

ANALISIS PENENTUAN STANDAR KOMPETENSI MENTOR DALAM KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI POLRI

Disusun Oleh:

NAMA : TEMMY ESTERLITA
NPM : 02444021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan
Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

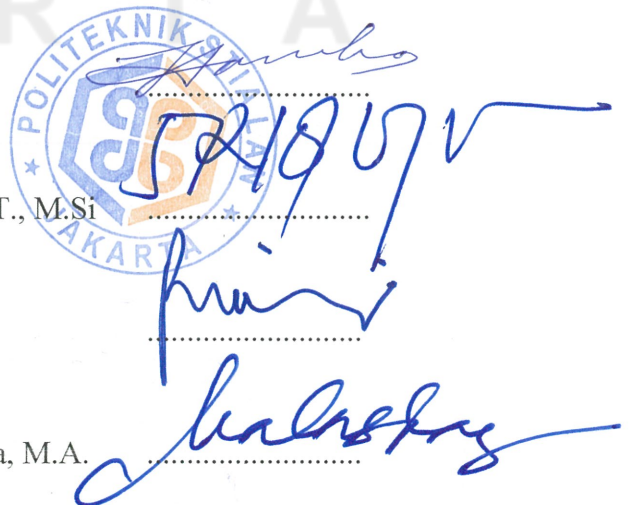
Nama : Temmy Esterlita
NPM : 2444021021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsertasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Analisis Penentuan Standar Kompetensi Mentor Dalam Kebijakan Manajemen Talenta Di Polri

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 29 Oktober 2025
Pukul : 10.30 s.d. 11.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua sidang : Dr. Hamka, M.A
Sekretaris : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si
Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si
Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.



The official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta is circular, featuring the institution's logo and name. Overlaid on the stamp are four handwritten signatures in blue ink, corresponding to the examiners listed on the left: Dr. Hamka, M.A., Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si, Dr. Ridwan Rajab, M.Si, and Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

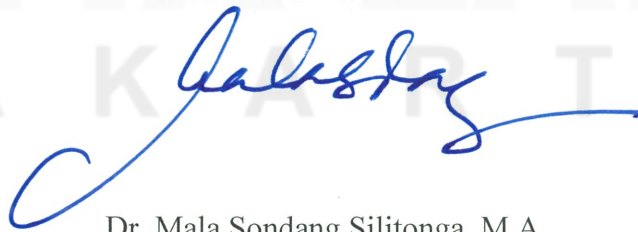
**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK DIPERTAHANKAN
DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
THESIS**

NAMA : TEMMY ESTERLITA
NPM : 02444021021
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
JUDUL : ANALISIS PENENTUAN STANDAR
KOMPETENSI MENTOR DALAM
KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI
POLRI

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada, 29 Oktober 2025

Pembimbing



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Temmy Esterlita
NPM : 02444021021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Analisis Penentuan Standar Kompetensi Mentor Dalam Kebijakan Manajemen Talenta di Polri merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil **plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 29 Oktober 2025

Peneliti



Temmy Esterlita

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis berjudul “Analisis Penentuan Standar Kompetensi Mentor Dalam Kebijakan Manajemen Talenta Di Polri” ini dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Pengerjaan tesis ini menjadi sebuah sarana untuk peneliti memperdalam ilmu yang telah didapatkan di Politeknik STIA LAN, Jakarta. terselesaikannya buku tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan semua pihak. Pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua, Suami dan anak Peneliti yang telah memberikan doa, dukungan semangat dan motivasi yang tiada henti serta pengertian atas keterbatasan waktu untuk keluarga selama penyelesaian tesis ini.
2. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. selaku dosen pembimbing pertama atas waktu, bimbingan, dan dukungannya hingga terselesaikannya tesis .
3. Para Pimpinan dan staff di jajaran Staf Sumber Daya Manusia Polri atas dukungan moril dan administrative selama kami melaksanakan ijin belajar.
4. Bapak Ibu Informan Kunci yang telah memberikan informasi dan memudahkan saya dalam melaksanakan penelitian dan pengambilan data.

Peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun akan sangat membantu agar tesis ini dapat menjadi lebih baik. Akhir kata peneliti ucapkan terima kasih.

Jakarta, 20 Oktober 2025

Peneliti,

Temmy Esterlita

ABSTRAK

Transformasi sumber daya manusia (SDM) merupakan prioritas strategis nasional menuju Indonesia Emas 2045. Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) melalui Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta telah mengimplementasikan sistem pembinaan berbasis kompetensi. Salah satu tahap penting dalam kebijakan ini adalah mentoring, yang menjadi media pembinaan dan transfer pengetahuan antara mentor dan talenta. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala karena belum adanya standar kompetensi mentor yang baku, di mana penunjukan sering didasarkan pada pangkat, bukan kesesuaian kapabilitas. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang menentukan standar kompetensi mentor dan merumuskan strategi penetapannya dalam kebijakan Manajemen Talenta Polri. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen terhadap pejabat pembuat kebijakan, mentor, dan talenta di beberapa satuan kerja Mabes Polri. Analisis data dilakukan dengan teori Leader–Member Exchange (LMX), Boyatzis (1982, 2008), Person–Environment Fit (Kristof-Brown et al., 2005), serta Kram (1985) dan Ragins & Kram (2007). Hasil penelitian menunjukkan tiga dimensi utama kompetensi mentor: kepercayaan, rasa hormat, dan tanggung jawab timbal balik. Faktor penguat meliputi keteladanan, komunikasi, dan motivasi; sedangkan faktor pelemah adalah ketidaksesuaian bidang dan waktu interaksi. Strategi penguatan diarahkan pada penyusunan kriteria kompetensi, seleksi dan pembekalan mentor, serta sistem evaluasi berkelanjutan oleh SSDM Polri. Penetapan standar kompetensi mentor yang baku diharapkan memperkuat efektivitas kebijakan Manajemen Talenta dan mendukung pembentukan kader pemimpin Polri yang unggul dan berintegritas.

Kata Kunci: Kompetensi Mentor, Manajemen Talenta, Polri, Mentoring, LMX.

ABSTRACT

Human resource transformation is a strategic national priority toward realizing Indonesia Emas 2045. The Indonesian National Police (Polri), through Police Regulation No. 3 of 2019 on Talent Management, has implemented a competency-based human resource development system. One crucial stage in this policy is mentoring, which serves as a medium for guidance and knowledge transfer between mentors and talents. However, its implementation still faces challenges due to the absence of standardized mentor competency criteria, where selection often relies on rank rather than capability alignment. This study aims to analyze the determining factors of mentor competency standards and formulate strategies for their establishment within Polri's Talent Management policy. The research employs a qualitative descriptive approach using in-depth interviews, participatory observation, and document studies with policymakers, mentors, and talents from several units within Polri Headquarters. Data analysis refers to Leader–Member Exchange (LMX) Theory, Boyatzis' Competency Theory (1982, 2008), Person–Environment Fit (Kristof-Brown et al., 2005), and Mentoring Theory (Kram, 1985; Ragins & Kram, 2007). The findings reveal three key dimensions of mentor competency: trust, respect, and mutual responsibility. Strengthening factors include exemplary behavior, effective communication, and motivation, while weakening factors involve role mismatch and limited interaction time. The strategic recommendation emphasizes establishing competency criteria, transparent mentor selection and training, and continuous evaluation mechanisms under SSDM Polri supervision. Developing standardized mentor competencies is expected to enhance the effectiveness of Polri's Talent Management policy and foster future police leaders who are competent, ethical, and visionary.

Keywords: *Mentor Competence, Talent Management, Polri, Mentoring, LMX.*

DAFTAR ISI

LEMBAR SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	18
C. Rumusan Permasalahan	18
D. Tujuan Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Penelitian Terdahulu	21
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	23
C. Kerangka Berpikir	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	48
A. Metode Penelitian	48
B. Teknik Pengumpulan Data	49
1. Wawancara Mendalam (<i>In-depth Interview</i>)	49
2. Observasi Partisipatif	52
3. Studi Dokumen	53
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	54
1. Pengolahan Data	54
2. Analisis Data	54
3. Triangulasi	55

BAB IV HASIL PENELITIAN	56
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	56
1. Staf Sumber Daya Manusia Polri (SSDM Polri)	56
2. Korps Brigade Mobil Polri (Korps Brimob Polri)	59
3. Badan Intelijen Keamanan Polri (Baintelkam Polri)	60
4. Bagsumda Polres	61
B. Hasil dan Analisa Penelitian	63
1. Faktor-faktor yang menentukan standarisasi Kompetensi Mentor pada kebijakan Manajemen Talenta Polri.	63
2. Strategi Penentuan Standar Kompetensi Mentor Dalam Kebijakan Manajemen Talenta Polri Menggunakan Analisis SOAR	170
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	178
A. Kesimpulan	178
B. Saran	180
DAFTAR PUSTAKA	183
LAMPIRAN.....	187

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Talenta dan Mentor Polri pada Mabes Polri	6
Tabel 1.2 Perbandingan Pelaksanaan Manajemen Talenta	10
Tabel 1.3 Kesesuaian Satuan Kerja Mentor dan Talenta pada Mabes Polri	17
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Data dan Keterangan Informan	50
Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Dalam Kegiatan Wawancara	51
Tabel 3.3 Daftar Studi Dokumen	53
Tabel 4.1 Hasil Analisis Faktor-Faktor Kompetensi Mentor.....	163
Tabel 4.2 Faktor penguat dan pelemah dari hasil wawancara berdasarkan Teori LMX.....	170
Tabel 4.3 Hasil Analisis SOAR.....	176

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Manajemen Talenta Kemenpan RB	2
Gambar 1.2 Alur Pelaksanaan Manajemen Talenta Polri	4
Gambar 1.3 Siklus Tahapan Pelaksanaan Manajemen Talenta	7
Gambar 1.4 Jukrah Pelaksanaan Mentoring dan tugas Mentor	12
Gambar 1.5 Jukrah Penetapan Talenta dan Penunjukan Mentor	13
Gambar 1.6 Hasil Anev Manajemen Talenta Polri	14
Gambar 1.7 Hasil Anev Manajemen Talenta Polri	15
Gambar 1.8 Hasil Anev MTP Tahun 2023	16
Gambar 2.1 Kunci Dalam Keberhasilan Pengembangan Sumber Daya Manusia	37
Gambar 2.2 Tiga Pendekatan Domain Untuk Kepemimpinan	38
Gambar 2.3 Struktur Kerangka Pemikiran	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Staf Sumber Daya Manusia Polri	57
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Robinkar SSDM Polri	59
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Korbrimob Polri	60
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Baintelkam Polri	61
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Polres dan Polsek	63

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Indonesia tengah memasuki era transformasi besar menuju Indonesia Emas 2045, sebuah cita-cita luhur untuk mewujudkan negara ini menjadi bangsa yang cita-cita negara kita yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul menjadi salah satu faktor kunci.

SDM unggul yang terbangun tidak hanya mencerminkan individu yang cerdas dan kompetitif namun juga memiliki karakter kuat dan disiplin serta menjunjung nilai-nilai kebangsaan dan moralitas.

Dalam perjalanan menuju Indonesia sebagai negara maju, kita dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks yang muncul dari skala regional hingga global. Pendidikan menjadi elemen sangat penting yang harus diprioritaskan untuk menciptakan generasi Indonesia yang mampu memiliki daya saing dan menjadi pemimpin masa depan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan global serta kontribusi dalam pembangunan nasional yang berkelanjutan.

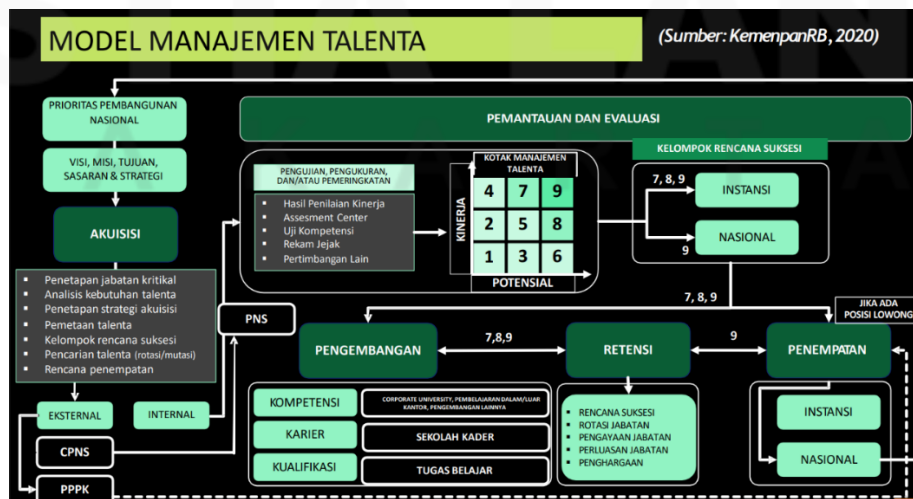
Memasuki awal tahap kedua RPJMN 2025-2029 yang posisi pengembangan Sumber Daya Manusia Unggul merupakan salah satu Prioritas Nasional menjadi prasyarat untuk menjadi negara maju dengan beberapa program strategis, yaitu penguatan kesehatan dan gizi masyarakat, Revolusi pendidikan dan penguatan daya saing Pendidikan Tinggi, Penguatan sistem Inovasi dan Talenta Riset, Reformasi pelatihan Vokasi dan pengembangan Ketenagakerjaan, Penguatan karakter dan jati diri bangsa, Penguatan tata kelola SDM Nasional dan kependudukan.

Sebagaimana penyampaian Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN) /Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) pada kegiatan penyusunan RPJPN 2025-2029 pada tahun 2023, bahwa berdasarkan data “World

Bank tahun 2022 terdapat 5 indikator yang harus kita capai pada tahun atau sebelum tahun 2045:

1. Pendapatan per kapita setara negara maju, sekitar USD 23.000-30.300.
2. Kemiskinan antara 0,5-0,8 % menuju 0% tingkat kemiskinan dan ketimpangan berkurang.
3. Kepemimpinan dan pengaruh dunia internasional meningkat dengan penguatan diplomasi, budaya, dan peran aktif dalam organisasi internasional.
4. Daya saing sumber daya manusia meningkat.
2025 (Baseline) 0.54 → 2029 (Target) 0.61 → 2045 (Target) 0.73
(Sumber Data World Bank (2022) diolah oleh Bappenas, 2023)
5. Intensitas Gas Rumah Kaca (GRK) menurun menuju Net Zero Emission (nol emisi GRK).

Menurut Collings dan Mellahi (2009), Manajemen Talenta merupakan pendekatan systematis dalam mengelola SDM berdaya saing tinggi dengan fokus pada identifikasi individu yang memiliki potensi tinggi dan memberikan mereka peluang untuk berkembang. Dalam implementasinya, sinergi antara RPJPN dan Manajemen Talenta telah diterapkan berbagai Kementerian untuk meningkatkan kinerja Aparatur Negara dan sektor strategis lainnya dalam rangka membangun kualitas SDM unggul sesuai dengan Peraturan Menteri PAN-RB No. 3 Tahun 2020, dengan model gambar dibawah ini.



Gambar 1.1 Model Manajemen Talenta Kemenpan RB
Sumber: KemenpanRB, 2020.

Dalam konteks ini, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) memiliki peran strategis dalam menciptakan suasana kondusif bagi tumbuhnya SDM

Unggul, melalui pemeliharaan keamanan, ketertiban masyarakat, penegakan hukum yang berkeadilan serta penguatan sinergi dengan berbagai elemen bangsa. Sebagaimana diamanatkan dari Undang-undang Kepolisian RI (Undang Undang Republik Indonesia, 2002).

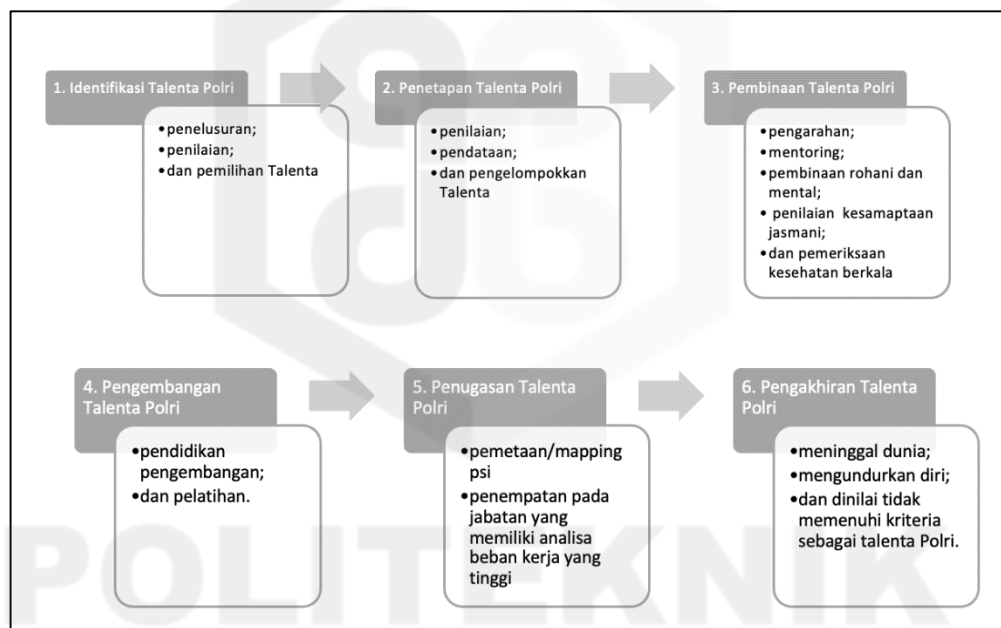
Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu Lembaga Negara telah mengikuti perubahan yang terjadi pada saat ini, melalui program Prioritasnya yaitu PRESISI (Prediktif, Responsibilitas dan Transparansi berkeadilan) yang dijabarkan dalam 5 tujuan pencapaian Grand Strategis Polri, yaitu:

1. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat di seluruh NKRI
2. Menegakkan hukum secara adil, transparan, legal, humanis dan setara.
3. Mewujudkan SDM Polri yang berintegritas dan profesional.
4. Membangun sarana dan prasarana Polri yang modern sesuai perkembangan teknologi dan dinamika tantangan.
5. Transformasi Polri menuju organisasi sipil yang rasional, modern, berintegritas dan profesional.

Salah satu wujud kongkret dari peran strategis Polri dalam melakukan reformasi pengelolaan dan membangun SDM unggul ialah dengan melalui program Manajemen Talenta anggota Polri. Manajemen Talenta Polri yang selanjutnya disingkat MTP digagas oleh pimpinan SSDM Polri pada tahun 2019 dengan menggunakan anggaran DIPA.

Program Manajemen Talenta Polri merupakan elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk mempersiapkan anggota Kepolisian Republik Indonesia (Polri) yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul melalui tahapan identifikasi, penetapan, pembinaan, pengembangan, penugasan dan pengakhiran untuk kaderisasi pemimpin polri masa depan yang pelaksanaannya melibatkan para pejabat fungsi SDM secara berjenjang dari tingkat Mabes Polri sampai dengan satuan wilayah untuk membangun personel Polri yang unggul dan berintegritas. Dalam hal ini sangat membutuhkan parameter yang tepat dalam pelaksanaan program Manajemen Talenta pada Institusi Polri.

Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia, dengan menekankan pentingnya pendekatan sistematis untuk pengelolaan Talenta berbasis kebutuhan strategis organisasi. Hal ini menunjukkan atensi yang besar dari pimpinan terhadap program Manajemen Talenta dan mengupayakan sebesar-besarnya manfaat bagi proses kaderisasi pemimpin Polri. Berikut alur pelaksanaan Manajemen Talenta pada Gambar 1.2:



Gambar 1.2 Alur Pelaksanaan Manajemen Talenta Polri

Sumber: Peraturan Kapolri No. 3, 2019.

Adapun mekanisme alur pelaksanaan Manajemen Talenta Polri dilaksanakan dengan prinsip objektif, transparan, terintegrasi, dan merit sistem. Alur pelaksanaan MTP, sebagai berikut:

1. Identifikasi Talenta Polri merupakan mekanisme untuk menetapkan anggota Polri menjadi Talenta Polri yang dilakukan melalui penelusuran, penilaian, dan pemilihan.
2. Penetapan Talenta Polri ke dalam kelompok Talenta Polri dilakukan melalui penilaian Talenta, Pendataan Talenta, dan pengelompokan Talenta.
3. Pembinaan Talenta Polri dilakukan melalui kegiatan pengarahan, Mentoring, pembinaan Rohani dan mental, uji kesamaptaan jasmani, dan pemeriksaan kesehatan.

4. Pengembangan Talenta Polri merupakan peningkatan kompetensi untuk mempersiapkan Talenta Polri di tempatkan pada jabatan struktural atau fungsional melalui Pendidikan pengembangan dan pelatihan.
5. Penugasan Talenta Polri dilakukan dengan melaksanakan pemetaan (mapping psi) menempatkan Talenta Polri pada jabatan yang memiliki Analisa beban kerja yang tinggi pada bidang operasional atau pembinaan.
6. Pengakhiran Talenta Polri pada saat dikeluarkan dari Kelompok Talenta Polri yaitu meninggal dunia, mengundurkan diri, dinilai tidak memenuhi kriteria sebagai Talenta Polri.

Para Talenta yang selanjutnya disebut Talenta Polri merupakan personel Polri yang memiliki keunggulan dan potensi menjadi unggul yang dikelola untuk mempersiapkan anggota Polri menjawab tantangan tugas dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan mewujudkan perencanaan pengkaderan pemimpin Polri guna mendukung akselerasi penerapan merit sistem untuk memberikan prestasi terbaik bagi pencapaian visi misi Polri.

Adapun tugas dan tanggung jawab Talenta Polri antara lain hadir dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh pengemban fungsi SDM, melaksanakan mapping psikologi, melaksanakan kegiatan Mentoring dengan Mentor untuk mendiskusikan kendala atau permasalahan dalam kedinasan maupun pribadi (wajib kunjung bisa dilakukan oleh Mentor kepada Talenta, atau sebaliknya), melaksanakan tugas dari Mentor dalam bentuk produk laporan, pengisian aplikasi kepegawaian yang bersifat wajib maupun hard skill lainnya yang diperlukan guna peningkatan kinerja Talenta.

Pada saat para Talenta ditetapkan sebagai kelompok Talenta Polri maka tahap pembinaan dimulai dengan Mentoring sebagai salah satu metodenya. Pada tahapan inilah dilakukan penunjukan Mentor untuk masing masing Talenta. Penunjukan Mentor dilaksanakan oleh pengemban fungsi SDM Satker/Satwil melalui Surat Perintah dengan tugas dan tanggung jawab bagi Mentor antara lain, hadir dalam arahan yang dilaksanakan oleh Pembina fungsi SDM, melaksanakan pembinaan, pendampingan dan Mentoring kepada Talenta yang menjadi tanggung jawabnya dan melaporkan hasilnya kegiatan kepada Kasatker dan As SDM Kapolri bagi Mentor pada Satker Mabes.

Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia, tersurat beberapa definisi sebagai berikut:

1. Mentor Polri adalah orang yang melakukan pendampingan terhadap Talenta Polri dalam mengembangkan kompetensi tertentu untuk mencapai target pengembangan individu yang telah ditentukan.
2. Mentoring adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh anggota Poli yang ditunjuk terhadap Talenta Polri dalam mengembangkan kompetensi untuk mencapai target pengembangan individu Talenta Polri yang telah ditentukan secara terstruktur, sistimatis dan berkelanjutan.

Mengingat pentingnya kegiatan Mentoring tersebut, Staf Sumber Daya Manusia Polri (SSDM Polri) selaku Satuan Kerja Pembina Fungsi Utama SDM memerintahkan Pengemban Fungsi SDM masing-masing Satuan Kerja Mabes Polri dan Biro SDM Kewilayahan agar menunjuk mentor untuk melaksanakan tugas Mentoring bagi para Talenta. Adapun Jumlah Talenta dan Mentor Polri dari tahun 2022 s/d 2023 pada Tabel 1.1:

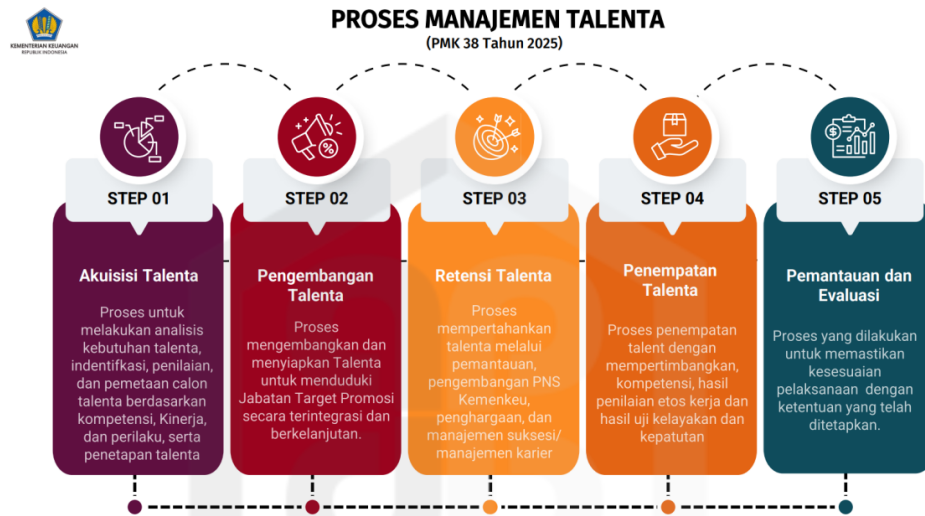
Tabel 1.1 Jumlah Talenta dan Mentor Polri pada Mabes Polri

No	Tahun	Mentor Polri	Talenta Polri	Ket
1	2022	37	37	
2	2023	40	40	
3	2024	37	37	

Sumber: Data SSDM Polri Tahun 2022, 2023, dan 2024.

Di Indonesia, penerapan Manajemen Talenta dalam lingkungan birokrasi masih belum dilaksanakan secara luas dan sistematis. Meskipun demikian, beberapa instansi pemerintah telah mulai menerapkan pendekatan ini sebagai bagian dari reformasi pengelolaan Sumber Daya Manusia. Salah satu pelopor dalam implementasi Manajemen Talenta adalah Kementerian Keuangan, dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 38 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Keuangan. Regulasi ini mengatur bahwa proses penempatan pegawai, terutama dalam pengisian jabatan-jabatan struktural yang bersifat strategis, dilakukan melalui mekanisme yang

objektif, terencana, transparan, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akuntabel dengan alur proses pada Gambar 1.3



Gambar 1.3 Siklus Tahapan Pelaksanaan Manajemen Talenta
Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38, 2025.

Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dirancang sebagai upaya strategis untuk memastikan setiap individu berkembang sesuai potensi terbaiknya. Adapun proses siklus tahapan ini, sebagai berikut:

1. Tahap akuisisi yaitu penyaringan dan penetapan pegawai yang memiliki integritas dan kompetensi unggul untuk masuk ke dalam kelompok talenta.
2. Tahap pengembangan yaitu mereka dibimbing melalui program pembelajaran dan pendampingan oleh mentor yang telah memenuhi standar tertentu, agar siap menghadapi tantangan kepemimpinan dan tugas strategis di masa depan.
3. Tahap retensi yaitu mana organisasi berupaya mempertahankan talenta melalui pola karier yang jelas, kesempatan rotasi, dan pemberian apresiasi atas kontribusi mereka.
4. Tahap penempatan yaitu talenta yang telah dipersiapkan akan diberikan peran yang sesuai dengan kapabilitas dan kebutuhan organisasi, memastikan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat" benar-benar terlaksana.
5. Tahap pemantauan dan evaluasi secara berkala yaitu untuk memastikan setiap proses berjalan efektif dan memberikan umpan balik bagi perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Keuangan, tersurat beberapa definisi sebagai berikut:

1. Mentoring adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh Mentor kepada Talenta dalam mengembangkan kompetensi tertentu.
2. Mentor Tetap adalah atasan langsung Talenta atau pejabat lain yang setingkat dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung Talenta atau pejabat yang ditunjuk untuk melakukan pendampingan kepada Talenta.
3. Mentor Tidak Tetap adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan/atau tenaga profesional yang ditunjuk untuk melakukan bimbingan maupun alih pengetahuan untuk meningkatkan keterampilan/kompetensi tertentu yang dibutuhkan Talenta.

Dalam proses pengembangan talenta di Kementerian Keuangan, peran mentoring menjadi komponen kunci yang dirancang secara sistematis. Mentor dipilih oleh unit pengelola Talenta berdasarkan kesesuaian kompetensi, persyaratan administrasi Mentor dan kemampuan pemahaman calon mentor terhadap Talent serta mempertimbangkan beberapa kriteria umum Mentor yaitu memiliki kemampuan menilai, mengobservasi dan memberikan saran dalam pengembangan Talent, memiliki rekam jejak yang baik, mampu menjadi panutan bagi Talent dalam proses pengembangan karier yang diharapkan memiliki kompetensi Integritas (*Integrity*), memberdayakan orang lain (*Empowering Others*), perbaikan kualitas (*Quality Improvement*), Orientasi terhadap pemangku kepentingan (*Stakeholders Orientation*), Komunikasi (*Communication*), Membangun hubungan (*Relationship Building*), mendorong hasil (*Dive Result*), Ketabahan (*Resilience*).

Penunjukan Mentor dalam PMK 38/2025, program Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dilakukan saat fase persiapan mentoring, dengan mekanisme formal berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Setjen atas nama Menteri Keuangan untuk Manajemen Talenta Tingkat Pusat dan oleh Sekretaris Unit Eselon 1 untuk penetapan Manajemen Talenta Unit Keewilayahan yang

kemudian dilengkapi dengan pembekalan. Mekanisme ini menegaskan bahwa di Kementerian Keuangan mentoring bukan sekadar penugasan informal.

Penetapan Mentor menjadi dasar legal bagi seorang pegawai atau profesional untuk menjalankan perannya. Mereka dapat berasal dari internal Kementerian sebagai mentor tetap (PNS dari lingkungan Kemenkeu), atau pihak profesional eksternal sebagai mentor tidak tetap. Bagi mentor tetap, masa tugas umumnya mengikuti periode program pengelolaan talenta yang sedang berjalan, biasanya berlangsung selama satu hingga dua tahun. Sementara itu, mentor tidak tetap ditugaskan untuk jangka waktu yang lebih fleksibel, memiliki kompetensi teknis yang sesuai dengan kebutuhan Talenta.

Dalam penugasannya, mentor tetap menyusun rencana pengembangan *Individual Development Plan (IDP)* uraian tugas yang jelas dan berkewajiban melaporkan hasil pendampingan secara berkala kepada unit pengelola talenta.

Selama masa pendampingan, mentor tetap dan mentor tidak tetap bertugas mendampingi, memberikan saran pengembangan untuk peningkatan kompetensi, kinerja, karakter dan mental kepemimpinan, jejaring, kapasitas serta pemantauan dan evaluasi pengembangan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai unggulan tidak hanya dilakukan melalui pelatihan teknis, tetapi juga melalui hubungan pembinaan yang berorientasi pada pembentukan karakter, kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi tantangan jabatan.

Adapun perbedaan alur pelaksanaan Manajemen Talenta pada Polri dan Kemenkeu terlampir pada Tabel 1.2:

Tabel 1.2 Perbandingan Pelaksanaan Manajemen Talenta

No	Aspek	Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perkap No. 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia)	Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Permenkeu No. 38 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan)
1.	Kriteria Mentor	-	Pemilihan Mentor dilakukan dengan memperhatikan persyaratan administrasi Mentor dan kemampuan pemahaman Calon Mento terhadap Talent. Kriteria umum: 1. Memiliki kemampuan menilai, mengobservasi dan memberikan saran dalam pengembangan Talenta 2. Memiliki rekam jejak yang baik 3. Mampu menjadi panutan bagi Talenta dalam proses pengembangan kompetensi Kriteria khusus: 1. Merupakan atasan langsung Talent atau pejabat lain yang setingkat lebih tinggi dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung Talent yang ditunjuk.
2.	Mentor dan Penetapannya	1. Orang yang melakukan pendampingan terhadap Talenta Polri dalam mengembangkan kompetensi. 2. Orang yang ditunjuk oleh Kasatker/Kasatwil tempat Talenta bertugas. 3. Penetapan: a. Mentor Talenta pada Satker Mabes ditetapkan oleh Pembina fungsi SDM satker b. Mentor Talenta pada Polda ditetapkan oleh Biro SDM atas rekomendasi Kasatker/Kasatwil	1. Mentor Tetap dan Mentor Tidak tetap. 2. Mentor tetap adalah atasan langsung Talenta atau pejabat lain yang setingkat dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung Talenta atau pejabat yang ditunjuk untuk melakukan pendampingan kepada Talenta. Penunjukannya dilakukan secara otomatis oleh unit kerja. 3. Penetapan: a. Mentor untuk Talent eselon II dan III ditetapkan oleh Setjen atas nama Menteri → Tingkat pusat b. Mentor untuk Talent eselon IV dan pelaksana ditetapkan oleh masing-masing Pimpinan Sekretariat Unit Eselon 1 → Telenta Unit kewilayahan
3.	Kompetensi Mentor	-	1. memiliki kemampuan menilai, mengobservasi dan memberikan saran dalam pengembangan Talent. 2. memiliki kompetensi manajerial yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi Talent:

Bersambung

No	Aspek	Kepolisian Negara Republik Indonesia (Perkap No. 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia)	Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Permenkeu No. 38 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan)
		Pembekalan Mentor: -	kompetensi Integritas (<i>Integrity</i>), memberdayakan orang lain (<i>Empowering Others</i>), perbaikan kualitas (<i>Quality Improvement</i>), Orientasi terhadap pemangku kepentingan (<i>Stakeholders Orientation</i>), Komunikasi (<i>Communication</i>), Membangun hubungan (<i>Relationship Building</i>), mendorong hasil (<i>Dive Result</i>), Ketabahan (<i>Resilience</i>). Dilaksanakan secara formal: pengenalan dan pelatihan keterampilan mentoring kepada Mentor Tetap dan Mentor Tidak Tetap.
4.	Pengembangan Talenta	1. Pengarahan 2. Mentoring 3. Pembinaan Rohani 4. Uji kesamaptaan Rohani 5. Pemeriksaan kesehatan 6. Uji Psikologi	1. <i>On the Job training</i> a. <i>Mentoring</i> b. <i>Jon Assigment</i> c. <i>Shadowing</i> 2. <i>Off the Job Training</i> a. <i>Class Training</i> b. <i>Leadership Sharing Session</i>
5.	Aspek Target Pengembangan Talenta	1. Mapping Psikologi 2. Bidang Kompetensi 3. Bidang Kinerja dan Analisa Beban Kerja	1. Kompetensi 2. Kinerja 3. Karakter dan Mental 4. Kepemimpinan 5. Jejaring 6. Kapasitas menghadapi perubahan ekosistem eksternal

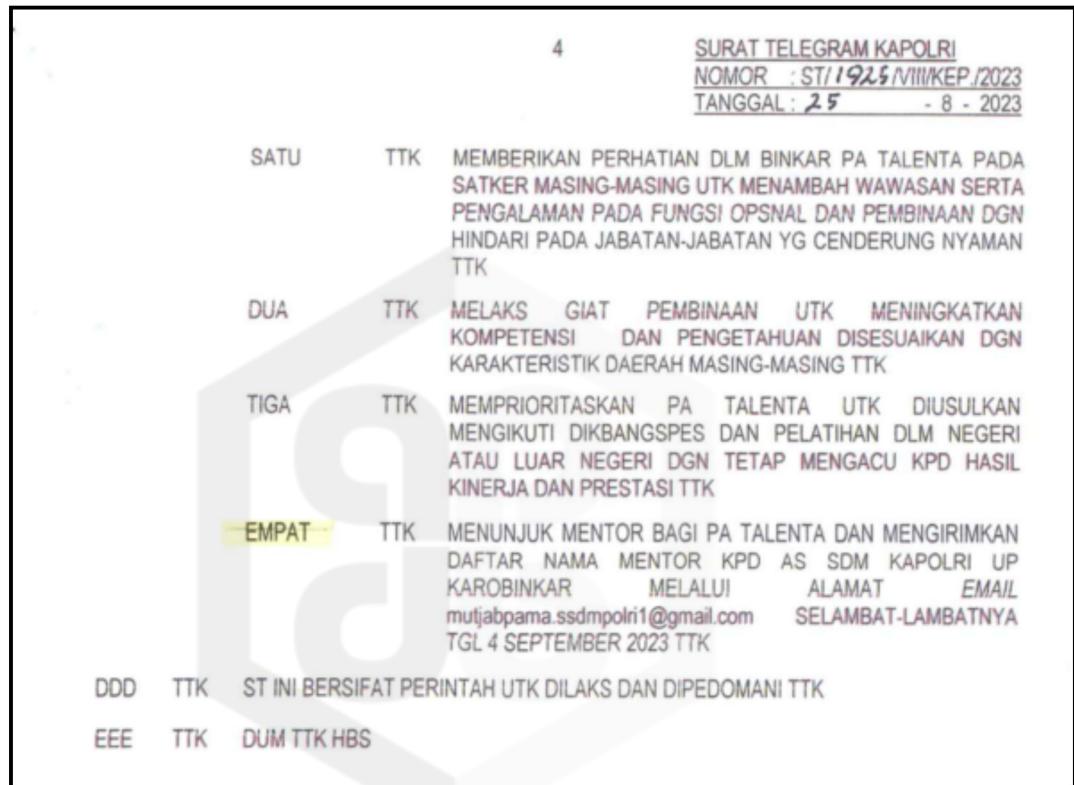
Sumber: Perkap Nomor 3, 2019 dan PMK Nomor 38, 2025.

Berdasarkan tabel perbandingan diatas, dalam hal implementasi Jukrah penunjukan Mentor sebagaimana tersampaikan melalui Surat Telegram Kapolri kepada jajaran Satker dan Satwil dalam ST/299/II/KEP./2021 perihal Materi pembekalan Talenta dan pelaksanaan giat Mentoring tersebut belum menentukan (mencantumkan) tentang kegiatan dan kompetensi Mentor selaku pelaksana kegiatan sebagaimana tersaji dalam poin DD pada Gambar 1.4:

2		SURAT TELEGRAM KAPOLRI	
		NOMOR : ST/ 899 /III/KEP./2021	
		TANGGAL: 16 - 2 - 2021	
AA	TTK	PEMBEKALAN TTG FUNGSI-FUNGSI KEPOLISIAN DARI PENGEMBAN FUNGSI YG TERDIRI DARI FUNGSI UTAMA KMA FUNGSI BANTUAN KMA FUNGSI PENDUKUNG KMA FUNGSI DALOPS KMA SERTA FUNGSI WAS DAN PAM INTERNAL TTK	
BB	TTK	PEMBEKALAN TTG PENILAIAN 13 (TIGA BELAS) KOMPONEN SDM BERKEUNGULAN YG TERDIRI DARI NILAI UTAMA (SMK DAN CATPERS) KMA NILAI PENDUKUNG (KESEHATAN KMA ROHANI KMA PSI KMA JASMANI KMA AKADEMIK) DAN NILAI PERTIMBANGAN (DATA PRIBADI KMA DIK KMA KECAKAPAN BAHASA KMA JENJANG PANGKAT KMA RIWAYAT JABATAN DAN TANDA JASA) TTK	
CC	TTK	PEMBEKALAN TTG YANHAK ANGGT POLRI BERBUDAYA UNGGUL KMA MELIPUTI GAJI DAN TUNJANGAN KMA YANKES KMA YAN BANKUM DAN LINKAM KMA IJIN DAN CUTI KMA KAPORLAP POLRI KMA RUMDIN KMA ASPOL KMA DAN MESS KMA TRANSPORTASI DAN ANGKUTAN DARAT KMA TANHOR DAN TANDA JASA KMA MPP DAN PENSIUN KMA PEMAKAMAN DINAS DAN UANG DUKA KMA BINROHTAL DAN TRADISI KMA NIKAH KMA CERAI KMA DAN RUJUK KMA SERTA SANTUNAN DAN TUNJANGAN KECACATAN TTK	
DD	TTK	KEGIATAN MENTORING YAITU GIAT PENDAMPINGAN DAN PEMBINAAN YG DILAKS OLEH ANGGT POLRI YG LEBIH SENIOR (MENTOR) THD ANGGT JUNIOR (MENTEE) DLM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI UTK MENCAPAI TARGET PENGEMBANGAN INDIVIDU SCR TERSTRUKTUR KMA SISTEMATIS KMA DAN BERKELANJUTAN DAN DITINDAKLANJUTI PD MASING-MASING SATKER/SATWIL DGN MENERBITKAN SPRIN PENUNJUKAN PENUGASAN MENTOR DLM KURUN WAKTU SLM 1 (SATU) THN TTK	

Gambar 1.4 Jukrah Pelaksanaan Mentoring dan tugas Mentor
Sumber: Surat Telegram Kapolri ST/893/IV/KEP. /2021

Selanjutnya, penerbitan Jukrah penetapan Talenta dan penunjukan Mentor berdasarkan ST/1925/VII/KEP./2023 bagi para personel yang telah ditetapkan dalam Kelompok Talenta Polri yang kemudian ditindaklanjuti oleh Pengemban Fungsi SDM masing-masing Satuan Kerja Mabes Polri terdapat kekurangan yaitu belum diaturnya kriteria dan prasarat khusus sebagaimana tersebut dalam poin EMPAT pada Gambar 1.5:



Gambar 1.5 Jukrah Penetapan Talenta dan Penunjukan Mentor
Sumber: Surat Telegram Kapolri ST/1925/VII/KEP. /2023

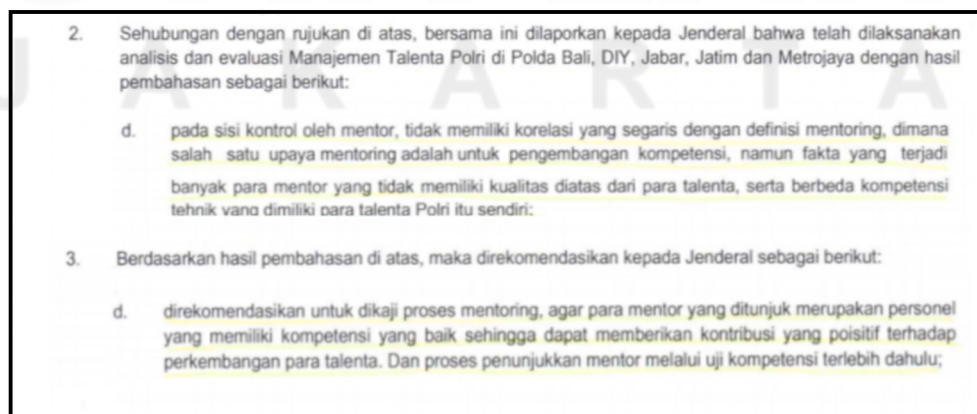
Kendala dalam pengelolaan manajemen talenta sering kali muncul akibat keterbatasan kompetensi para mentor yang belum mampu merencanakan kegiatan mentoring secara sistematis, melakukan supervisi dengan baik, maupun mengarahkan talenta agar dapat mengemban tugas secara maksimal. Boyatzis (1982; 2008) menegaskan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, nilai, dan karakteristik pribadi yang berhubungan langsung dengan efektivitas kinerja, sementara Spencer dan Spencer (1993) melalui model gunung es kompetensi menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek yang tampak seperti keterampilan teknis dan pengetahuan dengan aspek mendalam seperti sikap, nilai, serta motivasi. Kram (1985) menambahkan bahwa keberhasilan mentoring sangat dipengaruhi oleh kemampuan mentor dalam memberikan fungsi karier maupun fungsi psikososial, yang keduanya menuntut kompetensi interpersonal yang kuat.

Penilaian yang dilakukan oleh para mentor dalam manajemen talenta kerap masih bersifat subjektif karena keterbatasan pemahaman terhadap bidang kerja, uraian jabatan, maupun kualifikasi teknis yang seharusnya dimiliki oleh seorang

talenta. Kondisi ini menunjukkan bahwa standar objektivitas belum sepenuhnya terbangun, padahal regulasi nasional seperti PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 menegaskan pentingnya kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural sebagai dasar dalam menilai kinerja aparatur.

Sejalan dengan itu, Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kinerja unggul hanya dapat dicapai bila penilaian dilakukan berdasarkan indikator kompetensi yang terukur sesuai tuntutan pekerjaan, bukan semata pada persepsi subjektif. Boyatzis (1982; 2008) juga menekankan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang dapat diobservasi dan diukur, sehingga tanpa pemahaman job description mentor berpotensi melakukan penilaian yang bias dan tidak konsisten. Hal ini diperkuat oleh Armstrong (2014) yang menegaskan bahwa penilaian kinerja seharusnya berbasis indikator obyektif yang berakar pada uraian tugas, sehingga ketidakmampuan memahami kualifikasi teknis jabatan akan mengurangi reliabilitas proses appraisal serta menghambat tercapainya tujuan manajemen talenta.

Selain itu, bidang penugasan dan spesifikasi teknis, latar belakang pendidikan, kualifikasi yang berbeda antara Mentor dan Talenta berakibat tidak terjadi alih skill maupun *sharing* pengalaman dari Mentor ke Talenta, pada akhirnya para Talenta kurang merasa mendapatkan kontribusi / peran dari para Mentor. Hal ini sesuai dengan hasil analisa dan evaluasi Manajemen Talenta Polri Nomor: B/ND-712/VII/KEP/2022/ROJIASNSTRA pada Gambar 1.6:



Gambar 1.6 Hasil Anev Manajemen Talenta Polri
Sumber: hasil anev MTP Nota Dinas Nomor B/ND-712/VII/KEP/2022/ROJIASNSTRA, 2022.

Diuraikan lebih lanjut dalam hasil analisa dan evaluasi diatas, pada tahap pengorganisasian di poin b) bahwa bahwa Mentor kesulitan melaksanakan tatap muka dengan Talenta untuk Konseling, Anev kinerja maupun pembinaan lainnya.

Demikian halnya dengan Talenta, kesulitan menyesuaikan waktu tugas Mentor pada saat membutuhkan keberadaan Mentor untuk mendapatkan arahan maupun masukan. Lebih lanjut, selain kesulitan pengaturan waktu adalah terbatasnya wawasan Mentor terhadap bidang tugas Talenta mengakibatkan Mentor kurang bisa memberikan solusi untuk mengatasi kendala pelaksanaan tugas kepada Talenta, mengarahkan dan memberikan proyeksi jenjang karier maupun pendidikan yang sebaiknya ditempuh oleh Talenta.

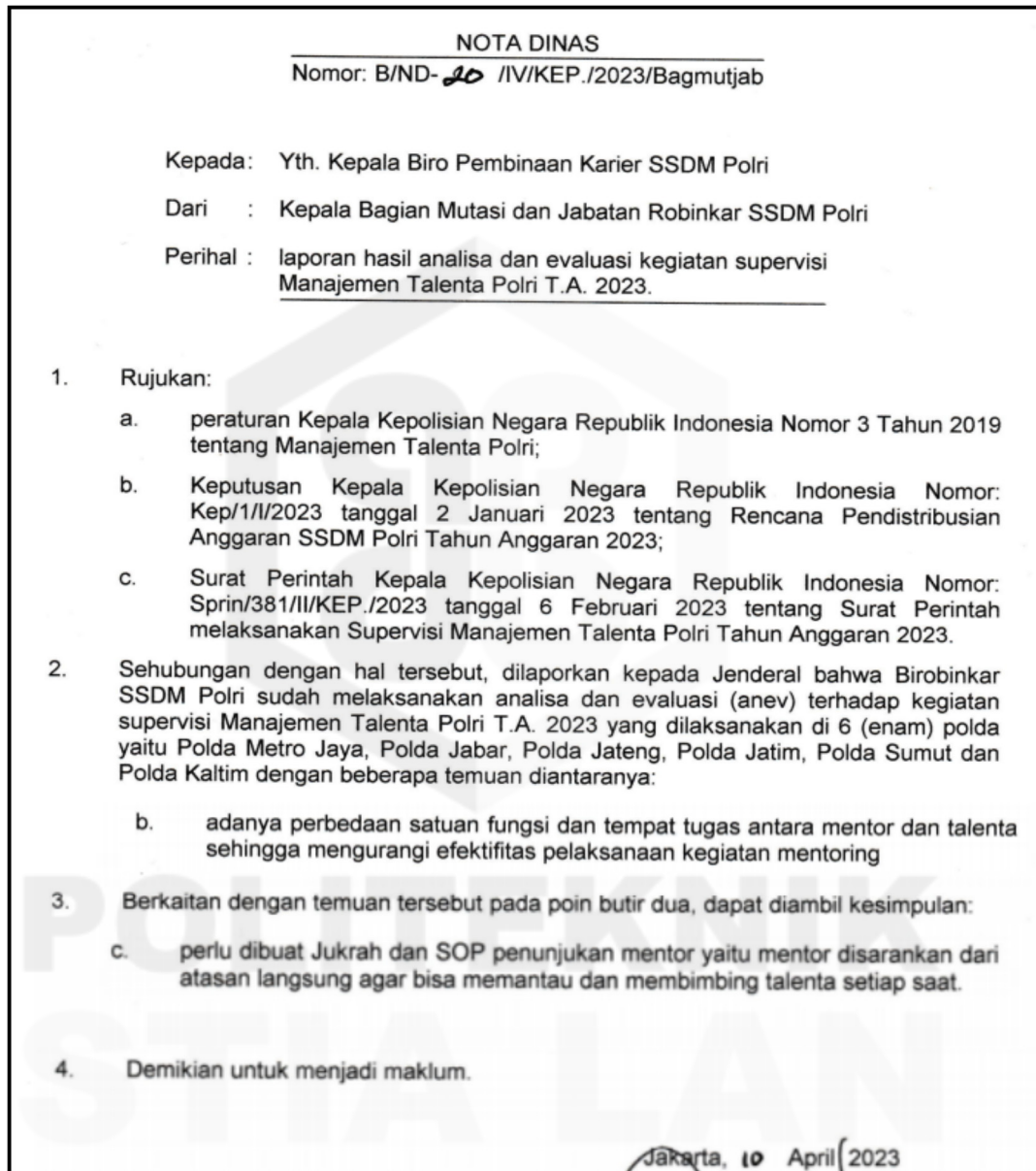
2) Tahap Pengorganisasian

- a) Tidak adanya ketentuan yang mengatur rinci terkait pelaksanaan pengembangan kemampuan para talent, khususnya siapa yang harus mengusulkan dan bagaimana prosesnya, sehingga pada pelaksanaannya masih ditemukan proses pengembangan kemampuan para talent baik dari dikbangum maupun dikbangspes tidak diperhatikan keberlanjutannya oleh pengampu program.
- b) Penunjukan mentor belum sepenuhnya mempedomani Perkap dengan ditemukannya adanya mentor dan talent yang terkendala jarak dan kondisi sehingga menyulitkan proses mentoring dalam keberlangsungan program. Selain itu dalam penunjukan mentor, pengampu tidak memiliki dasar lebih lanjut terkait pertimbangan kualitas dalam penunjukan mentor sehingga penunjukan mentor tanpa melewati proses yang akuntable.

Gambar 1.7 Hasil Anev Manajemen Talenta Polri

Sumber: hasil anev MTP Nomor B/ND-712/VII/KEP/2022/ROJIASNSTR, 2022.

Demikian pula dengan adanya Nota Dinas Nomer B/ND-20/IV/KEP./2023/Bagmutjab perihal laporan hasil Analisa dan Evaluasi kegiatan supervisi Manajemen Talenta Polri T.A 2023 yaitu adanya perbedaaan satuan fungsi dan tempat tugas antara mentor dan Talenta sehingga mengurangi efektifitas pelaksanaan kegiatan mentoring sehingga perlu dibuatkan *SOP* penunjukan mentor agar bisa memantau dan membimbing Talenta setiap saat yang tercantum pada Gambar 1.8.



Gambar 1.8 Hasil Anev MTP Tahun 2023
Sumber: hasil anev MTP Nota Dinas Nomor B/ND-20/IV/KEP.
/2023/Bagmutjab, 2023.

Penunjukan mentor hanya berdasarkan senioritas atau posisi SDM sering kali menghambat efektivitas mentoring karena mengabaikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan talenta. Teori Person-Environment Fit menegaskan bahwa kinerja optimal lahir dari kecocokan antara individu dan tuntutan pekerjaan (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005), sementara Boyatzis (1982; 2008) menyatakan bahwa keberhasilan peran ditentukan oleh kompetensi yang relevan. Kram (1985) juga menekankan bahwa fungsi karier dan psikososial dalam mentoring hanya dapat berjalan bila mentor memiliki kapasitas yang tepat, sejalan

dengan prinsip manajemen SDM strategis Armstrong (2014) yang menuntut penempatan orang sesuai peran, bukan semata karena senioritas.

Penelitian yang menunjukkan bahwa Mentor yang efektif membutuhkan kombinasi keterampilan teknis, interpersonal, dan kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan Talenta mereka (Taylor et al., 2024), sementara Mentor yang kompeten dapat memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kompetensi teknis dan kepercayaan diri Talenta (Passarelli et al., 2024). Hal ini menunjukkan perlunya penentuan standar kompetensi Mentor yang baku yang dapat diintegrasikan ke dalam proses seleksi, pelatihan, dan evaluasi peran mereka di Manajemen Talenta Polri.

Tabel 1.3 berikut yang menunjukan kesesuaian Satuan Kerja Mentor data dari Tahun 2022, Tahun 2023 dan Tahun 2024. Terdapat angka antara mentor dan Talenta yang dikatakan sesuai yaitu, bilamana Mentor dan Talenta berada dalam satu kesatuan dan bidang tugas. Sedangkan yang tidak sesuai, bilamana Mentor dan Talenta tidak berasal dari kesatuan dan bidang tugas yang sama, sehingga ada ketidaksesuaian kompetensi dan penugasan antara mentor dan Talenta pada kegiatan manajemen talenta di Mabes Polri.

Tabel 1.3 Kesesuaian Satuan Kerja Mentor dan Talenta pada Mabes Polri

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Penugasan yang sama antara mentor dan Talenta	19	8	22
Penugasan yang tidak sama antara Mentor dan Talenta	18	32	15
Total jumlah	37	40	37

Sumber: Data SSDM Polri Tahun 2022 dan 2023.

Apabila mengacu pada pelaksanaan Standarisasi Mentor yang telah dilaksanakan oleh Kemenkeu yang menekankan pada seleksi mentor yang transparan, berbasis kompetensi, memiliki indikator kinerja, serta didukung sistem umpan balik dan evaluasi periodik maka hal ini memperkuat pertimbangan penetapan standarisasi Mentor pada Polri sebagai institusi strategis negara, juga

perlu melaksanakan metode serta konsep standarisasi penentuan mentor agar pelaksanaan program Manajemen Talenta tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berdampak nyata pada peningkatan kualitas SDM, regenerasi kepemimpinan, dan profesionalisme anggota Polri dalam mendukung terwujudnya SDM unggul menuju Indonesia Emas 2045.

Manajemen Talenta idealnya berfungsi sebagai salah satu pendekatan strategis dalam mendorong reformasi Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan birokrasi. Melalui pendekatan ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan tidak puas hanya menjalankan tugas berdasarkan kemampuan yang bersifat standar. Sebaliknya, pengembangan karier ASN seharusnya diarahkan secara terencana sesuai dengan potensi individu, yang diukur berdasarkan capaian kinerja dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini dimungkinkan melalui implementasi Manajemen Talenta yang dilaksanakan secara sistematis, transparan, dan akuntabel.

Dengan belum optimalnya penunjukan Mentor yang berdampak pada ketidakpuasan Talenta pada proses Mentoring Manajemen Talenta Polri maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penentuan Standar Kompetensi Mentor dalam Kebijakan Manajemen Talenta di Mabes Polri.

B. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi permasalahan dalam penerapan standar kompetensi pada penunjukan Mentor pada Satker Mabes Polri adalah sebagai berikut:

1. Penunjukan Mentor dalam kebijakan Manajemen Talenta di Mabes Polri belum menggunakan standarisasi Kompetensi.
2. Sebagian mentor tidak memiliki kompetensi yang relevan dengan fungsi tugas talenta.
3. Para Talenta belum merasakan pendampingan yang maksimal dari Mentor.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan pada pendahuluan dalam latar belakang sebagai latar belakang permasalahan serta identifikasi permasalahan yang telah dideskripsikan oleh peneliti, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menentukan standar kompetensi Mentor di Polri?

2. Bagaimana strategi penentuan standar kompetensi Mentor dalam kebijakan Manajemen Talenta Polri?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan berdasarkan permasalahan utama, yaitu:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menentukan standar kompetensi Mentor di Polri.
2. Untuk mengetahui strategi penentuan standar kompetensi Mentor di Polri.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini akan memperkaya literatur dan rujukan bagi institusi publik lain dalam mengadopsi sistem Manajemen Talenta dan mentoring berbasis kompetensi khususnya dalam konteks institusi publik seperti Polri dengan mengembangkan teori terkait standar kompetensi.

Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis, yang dapat diadaptasi sebagai bahan referensi bagi peneliti lebih lanjut dalam hal system pengelolaan Mentor dan pembinaan Talenta Polri dengan prosedur yang tertandarisasi untuk memberikan hasil sesuai target dalam perencanaan.

2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dan masukan kepada pimpinan Polri khususnya Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia tentang standar kompetensi Mentor pada program Manajemen Talenta Polri. Selanjutnya, hasil penelitian ini bisa diterapkan untuk menentukan standar kompetensi mentor yang baku sehingga proses mentoring dapat berjalan lebih efektif dan berdampak langsung pada pengembangan Talenta. Polri tidak hanya dapat memperbaiki sistem Manajemen Talenta, tetapi juga menyediakan mentor yang mampu memberikan bimbingan strategis untuk mencapai tujuan Program Manajemen Talenta Polri. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi alat bagi Polri untuk memantau efektivitas mentoring secara berkelanjutan, memberikan umpan balik terstruktur.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan utama, yaitu bagaimana menentukan standar kompetensi mentor dan bagaimana strategi terbaik untuk merancang kebijakan standar kompetensi mentor di Mabes Polri guna mendukung efektivitas program MTP secara keseluruhan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Faktor-Faktor yang Menentukan Standar Kompetensi Mentor di Polri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa standar kompetensi mentor di Polri dibentuk oleh tiga dimensi utama sebagaimana diuraikan dalam teori LMX, yaitu kepercayaan, rasa hormat, dan tanggung jawab timbal balik.

a. Dimensi Kepercayaan (Trust) meliputi integritas moral, kemampuan profesional (kompetensi), dan niat baik (benevolence) yang menjadi dasar pembentukan hubungan mentoring yang kuat. Kepercayaan adalah elemen utama yang menjembatani jarak hierarkis antara mentor dan talenta, menjadikan hubungan lebih terbuka dan produktif.

b. Dimensi Rasa Hormat (Respect) mencakup fungsi psikososial dalam mentoring sebagaimana dirumuskan oleh Kram (1985), yakni *role modeling*, dukungan emosional, dan pengakuan terhadap prestasi talenta. Rasa hormat menumbuhkan iklim belajar yang positif dan memperkuat keterikatan antara mentor dan Talenta.

c. Dimensi Tanggung Jawab Timbal Balik (Mutual Obligation) menegaskan pentingnya komitmen bersama dalam mencapai target pembinaan. Baik mentor maupun talenta memiliki tanggung jawab moral dan profesional mendukung konsistensi proses untuk tumbuh bersama dalam kerangka nilai PRESISI Polri.

Selain faktor interpersonal tersebut, terdapat pula temuan faktor struktural dan kebijakan yang turut memengaruhi standar kompetensi mentor, antara lain:

- a. belum adanya regulasi baku tentang standar kompetensi mentor di lingkungan Polri;
- b. kesenjangan antara bidang keahlian mentor dan kebutuhan pengembangan talenta;
- c. minimnya pelatihan dan sertifikasi mentor berbasis kompetensi;
- d. penunjukan mentor yang masih berorientasi pada senioritas; serta
- e. keterbatasan sistem evaluasi mentoring yang berkelanjutan dan terukur.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor pembentuk kompetensi mentor tidak hanya bersifat personal (individual competency) tetapi juga harus sistemik dan kelembagaan. Keberhasilan mentoring di Polri sangat ditentukan oleh keselarasan antara nilai individu mentor dan struktur manajemen talenta yang berbasis merit (*Person-Organization Fit*).

2. Strategi Penentuan Standar Kompetensi Mentor dalam Kebijakan Manajemen Talenta Polri

Hasil sintesis analisis SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) pada empat strategi sinergis (SA, OA, SR, OR) yang dapat menjadi dasar penentuan standar kompetensi mentor Polri secara komprehensif dan berorientasi hasil:

- a. Strategi SA (Strengths $\times$ Aspirations): Mengoptimalkan kekuatan internal seperti nilai integritas, keteladanan, dan budaya PRESISI dengan aspirasi transformasional dengan Implementasi diarahkan pada pembentukan budaya mentoring berbasis nilai, penguatan visi kepemimpinan kolaboratif, serta integrasi fungsi pembinaan dalam sistem pengembangan karier.
- b. Strategi OA (Opportunities $\times$ Aspirations): Memanfaatkan peluang kebijakan nasional, seperti RPJMN 2025-2029 dan PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 untuk kolaborasi lintas lembaga (LAN RI, BKN, Kemenkeu) untuk mewujudkan standar kompetensi mentor Polri dan pengembangan program sertifikasi mentor, pembentukan Pusat Kompetensi Mentor Polri (Mentor Development Center) kolaborasi antara SDDM Polri dan Lemdiklat Polri sebagai pusat wadah pelatihan dan assesmen.
- c. Strategi SR (Strengths $\times$ Results): Mengonversi nilai-nilai dasar (integritas, empati, komitmen) menjadi hasil nyata berupa hubungan kerja berkualitas, profesional dan berintegritas ditegakkan dengan SOP mentoring yang terstandar. Strategi ini menegaskan pentingnya pelatihan kepemimpinan resonan yang menumbuhkan kesadaran emosional dan sosial dalam memimpin proses mentoring.
- d. Strategi OR (Opportunities $\times$ Results): Mendorong percepatan hasil melalui digitalisasi, sistem merit melalui pengembangan mentoring dashboard,

competency mapping tool, dan digital portfolio yang memudahkan evaluasi efektivitas mentoring berbasis data. Pendekatan ini mendukung terwujudnya manajemen talenta adaptif, transparan, dan akuntabel, sejalan dengan prinsip Good Governance dan transformasi SDM Polri menuju 2045.

Keempat strategi tersebut membentuk kerangka penguatan berjenjang dari penguatan nilai (SA) ke pemanfaatan peluang (OA) ke pelembagaan hasil (SR) ke akselerasi sistemik (OR). Sinergi keempatnya menegaskan bahwa peningkatan kompetensi mentor bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan proses transformasional untuk membangun pemimpin masa depan Polri yang berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran bagi :

1. Pimpinan Polri bersama SSDM Polri, dalam rangka memperkuat tata kelola pengembangan Sumber Daya Manusia Polri yang berbasis meritokrasi dan berkelanjutan melalui perumusan kebijakan dan penguatan kelembagaan yang terintegrasi:

- a. menerbitkan Peraturan atau Keputusan Kapolri tentang Standar Kompetensi Mentor Polri sebagai standar yang bersifat teknis, terukur, dan mampu menjadi acuan dalam proses seleksi, pembinaan, serta evaluasi kinerja mentor di seluruh satuan kerja Polri.
- b. penyelenggaraan Manajemen Talenta Polri (MTP) perlu dilaksanakan oleh satu Bagian tersendiri yaitu Bag Talenta di bawah koordinasi Robinkar SSDM Polri SSDM Polri, agar pelaksanaan program berjalan lebih optimal, fokus pada pengembangan kompetensi, serta memiliki kualitas hasil dan keberlanjutan dengan penguatan alokasi anggaran berbasis program hasil (output-based budgeting).
- c. perlu mengembangkan sistem digital mentoring yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Personel Polri (SIPP) dan e-Kompetensi Polri. Sistem ini akan menjadi instrumen penting untuk memastikan transparansi, efektivitas, serta kontinuitas mentoring.

2. Bagi Pengemban Fungsi SDM yang memiliki peran strategis dalam memastikan proses, prinsip dan dampak nyata Manajemen Talenta Polri terhadap pengembangan karier talenta maka diperlukan pelaksanaan kebijakan yang terarah dan aplikatif:

- a. menyelenggarakan seleksi mentor berbasis kesesuaian kompetensi mentor (*fit analysis*) untuk talenta, melalui mekanisme *assessment center*. Hasil asesmen tersebut menjadi dasar penetapan pasangan Mentor–Talent yang paling sesuai, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat berlangsung efektif.
- b. melaksanakan pembekalan mentoring yang menekankan pada kemampuan komunikasi interpersonal, empati, kepemimpinan adaptif, serta penilaian kinerja talenta yang diwujudkan melalui pelatihan berjenjang seperti Mentor Development Program (MDP), diharapkan Mentor mampu menjadi fasilitator humanis, reflektif, dan adaptif terhadap karakter talenta yang dibinanya.
- c. menetapkan sistem evaluasi mentoring berbasis indikator kinerja yang terukur agar evaluasi dilakukan melalui pelaporan digital di e-Mentoring *Polri* sehingga setiap progres pembinaan dapat dimonitor oleh SSDM Polri. Indikator evaluasi meliputi peningkatan kompetensi inti, produktivitas kerja, serta kesiapan talenta untuk menduduki jabatan target.

3. Bagi Program Manajemen Talenta Polri guna memperkuat efektivitas *Manajemen Talenta Polri (MTP)* secara menyeluruh, perlu diarahkan pada penguatan mekanisme pembinaan yang terstruktur dan berbasis hasil:

- a. Individual Development Plan (IDP) bagi setiap talenta Polri untuk memastikan bahwa proses pembinaan menjadi bagian dari rencana pengembangan karier yang terukur. Setiap talenta akan memiliki arah pembelajaran yang jelas dan terhubung langsung dengan kebutuhan organisasi.

- b. hasil mentoring harus menjadi dasar penilaian dalam promosi dan penempatan jabatan berbasis merit system bagi mentor maupun talenta. Selain untuk menjaga motivasi Talenta dan reward bagi Mentor, untuk memastikan bahwa setiap jabatan strategis diisi oleh personel yang telah menunjukkan kemampuan kepemimpinan, komitmen organisasi, serta potensi pengembangan berkelanjutan.
- c. program MTP perlu membangun kolaborasi strategis dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sebagai mitra penguatan kebijakan dan benchmarking mentoring publik untuk memastikan keselarasan sistem pembinaan SDM Polri dengan kebijakan manajemen talenta aparatur sipil negara secara nasional.

4. Bagi Peneliti selanjutnya diharapkan dapat Memfokuskan pada pembangunan standar kompetensi mentor yang terukur dan terverifikasi yang digunakan dalam proses penunjukan mentor untuk memastikan bahwa setiap mentor memiliki profil kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pembinaan talenta berbasis meritokrasi, yang diintegrasikan dalam sistem e-Kompetensi Polri. Selanjutnya, bisa dikembangkan dengan penelitian yang mengukur hubungan antara kompetensi mentor dan *outcome* kinerja talenta. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas hubungan mentor–talenta, terutama dalam mempengaruhi peningkatan kompetensi, produktivitas, dan kesiapan promosi jabatan talenta di lingkungan Polri.

Hasil penelitian ini menegaskan, Polri dapat memperkuat sistem mentoring sebagai instrumen regenerasi pemimpin unggul, profesional, dan berintegritas tinggi. Implementasi standar kompetensi mentor yang komprehensif akan mempercepat lahirnya generasi pemimpin Polri yang siap mendukung visi transformasi SDM unggul menuju Indonesia Emas 2045.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bappenas. (2024). RPJPN 2025–2045 dan RPJMN 2025–2029.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blaskova, M., Kozak, S., & Rosak-Szyrocka, A. (2015). Development of key competences of university teachers and managers. *Management*, 10(1), 62–78. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0018>
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1242–1271. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262883>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campbell, M., & Hirsh, W. (2013). *Talent management: A four-step approach*. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/507.pdf>
- Cappelli, P. (2008a). *Talent management for the twenty-first century*. Harvard Business Review, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P. (2008b). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for intergenerational learning. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fletcher, C., & Baldry, C. (2001). Multi-source feedback systems: A research perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 30–47.
- Flick, U. (2004). *Triangulation in qualitative research*. Sage Publications.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280–304.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Karlen, Y., Maag Merki, K., & Köhler, C. (2023). Teachers as learners and agents of self-regulated learning: The importance of different teachers' competence aspects for promoting metacognition. *Metacognition and Learning*, 18, 55–79. <https://doi.org/10.1007/s11409-022-09307-0>
- Kementerian Keuangan. (2025). *Peraturan Menteri Keuangan No. 38 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta*.
- Kementerian PAN-RB. (2020). *PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN*.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Kapolri No. 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri*.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2023). *Telegram Kapolri ST/1925/VIII/KEP./2023 tentang Penunjukan Mentor Talenta*.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. Jossey-Bass.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower Publishing.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moczydłowska, J. M. (2012). Talent management: Theory and practice of management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 17(1), 78–85.
- Moeloeng, L. J. (2005). *Metodologi penelitian kualitatif* (ed. revisi). Remaja Rosdakarya.
- Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222. <https://doi.org/10.1177/1609406915618045>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Parry, E., & Urwin, P. (2009). Tackling the talent management conundrum. *Public Money & Management*, 29(5), 321–328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2009.00679.x>
- Passarelli, A. M., Palmer, B. A., & Leslie, K. (2024). Competencies for those who coach physicians: A modified Delphi study. *Medical Education*. <https://doi.org/10.1111/medu.15087>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and positive organizational scholarship. In J. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 91–116). Lawrence Erlbaum Associates.
- Rhoney, D. H., et al. (2024). The need for competency-based education. *American Journal of Pharmaceutical Education*. <https://doi.org/10.5688/ajpe10358>
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent: A competency-based approach to talent development*. HRD Press.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Siemens, G. (2013). Learning analytics: The emergence of a discipline. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1380–1400.

- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- SSDM Polri. (2022). Nota Dinas B/ND-712/VII/KEP/2022/ROJIASNSTR.
- SSDM Polri. (2023). Nota Dinas B/ND-20/IV/KEP./2023/Bagmutjab.
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Thin Book Publishing.
- Stavros, J. M., & Torres, C. (2005). SOAR: A new strategic planning framework. *AI Practitioner*, 7(4), 11–17.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Taylor, C., et al. (2024). Characteristics of nursing educators' professional competency standards: A scoping review. *Nurse Education Today*, 132, 105913. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105913>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2002). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 2.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zimmerman, B. J. (1998). Developing self-regulated learners: Beyond achievement to self-efficacy. *Educational Psychologist*, 25(1), 73–86. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501_2