

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Dengan memperhatikan hasil penelitian, pembahasan dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti kaitan dengan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jawa Tengah, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

6.1.1. Proses Manajemen Talenta Polri Pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng

Proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jawa Tengah sudah dilaksanakan dengan jumlah peserta program sebanyak 50 (lima puluh) personel Talent Bintara Polri yang merupakan lulusan dari Sekolah Polisi Negara (SPN) Polda Jawa Tengah Tahun 2020. Adapun hasil yang didapat bahwa program tersebut belum optimal dilaksanakan dikarenakan kegiatan tersebut sebatas administrasi, formalitas, tidak dilakukan secara transparan dan hanya melaksanakan kewajiban saja, adanya pemahaman yang kurang jelas terhadap arah dan tujuan dari Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jateng. Selain itu, dalam pelaksanaannya tidak transparan dimana penunjukan dilakukan secara langsung kepada kelompok Talenta dan belum adanya kriteria Talenta yang ditetapkan. Para Talent Bintara Polri juga belum diberikan penugasan pada posisi kunci atau posisi paling penting atau posisi yang mempunyai resiko tinggi dan dalam hal ini tidak

ada bedanya dengan para Non Talent Bintang Polri, sehingga belum bisa mengoptimalkan sumber daya manusia yang potensial dan berkinerja tinggi untuk memperbaiki kinerja organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Kondisi tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana diuraikan berikut ini :

- a. Menetapkan Kriteria Talenta, dalam hal ini Polda Jawa Tengah dalam hal penetapan kriteria talenta belum ada dan belum mengacu kepada posisi kunci atau posisi paling penting atau posisi yang mempunyai resiko tinggi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program Manajemen Talenta. Penetapan kriteria talenta juga menggunakan sitem pemeringkatan kelulusan Bintang Polri yang telah dikeluarkan oleh Lembaga Pendidikan Polri/ Mabes Polri yaitu peringkat 1-50, sehingga dalam menerapkan kriteria talenta belum berisikan karakter pribadi, pengetahuan dan keterampilan, pengalaman karier, pencapaian kinerja dan *assignment* potensi terlebih para talenta belum memiliki pengalaman pada saat mereka ditugaskan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal perencanaan talenta belum dapat mengenali orang yang berkinerja tinggi dan belum dapat mengidentifikasi orang-orang yang potensial. Polda Jateng juga akan kesulitan dalam menemukan Talent Bintang Polri yang memiliki kualitas karakter pribadi, pengetahuan dan keterampilan, pengalaman karier, pencapaian kinerja dan *assignment* potensi. Hal

ini juga menunjukkan bahwa penerapan fungsi Manajemen dalam bidang perencanaan belum dilaksanakan dengan optimal.

- b. Menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta, dalam hal ini Polda Jawa Tengah menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta belum ada dan bukan berdasarkan koleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai melainkan kandidat merupakan para Bintara Polri yang baru lulus dari pendidikan Sekolah Polisi Negara berdasarkan ranking yang dikeluarkan oleh Lembaga Pendidikan Polri/ Mabes Polri yaitu peringkat 1-50, selain itu proses identifikasi talenta dilakukan melalui mapping psikologi terhadap ke-50 Bintara tersebut, namun hasil mapping psikologi yang dilakukan hanya sebagai database yang disimpan oleh Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses seleksi tidak berdasarkan koleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan atau level pegawai dalam mendukung kompetensi inti di semua level organisasi. Identifikasi talenta dengan menggunakan mapping psikologi yang tidak digunakan dalam penempatan penugasan dan hanya sebagai *database* pada Biro SDM Polda Jawa Tengah, menyebabkan Talent Bintara Polri tidak optimal dalam kinerja karena belum ada rencana karier yang jelas dan belum tentu sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan fungsi

Manajemen dalam bidang pengorganisasian belum dilaksanakan dengan optimal.

- c. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta, dalam hal ini Polda Jawa Tengah belum membuat program percepatan pengembangan talenta, para Talent Bintara Polri sebatas diberikan motivasi dan pelatihan *Public Speaking*. Pengembangan talenta melalui program khusus seperti program pada bidang pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang karier para talenta juga belum ada dan tidak ada perbedaan antara Talent Bintara Polri dan Non Talent Bintara. Program percepatan pengembangan talenta yang tidak dibedakan antara Talent Bintara Polri dan Non Talenta Bintara belum menunjukkan kesesuaian antara kebutuhan para Talent Bintara Polri dengan kebutuhan organisasi, dan juga belum terlihat suatu sistem yang dapat mengenali hasil kinerja personel, sedangkan untuk program pemberian motivasi belum mengarah pada pengembangan Talent Bintara Polri yang memerlukan program pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan fungsi Manajemen dalam bidang pengorganisasian belum dilaksanakan dengan optimal.
- d. Menugaskan Posisi Kunci, dalam hal ini Polda Jawa Tengah belum memberikan penugasan dan penempatan kepada Talent Bintara Polri pada posisi kunci atau posisi penting atau posisi yang

memiliki resiko tinggi dalam pekerjaannya pada organisasi Polri. Penugasan yang diberikan kepada para Talent Bintara Polri tidak jauh berbeda dengan Non Talenta Bintara, sehingga tidak ada tugas-tugas khusus apalagi menduduki suatu jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Penugasan dan penempatan yang bukan merupakan penugasan posisi kunci atau posisi penting atau posisi yang memiliki resiko tinggi menunjukkan belum adanya keterlibatan khusus dari para Talent Bintara Polri terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi Polri, termasuk dalam hal tidak adanya perbedaan tugas antara Talent Bintara Polri dan Non Talenta Bintara menunjukkan tidak ada perbedaan penghargaan atas prestasi yang dilaksanakan. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan fungsi Manajemen dalam bidang pelaksanaan belum dilaksanakan dengan optimal.

- e. Mengevaluasi Kemajuan Program, dalam hal ini hasil evaluasi kemajuan program melalui kegiatan monitoring, memeriksa dan evaluasi oleh Polda Jawa Tengah tidak bisa dipergunakan untuk melakukan suksesi dan promosi jabatan di lingkungan Polda Jateng karena proses tersebut belum mempertimbangkan program bagi kelompok talenta dan memiliki kriteria seleksi sendiri sehingga upaya untuk mempertahankan Talent Bintara Polri belum dilakukan. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan fungsi

Manajemen dalam bidang pengawasan dan pengendalian belum dilaksanakan dengan optimal.

6.1.2. Faktor-Faktor Mendorong dan Menghambat Proses Manajemen Talenta Polri Pada Talent Bintara Polri di Lingkungan Polda Jateng

Faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jawa Tengah mengacu kepada 5 (lima) faktor dimana faktor yang mendorong adalah faktor nilai tenaga kerja dan keadaan demografi, sedangkan faktor yang menghambat adalah faktor Perubahan peran profesional sumber daya manusia, strategi perubahan untuk melaksanakan Manajemen Talenta dan pengembangan kepemimpinan melalui kompetensi. Kondisi tersebut dapat dilihat sebagaimana diuraikan berikut ini.

- a. Nilai Tenaga Kerja, dalam hal ini kesempatan dan keseimbangan mencari tenaga kerja oleh para Talent Bintara Polri sudah dilaksanakan sebelum mereka menempuh Pendidikan Polri melalui seleksi ketat dengan tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mendapatkan Talenta yang memiliki kualitas dan kuantitas kompetensi di bidangnya. Adapun penempatan penugasan di Satuan Kerja dan Satuan Kewilayahan bagi para Talent Bintara Polri yang juga berorientasi pada pelayanan masyarakat sudah memberikan keseimbangan kehidupan pada saat bekerja dengan kehidupan di luar kerja.

- b. Keadaan Demografi, dalam hal ini perbedaan latar belakang budaya, suku, agama, ras dan golongan bagi para Talent Bintara Polri bukan merupakan suatu kendala yang dapat memecah belah organisasi, akan tetapi perbedaan budaya, suku, agama, ras dan golongan bagi para Talent Bintara Polri merupakan kekuatan untuk membangun anggota kepolisian yang berintegritas tinggi berdasarkan kompetensi dan kinerja personelnnya sehingga mendukung kemajuan organisasi Polri.
- c. Perubahan Peran Profesional Sumber Daya Manusia, dalam hal ini Polda Jawa Tengah belum optimal dan belum terarah dalam memberikan pelayanan seperti bentuk-bentuk pelatihan, *coaching* dan *conseling*, *worklife programs* kepada Talent Bintara Polri dalam rangka menarik dan mempertahankannya, selain itu Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng belum maksimal dan berkesinambungan dalam mengelola Talent Bintara Polri yang sejalan dengan fungsi-fungsi Sumber Daya manusia. Perubahan Peran Profesional Sumber Daya Manusia menjadi yang menghambat jika dikaitkan dengan proses Manajemen Talenta Polri pada tahap Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta, hal ini dikarenakan belum adanya peran dari Profesional Sumber Daya Manusia dalam hal ini Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program percepatan pengembangan Talenta.

- d. Strategi Perubahan Untuk Melaksanakan Manajemen Talenta, dalam hal ini Polda Jawa Tengah belum memiliki strategi perubahan untuk melaksanakan Manajemen Talenta dengan memberikan bimbingan untuk mempertahankan para Talenta, pengembangan untuk meningkatkan efektifitas kerja para Talenta, termasuk belum melaksanakan rencana suksesi dan promosi. Strategi Perubahan Untuk Melaksanakan Manajemen Talenta menjadi faktor yang menghambat jika dikaitkan dengan proses Manajemen Talenta Polri pada tahapan Menugaskan Posisi Kunci dan Mengevaluasi Kemajuan Program dikarenakan belum adanya strategi untuk memberikan penugasan pada posisi kunci atau posisi penting atau posisi yang memiliki resiko tinggi, apalagi memberikan jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam hal mengevaluasi kemajuan program juga belum ada strategi untuk mengevaluasi pengembangan program dan hasil-hasil kemajuan yang dicapai oleh para Talent Bintangara Polri.
- e. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi, dalam hal ini Polda Jawa Tengah mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi seluruh personel Polri baik bagi Talent Bintangara Polri maupun Non Talent Bintangara Polri, namun pemimpin puncak di lingkungan Polda Jawa Tengah belum memikirkan rencana suksesi dan promosi bagi para Talent Bintangara Polri yang merupakan prioritas dan tanggungjawabnya. Hal ini menunjukkan rencana

suksesi dan promosi bagi kelompok Talent Bintara Polri tidak ada perbedaan dengan kelompok Non Talenta Bintara Polri.

6.2. Implikasi Teoritis dan Praktis

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi para akademisi atau peneliti termasuk bagi para praktisi. Dalam penelitian yang telah dilakukan saat ini memiliki dua macam implikasi yaitu teoritis dan praktis:

6.2.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penggunaan teori Cappelli (2008) yang didukung oleh beberapa macam Model Manajemen Talenta dari Boston Consulting Group Research (2008), Accenture (2007), dan Ibnoe (2008) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua pelaksanaan proses Manajemen Talenta dengan menggunakan beberapa tahapan indikator, termasuk faktor-faktor yang menentukan proses Manajemen Talenta yang didasarkan pada teori Berger & Berger (2007) dapat diterapkan secara nyata untuk mendapatkan sumber daya manusia yang potensial (bertalenta) dan berkinerja tinggi dalam mendukung keberhasilan organisasi Polri, sehingga diperlukan keterpaduan adanya penguatan pada fungsi manajemen dan teori kepemimpinan yang transformasional untuk melengkapinya. Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Makarem et al. (2019), King & Vaiman (2019), Salau et al. (2018), Milikić (2019), Reuben & Merecia (2021) dan Sukoco & Fadillah (2016) memperkuat tentang Manajemen Talenta yang

merupakan sebuah proses di dalam organisasi guna mewujudkan dan memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi unggul di bidangnya saat ini.

Di sisi lain Polri yang merupakan salah satu dari lembaga negara (Birokrasi) belum ideal dalam melaksanakan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng. Sebagaimana konsep Birokrasi ideal menurut Webber (1987) yang menyatakan bahwa seharusnya organisasi disusun dan dirancang agar lebih efisien yang berbasis pada struktur hirarki, aturan yang jelas, dan pembagian tugas yang spesifik dengan ciri utama yaitu : pembagian tugas yang jelas; hirarki otoritas; aturan dan prosedur yang formalitas; impersonalitas; dan perekrutan berdasarkan kualifikasi, ternyata belum sepenuhnya sesuai dan cenderung diimplementasikan sebagaimana teori administrasi negara berkembang yang disampaikan oleh Riggs (1991) yang dikenal dengan istilah "*Prismatic Society*" yang memiliki karakteristik unik yang membedakan dengan negara maju. Konsep "*prismatic*" juga menggambarkan bagaimana ketegangan antara tradisional dan modernitas dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam administrasi negara berkembang. Menurut Riggs (1991) 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. Birokrasi di negara berkembang cenderung lebih hirarki dan memiliki beban administratif yang lebih berat sehingga dapat menghambat efisiensi dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, oleh karena itu perlunya suatu adaptasi/ rekonstruksi/ pencampuran konsep birokrasi modern dan tradisional melalui modifikasi pada rincian/ komponen didalamnya pada tahapan proses Manajemen Talenta.

Dengan demikian hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam melengkapi kajian bidang ilmu administrasi publik yang fokusnya pada sebuah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menitikberatkan pada bidang Manajemen Talenta. Penelitian ini dapat berimplikasi pada penelitian selanjutnya, dengan pengambilan tema penelitian yang sama yaitu tentang Manajemen Talenta untuk program-program di lingkungan organisasi yang berbeda.

6.2.2 Implikasi Praktis

Polda Jawa Tengah dapat melakukan perbaikan untuk pelaksanaan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri dengan melakukan penyusunan kriteria Talenta berdasarkan standar nasional dan kearifan lokal sesuai kebutuhan masyarakat Jawa Tengah; seleksi Talenta yang dilakukan secara mandiri oleh Polda Jateng dari berbagai kandidat di setiap level organisasi berdasarkan penugasan pada posisi kunci/ penting/ memiliki resiko tinggi; dalam hal pengelolaan Talent Bintara Polri diperlukan Talenta yang memiliki kemampuan dan keterampilan

yang berbeda dengan Non Talent Bintara melalui pendidikan dan pelatihan; pelaksanaan penugasaan pada posisi kunci/ penting/ memiliki resiko tinggi sehingga ada keterlibatan khusus terhadap organisasi; adanya rencana suksesi dan promosi bagi karier para Talent Bintara Polri sesuai proyeksi masa depannya.

Para Talent Bintara Polri yang tergabung di dalam kelompok Manajemen Talenta Polri juga menginginkan ada perubahan manajemen yang terkait dengan faktor Perubahan Peran Profesional Sumber Daya Manusia, Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta, dan Pengembangan Kepemimpinan Melalui Kompetensi. Hal ini dikarenakan ketiga faktor tersebut belum memiliki dampak yang signifikan untuk peningkatan dan pengembangan karier kepolisian para Talent Bintara Polri di masa yang akan datang. Selain hal-hal tersebut juga diperlukan perbaikan dan penguatan pada fungsi manajemen baik itu dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta pengendalian dalam proses Manajemen Talenta, sehingga Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng sebagai profesional Sumber Daya Manusia perlu meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya dalam mengelola para Talent Bintara Polri.

Dalam hal kepemimpinan diperlukan model kepemimpinan yang transformasional dalam menjalankan proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jawa Tengah. Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan karena merupakan

salah satu bentuk kepemimpinan yang sangat efektif dalam membawa organisasi untuk bisa maju dengan visi yang jelas. Kepemimpinan yang transformasional akan berusaha merangsang kreativitas dan membimbing setiap personel anggotanya dalam mengeksplorasi ide-ide baru, bukan sekadar perintah tetapi pemimpin transformasional juga akan memberikan pengarahan jelas tentang arah yang harus ditempuh oleh setiap personel anggotanya.

Implementasi Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara Polri di lingkungan Polda Jateng sebaiknya mengacu pada ketentuan atau aturan yang sudah ada dan hendaknya kembali kepada ketentuan yang baku sebagaimana tahapan pada proses Manajemen Talenta Polri. Oleh karena itu untuk mendukung hal tersebut diperlukan upaya yang serius dari para pemimpin Birokrasi dalam hal ini organisasi Polri untuk mengawal dan memastikan bahwa prinsip Birokrasi yang ideal bisa diterapkan di negara berkembang seperti adanya pembagian tugas berdasarkan kemampuan tertentu; hirarki kewenangan untuk pengawasan; ketentuan yang sama berlaku di seluruh organisasi; menjaga hubungan impersonal agar keputusan rasional dan obyektif; pemilihan promosi suksesi berdasarkan kemampuan; dan adanya pemberian *reward and punishment* secara kuat dan merata. Dengan kepemimpinan tersebut maka setiap personel anggota yang berada di bawah kepemimpinannya pasti akan merasa dihargai serta didukung

dalam pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja dan mempercepat pertumbuhan organisasi saat ini.

6.3. Rekomendasi.

Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintara di lingkungan Polda Jawa Tengah, dalam penelitian ini adalah:

1. Perlunya disusun kriteria Talenta yang mengacu pada posisi kunci atau posisi penting atau posisi yang memiliki resiko tinggi terkait proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program Manajemen talenta berdasarkan standar nasional dan kearifan lokal sesuai kebutuhan masyarakat Jawa Tengah, selain juga menyusun kriteria Talenta yang disesuaikan kembali dalam hal nilai-nilai pengembangan talenta yang mengacu pada kualitas karakter pribadi, pengetahuan dan fungsional, pengalaman karier, pencapaian kinerja dan *assignment* potensi.
2. Untuk menyeleksi kelompok Talent Bintara Polri dilakukan suatu seleksi mandiri oleh Polda Jateng dengan mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai, termasuk perbedaan latar belakang budaya dari para lulusan Bintara Polri yang dioptimalkan dalam upaya untuk menekan atau menghindari primordialisme dan mengutamakan nasionalisme pada saat para Talenta melaksanakan tugas-tugasnya.

3. Hasil mapping psikologi tidak hanya dijadikan database Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng, tetapi juga diinformasikan kepada para Talent Bintara Polri untuk mengetahui secara mental psikis dalam hal pembinaan karier dan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas kepolisian sehingga optimal dalam kinerja dan mendukung potensi yang ada.
4. Perlunya merancang, merencanakan dan mengeksekusi suatu program dengan membuat sistem yang dapat mengenali hasil kinerja dari Talent Bintara Polri untuk selanjutnya dilakukan percepatan pengembangan Talenta melalui program-program pendidikan dan pelatihan bagi Talent Bintara Polri dalam meningkatkan kinerja.
5. Perlunya memberikan para Talent Bintara Polri penugasan pada posisi kunci atau posisi penting atau posisi yang memiliki resiko tinggi termasuk menduduki suatu jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya, sehingga ada keterlibatan khusus terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan Organisasi Polri kepada Talent Bintara Polri dan penugasan tersebut juga disesuaikan dengan bakat dan minat dari Talent Bintara Polri.
6. Hasil evaluasi yang telah dilaksanakan oleh Polda Jateng dapat digunakan untuk pengembangan program dan hasil-hasil kemajuan para Talenta dapat dijadikan sebagai bahan sukseksi dan promosi

dalam rangka mempertahankan dan pembinaan karier para Talent Bintang Polri.

7. Perlunya peningkatan kapasitas dan kapabilitas dari Biro Sumber Daya Manusia Polda Jateng dalam menyelenggarakan proses Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintang Polri di lingkungan Polda Jateng, termasuk adanya penguatan pada fungsi manajemen mulai dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, fungsi pengawasan dan pengendalian.
8. Diperlukan kepemimpinan yang transformasional dan memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan dan mengembangkan Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintang Polri di lingkungan Polda Jateng dengan memberikan perhatian lebih karena pemimpin puncak memiliki prioritas dan tanggungjawab pada rencana suksesi untuk para personel yang masuk dalam kelompok Talent Bintang Polri.
9. Upaya-upaya rekomendasi tersebut perlu dioptimalkan dan dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan oleh seluruh komponen Polda Jateng yang membidangi program dari Manajemen Talenta Polri pada Talent Bintang Polri di lingkungan Polda Jateng. Hal itu dilakukan agar Polda Jateng mendapatkan para Talent Bintang Polri yang potensial (bertalenta) dan memiliki kinerja tinggi.