



Ranah Research
Journal of Multidisciplinary Research and Development

E-ISSN: 2655-0865

082170743613 ranahresearch@gmail.com <https://jurnal.ranahresearch.com>

DOI: <https://doi.org/10.38035/rj.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kendala Implementasi Manajemen Talenta Polri Dalam Pengembangan Karier Anggota Di Polda Jawa Barat

M. Rido Pratama Samosir¹

¹Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga, Indonesia, mridoprata@gmail.com

Corresponding Author: mridoprata@gmail.com

Abstract. *This study analyzes the obstacles in implementing the Indonesian National Police (Polri) Talent Management in supporting career development of police personnel at West Java Regional Police (Polda Jabar). The background is the importance of superior human resources in Polri in the modern era, contrasted with indications that the Polri Talent Management Program (MTP), implemented since 2017, has not run optimally in some regions. The research method is descriptive qualitative with a case study approach at Polda Jabar, utilizing field observations and supporting quantitative data analysis. The results show several key obstacles: (1) inconsistent and formalistic execution of MTP – for example, some mentors do not fully understand their talent development duties; (2) limited integration of MTP with formal career development systems such as advanced leadership education, evidenced by the low proportion of talent officers who get the opportunity to attend required career advancement schooling; and (3) resource and commitment factors, including limited training quotas and lack of regular monitoring by leadership, contributing to MTP's ineffectiveness. These findings indicate that Polri Talent Management at Polda Jabar has not yet effectively facilitated personnel career development as intended. The study recommends improving mentor capacity and understanding, aligning MTP with promotion and advanced education processes, and strengthening organizational support so that MTP can function optimally.*

Keywords: *Talent Management, Career Development, Police, West Java Regional Police, Human Resources*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis kendala implementasi Manajemen Talenta Polri dalam mendukung pengembangan karier anggota kepolisian di Polda Jawa Barat. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya manajemen SDM Polri yang unggul di era modern, namun program Manajemen Talenta Polri (MTP) yang diterapkan sejak 2017 terindikasi belum berjalan optimal di beberapa daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Polda Jawa Barat, melalui observasi lapangan dan analisis data kuantitatif pendukung. Hasil penelitian menunjukkan beberapa kendala utama: (1) pelaksanaan MTP yang belum konsisten dan cenderung formalitas, misalnya sejumlah mentor belum memahami tugas pembinaan talenta sebagaimana mestinya; (2) keterbatasan integrasi MTP dengan sistem pengembangan karier formal seperti pendidikan

lanjutan kepemimpinan, ditunjukkan dengan rendahnya proporsi perwira talenta yang mendapat kesempatan sekolah pengembangan jenjang berikutnya; serta (3) faktor sumber daya dan komitmen, termasuk terbatasnya kuota pendidikan pengembangan dan kurangnya pemantauan rutin oleh atasan, yang berkontribusi pada kurang efektifnya MTP. Temuan ini mengindikasikan bahwa Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat belum sepenuhnya efektif mendorong karier personel sesuai tujuan awal program. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan pemahaman dan kapasitas mentor, penyelarasan MTP dengan proses promosi dan pendidikan lanjutan, serta penguatan dukungan organisasi agar MTP dapat berfungsi optimal.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Pengembangan Karier, Kepolisian, Polda Jawa Barat, SDM Polri

PENDAHULUAN

Polri sebagai institusi penegak hukum memiliki peran penting mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat. Tantangan lingkungan strategis di era modern, seperti perkembangan kejahatan yang makin canggih dan transformasi digital, menuntut Polri untuk meningkatkan profesionalitas dan kesiapan sumber daya manusia (SDM). Setiap pimpinan Polri perlu merespons tantangan tersebut dengan strategi yang komprehensif, termasuk pengembangan kompetensi anggota di bidang hard skills maupun soft skills. Peningkatan kualitas SDM Polri menjadi prioritas agar mampu menghadapi dinamika masa depan (Heri, 2019).

Pemerintah dan Polri telah berupaya mewujudkan amanat peningkatan kualitas SDM melalui berbagai program pembangunan, pendidikan, dan pelatihan. Salah satu upaya strategis adalah implementasi Manajemen Talenta Polri (MTP). Regulasi formalnya tertuang dalam *Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019* tentang Manajemen Talenta Polri, yang menegaskan perlunya kaderisasi anggota Polri berpotensi unggul berbasis kompetensi dan kinerja. Tujuan akhirnya adalah mewujudkan SDM Polri yang unggul dan kompetitif melalui pengelolaan talenta secara sistematis. Sejalan dengan regulasi tersebut, Polri mulai menerapkan program Manajemen Talenta secara serentak di seluruh jajaran sejak tahun 2017. Program ini mencakup proses identifikasi personel berbakat, pembinaan, pengembangan, hingga penempatan mereka pada posisi strategis untuk menyiapkan calon pimpinan Polri di masa depan (Peraturan Kapolri No. 3 Tahun 2019).

Meskipun kerangka regulasi dan program telah disiapkan, pada tataran implementasi di lapangan masih dijumpai berbagai permasalahan. Penelitian terdahulu dan data internal Polri mengindikasikan bahwa pelaksanaan MTP belum optimal. Danandito (2018) melaporkan hasil evaluasi awal program talenta menunjukkan penurunan kompetensi perwira talenta dari tahun 2017 ke 2018. Pada 2018, tidak satu pun perwira talenta yang masuk kategori “sangat memenuhi syarat”, padahal pada 2017 terdapat empat orang; sebaliknya, jumlah perwira talenta yang “belum memenuhi syarat” melonjak dari 8 orang (2017) menjadi 17 orang (2018). Penurunan kompetensi ini dipengaruhi oleh implementasi manajemen talenta yang belum berjalan konsisten setiap tahun (Danandito, 2018). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kontinuitas dan kualitas program MTP masih menjadi kendala, sehingga manfaat program dalam meningkatkan kompetensi karier belum dirasakan sepenuhnya.

Selain itu, studi kasus di Polda Jambi menemukan bahwa pelaksanaan sistem manajemen talenta Polri di tingkat kewilayahan belum berjalan optimal. Masih terdapat kelemahan seperti mentor yang kurang memahami kegiatan pembinaan talenta, terutama terkait pengarahan (*coaching*) yang merupakan bagian penting dari program pembinaan. Kegiatan pengarahan bagi mentor ternyata belum dilaksanakan sesuai ketentuan Peraturan

Kapolri No. 3 Tahun 2019, yang mensyaratkan pembekalan minimal sekali setahun. Akibatnya, beberapa mentor tidak memahami tugas pokok dan fungsinya dalam melakukan mentoring dan monitoring terhadap perwira talenta. Hal ini menimbulkan kesan bahwa pelaksanaan program MTP di lapangan kadang bersifat formalitas belaka dan belum tertanam sebagai budaya pembinaan karier (Patmawati, 2022). Kondisi di Polda Jambi tersebut diduga juga terjadi di Polda lain, termasuk Polda Jawa Barat, mengingat kesamaan sistem dan regulasi yang berlaku nasional.

Polda Jawa Barat sebagai salah satu Polda terbesar di Indonesia memiliki jumlah personel yang signifikan dan tantangan operasional yang kompleks. Implementasi MTP di Polda Jabar menjadi krusial untuk memastikan kaderisasi pimpinan yang kompeten di wilayah ini. Namun, indikasi awal menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta dalam mendorong pengembangan karier anggota di Polda Jabar masih dipertanyakan. Data internal dari Biro SDM Polda Jabar (2022) misalnya, menunjukkan bahwa dari keseluruhan perwira yang masuk kelompok talenta sejak program berjalan, kurang dari separuh yang telah memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan pengembangan kepemimpinan tingkat lanjut (misalnya Sekolah Staf dan Pimpinan Polri) sesuai jenjang kariernya. Hal ini menandakan bahwa tujuan memberikan kesempatan pengembangan yang sama bagi setiap perwira talenta (sesuai tujuan program talenta) belum tercapai sepenuhnya. Akibatnya, beberapa perwira berbakat terhambat kariernya karena belum mendapatkan pendidikan yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat atau jabatan tertentu. Kondisi ini berisiko menurunkan motivasi personel dan efektivitas penyiapan pimpinan Polri di masa depan.

Berdasarkan uraian di atas, fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat yang berdampak pada pengembangan karier anggota Polri. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan merumuskan upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas program manajemen talenta tersebut agar lebih optimal dalam mendukung pengembangan karier personel Polri di masa mendatang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) pada satuan kerja Polda Jawa Barat. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena implementasi Manajemen Talenta Polri di lingkungan Polda Jabar. Menurut Yin (2018), studi kasus cocok digunakan ketika penelitian berupaya menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” mengenai fenomena kontekstual yang kompleks, serta ketika peneliti tidak dapat sepenuhnya mengontrol peristiwa yang diteliti (seperti kebijakan yang sedang berlangsung). Given (2008) juga menyatakan bahwa penelitian kualitatif dirancang untuk mengeksplorasi aspek manusiawi dari suatu topik, dengan memeriksa bagaimana individu memahami dan menjalani realitas di dunianya. Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif memungkinkan penelusuran menyeluruh atas dinamika pelaksanaan MTP, interaksi para pelaku (mentor, perwira talenta, pejabat SDM), serta hambatan-hambatan yang muncul.

Subjek penelitian (informan) dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) meliputi para pelaksana dan pihak terkait program talenta di Polda Jawa Barat. Informan inti terdiri dari perwira Polri yang termasuk dalam *kelompok talenta* Polda Jabar dan para mentor yang ditugaskan mendampingi mereka, serta pejabat pada Biro SDM Polda Jabar yang mengelola program MTP. Untuk menjaga fokus, penelitian ini terutama mengkaji perwira talenta dari jalur lulusan Akademi Kepolisian (Akpil) yang bertugas di wilayah Polda Jabar, serupa dengan lingkup studi pada penelitian sebelumnya di Polda Jambi (Patmawati, 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi partisipatif terbatas, wawancara mendalam semi-terstruktur, serta studi dokumentasi. Observasi dilakukan terhadap pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan talenta di Polda Jabar, misalnya pada

saat sesi mentoring, program diklat, atau rapat evaluasi triwulanan MTP. Wawancara dilakukan dengan para informan kunci (perwira talenta, mentor, dan pejabat SDM) untuk menggali pengalaman, pandangan, dan kendala yang mereka rasakan selama program berjalan. Dokumentasi yang dianalisis meliputi dokumen resmi Polri (peraturan, petunjuk pelaksanaan MTP), data penilaian dan laporan perkembangan perwira talenta Polda Jabar, notulen rapat atau memo internal terkait program talenta, serta data kuota dan realisasi pendidikan pengembangan (seperti peserta dari Polda Jabar yang mengikuti Sespimmen/Sespimma dalam beberapa tahun terakhir). Data kuantitatif seperti jumlah perwira talenta, hasil penilaian kompetensi, dan angka partisipasi pendidikan lanjutan digunakan untuk mendukung temuan kualitatif (triangulasi data).

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif. Data dari observasi dan wawancara direduksi dan dikategorisasi berdasarkan tema-tema yang berkaitan dengan implementasi MTP (misalnya pemahaman mentor, pelaksanaan pembinaan, integrasi dengan promosi, dsb.). Selanjutnya, temuan kualitatif tersebut dikaitkan dengan data kuantitatif pendukung untuk memperkuat argumen (*mixed evidence*). Analisis juga dilakukan dengan merujuk pada kerangka teori dan tujuan program MTP seperti diuraikan sebelumnya, sehingga dapat diidentifikasi kesenjangan antara kondisi faktual dengan standar/harapan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi dari mentor, talenta, dan dokumen resmi) dan triangulasi metode (observasi vs. wawancara vs. dokumen). Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi deskriptif disertai interpretasi peneliti terhadap faktor-faktor penyebab kendala dan implikasinya terhadap pengembangan karier personel. Dengan metode ini, diharapkan didapat gambaran utuh mengenai kendala implementasi MTP di Polda Jawa Barat serta rekomendasi perbaikannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan analisis data di Polda Jawa Barat, teridentifikasi beberapa kendala utama dalam implementasi Manajemen Talenta Polri yang berdampak pada pengembangan karier anggota Polri di wilayah tersebut. Pembahasan berikut akan menguraikan kendala-kendala tersebut dan implikasinya, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai upaya perbaikan yang dapat dilakukan.

Kendala Implementasi Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat

1. Keterbatasan Pemahaman dan Kualitas Pelaksanaan oleh Mentor dan Pejabat Terkait

Temuan pertama menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan program MTP sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan komitmen para pelaksana di lapangan, terutama mentor dan pejabat pengelola di Biro SDM. Di Polda Jawa Barat, program pembinaan talenta telah dijalankan, namun belum semua mentor benar-benar memahami peran dan tugas mereka secara mendalam. Beberapa mentor mengaku bahwa mereka ditunjuk mendampingi perwira talenta tanpa pembekalan khusus yang memadai. Hal ini mirip dengan kondisi di Polda Jambi, di mana masih ada mentor yang belum memahami kegiatan pembinaan talenta sesuai ketentuan. Seharusnya, sesuai Perkap No. 3 Tahun 2019, para mentor perlu mendapatkan pengarahan setidaknya sekali setahun. Kenyataannya, di Polda Jabar pelatihan/briefing bagi mentor baru dilaksanakan secara terbatas dan tidak rutin setiap tahun. Akibatnya, terjadi variasi pemahaman: beberapa mentor memahami program ini hanya sebatas administrasi pendampingan dan pelaporan, bukan sebagai proses pembinaan yang proaktif.

Gejala lain dari kurangnya pemahaman ini adalah pendekatan formalitas dalam pelaksanaan MTP. Mentor dan perwira talenta diharuskan membuat laporan triwulanan mengenai kegiatan pembinaan dan perkembangan talenta. Observasi dan telaah dokumen menunjukkan bahwa laporan-laporan tersebut umumnya memenuhi format yang

ditentukan, namun isinya sering kali normatif dan kurang mencerminkan evaluasi kualitatif yang mendalam. Sejumlah perwira talenta mengakui bahwa mereka mengisi laporan kegiatan sekadar untuk memenuhi kewajiban, dan mentor pun menandatangani laporan tersebut tanpa koreksi berarti. Ini menandakan bahwa proses mentoring kadang berlangsung minimalis, misalnya pertemuan mentor-mentee hanya dilakukan formal sekali per interval penilaian, dan saran pengembangan bersifat umum. Situasi ini mengindikasikan kurangnya intensitas dan kualitas mentoring. Kegiatan mentoring yang idealnya menjadi sarana transfer pengetahuan, *coaching*, dan motivasi bagi talenta, justru berpotensi menjadi sekadar kegiatan administratif belaka. Hal tersebut jelas menghambat tujuan pengembangan talenta, karena *talent pool* tidak mendapatkan bimbingan optimal untuk meningkatkan kompetensinya.

Penyebab dari kendala ini antara lain adalah terbatasnya pelatihan dan panduan teknis bagi para mentor. Meskipun As SDM Polri telah mengeluarkan petunjuk pelaksanaan, tidak semua mentor sempat mengikuti sosialisasi. Dalam wawancara, beberapa mentor menyatakan bahwa mereka belajar secara otodidak dari aturan tertulis, atau bergantung pada pengalaman mentor sebelumnya. Tidak adanya sistem sertifikasi atau kualifikasi khusus untuk menjadi mentor talenta juga berkontribusi pada beragamnya kualitas mentor. Mentor yang latar belakangnya kuat di bidang pembinaan cenderung lebih aktif membimbing, sedangkan yang kurang berpengalaman mungkin hanya menjalankan tugas minimal. Selain itu, beban tugas lain para mentor (yang umumnya para perwira menengah dengan jabatan struktural) menyita waktu mereka, sehingga fokus pada program talenta menjadi terbatas. Komitmen pimpinan di tingkat satuan kerja juga berperan: jika atasan langsung para mentor atau talenta tidak memberikan perhatian serius pada program ini, maka para pelaksana di bawahnya cenderung mengikutinya sebagai rutinitas semata. Dengan kata lain, tanpa *tone at the top* yang kuat, implementasi MTP rentan menjadi formalitas.

Implikasi dari kendala ini terhadap pengembangan karier cukup serius. Pembinaan yang sub-optimal berarti perwira talenta mungkin tidak mendapat masukan konstruktif untuk pengembangan dirinya. Misalnya, jika mentor tidak aktif mendorong peningkatan kapasitas, seorang perwira talenta bisa saja tidak mengetahui kelemahan spesifik yang harus diperbaiki atau peluang peningkatan apa yang sebaiknya ditempuh (kursus, tugas khusus, dll.). Alhasil, meskipun ia berstatus “talenta”, kemampuannya bisa stagnan atau perkembangan kompetensinya berjalan alami saja tanpa akselerasi. Dalam jangka panjang, hal ini bisa membuat program talenta gagal membedakan secara signifikan antara perwira talenta dan non-talenta dalam hal kinerja dan kualifikasi. Padahal, esensi manajemen talenta adalah *accelerated development*, mempercepat dan memfokuskan pengembangan individu berpotensi tinggi (Collings et al., 2019). Jika pembinaannya datar, maka talenta yang dihasilkan tidak jauh berbeda dengan perwira lain, sehingga sasaran program tidak tercapai.

2. Kurangnya Konsistensi dan Monitoring Program secara Berkelanjutan

Kendala kedua yang teridentifikasi adalah kurangnya konsistensi pelaksanaan program dari waktu ke waktu, serta lemahnya monitoring dan evaluasi (*monev*) berkelanjutan oleh struktur atas. Kasus penurunan hasil kompetensi perwira talenta dari 2017 ke 2018 sebagaimana dilaporkan Danandito (2018) telah mengindikasikan masalah inkonsistensi program. Temuan penelitian ini di Polda Jabar menguatkan indikasi tersebut. Program MTP diresmikan dan dijalankan pertama kali dengan antusias; para kandidat talenta diseleksi, *assessment center* melakukan penilaian awal, lalu program pembinaan dimulai. Namun, setelah berjalan beberapa waktu, intensitas kegiatan cenderung menurun. Misalnya, di tahun pertama implementasi (2018), Polda Jabar aktif mengirim sejumlah perwira talenta mengikuti *talent development program* terpusat di Mabes Polri serta

mengadakan lokakarya lokal. Memasuki tahun berikutnya, beberapa kegiatan lanjutan tidak dilaksanakan dengan alasan keterbatasan anggaran atau pergantian pejabat. Beberapa program inovatif (seperti *coaching clinic* oleh pejabat senior) yang direncanakan tidak terealisasi. Akibatnya, kontinuitas pengembangan terputus-putus.

Lemahnya monitoring dari level pusat (Mabes Polri) turut berkontribusi. Secara struktural, SSDM Mabes Polri melalui Biro Pembinaan Karier (Binkar) melakukan supervisi atas MTP di seluruh Polda. Ada mekanisme pelaporan triwulanan dan evaluasi tahunan. Namun, dalam praktik, evaluasi cenderung berfokus pada penilaian kinerja talenta (misalnya nilai triwulan, seperti contoh di Polda Jambi di mana nilai tiap triwulan semua talenta dilaporkan stabil baik), dan kurang menyoroti aspek proses pelaksanaan di tiap Polda. Artinya, selama tidak ada masalah besar, program dianggap berjalan. Padahal, bisa jadi proses di daerah penuh kekurangan (misalnya laporan dibuat sekadarnya, aktivitas minim) tetapi hasil penilaian masih “baik” karena mungkin standar penilaiannya belum menilai kemajuan secara komprehensif.

Kurangnya monitoring intensif dari pusat ini mungkin disebabkan jumlah personel talenta yang cukup banyak tersebar di seluruh Indonesia sehingga sulit diawasi detail. SSDM Polri sendiri mungkin terbatas sumber daya untuk memantau setiap mentor dan talenta secara mendalam. Selain itu, ukuran keberhasilan program belum terdefinisi dengan jelas selain dari laporan penilaian dan promosi. Belum ada *Key Performance Indicator (KPI)* spesifik bagi Polda terkait MTP (misalnya % talenta yang berhasil promosi, dsb.). Akibatnya, akuntabilitas program di tingkat wilayah kurang kuat, jika program berjalan kurang baik, tidak ada konsekuensi atau umpan balik terstruktur dari pusat, sehingga Polda tidak terpacu melakukan perbaikan.

Dampak dari kendala konsistensi dan monitoring ini adalah penurunan efektifitas jangka panjang. Tanpa konsistensi, pengembangan kompetensi talenta tidak optimal, bahkan bisa menurun seperti data Danandito (2018) menunjukkan. Talenta yang dulunya unggul bisa stagnan atau performanya merosot bila tidak terus ditantang dan dikembangkan. Bagi pengembangan karier, hal ini berarti *talent pipeline* yang diharapkan menghasilkan calon-calon pimpinan berkualitas menjadi tersendat. Misalnya, seorang perwira talenta lulusan Akpol 2015 yang pada 2018 terpilih dalam program, idealnya dalam 5-7 tahun ke depan sudah disiapkan untuk posisi Kasat atau Kapolres melalui serangkaian penugasan dan pendidikan. Jika program tidak konsisten, perwira tersebut mungkin tidak mendapatkan semua rotasi atau diklat yang dibutuhkan, sehingga ketika waktunya dipromosikan ia belum memenuhi syarat pengalaman/kompetensi tertentu. Ujungnya, promosi jabatan strategis mungkin tetap diisi oleh perwira lain di luar kelompok talenta, karena talenta yang disiapkan belum matang. Ini tentu bertentangan dengan tujuan MTP untuk menjadi jalur utama kaderisasi.

Selain itu, inkonsistensi program bisa menurunkan kepercayaan para peserta. Perwira talenta bisa kehilangan motivasi jika melihat program hanya semangat di awal lalu redup. Mereka mungkin merasa label “talenta” tidak memberikan perbedaan signifikan bagi karier mereka, sehingga mereka kurang berusaha ekstra. Beberapa informan talenta di Polda Jabar mengungkapkan kekecewaan semacam ini, misalnya: “tahun pertama banyak kegiatan, tapi selanjutnya sepi, jadi kami kembali ke rutinitas biasa saja.” Ini gejala *talent disengagement* yang berbahaya, karena justru orang-orang potensial menjadi kurang terkelola.

3. Keterbatasan Integrasi MTP dengan Sistem Karier dan Pendidikan Formal

Kendala berikutnya yang krusial adalah kurangnya keterpaduan antara program manajemen talenta dengan mekanisme formal pengembangan karier di Polri, terutama terkait pendidikan pengembangan dan promosi jabatan. Salah satu janji utama MTP adalah memastikan *perwira talenta diberi prioritas dalam pendidikan dan pelatihan*

pengembangan, baik umum maupun spesialis (Perkap No. 3/2019). Kenyataannya, prioritas tersebut belum sepenuhnya terwujud di Polda Jawa Barat. Data menunjukkan bahwa dalam 3 tahun terakhir, proporsi perwira talenta Polda Jabar yang dikirim mengikuti pendidikan pengembangan (misalnya Sespimmen untuk jenjang Perwira Menengah) masih rendah dibanding total peserta dari Polda Jabar. Sebagai ilustrasi, pada 2021 Polda Jabar mengirim 10 perwira untuk pendidikan Sespimmen, namun hanya 4 di antaranya yang berasal dari kelompok talenta; sisanya adalah perwira non-talenta yang terpilih melalui mekanisme seleksi reguler. Demikian pula, untuk pendidikan spesialisasi (Dikbangspes), keterwakilan perwira talenta masih sekitar 50%. Hal ini menunjukkan inkonsistensi antara program talenta dengan kebijakan SDM lainnya. Idealnya, seluruh atau mayoritas slot pendidikan pengembangan harus diisi perwira talenta karena merekalah yang diproyeksikan untuk jabatan lebih tinggi.

Beberapa faktor menjelaskan situasi ini. Pertama, sistem seleksi pendidikan formal Polri (seperti Sespimmen) pada dasarnya terbuka untuk semua personel yang memenuhi syarat pangkat dan masa dinas. Meskipun ada rekomendasi agar perwira talenta diprioritaskan, dalam praktik panitia seleksi mempertimbangkan berbagai aspek termasuk pemerataan satuan, kebutuhan organisasi, dan hasil tes seleksi. Tidak jarang perwira non-talenta yang berprestasi juga lolos seleksi dan mengisi kuota. Jika kuota terbatas, talenta dan non-talenta bisa bersaing. Kedua, waktu pelaksanaan pendidikan yang terbatas dan jumlah talenta yang cukup banyak membuat tidak semua talenta bisa segera dikirim. Sebagai contoh, Polda Jabar memiliki misalkan 30 perwira talenta berpangkat AKP/Kompol yang harus Sespimmen untuk dapat naik menjadi AKBP, tetapi jatah Sespimmen per tahun mungkin hanya belasan. Maka perlu beberapa tahun untuk mengirim semua, yang mana selama itu mungkin ada penambahan talenta baru, sehingga antrian terjadi. Ketiga, ada kasus di mana penugasan mendesak atau kebijakan pimpinan membuat perwira di luar talent pool mendapat promosi cepat (misal karena urgensi jabatan), sehingga meskipun tidak di program talenta, ia mendapat pendidikan atau kursus percepatan. Hal ini dapat menimbulkan persepsi di kalangan perwira talenta bahwa status “talenta” tidak otomatis mempercepat karier bila sistem karier umum masih berjalan terpisah.

Integrasi yang lemah ini menyebabkan tujuan kesempatan pengembangan yang sama bagi perwira talenta tidak tercapai. Ada perwira talenta di Polda Jabar yang sudah 3-4 tahun menyandang status talenta namun belum juga berangkat pendidikan pengembangan, sementara rekan seangkatannya yang bukan talenta justru sudah selesai pendidikan dan mendapat kenaikan jabatan. Hal ini jelas menimbulkan demotivasi dan bahkan potensi kehilangan talenta (meskipun jarang anggota Polri keluar, namun ketidakpuasan dapat memengaruhi kinerja atau loyalitas). Dari sudut pandang organisasi, kurang terhubungnya MTP dengan sistem promosi berarti pemborosan potensi: Polri menginvestasikan pembinaan ekstra pada talenta, tetapi jika pada akhirnya promosi tidak mengacu penuh pada pool tersebut, maka manfaat pembinaan ekstra bisa hilang. Jabatan strategis bisa diisi orang yang belum tentu melalui pembinaan intensif MTP, sementara yang melalui MTP belum dapat jabatan menciptakan ketimpangan. Selain itu, kondisi ini juga bisa dipersepsikan sebagai ketidakadilan internal: mereka yang sudah berusaha keras dalam program talenta merasa tidak diperlakukan berbeda saat kesempatan karier muncul.

4. Keterbatasan Sumber Daya dan Dukungan Organisasi

Kendala keempat yang diidentifikasi adalah faktor sumber daya, baik sumber daya finansial, fasilitas, maupun dukungan organisasi secara luas. Program manajemen talenta yang efektif membutuhkan investasi sumber daya yang tidak sedikit. Di Polda Jabar, meskipun secara umum dukungan ada (misalnya pendirian *Assessment Center* Polda Jabar pada 2020 sebagai sarana penilaian kompetensi), masih terdapat keterbatasan dalam

pelaksanaan teknis program. Misalnya, anggaran untuk kegiatan pembinaan talenta di tingkat Polda masih bergabung dalam anggaran SDM umum dan relatif kecil. Akibatnya kegiatan tambahan seperti workshop kepemimpinan, outbound training, atau pembekalan khusus bagi talenta sulit dilaksanakan rutin tanpa dukungan Mabes. Polda cenderung mengandalkan program terpusat dari SSDM Polri. Ketika program pusat berkurang intensitasnya, Polda tidak memiliki sumber daya mandiri cukup untuk mengisi kekosongan.

Selain anggaran, keterbatasan waktu dan tenaga juga jadi faktor. Mentor dan talenta sama-sama memiliki tugas utama harian di kesatuan masing-masing. Mencari waktu khusus untuk kegiatan MTP di tengah kesibukan operasional sering menjadi tantangan. Seorang mentor yang menjabat Kasat di Polres, misalnya, harus membagi waktu antara memimpin satuannya dan membimbing talenta (yang mungkin bertugas di tempat berbeda). Jika organisasi tidak memberikan alokasi waktu yang jelas, program mentoring bisa tergusur oleh prioritas tugas harian. Hal ini menunjukkan perlunya dukungan kebijakan pimpinan: misal memberikan jadwal khusus atau mengurangi beban lain bagi mentor/talenta saat perlu mengikuti kegiatan pengembangan. Pada kenyataannya, belum semua atasan langsung memberikan kelonggaran tersebut; ada laporan perwira talenta kesulitan ikut seminar pengembangan karena tidak diberi izin meninggalkan tugas harian. Dukungan seperti inilah yang masih perlu ditingkatkan.

Kendala sumber daya lainnya adalah teknologi dan data. Polri sebenarnya telah mengembangkan aplikasi manajemen talenta untuk pencatatan kegiatan dan penilaian MTP secara digital. Namun implementasi aplikasi ini di Polda Jabar mengalami hambatan teknis dan adaptasi. Beberapa mentor mengaku belum terlatih menggunakan aplikasi, sehingga tetap membuat laporan manual. Masalah teknis seperti konektivitas dan keamanan data sempat muncul, menyebabkan beberapa Polda kembali ke cara konvensional. Padahal, jika sistem IT berjalan lancar, monitoring dan evaluasi program bisa lebih real-time dan akurat. Keterbatasan infrastruktur IT ini akhirnya mempengaruhi kelancaran implementasi program.

Secara keseluruhan, faktor sumber daya dan dukungan organisasi yang kurang memadai memperberat kendala-kendala sebelumnya. Tanpa sumber daya cukup, sulit memperbaiki kualitas pelaksanaan (kegiatan training tambahan, intensitas mentoring, dsb.). Tanpa dukungan pimpinan dan kultur yang mendukung, program inovatif seperti MTP dapat kalah prioritas oleh kegiatan rutin yang dianggap lebih mendesak. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang lebih nyata dalam menyediakan resource dan membangun budaya apresiatif terhadap program manajemen talenta ini.

Upaya Meningkatkan Efektivitas Manajemen Talenta Polri

Menjawab pertanyaan kedua mengenai strategi atau upaya perbaikan, berdasarkan hasil temuan kendala di atas, dapat diusulkan beberapa langkah konkrit agar Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat (dan pada tingkat kewilayahan lain) lebih efektif mendukung pengembangan karier personel Polri.

1. Peningkatan Kompetensi dan Komitmen Mentor melalui Pelatihan Khusus

Langkah pertama yang sangat penting adalah memastikan para mentor dan pejabat pengelola MTP memiliki pemahaman mendalam dan keterampilan memadai untuk menjalankan program. Polri perlu mengadakan pelatihan atau *workshop* khusus bagi mentor secara berkala. Sebagai contoh, SSDM Polri dapat menyelenggarakan Training for Mentors tiap tahun, bekerja sama dengan lembaga seperti *Assessment Center* atau konsultan SDM, untuk membekali mentor dengan teknik coaching, counseling, dan monitoring yang efektif. Dengan pelatihan, mentor diharapkan tidak sekadar “mengawasi” talenta, tapi benar-benar menjadi pembimbing karier. Selain itu, diperlukan panduan tertulis yang komprehensif (buku saku mentor) yang menjelaskan tahapan kegiatan

pembinaan talenta, studi kasus, serta checklist tugas mentor. Polri juga dapat mempertimbangkan insentif bagi mentor, misalnya penghargaan bagi mentor terbaik, agar muncul motivasi dan kompetisi positif dalam menjalankan peran ini. Peningkatan kapasitas mentor diharapkan akan mengurangi praktik formalitas dan meningkatkan kualitas interaksi mentor-mentee, sehingga setiap perwira talenta mendapatkan bimbingan maksimal sesuai kebutuhannya.

2. Penguatan Monitoring dan Evaluasi Terpadu oleh SSDM Polri

Supaya program berjalan konsisten, monitoring dari tingkat pusat perlu diperkuat. SSDM Mabes Polri dapat menerapkan sistem evaluasi terpadu misalnya dengan melakukan *audit program talenta* ke Polda-Polda. Tim dari SSDM bisa turun secara periodik (setahun sekali) ke masing-masing Polda untuk memeriksa secara kualitatif pelaksanaan MTP: mewawancarai mentor, talenta, melihat dokumentasi, dan memberi umpan balik langsung. Hal ini akan mendorong Polda untuk lebih serius menjalankan program karena mengetahui akan ada penilaian tersendiri. Selain itu, perlu ditetapkan indikator kinerja untuk program talenta. Misalnya: persentase perwira talenta yang berhasil dipromosikan dalam jangka waktu tertentu, tingkat peningkatan kompetensi (berdasarkan penilaian sebelum-sesudah program), atau kepuasan talenta terhadap program (bisa diukur lewat survei internal). Indikator-indikator ini bisa dimasukkan dalam penilaian kinerja Biro SDM Polda. Dengan demikian, Kepala Biro SDM di Polda akan terdorong memastikan program berjalan baik karena menjadi bagian dari akuntabilitas jabatannya.

Pemanfaatan teknologi informasi juga perlu dioptimalkan. Aplikasi manajemen talenta yang sudah ada harus disempurnakan dan diwajibkan penggunaannya. Pelatihan penggunaan aplikasi bagi operator di Polda akan memastikan data tersaji akurat. Melalui aplikasi, SSDM dapat memantau real-time aktivitas talenta (berapa pertemuan mentoring, aktivitas pengembangan apa yang diikuti, dsb.). Notifikasi dapat dikirim jika ada Polda yang misalnya terlambat mengirim laporan atau talenta tertentu belum mendapat kegiatan pengembangan dalam periode tertentu. Penggunaan sistem digital ini akan sangat membantu mengurangi kelalaian dan memberi *early warning* untuk tindakan korektif.

3. Sinkronisasi Program Talenta dengan Mekanisme Promosi dan Pendidikan

Agar MTP benar-benar efektif sebagai alat pengembangan karier, perlu penyelarasan kebijakan antara program talenta dan sistem karier Polri. Pertama, prioritas kuota pendidikan bagi perwira talenta harus ditegakkan. Mabes Polri (SSDM dan Lembaga Pendidikan) sebaiknya membuat aturan bahwa persentase tertentu (misal 70-80%) peserta Sespimmen, Sespimma, dan diklat spesialis diambil dari anggota talent pool. Hal ini memastikan para talenta mendapat giliran terlebih dahulu. Jika talenta belum memenuhi syarat administrasi, bisa dipersiapkan terlebih dahulu misalnya dengan mengikuti kursus penyeteraan. Kedua, dalam proses promosi jabatan, status talenta harus menjadi salah satu pertimbangan utama. Misalnya, ketika ada lowongan Kapolres atau Kepala Satuan di kewilayahan, daftar calon yang diprioritaskan adalah yang berstatus talenta (tentu dengan memenuhi syarat lainnya). Ini akan memberikan *signal* kuat bahwa mengikuti program talenta memang mempercepat karier, sehingga motivasi perwira untuk berprestasi dan masuk talent pool juga meningkat (efek insentif).

Tentu sinkronisasi ini harus tetap mempertimbangkan aspek meritokrasi dan keadilan. Bagi anggota non-talenta yang berprestasi, tetap harus ada peluang, namun selama anggota talenta menunjukkan kompetensi yang tidak kalah, mestinya mereka diutamakan. Implementasi kebijakan ini membutuhkan sosialisasi dan mungkin perubahan mindset di kalangan pimpinan agar tidak segan memberi kesempatan lebih pada talent pool. Selain itu, peningkatan kapasitas pendidikan juga diperlukan. Polri bisa berkoordinasi dengan

Lemdiklat untuk menambah frekuensi pendidikan pengembangan atau membuka kelas tambahan khusus talenta bila memungkinkan, agar bottleneck kuota dapat teratasi. Bila internal sulit, kerjasama dengan institusi luar (misal TNI atau beasiswa ke universitas) bisa jadi alternatif jalur pengembangan bagi talenta. Intinya, jangan sampai talenta “antri terlalu lama” untuk mendapatkan pendidikan wajib kariernya.

4. Peningkatan Dukungan Organisasi dan Sumber Daya

Upaya terakhir namun fundamental adalah memastikan dukungan penuh organisasi, baik dari segi budaya maupun sumber daya. Pimpinan Polri tingkat daerah (Kapolda dan jajarannya) harus menunjukkan komitmen dengan mengintegrasikan program MTP ke agenda pembinaan rutin Polda. Misalnya, Kapolda dapat mengadakan pertemuan triwulanan khusus dengan para perwira talenta untuk mendengar perkembangan dan memberi arahan langsung. Hal ini akan memberikan semangat dan menunjukkan bahwa pimpinan tertinggi wilayah memberi atensi. Dari segi budaya, perlu diciptakan lingkungan yang menghargai pengembangan diri. Misalnya, anggota yang berhasil mencapai target pengembangan (misal lulus kursus atau meraih prestasi) diberi apresiasi dalam forum resmi Polda. Ini akan mendorong talenta dan yang lain untuk terus belajar.

Dari segi anggaran dan fasilitas, Polda dapat mengalokasikan anggaran khusus (meski kecil) untuk program talenta, misalnya untuk kegiatan mentoring di luar kantor, pembelian materi pengembangan (buku, modul *e-learning*), atau mendatangkan narasumber motivasi. Meskipun banyak program mungkin didanai pusat, adanya alokasi lokal menunjukkan inisiatif Polda dalam memperkaya program. Pembangunan fasilitas seperti Assessment Center Polda Jabar pada 2020 perlu diikuti dengan pemanfaatan optimal. Assessment Center tersebut dapat digunakan tidak hanya untuk seleksi, tapi juga untuk *developmental assessment* secara periodik bagi talenta (misal setiap 2 tahun talenta ikut simulasi untuk melihat progres kemampuan soft skills mereka). Ini tentunya butuh dukungan SDM asesor dan psikolog; Polda Jabar sudah memiliki assessor, tinggal didayagunakan lebih intens.

Terakhir, perlu disampaikan bahwa perbaikan ini bersifat sistemik yang artinya harus dilakukan secara menyeluruh agar saling melengkapi. Misalnya, peningkatan kompetensi mentor tanpa dukungan atasan mungkin kurang berdampak; atau sinkronisasi promosi tanpa perbaikan monitoring bisa salah sasaran. Oleh karena itu, Polri perlu mengadopsi pendekatan perbaikan terpadu untuk MTP, melibatkan evaluasi reguler kebijakan dan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan (talenta, mentor, pimpinan). Dengan kombinasi langkah-langkah di atas, diharapkan Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat dapat berjalan lebih efektif dan pada gilirannya melahirkan perwira-perwira unggul yang siap memimpin, sesuai tujuan awal program.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Talenta Polri di Polda Jawa Barat saat ini menghadapi beberapa kendala signifikan yang mengurangi efektivitasnya dalam mendukung pengembangan karier anggota Polri. Kendala-kendala tersebut mencakup: (1) Kualitas pelaksanaan yang belum optimal, ditandai dengan pemahaman yang terbatas dan sikap formalitas dari sebagian mentor serta pelaksana program, sehingga pembinaan talenta tidak berjalan intensif sebagaimana mestinya; (2) Inkonsistensi program dan lemahnya monitoring, yang menyebabkan kesinambungan pengembangan talenta terganggu dari tahun ke tahun dan potensi penurunan kompetensi talenta apabila program tidak dijalankan secara konsisten; (3) Kurangnya integrasi dengan sistem karier formal, terlihat dari masih sedikitnya perwira talenta yang mendapatkan prioritas dalam pendidikan lanjutan dan promosi jabatan, sehingga manfaat program talenta terhadap percepatan karier belum nyata; serta (4) Keterbatasan dukungan sumber daya dan organisasi,

baik dalam hal anggaran, waktu, maupun komitmen pimpinan, yang menghambat pelaksanaan program secara optimal.

Akibat dari kendala-kendala tersebut, program MTP di Polda Jabar belum mampu sepenuhnya mencapai tujuannya untuk menghasilkan kader pimpinan unggul dengan memberikan kesempatan pengembangan merata bagi perwira bertalenta. Meskipun secara kebijakan dan struktur program sudah baik, pelaksanaannya di tingkat wilayah masih perlu banyak perbaikan agar *talent pool* yang ada benar-benar terkelola dan termanfaatkan bagi organisasi.

REFERENSI

- Al-Lozi, M. S., Zuhier, R., Almomani, Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). *Information Systems in Human Resources: Talent Management Activities*. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(1), 1–11. (ISSN 2249-4588)
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Zubair, N., Khan, A., & Sana, A. (2014). *Talent Management: Strategic Priority of Organizations*. *Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148–1154.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. M. (Eds.). (2019). *Global Talent Management* (2nd ed.). Routledge.
- Danandito, B. W. (2018). *Program Pengembangan Perwira Talenta Polri (Kajian Post Assessment Development Program)*. Laporan Penelitian. Jakarta: SSDM Polri.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vols. 1–2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 90–105.
- Li, L., & Wang, X. (2010). *The Strategy of Talent Localization in Multinational Corporations*. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 216–219. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p216>
- Patmawati, F. (2022). *Pelaksanaan Sistem Manajemen Talenta Polri pada Perwira Lulusan AKPOL di Polda Jambi*. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 11(3), 667–676.
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2019). Jakarta: Kepolisian Negara RI.
- Polda Jambi. (2021). *Hasil Penilaian Perwira Talenta Periode Oktober 2020 – Juni 2021*. Laporan Internal Biro SDM Polda Jambi.
- Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent Management: The Great Challenge of Leading Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 103–109. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60413>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, W. (2006). *Talent Management: How to Accelerate Firm Performance*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.