yang diterapkan untuk memperoleh, menumbuhkan, dan mempertahankan talenta terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Tantangan terbesar saat ini yang dihadapi oleh para manajer di tengah arus globalisasi, perkembangan teknologi, dan keragaman tenaga kerja adalah persaingan untuk mendapatkan pegawai berbakat yang telah meningkat pesat. Kecenderungan yang muncul ini telah membuat organisasi fokus pada strategi efektif untuk Manajemen Talenta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi Manajemen Talenta terhadap kinerja petugas Kepolisian Nasional di Kabupaten Nairobi. Studi yang dilakukan oleh Reuben &

Merecia berfokus pada pembentukan pengaruh penilaian terhadap kinerja pegawai di Kepolisian Nasional di Kabupaten Nairobi dengan berbasis pada teori Manajemen Talenta. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif dengan sampel sebanyak 351 (tiga ratus lima puluh satu) responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai instrumen penelitian untuk pengumpulan data. 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.

Beberapa penelitian Manajemen Talenta yang telah dilakukan oleh para peneliti di tingkat internasional saat ini juga dilakukan oleh para peneliti yang berada di tingkat nasional. Sebagaimana Sukoco dan Fadillah (2016), melakukan penelitian di PT. Pindad (Persero) Bandung dimana awalnya PT. Pindad mengalami kesulitan dalam mendesain strategi penerapan program Manajemen Talenta untuk kedua generasi yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Dari hasil penelitian menunjukkan perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi Manajemen Talenta dengan strategi bisnis, menciptakan assessment 360°, mengembangkan *talent mindset*, namun pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial. Dalam penelitian ini penerapan Manajemen Talenta di PT. Pindad (Persero) Bandung dalam mengembangkan pegawai

perusahaan lebih memiliki kesuaian dengan tujuan utama visi dan misi perusahaan. Aspek terpenting dari berhasilnya program Manajemen Talenta ini adalah perusahaan melakukan *talent mindset* kepada seluruh pegawai sebelum menerapkan program ini.

Bashori (2012) menjelaskan bahwa dalam penelitiannya terkait sistem birokrasi pemerintah yang cenderung tidak memberikan ruang yang cukup besar bagi para pegawai, rutinitas pekerjaan yang administratif dan 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. Selain itu Manajemen Talenta dapat dilakukan mulai dari perencanaan tenaga kerja, analisis kesenjangan talenta, merekrut, *staffing*, pendidikan dan pengembangan, retensi, *talent reviews*, perencanaan suksesi, dan evaluasi. Adapun 5 (lima) komponen penting untuk mengevaluasi strategi Manajemen Talenta yaitu : Manajemen Kinerja, Pengembangan Pegawai, Penghargaan dan Pengenalan, Komunikasi, Iklim dan Budaya Terbuka.

Noors (2019) meneliti terkait Manajemen Talenta dalam Tata Kelola Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Indonesia. Dalam temuannya dijelaskan bahwa perlunya Pemerintah untuk menggaungkan penerapan *talent pool* melalui mekanisme Manajemen Talenta yang baik.

Karena Pemerintah Indonesia dewasa ini belum mampu untuk membuat sebuah *roadmap* besar tentang penjabaran tahapan-tahapan teknis mengenai sistem merit di dalam birokrasi Indonesia. Penerapan sistem merit secara utuh bisa terlaksana ketika manajemen karier pegawai Aparatur Sipil Negara dilaksanakan melalui Manajemen Talenta yang baik. Hal itu terlihat di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Permenpan Nomor 40 tahun 2018. Di dalam kedua peraturan tersebut tidak dijelaskan secara spesifik metode penjabaran teknis terkait tahapan-tahapan yang harus dilakukan di dalam menerapkan sistem merit manajemen karier di masing-masing instansi. Aturan itu hanya mengamanatkan setiap masing-masing instansi di Indonesia untuk segera menerapkan sistem merit di dalam pengelolaan manajemen karier pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui penggunaan Manajemen Talenta dengan menerapkan kelompok suksesi jabatan (*talent pool*).

Sobandi (2019) menguraikan penelitiannya dalam hal strategi implementasi Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia, dimana dalam pelaksanaannya masih parsial, ada instansi yang baru melakukan pemetaan kompetensi sebagai langkah awal untuk rekrutmen talenta (*talent recruitment*). Ada juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta (*talent development*) namun tidak diawali dengan proses rekrutmen yang jelas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Manajemen Talenta merupakan suatu keniscayaan dalam Birokrasi di Indonesia untuk menuju birokrasi berkelas dunia (*world*

class bureaucracy). Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu strategi yang meliputi strategi dengan pendekatan struktural dan strategi dengan pendekatan kultural. Strategi struktural meliputi antara lain restrukturisasi kelembagaan, peningkatan kompetensi, dan redistribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) serta penyiapan berbagai model dan kebijakan operasional sesuai dengan situasi dan kondisi. Sementara itu, strategi dengan pendekatan kultural perlu dilakukan melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja serta penguatan karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan nilai-nilai kebangsaan, nasionalisme dan etika publik.

Beberapa artikel dari hasil penelitian terdahulu yang telah diterbitkan atau dipublikasikan ke dalam jurnal internasional dan jurnal nasional sebagaimana diuraikan sebelumnya, selanjutnya dirangkum dalam bentuk matrik tabel sebagaimana Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Author,Tahun Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yalqın Vural et al. (2012)	Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana Manajemen Talenta dapat mempengaruhi komitmen pegawai	Kuantitatif	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.
2	Kerem U. Sabuncu and Gaye Karacay (2016)	Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penyelidikan eksplorasi metode Manajemen Talenta di hotel dan industri kuliner di lingkungan bisnis Turki.	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas bakat/talenta yang dimiliki oleh para pegawai begitu penting untuk bisa diterapkan di bidang industri hotel dan kuliner Turki
3	Tomasz Ingram and Wojciech Glod. (2016)	Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana proses Manajemen Talenta yang dilakukan di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perawatan kesehatan	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa di dalam perusahaan semacam ini, kebutuhan akan orang-orang yang sangat terampil, yang mungkin dianggap sebagai talenta, sangat jelas diperlukan untuk kemajuan perusahaan.
4	Lisbeth Claus. (2019)	Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana perubahan cepat dalam demografi, teknologi, dan globalisasi.	Studi literature dari beberapa jurnal dan tulisan	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Talenta sedang membangun kualitas Sumber Daya Manusia yang mencakup konsep manajemen seperti halnya dengan desain pemikiran,

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Author, Tahun Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				manajemen tangkas, dan analisis perilaku ekonomi.
5	Yasmeen Makarem (2019)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis dinamika kekuasaan dan gender dalam Manajemen Talenta yang dikembangkan oleh elit perusahaan.	Studi literature dari beberapa jurnal dan tulisan	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kekuasaan dan dinamika gender telah diabaikan dalam penciptaan pengetahuan dalam penelitian Manajemen Talenta.
6	Karin A. King, and Vlad Vaiman. (2019).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis dampak dari sistem <i>Macro Talent Management</i> yang diterapkan oleh perusahaan	Studi literature dari beberapa jurnal dan tulisan	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Macro Talent Management</i> (MTM), yang dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, hukum, teknis, dan budaya, memiliki kapasitas untuk secara langsung atau tidak langsung memberdayakan atau mengganggu kemampuan organisasi.
7	Odunayo Salau et. al. (2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis data yang terintegrasi tentang metode inovasi Manajemen Talenta dan kinerja staf akademik	Kuantitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan bakat dan metode retensi ditemukan dalam penelitian ini yang menjadi prediksi peningkatan kinerja inovasi di Universitas yang menjadi lokus penelitian tersebut.
8	Shikha Sahai, A. K. Srivastava. (2012)	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi metode dan kecenderungan Manajemen Talenta yang	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya identifikasi kekurangan sistemik, dan mengusulkan pendekatan yang

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Author, Tahun Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		mengembangkan organisasi komersial yang sukses, karena Manajemen Talenta menjadi sumber perhatian utama dalam industri dan literatur.		lebih terintegrasi dalam sebuah Manajemen Talenta yang dilakukan oleh perusahaan baja.
9	Erdem Aksakal et. al. (2013)	Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bahwa saat ini organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia yang terampil sebagai akibat dari globalisasi.	Kuantitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Talenta masuk sebagai ide baru dalam sebuah organisasi. Penggunaan bakat yang tepat membuat pekerjaan jauh lebih sukses, dan penerapan keterampilan yang tepat mengarah pada kesuksesan organisasi.
10	Sefer Gumus et. al. (2013)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep Manajemen Talenta dalam merekrut, mendidik, mengembangkan, dan memanfaatkan Sumber Daya Manusia di bidang perbankan	Kuantitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Talenta memungkinkan pegawai untuk meningkatkan diri dan meningkatkan komitmen organisasi serta membuat pegawai bersedia untuk tinggal dalam organisasi.
11	Biljana Bogićević Milikić. (2019).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan Manajemen Talenta yang responsif terhadap persamaan gender di dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini mengeksplorasi dan mengusulkan serta mempromosikan Manajemen Talenta yang responsif terhadap gender dalam kepolisian melalui sebuah pengukuran beberapa indikator dalam

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Author, Tahun Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		tenaga kerja yang berbakat.		proses pelaksanaan Manajemen Talenta berbasis kesetaraan gender.
12	Rueben and Merecia (2021)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi Manajemen Talenta terhadap kinerja petugas Kepolisian Nasional di Kabupaten Nairobi, Kenya.	Kuantitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya 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.
13	Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016).	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana PT. Pindad (Persero) mendesain strategi Manajemen Talenta yang dapat mengakomodir kebutuhan perusahaan.	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi Manajemen Talenta dengan strategi bisnis, menciptakan <i>assessment 360°</i> , mengembangkan <i>talent mindset</i> , namun pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial.
14	Khoiruddin Bashori. (2012).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Talenta dalam mengoptimalkan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN).	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Talenta dapat dipergunakan organisasi bukan saja untuk mempertahankan para pegawai bertalenta unggul, akan tetapi

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Author, Tahun Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				juga untuk meningkatkan produktivitas institusi.
15	Adima Insan Akbar Noors. (2019).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah perlu menggaungkan penerapan <i>talent pool</i> melalui mekanisme Manajemen Talenta yang baik, karena Pemerintah Indonesia dewasa ini belum mampu untuk membuat sebuah <i>roadmap</i> besar tentang penjabaran tahapan-tahapan teknis mengenai sistem merit di dalam birokrasi Indonesia.
16	Baban Sobandi (2019).	Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat untuk implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Indonesia	Kualitatif	Temuan analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Talenta merupakan suatu keniscayaan dalam Birokrasi di Indonesia untuk menuju birokrasi berkelas dunia (<i>world class bureaucracy</i>). Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu strategi yang meliputi strategi dengan pendekatan struktural dan kultural.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dan matrik tabel penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat melihat permasalahan-permasalahan penelitian yang terkait tentang Manajemen

Talenta yang banyak terjadi di beberapa kota besar di berbagai negara termasuk di Indonesia. Permasalahan Manajemen Talenta yang banyak dilihat adalah tentang pengaruh Manajemen Talenta terhadap komitmen pegawai dalam konteks sistem kinerja; Metode Manajemen Talenta di lingkungan hotel, industri kuliner, bidang perawatan kesehatan, industri baja, dan bidang perbankan; Manajemen Talenta dalam menyiapkan Sumber Daya Manusia yang terampil sebagai akibat keragaman demografi, teknologi dan globalisasi; Kekuasaan dan dinamika gender yang telah banyak diabaikan penciptaan pengetahuan dalam penelitian Manajemen Talenta, termasuk di institusi Kepolisian; Dampak sistem *Macro Talent Management* (MTM) eksternal pada kinerja Manajemen Talenta organisasi; Data yang terintegrasi tentang metode inovasi Manajemen Talenta dan kinerja staf akademik; Pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja petugas Kepolisian; Desain strategi Manajemen Talenta dalam mengakomodir kebutuhan dan keterlibatan pegawai dari generasi yang berbeda; Manajemen Talenta dalam mengoptimalkan produktivitas Aparatur Sipil Negara; Manajemen Talenta dalam tata kelola Manajemen Sumber Daya Manusia birokrasi Indonesia; dan Implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Indonesia.

Relevansi dari penelitian terdahulu dengan yang dilakukan peneliti yaitu sama-sama melakukan penelitian yang fokusnya tentang Manajemen Talenta yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk dapat mengembangkan dan mengelola pegawai yang

potensial dan berkinerja tinggi yang memiliki peran kunci keberhasilan organisasi agar dapat memajukan atau menumbuhkembangkan organisasi atau perusahaannya menjadi lebih baik.

Pada umumnya penelitian Manajemen Talenta yang dilakukan untuk meneliti para pegawai pada tataran manager atau calon pimpinan pada sebuah organisasi atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan, sedangkan hal kebaharuan atau *novelty* yang ada dalam penelitian ini adalah melihat pengembangan Manajemen Talenta yang dilakukan pada sebuah Birokrasi atau organisasi publik dalam hal ini Institusi Kepolisian (Polri) di Polda Jateng khusus pada golongan kepangkatan Bintara yang merupakan *worker* dengan jumlah mencapai 77,8% dari keseluruhan jumlah personel di Polda Jateng yang kesehariannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai anggota Polri bersentuhan langsung dengan masyarakat. Selain itu, penelitian ini berdasarkan pada proses Manajemen Talenta melalui tahapan-tahapan yang dinyatakan oleh Cappelli (2008) meliputi: 1. Menetapkan Kriteria Talenta; 2. Menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta; 3. Membuat program percepatan pengembangan talenta; 4. Menugaskan posisi kunci; 5. Mengevaluasi kemajuan program, dengan melihat faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta Polri di Polda Jateng, yang didasarkan pada lima faktor dari Berger and Berger (2007:41), 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, sehingga pada akhirnya dapat direkomendasikan sebuah Model Pengembangan Manajemen Talenta yang dapat digunakan pada institusi Polri. Adapun penelitian ini masuk dalam ranah ilmu administrasi publik, dengan fokusnya bidang manajemen publik yang merupakan penelitian kualitatif, dengan teknik uji validitas menggunakan triangulasi sumber data untuk memperoleh gambaran penelitian pada saat berada di lapangan.

2.2. Administrasi Publik

Administrasi publik secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh aparatur negara untuk dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan negara yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun pendapat beberapa para ahli tentang pengertian administrasi publik, sebagaimana menurut John M. Pfiffner dan Robert V. Prethus (1997) adalah:

1. *Public administration involves the implementation of public policy which has been determine by representative political bodies*, yang maksudnya adalah administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

2. *Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly accupied with the daily work of governments,* yang maksudnya adalah administrasi publik dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
3. *In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policies, encompassing innumerable skills and techniques large numbers of people,* singkatnya bahwa administrasi publik adalah sebuah proses yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan publik, yang mencakup keterampilan dan teknik yang tak terhitung banyaknya dan melibatkan banyak orang

Sedangkan menurut Atmosudirjo (2006) administrasi publik mempunyai 3 (tiga) arti, yaitu:

1. sebagai lembaga politik, mesin negara, atau organ apa pun yang bertanggung jawab untuk mengelola administrasi publik, termasuk badan-badan yang berafiliasi dengan pemerintah mulai dari Presiden hingga pemerintah daerah.
2. Seperti melayani orang lain, sebagai upaya operasional pemerintah untuk memberi manfaat bagi masyarakat, atau sebagai segala upaya untuk melindungi kepentingan negara.

3. Meliputi setiap langkah yang diambil oleh negara dalam menjalankan hukum adalah bagian dari proses pengorganisasian teknis hukum.

Adapun menurut Leonard D. White dalam Anggraeni (2012:9), bahwa administrasi publik terdiri atas semua kegiatan negara dengan maksud untuk menunaikan dan melaksanakan kebijakan negara, sedangkan para ilmuwan dan praktisi di Indonesia lebih senang menggunakan pengertian administrasi publik sebagai ilmu dan seni. Hal itu terbukti dengan banyaknya para ahli menggunakan pendapat atau istilah yang dikemukakan oleh Waldo, yang menyebutkan bahwa administrasi publik adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan pemerintah, dan merupakan suatu ilmu dan seni tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan Negara. Selain itu, Maksudi (2017:226) menyatakan bahwa Negara dan aparturnya mengorganisir dan mengkoordinasikan sumber daya dan personil publik dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal yang menjadi tujuan negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik. Proses kerja sama yang rasional ini dikenal sebagai administrasi publik..

Secara umum administrasi publik dipersepsikan sebagai “*The Work of Government*”, dimana memiliki andil atau peran yang sangat vital bagi suatu negara. Hal tersebut senada dengan Karl Polanyi dalam Keban (2004:15) yang berpendapat bahwa kondisi ekonomi suatu negara

tergantung pada dinamikan administrasi publik. Selain itu peran administrasi publik juga dapat dilihat dari pernyataan Walter Weil dalam Keban (2004:15) yang mengemukakan bahwa pemerintah dapat menyengsarakan rakyat jika menerapkan administrasi publik dengan gaya "*Shadow Democracy*" yang artinya bahwa istilah tersebut menggambarkan hanya orang-orang kaya sajalah yang terus memerintah seolah-olah mempunyai hak istimewa, sehingga administrasi publik dapat menyengsarakan rakyat banyak khususnya rakyat kecil atau miskin.

Frederick A. Cleveland masih dalam Keban (2004:15) menerangkan bahwa administrasi publik memainkan peran penting dalam mendorong demokrasi dan pemberdayaan masyarakat. Dalam pandangannya, administrasi publik harus bertanggung jawab untuk memberikan layanan publik yang berkualitas tinggi dan kompeten sehingga masyarakat dapat merasakan manfaatnya.

Pemerintah harus menggunakan strategi efisiensi dan efektivitas untuk memobilisasi masyarakat untuk menerima dan melaksanakan beberapa tugas dan tanggung jawab administratif. Hal ini akan menghasilkan pembentukan apa yang dikenal sebagai "Demokrasi Terorganisir", yang berarti bahwa demokrasi harus diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan masyarakat memainkan peran yang lebih besar dalam mengelola negara, termasuk mengelola sektor publik dan

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di samping bentuk-bentuk partisipasi tradisional.

Pada waktu yang bersamaan, Webber (1987) menjelaskan konsep birokrasi secara ideal untuk menggambarkan bagaimana seharusnya organisasi disusun dan dirancang agar menjadi lebih efisien. Konsep birokrasi sangat berpengaruh dalam studi organisasi dan administrasi publik, yang didefinisikan sebagai sistem organisasi pada lembaga negara yang berbasis pada struktur hierarkis, aturan yang jelas, dan pembagian tugas yang spesifik dengan ciri utama yaitu : pembagian tugas yang jelas; hierarki otoritas; aturan dan prosedur yang formal; impersonalitas; dan perekrutan berdasarkan kualifikasi. Dalam konteks ini, penerapan prinsip birokrasi dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, terutama dalam administrasi publik.

Di sisi lain, Riggs (1991), seorang pakar administrasi publik, mengembangkan teori mengenai administrasi negara berkembang yang dikenal dengan istilah "*Prismatic Society*." Dalam kerangka teorinya, Riggs menyoroti bahwa negara-negara berkembang memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari negara maju. Salah satu konsep utama dalam teori ini adalah perbedaan antara sektor formal dan informal dalam administrasi publik. Sektor formal, yang meliputi lembaga pemerintah, sering kali tidak efisien dan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, sedangkan sektor informal, yang mencakup praktik lokal, dapat berfungsi lebih baik dalam konteks tertentu. Riggs

(1991) mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi negara berkembang, seperti korupsi, nepotisme, dan ketidakstabilan politik.

Riggs (1991) berargumen bahwa administrasi publik perlu beradaptasi dengan kondisi lokal untuk mencapai tujuan pembangunan. Konsep "prismatic" juga menggambarkan bagaimana ketegangan antara tradisi dan modernitas dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam administrasi negara berkembang. Melalui kerangka teori ini, Riggs (1991) memberikan pandangan yang komprehensif mengenai dinamika administrasi publik di negara-negara berkembang yang meliputi 3 (tiga) konsep utama yaitu : sistem birokrasi; hubungan antara birokrasi dan masyarakat; dan peran inovasi dalam meningkatkan efisiensi administrasi. Pertama, sistem birokrasi menurut Riggs (1991) memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan negara maju. Birokrasi di negara berkembang cenderung lebih hierarkis dan memiliki beban administratif yang lebih berat. Hal ini dapat menghambat efisiensi dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Kedua, hubungan antara birokrasi dan masyarakat sangat penting dalam memahami efektivitas administrasi publik. Riggs menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk menciptakan birokrasi yang lebih akuntabel dan transparan. Terakhir, inovasi dalam birokrasi sangat dibutuhkan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi negara berkembang, termasuk penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan pelayanan publik.

Teori dalam administrasi publik dapat dilacak dari perkembangan paradigma administrasi publik. Menurut Nicholas Henry (2016:37-44) terdapat 6 (enam) paradigma dalam ilmu administrasi publik, yaitu:

1. Paradigma Pertama: Dikhotomi Politik-Administrasi (1900-1926)

Pada masa ini, ilmu politik dan administrasi dipisahkan, sebagaimana dibuktikan dengan diterbitkannya buku Frank J. Goodnow yang berjudul *Politics and Administration* pada tahun 1900. Goodnow membedakan antara peran politik dan administrasi pemerintahan dalam bukunya *Politics and Administration*. Pertama berkaitan dengan kebijakan, sedangkan yang kedua berkaitan dengan administrasi kebijakan tersebut.

Konsepsi Goodnow mengenai pembagian kekuasaan dalam pemerintahan dibentuk oleh sistem pemisahan kekuasaan yang berkembang di Amerika Serikat pada masa itu. Goodnow berpendapat bahwa administrasi publik harus berkonsentrasi pada birokrasi di dalam pemerintahan selain memisahkan tugas-tugasnya.

Pada tahun 1920-an, administrasi publik mulai dikenal setelah buku Leonard D. White yang berjudul *Introduction to the Study of Public Administration* diterbitkan pada tahun 1926. Menurut buku White, administrasi publik harus menjadi disiplin ilmu yang bebas nilai, dengan efisiensi dan ekonomi sebagai tujuan utamanya. Politik seharusnya tidak mencampuri urusan administrasi.

Buku komprehensif pertama yang membahas administrasi publik dan berbagai masalahnya adalah buku karya White ini. Dari paradigma pertama ini, jelaslah bahwa administrasi publik pada saat itu hanya menghargai “lokus” administrasi publik, yang tidak memiliki nilai apa pun.

2. Paradigma Kedua: Prinsip-prinsip Administrasi Publik (1927-1937)

Paradigma yang kedua ini dalam perkembangannya memandang bahwa prinsip-prinsip administrasi mempunyai sifat universal yang dapat ditemukan dan dapat diterapkan dalam sebuah situasi dan kondisi dimana dan juga kapan saja. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam apa yang disebut sebagai POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting*) yang dapat diterapkan dimana saja. Prinsip administrasi ini mempunyai arti yang sebenar-benarnya, berlaku dalam setiap lingkungan administrasi, tanpa melihat segala macam bentuk faktor yang ada, misal faktor budaya, fungsi, lingkungan, misi dan situasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip administrasi ini diharapkan hasil yang akan diperoleh dapat memuaskan. Pendapat ini ditulis dalam buku *Principles of Public Administration* yang ditulis oleh W.F. Willoughby tahun 1927.

Ada beberapa tokoh atau Para ahli yang mendukung dari paradigma kedua ini diantaranya : M.Parker Follet (1924) yang menulis buku dengan judul *Creative Experience*; Henry Fayol (1930) menuliskan

bukunya dengan judul *Industrial and General Management*; James D. Mooney dan Alan C. Reiley (1939) menulis bukunya yang berjudul *Principles of Organization*; Luther Gullick dan L. Urwick (1945) menulis bukunya dengan judul *The Element of Administration*.

Pergantian masa tahun-tahun tersebut berlanjut ke periode 1938-1947, dimana para ahli atau tokoh yang muncul dalam paradigma kedua ini adalah Chester Bernard (1938) dengan menuliskan bukunya dengan judul *The Function of Executive*. Buku ini sedikit banyak mempengaruhi pemikiran Herbert Simon di tahun 1947 yang kemudian menuliskan bukunya dengan judul *Administrative Behavior*, dimana dalam buku ini secara nyata mengabaikan prinsip-prinsip administrasi yang telah dikemukakan oleh para ahli atau tokoh sebelumnya.

Pada masa periode tahun 1940-an ini administrasi publik mempunyai dua arah yang dapat digaris bawahi, yaitu : pertama adalah tumbuh kesadaran bahwa dalam pengertian apapun administrasi publik tidak dapat dipisahkan dengan politik. Kedua adalah prinsip-prinsip yang dipakai oleh administrasi secara logis bersifat tidak konsisten. Dengan demikian pada paradigma yang kedua ini administrasi publik jelas fokusnya adalah bagaimana menjalankan prinsip-prinsip administrasi tersebut.

3. Paradigma Ketiga: Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

Perkembangan paradigma pada masa ini menilai bahwa administrasi publik tidak dapat dipisahkan dari ilmu politik, hal tersebut seperti diibaratkan dua sisi mata uang logam. Di dalam sebuah prosesnya administrasi publik banyak dipengaruhi atau menerima masukan dari politik, sama halnya begitu juga sebaliknya. Para ahli atau tokoh yang ada pada masa ini adalah Herbert Simon.

Jika diperhatikan pada masa paradigma ketiga ini ternyata jelas bahwa pergerakan dari paradigma ini sifatnya mundur, hal itu dikarenakan timbul batasan-batasan untuk administrasi publik yang bersifat menerapkan lokus pada birokrasi pemerintah. Masa ini dapat pula diistilahkan dengan masa peninjauan kembali jalinan konseptual antara administrasi publik dengan politik. Pada masa ini tulisan-tulisan mengenai administrasi publik berusaha mengkaitkan dengan ilmu politik. Selain hal itu ada juga tulisan yang hanya menekankan atau menonjolkan satu wilayah kepentingan dan bahkan sebagai persamaan dari ilmu politik. Ilmu politik menurut Unesco Paris (1948) dapat dibagi ke dalam 4 (empat) bagian, yaitu: 1) teori politik, 2) lembaga politik, 3) kekuatan politik dan 4) politik internasional. Administrasi publik adalah bagian dari lembaga politik.

4. Paradigma Keempat: Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi / Manajemen (1956-1970)

Paradigma keempat menjelaskan bahwa Administrasi publik sebagai ilmu administrasi dan manajemen. Konsep-konsep manajemen yang pernah diterima secara luas dieksplorasi secara menyeluruh dan ilmiah dalam paradigma ini. Paradigma ini berfokus pada perilaku organisasi, analisis manajemen, penggunaan teknologi kontemporer, termasuk pendekatan kuantitatif, analisis sistem, riset operasi, dan lain sebagainya. Paradigma ini menunjukkan dua lintasan perkembangan: satu berfokus pada kemajuan ilmu administrasi murni, didukung oleh psikologi sosial, dan yang lainnya diarahkan pada kebijakan publik..

Diperkirakan bahwa setiap area fokus yang dibuat di sini memiliki relevansi baik dalam domain komersial maupun administrasi publik. Akibatnya, lokusnya tidak diketahui. Pada periode ini para ahli administrasi merasa terisolasi oleh para profesional lainnya. Hampir bersamaan dengan paradigma ketiga muncul paradigma keempat. Tokoh penting pada periode ini adalah Kith M. Hendarson (1966); James G. March dan Herbert Simon (1958); Richard Cyert dan James G. March (1963); James G. March (1965); dan James D. Thompson.

5. Paradigma Kelima: Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970-sekarang)

Paradigma ini mencapai proses pembaharuan yang valid sebagai administrasi publik adalah paradigma kelima. Pembaharuan dalam tahap

paradigma yang kelima ini lokus administrasi publik tidak semata-mata pada ilmu murni administrasi, melainkan pada teori organisasi. Lokus dan fokus paradigma ini sangat jelas dimana perhatian dan kepentingan publik berfungsi sebagai lokasi administrasi publik, dengan teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik sebagai penekanannya.

Menurut Herbert Simon ada dua aspek penting yang perlu dikembangkan dalam disiplin ilmu administrasi publik. Kedua aspek tersebut yaitu : Pertama, para tokoh atau ahli administrasi publik yang berminat dalam mengembangkan administrasi dalam satu ilmu murni. Kedua, kelompok tokoh atau ahli yang lebih besar dalam meminati persoalan-persoalan kebijakan publik. Sejalan dengan hal tersebut maka Stephen K. Bailey mengatakan ada tiga bahasan penting dalam studi administrasi publik yaitu: Pertama, perilaku organisasi dan perilaku anggota-anggota organisasi publik. Kedua, teknologi manajemen, dan Ketiga, kepentingan publik yang erat hubungannya dengan masalah publik, etika dan kebijakan publik.

6. Paradigma Keenam: *Governance* (1990–sekarang)

Dalam penjelasannya Sunu et al. (2020:22-25) menunjukkan bahwa asumsi utama dari Paradigma yang terakhir adalah “*Governance*”. Tamayo (2014) mendefinisikan sebagai sebuah proses yang kompleks, tata kelola pemerintahan adalah pelaksanaan kekuasaan atau otoritas oleh para pemimpin politik untuk kepentingan warga negara. Proses ini

melibatkan partisipasi berbagai sektor masyarakat dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik yang berdampak langsung pada individu dan institusi serta kemajuan ekonomi dan struktur sosial.

Ikeanyibe (2016) mengemukakan bahwa berbeda dengan pemerintahan kuno, istilah “tata kelola” mengacu pada prosedur penting pemerintahan kontemporer. Definisi yang lebih luas dari proses politik adalah proses yang melibatkan warga negara dan organisasi masyarakat dalam perumusan kebijakan publik yang signifikan. Ewalt (2001) menjelaskan bahwa Sementara pemerintah hanya mengontrol dan mengarahkan, tata kelola pemerintahan mengharuskan sektor-sektor lain (baik yang menguntungkan secara finansial maupun tidak), untuk menyediakan layanan. Penyerahan layanan, yang juga dikenal sebagai desentralisasi atau pembagian wewenang dan fungsi, kepada jaringan organisasi nirlaba, bisnis swasta, dan tingkat pemerintahan tambahan diperlukan untuk tata kelola secara keseluruhan. Gibson (2011) menyatakan bahwa dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintah, kemitraan merupakan hal yang mendasar dalam tata kelola pemerintahan. Kemitraan ini melibatkan komunitas lokal, organisasi masyarakat, masyarakat umum, dan sektor bisnis.

2.3. Manajemen Publik

Manajemen yang efektif dan efisien diperlukan dalam instansi pemerintah, terutama dalam hal pelayanan publik, untuk memenuhi tujuan pelayanan, termasuk kepuasan masyarakat. Untuk mencapai

tujuannya, sebuah organisasi membutuhkan manajemen untuk mengawasi kegiatan operasional sehari-hari.

George R. Terry dalam Gaol (2015:39) menyatakan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan melalui proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan/pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya. Menurut Handoko (2009:23) untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi membutuhkan manajemen untuk mengawasi kegiatan operasional sehari-hari. Manajemen yang efektif dan efisien diperlukan dalam instansi pemerintah, terutama dalam hal pelayanan publik, untuk memenuhi tujuan pelayanan, termasuk kepuasan masyarakat. Selanjutnya Manulang dalam Atik dan Ratminto (2012:1) mendeskripsikan manajemen sebagai seni dan ilmu pengorganisasian, perencanaan, pengarahan, pengaturan, dan pengawasan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Stoner dan Freeman dalam Safroni (2012:44) melihat bahwa proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi serta memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia untuk memenuhi tujuan organisasi merupakan proses manajemen.

Manajemen publik menurut Wibawa (2021:10) harus diberikan batasan atau ketegasan yang jelas dengan kebijakan publik sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen publik adalah pengerahan/ penggerakan/ pengelolaan seluruh sumber daya organisasi dan masyarakat untuk menjalankan kebijakan publik demi memenuhi kebutuhan masyarakat. Selanjutnya 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 manajemen publik sebagai studi interdisipliner tentang aspek-aspek umum organisasi. Ini adalah perpaduan antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian manajemen dengan manajemen Sumber Daya Manusia, keuangan, fisik, informasi, dan politik

Menurut Ott, Hyde & Shafritz dalam Wijaya dan Danar (2014), Subbidang administrasi publik yang dikenal sebagai “manajemen publik” didedikasikan untuk mempelajari desain program, restrukturisasi organisasi, manajemen keuangan, manajemen Sumber Daya Manusia, alokasi sumber daya melalui sistem penganggaran, penilaian program, dan audit. Selanjutnya dijelaskan bahwa gagasan dasar manajer sektor publik akan mengawasi organisasi sektor publik dan bahwa para manajer ini sangat penting bagi manajemen organisasi

sektor publik adalah dasar untuk pengembangan manajemen publik sebagai sebuah disiplin ilmu. Oleh karena itu, manajemen publik adalah studi tentang bagaimana orang menjalankan organisasi di sektor publik. Manajemen publik berkonsentrasi pada cara kerja internal organisasi sektor publik, sambil mengakui bahwa lingkungan eksternal perusahaan-perusahaan ini secara konstan dibentuk oleh agenda politik dan pemerintah.

Manajemen publik dapat disimpulkan sebagai Pemerintah dan seluruh pegawainya memberikan penggambaran yang kompleks untuk melayani masyarakat dengan sebaik mungkin, dan masyarakat merasa bahwa semua keinginannya telah terpenuhi oleh pengaturan yang dibuat oleh organisasi publik itu sendiri. Pengaturan tersebut melayani konsumen berupa masyarakat bukan hanya sekedar mencapai profit atau keuntungan organisasi, dengan demikian penting untuk memperhatikan pengelolaan semua faktor yang mendukung kinerja organisasi.

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2007) yaitu manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Untuk mengelola, mengatur, dan memanfaatkan personel secara efektif agar pegawai dapat bekerja mencapai tujuan perusahaan,

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi bisnis dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu gerakan yang mengakui nilai unsur manusia sebagai sumber daya potensial yang harus dikembangkan semaksimal mungkin untuk memberikan kontribusi bagi pertumbuhan organisasi. Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa Ilmu dan seni mengelola interaksi dan fungsi tenaga kerja agar berhasil dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan bisnis, tenaga kerja, dan masyarakat dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sumber Daya Manusia adalah sumber untuk mendapatkan keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengubah sumber daya lain (uang, mesin, proses dan material) menjadi hasil (produk/jasa). Sumber daya lain, seperti modal dan teknologi, mudah ditiru oleh para pesaing, tetapi Sumber Daya Manusia yang unik tidak demikian. Pegawai memiliki peran strategis dalam organisasi sebagai perencana, pemikir, dan pengendali operasi perusahaan karena memiliki bakat, semangat, dan kreativitas yang dibutuhkan bisnis untuk mencapai tujuannya. Snell dan Bohlander (2010:4) berpendapat bahwa proses pengelolaan Sumber Daya Manusia mencakup semua aspek organisasi dan personelnnya.

Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa dalam mencapai keseimbangan antara kebutuhan pegawai dan tuntutan serta kemampuan organisasi perusahaan membutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia

yang ahli di dalam organisasi. Kemampuan perusahaan untuk tumbuh secara menguntungkan dan masuk akal sangat bergantung pada keseimbangan ini. Standar Manajemen Sumber Daya Manusia yang profesional menuntut agar para pekerja melakukan pekerjaannya dengan baik. Perekrutan, seleksi, dan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahlian dan pertumbuhan karier pegawai harus menjadi langkah awal dalam manajemen pegawai yang profesional.

Rivai dan Sagala (2010) mengartikan 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. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kumpulan metodis dari berbagai pengalaman dan temuan penelitian di bidang Sumber Daya Manusia, karena diyakini bahwa Sumber Daya Manusia memainkan peran yang semakin penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Istilah manajemen menandakan seperangkat pengetahuan tentang bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011:2) rangkaian prosedur, proses, dan peraturan yang mempengaruhi cara pekerja berperilaku, mengembangkan kebiasaan, dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia. Noe et al. (2011) memasukkan informasi tentang

aktivitas terkait Sumber Daya Manusia dalam presentasinya, termasuk analisis dan desain pekerjaan, perencanaan, perekrutan, dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan pegawai. Sedangkan menurut Dessler (2010:4), Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada prosedur dan kebijakan yang memenuhi kebutuhan pekerja atau elemen Sumber Daya Manusia, termasuk peran manajemen, praktik perekrutan dan perekrutan, penyaringan, pelatihan, remunerasi, dan tinjauan kinerja. Tujuan dari pengembangan pegawai adalah untuk meningkatkan efektivitas pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memperoleh lebih banyak informasi agar meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Secara sederhana dikatakan oleh Sedarmayanti (2016:37) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu praktik dan kebijakan untuk mendefinisikan komponen “manusia” atau Sumber Daya Manusia dari pekerjaan manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian. Selain itu, dinyatakan pula bahwa tujuan keseluruhan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk menjamin bahwa organisasi dapat berhasil melalui orang-orangnya.

Davis (2009) menjelaskan bahwa adanya beberapa fase perkembangan proses awal personalia sampai pada Manajemen Modal Manusia (*Human Capital Management*) yang cukup panjang. Dimana pendahulu Departemen Sumber Daya Manusia adalah Departemen

Personalia yang dipimpin oleh Manajer Personalia, seperti yang dapat dilihat pada pembahasan berikut ini.

2.4.1. Perkembangan Departemen Personalia.

Pada pertengahan abad ke dua puluh, Departemen Personalia mulai membentuk dirinya. Fungsi awal sebagai administratif dalam penggajian dan pembukuan yang sebagian besar menjadi urusan di Departemen Keuangan dan Pembukuan, kemudian mulai menjadi bagian dari fungsi Departemen Personalia ketika departemen ini fungsinya diperluas. Di dalam banyak organisasi, Kepala Personalia adalah mantan pejabat militer karena dianggap memiliki bidang keahlian dalam mengelola orang dan proses kepersonaliaan. Apakah pejabat tersebut benar-benar memahami perannya sebagai personalia, pada saat itu hal tersebut tidak diperhitungkan. Ketika perekonomian setelah perang mulai berkembang, terdapat kebutuhan yang besar untuk membereskan isu perekrutan dan retensi. Oleh karena itu, peran Departemen Personalia juga diperluas dengan mencakup fungsi perekrutan. Dengan pesatnya perkembangan pendidikan menengah dan banyaknya lulusan dari Universitas, fungsi perekrutan juga mencakup perekrutan sarjana.

Penggunaan teknologi komputerpun meluas dengan cepat. Peningkatan kompleksitas bisnis menyebabkan dimensi baru dalam Departemen Personalia. Departemen Personalia dituntut untuk mengembangkan program pelatihan, menyelenggarakan kursus dan menyiapkan materi pendidikan pengetahuan dan keterampilan kerja

baru. Selama periode ini sebagian besar fungsi Departemen Personalia beroperasi secara responsif. Setiap muncul tantangan baru, Departemen Personalia meresponnya dengan menambah sumber daya dan berupaya mendapatkan anggaran operasional yang lebih besar.

2.4.2. Lahirnya Departemen Sumber Daya Manusia.

Pada akhirnya, membesarnya ukuran dan biaya fungsi personalia menarik perhatian manajemen. Manajemen mulai memikirkan untuk merasionalkan fungsi ini. Komputerisasi menjadi salah satu solusi membengkaknya ukuran Departemen Personalia. Administrasi penggajian dan pembukuan dapat diotomatisasi pada perusahaan penyedia jasa administrasi penggajian berbasis komputer yang jumlahnya semakin banyak. Perusahaan-perusahaan jasa perekrutan dan seleksi dapat dimanfaatkan untuk mengambil alih beban kerja pemrosesan dan administratif yang terkait dengan perekrutan staf baru. Perusahaan-perusahaan besar dapat dimanfaatkan untuk merekrut staf senior dan mengidentifikasi calon dewan direksi baru yang dibutuhkan. Pelatihan dan pendidikan juga dapat dialihdayakan baik dengan cara membeli kursus publik ataupun dengan meminta perusahaan-perusahaan pelatihan eksternal untuk memberikan program pelatihan internal tertentu. Motivasi utama dari semuanya ini adalah untuk mengubah biaya tetap menjadi biaya yang variasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengubah Departemen Personalia menjadi sebuah tim kecil yang membeli berbagai jasa yang dipasok oleh organisasi eksternal yang

sesuai dengan kebutuhan. Dengan cara ini ukuran Departemen Personalia yang besar diperkecil dan beban biaya tetap dapat dikurangi.

Kondisi ini merupakan pemicu transisi Departemen Personalia menuju Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen Sumber Daya Manusia membutuhkan keterampilan dan sumber daya yang dapat menentukan kebutuhan dan mengontrakkan ke penyedia jasa eksternal untuk memenuhinya, dan harus menemukan keseimbangan antara aktivitas yang dilakukan secara internal dan yang dapat dialihdayakan.

Negosiasi kontrak-kontrak ini membutuhkan perencanaan, dengan demikian Departemen Sumber Daya Manusia mulai proaktif. Pada kebanyakan organisasi, jumlah orang merupakan kunci kekuasaan dan pengaruh. Adanya pengurangan ukuran Departemen Personalia dan pengenalan Departemen Sumber Daya Manusia yang kecil tetapi fokus, terdapat ancaman implisit terhadap kekuasaan dan prestise atau gengsi pimpinan departemen tersebut.

2.4.3. Peran Strategis Departemen Sumber Daya Manusia.

Cara klasik untuk bertahan dalam situasi semacam itu adalah dengan menambahkan nilai dan mendapat pengakuan atas nilai yang sudah dimiliki. Hal ini dilakukan dengan memperkenalkan konsep baru keselarasan bisnis Sumber Daya Manusia. Eksekutif Sumber Daya Manusia mulai mengidentifikasi bidang-bidang keahliannya, yaitu bidang keahlian yang dapat didemonstrasikan oleh staf Sumber Daya Manusia untuk membuktikan dan memberi nilai bagi organisasi. Proses

yang sama juga dilakukan oleh fungsi Teknologi Informasi (TI), dimana fungsi tersebut melakukan dengan menjalankan proses alih daya dan meningkatkan tingkat melek teknologi informasi. Dengan cara ini peningkatan pendanaan untuk bagian Teknologi Informasi tidak akan dipertanyakan.

Departemen Personalia maupun Teknologi Informasi mengadopsi strategi yang sama penyelarasan secara bisnis. Ini berarti bahwa fungsi tersebut perlu menunjukkan kontribusi yang terukur terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Penyampaian manfaat ini harus dilakukan secara ekonomis dan mendorong pengukuran kinerja. Elemen-elemen lain dari infrastruktur perusahaan telah mengalami penyaringan yang sama dan kemudian muncul konsep umum manajemen asset modal. Dalam konsep ini, semua elemen organisasi diharapkan dapat menunjukkan kontribusinya terhadap nilai modal perusahaan.

2.4.4. Perkembangan Manajemen Modal Manusia (*Human Capital Management*).

Pertimbangan pengembangan kapitalisasi dan harga saham dalam organisasi menjadi bagian yang signifikan pada waktu itu. Isu seperti nilai merek, hak kekayaan intelektual dan asset berwujud dimasukkan dalam perhitungan analisis keuangan dan mulai dinilai setara dengan pendapatan dan pertumbuhan margin dan pendapatan per-saham. Bagi Departemen Sumber Daya Manusia, modal manusia (*human capital*) menjadi tema pendorong. Konsep tersebut menyebabkan pegawai

sebagai asset nyata bagi organisasi dan harus diperlakukan seperti asset modal. Menambahkan pada basis asset, mengembangkan nilainya dan memberikan nilai tambah padanya menjadi keharusan fungsional dan mencerminkan sasaran Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen Sumber Daya Manusia mulai muncul selama 50 (lima puluh) tahun yang lalu. Departemen ini telah mengalami transisi dari berperan sebagai staf pendukung menjadi dimensi yang strategis dan diprediksi dapat memainkan peran yang semakin penting dalam perkembangan organisasi yang berfokus pada masa depan dan melanjutkan eksploitasi terhadap kemuculan teknologi melalui penggunaan Manajemen Modal Manusia (*Human Capital Management*).

2.5. Manajemen Talenta

Istilah talenta menurut Michael dkk (2001) adalah kekuatan dasar, bakat, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, motivasi, dan kapasitas untuk belajar dan berkembang adalah contoh dari kemampuan seseorang. Bakat mencakup berbagai faktor, termasuk bakat, potensi, dan motivasi, sifat, dan kepribadian. Hal ini juga mencakup pengalaman sebelumnya, latar belakang pendidikan, kekuatan yang diakui, dan pelatihan ekstra. Menurut Cheese dkk (2008), di tempat kerja, bakat adalah puncak dari pengalaman, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku seseorang. Secara sederhana Davis (2009) mengatakan bahwa pemahaman istilah talenta dapat diartikan sebagai bakat atau keahlian khusus.

Pella dan Inayati (2011:82) menjelaskan bahwa 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.

Davis (2009:2) menjelaskan bahwa Manajemen Talenta adalah perekrutan, pengembangan dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul, sehingga strategi Manajemen Talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi atau dapat dikatakan sebagai suatu model pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan bakat atau talenta. 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. Begitupun Wahyuningtias dalam Sule dan Wahyuningtias (2016:5) yang menyebutkan bahwa Manajemen Talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola pegawai berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi dan mengikat talenta.

Tetik (2016) dalam jurnal penelitiannya mengemukakan bahwa evolusi pemikiran manajemen telah berdampak pada pengembangan dan arah Manajemen Sumber Daya Manusia. Perkembangan sejarah mengubah perspektif tentang bagaimana orang dipandang di tempat kerja. Manajemen ilmiah menilai pekerja sebagai biaya, dan faktor manusia diabaikan sementara transaksi formal, seperti pembayaran dan masalah disiplin dikelola oleh fungsi manajemen personal.

Meyers et al., (2013) menyebutkan bahwa talenta didefinisikan melalui pendekatan yang berbeda, seperti kekuatan individu, kompetensi, bakat, potensi tinggi dan pegawai berkinerja tinggi. Lewis & Heckman (2006) menyatakan bahwa sangat sulit untuk mendefinisikan Manajemen Talenta karena tidak adanya kepastian tentang seputar konsep tersebut, yang berasal dari penggunaan istilah Manajemen Talenta, perencanaan suksesi, dan perencanaan Sumber Daya Manusia

yang dapat dipertukarkan. Sementara ketiga istilah tersebut semuanya berfokus pada mengarahkan pegawai, ada perbedaan di antara penamaan dan konsepnya

Meskipun banyak penelitian yang dilakukan terkait dengan konsep Manajemen Talenta, jumlah studi empirikal tidak memadai dan diperlukan studi memproyeksikan perspektif yang berbeda dari Manajemen Talenta (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Thunnissen dkk., 2013; Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014). Untuk memperjelas ketidakjelasan tersebut, maka Manajemen Talenta oleh Lewis dan Heckman (2006) diidentifikasi dalam tiga perspektif, yaitu :

1. Perspektif pertama mencakup praktik departemen Sumber Daya Manusia seperti perekrutan, pengembangan, pengelolaan suksesi, dan manajemen karier.
2. Perspektif kedua mendefinisikan Manajemen Talenta sebagai kumpulan bakat. Pendekatan-pendekatan ini memastikan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan mengelola proses pengembangan pegawai melalui posisi.
3. Perspektif ketiga tentang Manajemen Talenta berfokus pada bakat untuk posisi tertentu dalam organisasi.

Perspektif ini dibahas oleh dua pendekatan umum tentang konsep bakat. Pendekatan pertama mendefinisikan talenta yang berkinerja tinggi dan talenta yang potensial tinggi dan orang-orang ini dianggap sebagai

sumber daya yang tidak terurai. Dengan demikian, sumber daya tersebut disarankan untuk dikelola dengan memperhatikan tingkat kinerjanya. Dalam pendekatan ini, penting untuk menemukan, mempekerjakan, dan memberi penghargaan kepada pegawai yang sangat kompeten. Hughes & Rog (2008) menjelaskan bahwa Manajemen Talenta dapat dievaluasi sebagai budaya organisasi atau pola pikir di mana orang dihargai dengan tepat dan merupakan sumber keunggulan kompetitif organisasi dan kesempatan untuk menghargai peran praktisi Sumber Daya Manusia dalam proses perencanaan strategis organisasi.

Talenta mengambil peran penting sebagai bagian dari fungsi Sumber Daya Manusia untuk mengelola semua orang dalam organisasi hingga berkinerja tinggi. Selain perspektif tersebut, Collings dan Mellahi (2009) menambahkan perspektif keempat yang muncul dengan memperluas talenta melalui perspektif strategis yang meliputi identifikasi posisi kunci yang dianggap sebagai posisi kunci karena memiliki potensi secara substansial mempengaruhi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sejak pendekatan strategisnya, proses dimulai dengan mengidentifikasi posisi kunci dan mengejar dengan melabeli orang-orang berbakat. Untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, identifikasi posisi kunci dapat memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut definisi ini, Collings dan Mellahi (2009) mengembangkan model teoritis Manajemen Talenta strategis yang mencakup proses

terintegrasi dan saling terkait. Model ini memberikan tampilan komposit dari Manajemen Talenta. Cunningham (2007) menjelaskan Manajemen Talenta merupakan konsep baru di luar untuk menemukan dan mengembangkan pegawai, sehingga diperlukan pandangan sistemik yang memastikan pengaruh banyak proses dalam organisasi. Melalui pendekatan yang sistematis dan holistik, Manajemen Talenta meliputi daya tarik, identifikasi, rekrutmen, pengembangan, motivasi, promosi dan retensi orang-orang yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi substansial bagi pencapaian kesuksesan organisasi. (Collings & Mellahi, 2009; Berger & Berger, 2004; Schiemann, 2014).

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, organisasi meningkatkan produktivitasnya dengan mempekerjakan orang yang tepat ke posisi yang tepat dan mengembangkan kompetensi yang relevan berdasarkan tujuan strategis organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006; Tarique & Schuler, 2010; Farley, 2005). Dalam siklus Manajemen Talenta, Schiemann (2014) menyatakan bahwa ada banyak kegiatan mulai dari menarik talenta sampai untuk dipertahankan. Siklus Manajemen Talenta mencakup tahapan interaksi dan koneksi antara organisasi dan sumber daya manusianya. Hal ini memiliki tahapan sebagai berikut : menarik, memperoleh, orientasi, mengembangkan, mengelola, mempertahankan, dan bahkan memulihkan bakat.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa Manajemen Talenta adalah serangkaian proses Sumber Daya Manusia yang terintegrasi dalam mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerjanya dengan tujuan untuk mendapatkan pegawai yang tetap sesuai dengan pekerjaan yang diharapkan perusahaan. Manajemen Talenta pada dasarnya adalah kombinasi dari inisiatif yang diambil oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnis dengan mengoptimalkan pegawai yang berbakat. Kunci dari Manajemen Talenta adalah proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang berbakat untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

2.5.1. Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta.

Manajemen Talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana talenta seseorang sesuai dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi. Menurut Smilansky (2008), tujuan Manajemen Talenta adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga

dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.

4. Mengembangkan peluang-peluang karier yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Memastikan adanya peluang-peluang bagi pegawai yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Menyusun proses asesmen pegawai berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer pegawai tersebut.
9. Membangun rasa memiliki perlunya pegawai bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi pegawai yang istimewa, dan mengembangkan pegawai untuk kepentingan perusahaan.

Menurut Pella dan Inayati (2011), manfaat Manajemen Talenta adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya terus-menerus pegawai yang mencapai potensi terbaik masing-masing.
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.

3. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan kompetitor.
4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus.
5. Memupuk loyalitas para pegawai yang telah bekerja di perusahaan.

2.5.2. Model Manajemen Talenta.

Pengembangan adalah komponen penting dalam Manajemen Talenta, namun tidak dapat berdiri sendiri tanpa bantuan elemen lain seperti perencanaan suksesi yang efektif atau sistem tinjauan kinerja yang kuat. Jika bahan baku proses perekrutan tidak mampu mengidentifikasi kandidat berbakat, bahkan program pengembangan bakat pegawai yang paling kuat sekalipun tidak akan mampu menghasilkan pemimpin terbaik bagi organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan pengembangan pegawai secara menyeluruh dengan prosedur Manajemen Talenta lainnya. Menurut Yahya (2009) ada beberapa model rujukan dalam pengembangan Manajemen Talenta:

1. *Boston Consulting Group (BCG)*

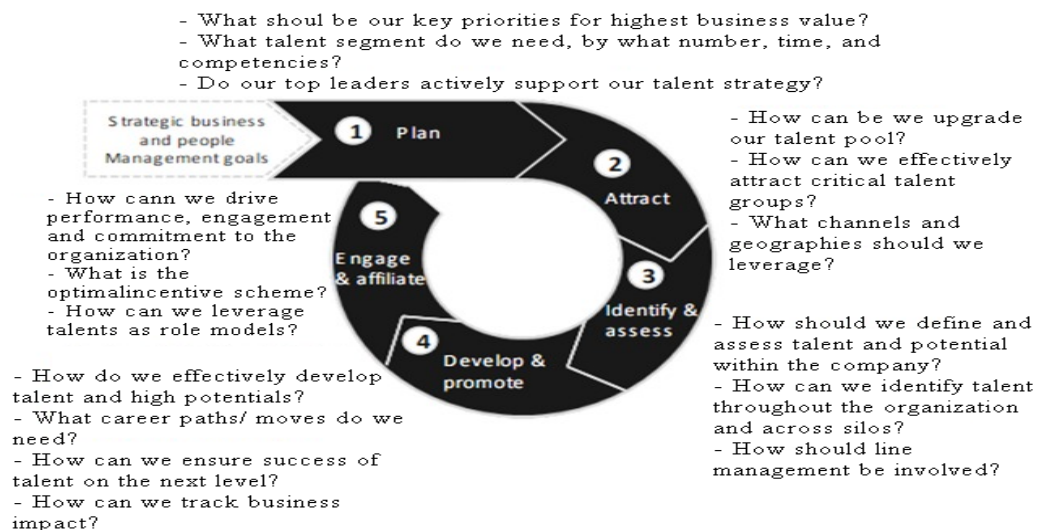
Boston Consulting Group (BCG) mengemukakan bahwa ada 5 (lima) elemen penting yang saling terintegrasi dalam *people management* yang perlu diperhatikan dalam pengaturan talenta. Dimulai dari perencanaan pegawai, sampai usaha membuat pegawai tetap berkomitmen menjadi bagian dari perusahaan. Di dalam proses

perencanaan merupakan sebuah resep dasar bagi organisasi dalam mengembangkan strategi Manajemen Talenta, yang mana hal tersebut dapat memungkinkan perusahaan, organisasi atau sebuah lembaga untuk dapat mengenali orang yang berkinerja tinggi sehingga perusahaan dapat merencanakan penghargaan di masa yang akan datang. Penting juga untuk dilakukan proses perekrutan, baik perekrutan dari dalam atau dari luar untuk mencari Manajemen Talenta baru, juga harus ada bagian karier yang jelas untuk para pegawai yang menginginkan perkembangan.

Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan kelompok talenta (*Talent Pool*). *Talent Pool* merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para *talent best of the best* yang dimasukkan dalam *Talent Pool* ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Umumnya *Talent Pool* ini berisikan 3% dari setiap populasi pegawai setiap unit. Dari *Talent Pool* tersebut, perusahaan melakukan proses identifikasi dan penilaian yang kemudian mengembangkan para talenta menjadi calon suksesor. Berger & Berger (2008) menjelaskan bahwa identifikasi suksesor potensial adalah awal proses, para talenta perlu diberikan kesempatan sepenuhnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah pengalaman yang akan dibutuhkan ketika menjadi *Chief Executive Officer* (CEO). Dari pendapat Berger & Berger tersebut, jelas bahwa untuk tercapainya *succession planning*, perusahaan harus melaksanakan Manajemen

Talenta untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan calon suksesornya.

Untuk mempersiapkan para talenta menghadapi lingkungan baru, penting juga untuk menyediakan sesi pelatihan atau kursus yang tepat. Perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, merampingkan kemajuan karier, menemukan dan membangun Manajemen Talenta di masa depan di dalam organisasi, dan dengan mudah melacak pergantian pegawai dengan bantuan alat perencanaan pergantian pegawai. Adapun untuk jelasnya dapat dilihat dari Gambar 2.1.



Sumber : The Boston Consulting Group Research, 2008

Gambar 2.1
Model Pegawai Bertalenta Boston Consulting Group

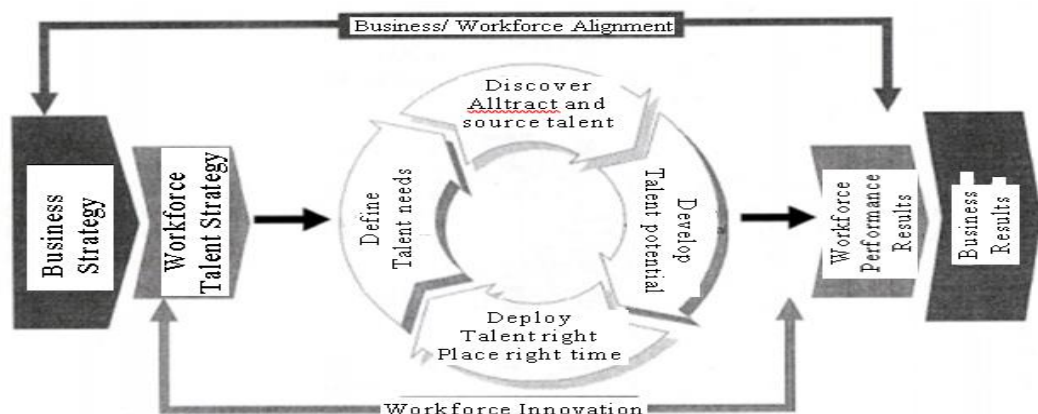
2. The Talent Powered Organization Model

Model yang dibawakan Accenture (2007) menggambarkan keterkaitan konsep Manajemen Talenta dengan lingkungan kerja sekelilingnya. Bisnis strategi yang dituangkan dalam strategi talenta

akan menjadi input dalam perputaran siklus pegawai bertalenta (*define-discover-develop-deploy*) dan menghasilkan keluaran kinerja pegawai, yang berujung pada hasil bisnis. Banyak organisasi berusaha menerapkan Manajemen Talenta yang diyakini dapat mewujudkan sukses yang berkesinambungan. Istilah talenta mengandung aspek yang dikaitkan dengan evaluasi berdasarkan kesanggupan atau kompetensi seseorang. Hal penting lainnya adalah adanya prinsip pengembangan.

Untuk menjamin keberlanjutan jangka panjang dari kesuksesan organisasi, sangat penting untuk memahami prinsip-prinsip Manajemen Talenta dalam kaitannya dengan tujuan strategis perusahaan. Organisasi kemudian menentukan kompetensi mana yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang organisasi. Selanjutnya, organisasi memeriksa peran-peran kunci di dalam perusahaan yang harus memiliki keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan. Oleh karena itu, tugas dan tanggung jawab dari posisi-posisi penting, serta kemampuan yang dibutuhkan, harus ditetapkan dengan jelas, begitu juga dengan hasil kinerja yang diinginkan. Dengan kata lain, peran-peran krusial pada akhirnya akan bertransformasi menjadi peran kepemimpinan yang sangat penting bagi kemakmuran organisasi. Organisasi kemudian menemukan kandidat yang memungkinkan untuk dilatih untuk mengisi tugas dan tanggung jawab posisi penting setelah menentukan gambaran ideal yang diantisipasi untuk menjadi efektif. Ini adalah situasi di mana evaluasi kapabilitas atau kompetensi digunakan.

Kebutuhan akan posisi-posisi kritikal dapat dibuat berjenjang untuk memastikan rantai pasokan dari suatu level ke level yang lebih tinggi dalam organisasi dapat berjalan lancar dan berkesinambungan, sehingga tidak akan terjadi putusnya kader pemimpin yang akan membawa keberhasilan organisasi. Pipa saluran kepemimpinan ini dapat dibuat mulai dari level *entry manager* atau *individual contributor/specialist*, *middle manager* atau *key technical expert*, *key executives/directors*, sampai dengan pucuk pimpinan atau *Chief Executive Officer* (CEO). Dalam proses pengembangan dan penyiapan talenta tersebut, perlu juga dibuat kriteria seleksi untuk mengevaluasi secara periodik apakah calon masih layak berada dalam *talent pool* atau harus keluar. Ini untuk memelihara situasi kondusif kompetisi dan rangsangan kinerja, dan mengeliminasi calon yang kinerja dan potensinya menurun dalam perjalanan pada saat proses pencapaian hasil yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi atau lembaga tersebut. Adapun untuk jelasnya dapat dilihat dari Gambar 2.2.



Sumber : Accenture, 2007

Gambar 2.2
Model Pegawai Bertalenta Accenture

3. *General Electric Model*

Sebagai pemimpin global dalam bisnis, *General Electric Model* memiliki pendekatannya sendiri terhadap manajemen personalia. Diawali dengan memikat calon pegawai yang brilian, membina pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, mengawasi pegawai untuk memastikan kinerjanya, dan menjaga para pegawai agar tidak dimanfaatkan oleh bisnis saingan.

Manajemen Talenta tidak akan berhasil jika tidak ada sistem yang dipergunakan untuk mengenali dengan jelas hasil kinerja pegawai. Jika seorang pegawai melakukan sesuatu lebih dari standarnya, maka pegawai tersebut harus diberi penghargaan karena jika tidak dapat mengalami penurunan motivasi dan pastinya akan dibajak atau berpindah ke tempat lain. Kondisi tersebut tentunya dapat merugikan perusahaan, karena tidak mempertahankan pegawai atau anggota untuk tetap bertahan dalam sebuah organisasi yang telah membesarkannya.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, Manajemen Talenta memainkan peran penting. Hal ini dikarenakan salah satu keunggulan kompetitif setiap perusahaan adalah sumber daya manusianya. Salah satu strategi utama agar bisnis tetap kompetitif adalah dengan mengidentifikasi dan mengembangkan bakat dan keterampilan pekerja perusahaan melalui program Manajemen Talenta. Menemukan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta adalah masalah utama

dalam Manajemen Talenta. Adapun untuk jelasnya dapat dilihat dari Gambar 2.3.



Sumber: Ibnoe, 2008

Gambar 2.3
Model Pegawai Bertalenta di General Electric

2.5.3. Tahapan Proses Manajemen Talenta

Manajemen Talenta mengacu pada strategi bisnis yang metodis dan terorganisir yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menarik, dan membina individu-individu luar biasa yang secara teratur menunjukkan kinerja yang luar biasa. Langkah-langkah yang terlibat dalam Manajemen Talenta dimulai dengan merekrut individu-individu yang luar biasa, mempertahankan individu tersebut agar tidak keluar, dan meningkatkan keterampilannya untuk membantu bekerja lebih baik.. Menurut Cappelli (2008), proses Manajemen Talenta meliputi beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Menetapkan kriteria talenta (*talenta criteria*).

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program Manajemen Talenta. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier, kinerja dan *assignment* potensi.

2. Menyeleksi group pusat pengembangan talenta (*talenta pool selection*).

Pada tahap ini, setiap upaya sedang dilakukan untuk mengumpulkan peserta potensial untuk program Manajemen Talenta dari berbagai peran, level, dan posisi di dalam organisasi. Seleksi talenta dilakukan dan menemukan talenta serta menarik ke dalam kelompok pusat pengembangan talenta adalah dua komponen dari pendekatan ini.

3. Membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*).

Selama fase ini setiap peserta dalam program Manajemen Talenta dipercepat dan diberikan kesempatan pengembangan, yang dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

4. Menugaskan posisi kunci (*key position assignment*).

Di fase ini, setiap peserta program Manajemen Talenta yang berhasil melewati penilaian kelayakan kepemimpinan akan ditugaskan ke posisi-posisi penting yang telah dipilih dan dipetakan sebelumnya.

5. Mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*).

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program Manajemen Talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

2.5.4.Faktor-Faktor Yang Mendorong dan Menghambat Proses Manajemen Talenta.

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan pada saat para talenta bekerja dengan kehidupan di luar kerja.

2. Keadaan Demografi

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap *talent pool* dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar

belakang budayanya, dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya identifikasi para *super keeper* (pegawai yang mampu menghasilkan kinerja unggul, yang memberi inspirasi kepada pegawai lain untuk menghasilkan kinerja unggul juga) sedini mungkin, memasukkannya ke dalam *talent pool* diawal kariernya dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karier eksekutif para talenta.

3. Perubahan Peran Profesional Sumber Daya Manusia

Perubahan peran profesional Sumber Daya Manusia dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada pegawai antara lain berupa pelatihan, *coaching*, dan *conseling*, sampai dengan cara mengimplementasikan *worklife programs*, inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa pegawai kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional Sumber Daya Manusia yaitu dalam bidang pengelolaan talenta Sumber Daya Manusia. Di samping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik Sumber Daya Manusia yang lain seperti kompetensi, *benefit*, *worklife programs*, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

4. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta

- a. Bimbingan (*coaching*) untuk mempertahankan pegawai.
- b. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para pegawai yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya.
- c. Subkontrak dan subkontraktor.
- d. Rencana Suksesi.
- e. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (*coaching*) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karier (terutama bagi para *superkeeper*).

5. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi

- a. Strategi *employment branding* menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki kondisi lingkungan kerja yang nyaman melalui *branding*, merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan *super keeper*.
- b. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi dan promosi. Suksesi dan promosi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran diperlukan dalam penelitian untuk menentukan aspek-aspek yang diteliti berhubungan dengan kerangka teoritis secara empiris. Selain itu, kerangka pemikiran juga diperlukan dalam rangka membatasi ruang lingkup penelitian karena banyak hal yang berkaitan dengan masalah penelitian yang tidak dibahas dalam penelitian ini sehingga arah penelitian menjadi lebih jelas.

Organisasi Polri merupakan organisasi pada sektor publik yang menjadi salah satu bagian dari lembaga eksekutif pemerintah (Birokrasi) dan dipimpin oleh manusia, dimana salah satu tugasnya adalah menyelenggarakan fungsi manajemen terhadap organisasinya dengan fokus internal organisasi tanpa mengabaikan realita eksternal yang dipengaruhi oleh publik dan kepentingan politik, oleh karena itu peneliti menggunakan kajian ilmu administrasi publik yang fokusnya pada manajemen publik. Organisasi Polri termasuk didalamnya Polda Jateng melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam menyikapi tingginya jumlah pelanggaran disiplin dan pelanggaran kode etik personel Polri, khususnya dengan kepangkatan Bintara di Polda Jateng yang mengakibatkan banyaknya keluhan masyarakat terhadap kinerja kurang baik personel Polri serta rendahnya dan menurunnya indeks tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri.

Salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia Polri dalam menyikapi tingginya jumlah pelanggaran personel Polri yang

mengakibatkan banyaknya keluhan masyarakat terhadap kinerja personel Polri serta rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri yaitu dengan mengimplementasikan Manajemen Talenta Polri, yang di lingkungan Polda Jateng dilaksanakan melalui program Talent Bintara Polri. Manajemen Talenta merupakan proses merekrut, mengembangkan dan mempertahankan individu potensial yang secara konsisten dapat memberikan kinerja unggul termasuk memastikan kemampuan organisasi mengisi posisi kunci pimpinan dari posisi yang mendukung kompetensi inti di setiap level organisasi dengan tujuan mempersiapkan pegawai memiliki keunggulan atau potensi menjadi unggul guna melaksanakan tugas dengan tantangan yang kompleks.

Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng dirasakan belum optimal diindikasikan pola pembinaan karier khususnya bagi personel dengan kepangkatan Bintara Polri belum mengacu pada penugasan dengan posisi kunci/ posisi penting/ posisi yang mempunyai resiko tinggi. Selain itu juga belum optimalnya sosialisasi Manajemen Talenta Polri 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.

Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng dalam implemantasinya juga belum optimal diindikasikan dalam proses rekrutmen talenta tidak transparan dan menggunakan sistem penunjukan

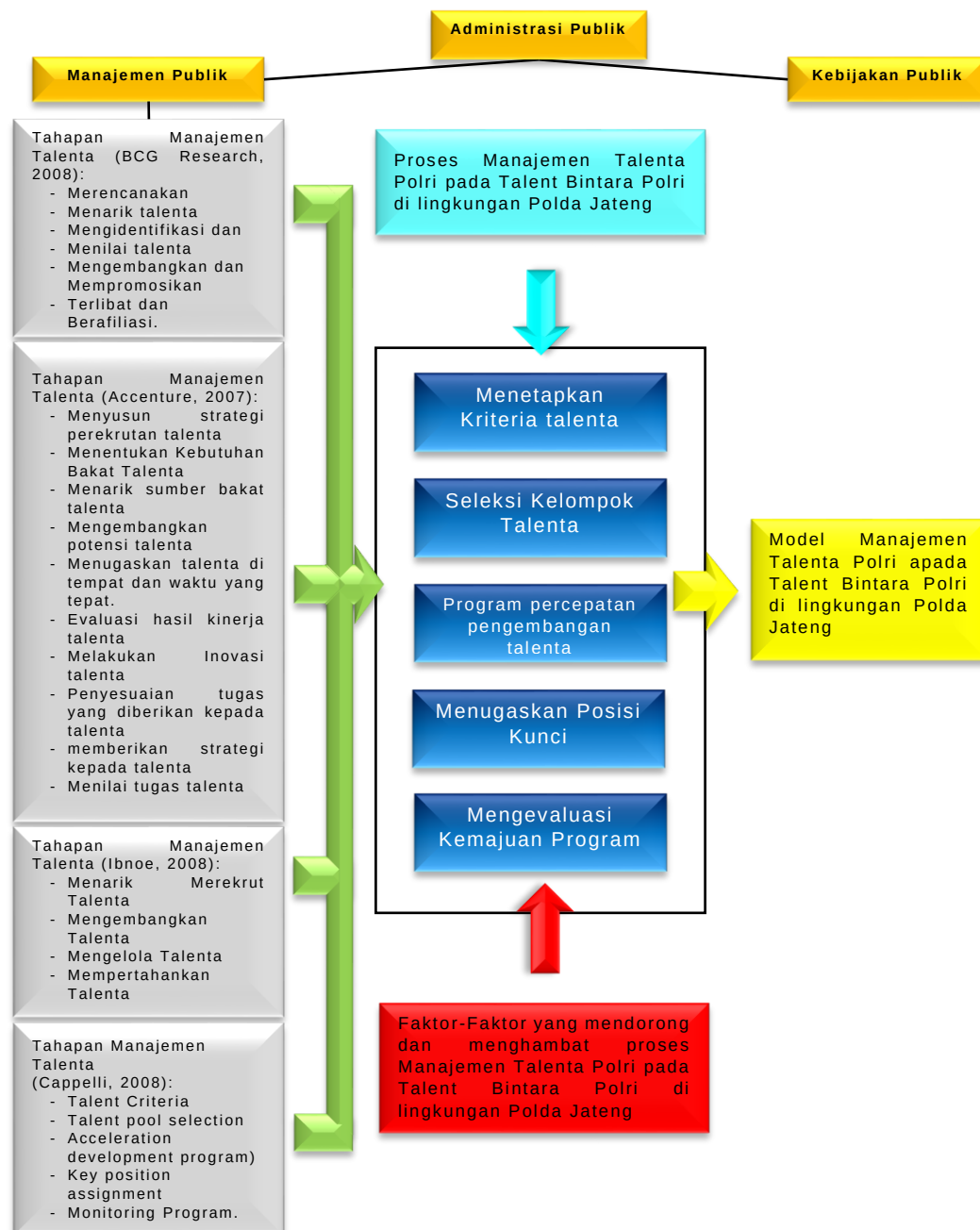
langsung tanpa adanya proses menetapkan kriteria talenta dan menyeleksi grup pusat pengembangan talenta, dan hal ini menentukan keberlanjutan keberhasilan pengelolaan talenta kedepannya. Peneliti mengacu pada model Manajemen Talenta dari Boston Consulting Group Research (2008), Accenture (2007) dan Ibnoe (2008), selain juga menggunakan teori Manajemen Talenta dari Cappelli (2008) untuk melihat proses Manajemen Talenta melalui beberapa tahapan dan teori dari Berger and Berger (2007) untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses Manajemen Talenta pada program Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng. Peneliti berharap dapat merumuskan model Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng sehingga dapat mewujudkan Sumber Daya Manusia Polri yang potensial (bertalenta) dan berkinerja tinggi serta untuk memperbaiki kinerja dan citra Bintara Polri dalam rangka menjadikan organisasi Polri yang dicintai dan dipercaya oleh masyarakat.

Peneliti meyakini bahwa teori tersebut sesuai dan relevan dengan kondisi organisasi kepolisian yang saat ini bersifat *top down*. Semua proses melalui tahapan yang ada di dalam Manajemen Talenta saat ini dilakukan dan ditetapkan oleh pimpinan Polri yang menyeleksi staff anggotanya untuk dapat bisa mengikuti program Manajemen Talenta di dalam organisasi Polri. Penggunaan teori tersebut menjadi lebih aplikatif dalam penerapannya dan sesuai dengan permasalahan yang akan dilihat

oleh peneliti ketika berada di lapangan. Selanjutnya dari kajian terhadap proses dan faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta maka peneliti dapat membuat suatu model pengembangan Manajemen Talenta bagi organisasi Polri. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.4 dan Gambar 2.5.



Gambar 2.4
Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.5
Kerangka Teori