

## **Efektivitas Penunjukan Mentor dalam Program Manajemen Talenta Polri: Analisis Kesesuaian Kompetensi dan Implikasinya terhadap Pengembangan SDM di Polri**

**Temmy Esterlita<sup>1</sup>, Sofia Wahyutiningrum<sup>2</sup>, Neneng Sri Rahayu<sup>3</sup>, Asropi<sup>4</sup>**  
**Politeknik STIA LAN Jakarta<sup>1,2,3,4,5</sup>**

[keimora.2011@gmail.com](mailto:keimora.2011@gmail.com)<sup>1</sup>, [sofipurwanto@gmail.com](mailto:sofipurwanto@gmail.com)<sup>2</sup>  
[neneng.rdwn@gmail.com](mailto:neneng.rdwn@gmail.com)<sup>3</sup>, [asropi@stialan.ac.id](mailto:asropi@stialan.ac.id)<sup>4</sup>

### ***Abstract***

*The transformation of human resource management within law enforcement institutions is crucial to realizing the vision of Golden Indonesia 2045. This study aims to analyze the effectiveness of mentor assignment in the Indonesian National Police Talent Management Program (MTP), particularly regarding the alignment of competencies between mentors and mentees and its implications for the development of high-potential personnel. Employing a descriptive qualitative approach and instrumental case study design, data were collected through document analysis from internal SSDM Polri sources and relevant academic literature. The findings reveal that mentor assignments are still predominantly based on seniority and structural position, without sufficient consideration of functional alignment, technical experience, or shared professional values. This misalignment hinders the mentoring process from serving as a transformative learning experience, both in career development and psychosocial support. Grounded in the Person–Environment Fit theory and humanistic mentoring perspectives, this study recommends the reformulation of mentor assignment policies based on competency fit, the implementation of ongoing mentor training, and the development of relational and contextual evaluation systems. These findings are expected to contribute to building a more adaptive, empathetic, and sustainable culture of human resource development within the Indonesian National Police, paving the way for future strategic leadership.*

**Keywords:** talent management; mentoring, Indonesian National Police; human resource development; person–environment fit; humanizing mentorship

### **Abstrak**

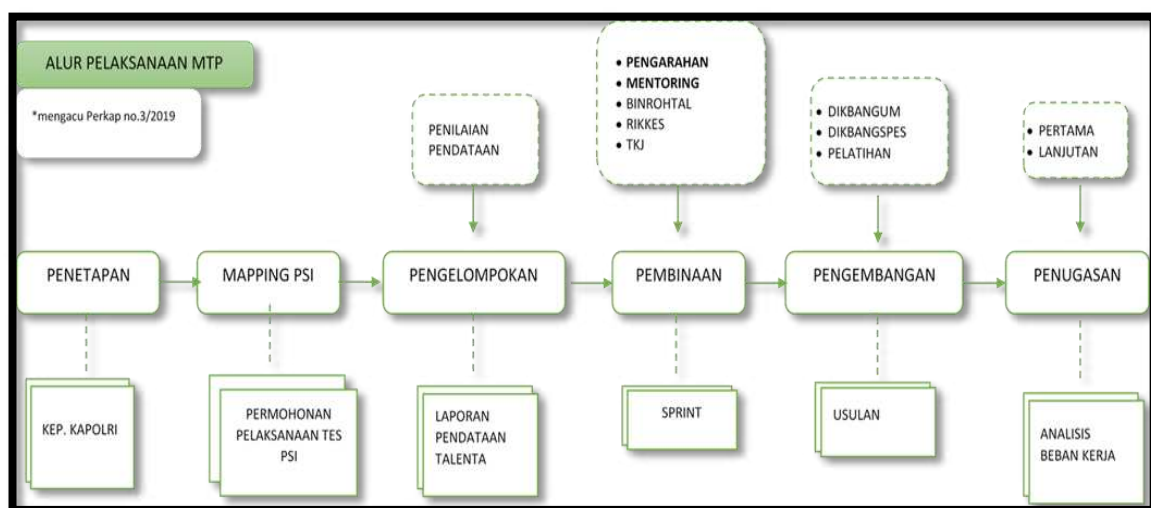
Transformasi manajemen sumber daya manusia di institusi kepolisian menjadi krusial dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas penunjukan mentor dalam Program Manajemen Talenta Polri (MTP), khususnya terkait kesesuaian kompetensi antara mentor dan Talenta serta implikasinya terhadap pengembangan personel unggul. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan studi kasus instrumental, data diperoleh melalui telaah dokumen internal SSDM Polri serta literatur akademik terkini. Hasil temuan menunjukkan bahwa penunjukan mentor masih dominan berbasis senioritas dan jabatan, belum mempertimbangkan kecocokan peran, pengalaman teknis, serta nilai-nilai profesional yang dibutuhkan mentee. Kondisi ini menghambat efektivitas mentoring sebagai proses pembelajaran yang transformatif, baik dalam aspek karier maupun psikososial. Dengan mengacu pada teori *Person–Environment Fit* dan pendekatan *humanistic mentoring*, penelitian ini merekomendasikan reformulasi kebijakan penunjukan mentor berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan bagi mentor, serta penguatan sistem evaluasi relasional dan kontekstual. Temuan ini diharapkan menjadi kontribusi nyata dalam menciptakan kultur pembinaan SDM Polri yang lebih adaptif, empatik, dan berkelanjutan menuju kepemimpinan strategis masa depan.

**Kata kunci:** manajemen talenta; mentoring; Polri; pengembangan SDM; *person–environment fit*; humanisasi pembinaan

## PENDAHULUAN

Pembangunan Nasional Indonesia saat ini diarahkan untuk membentuk fondasi menuju visi strategis Indonesia Emas 2045, yaitu upaya menjadikan Indonesia sebagai salah satu kekuatan utama dunia pada peringatan 100 tahun kemerdekaannya. Dalam visi tersebut, sumber daya manusia (SDM) tidak sekadar dianggap sebagai faktor produksi, tetapi menjadi fondasi utama daya saing bangsa. Pemerintah telah menetapkan peningkatan kualitas SDM sebagai prioritas utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dan RPJMN 2020–2024, dengan target peningkatan indeks daya saing SDM mencapai 0,73 pada tahun 2045 sebagai tolak ukur kesiapan menghadapi era global yang kompleks.

Dalam konteks birokrasi publik, termasuk institusi penegak hukum seperti Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), tantangan pengelolaan SDM tidak hanya terletak pada jumlah, tetapi terutama pada kualitas, integritas, dan adaptabilitas individu dalam menghadapi dinamika sosial dan teknologi. Untuk menjawab tantangan ini, Polri mengembangkan program Manajemen Talenta Polri (MTP), sebuah strategi pembinaan kader unggulan yang diarahkan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan personel dengan potensi kepemimpinan masa depan.



**Gambar 1.** Alur pelaksanaan Manajemen Talenta Polri

Sumber: Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri

Gambar 1. menunjukkan bahwa program alur pelaksanaan MTP ini mencakup proses identifikasi-penetapan, pembinaan, pengembangan, penugasan hingga pengakhiran Talenta melalui mekanisme berjenjang dengan tujuan sebagai berikut (Polri, 2019):

- 1) Mempersiapkan anggota Polri yang memiliki keunggulan atau potensi untuk menjadi unggul guna melaksanakan tugas dengan tantangan yang kompleks;
- 2) Mewujudkan perencanaan pengkaderan yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel, sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit.

- 3) Membangun iklim kompetitif positif dan transparansi di antara Talenta Polri untuk memberikan prestasi terbaik bagi pencapaian visi misi Polri.

Pendekatan ini sejalan dengan konsep "*War for Talent*" yang dicetuskan oleh McKinsey & Company pada akhir 1990-an, yang menyatakan bahwa keunggulan institusi sangat bergantung pada kemampuannya dalam menarik dan mengelola individu dengan nilai strategis tinggi (Ingham, 2006). Dalam institusi publik yang bercorak hierarkis seperti Polri, pengelolaan Talenta menghadapi tantangan struktural, salah satunya terletak pada pelaksanaan pembinaan melalui mekanisme mentoring.

Mentoring dalam konteks Polri tidak dapat dipahami sebagai proses pendampingan administratif semata, melainkan sebagai hubungan pembelajaran yang bersifat transformasional antara personel senior dan Talenta. Mentoring yang efektif mencakup fungsi karier dan fungsi psikososial yang saling menguatkan (Ragins & Kram, 2008). Namun, kenyataannya, proses ini sering kali kehilangan makna karena penunjukan mentor dilakukan secara struktural, berbasis senioritas atau jabatan, tanpa mempertimbangkan kesesuaian konteks tugas, latar belakang pendidikan, atau pengalaman teknis antara mentor dan mentee.

Situasi ini menjadi perhatian penting dalam optimalisasi program MTP. Ketika mentor tidak memiliki kapasitas kontekstual yang relevan dengan kebutuhan pengembangan Talenta, proses pembinaan tidak berjalan efektif, bahkan berisiko menjadi formalitas semata. Dalam kerangka *Person–Environment Fit Theory* (Kristof & Brown et al., 2005), efektivitas hubungan kerja sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara individu dan lingkungan kerjanya. Kesenjangan dalam hubungan ini dapat memengaruhi motivasi, keterlibatan, bahkan keberhasilan pengembangan karier.

Keberhasilan mentoring tidak hanya ditentukan oleh posisi struktural mentor, tetapi oleh kekuatan keahliannya (*expert power*), yakni pengakuan Mentee terhadap kompetensi teknis dan interpersonal mentor (Allen & Poteet, 2011). Tanpa hal tersebut, kepercayaan, yang merupakan fondasi utama dari hubungan pembinaan, tidak akan terbentuk, dan proses mentoring kehilangan nilai strategisnya.

Dalam realitas di Polri, masih banyak Talenta yang merasakan bahwa mereka hanya memperoleh pengarahan normatif, bukan pendampingan yang memperkaya pengalaman. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk merancang ulang proses penunjukan mentor agar lebih berbasis kompetensi dan sesuai dengan tantangan spesifik di lapangan. Strategi mentoring yang tepat harus mampu menjembatani kesenjangan antara kebijakan pembinaan dan kebutuhan riil pengembangan individu.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis akar penyebab ketidaksesuaian dalam penunjukan mentor pada program MTP dan bagaimana kondisi tersebut memengaruhi efektivitas pembinaan Talenta. Penelitian ini berangkat dari pendekatan humanistik, yang menempatkan relasi kerja bukan hanya sebagai aktivitas struktural, melainkan sebagai interaksi sosial yang bermakna dan kontekstual. Dengan demikian, hasil studi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang relevan dalam penguatan kebijakan SDM Polri menuju tercapainya Indonesia Emas 2045.

## TINJAUAN LITERATUR

### Manajemen Talenta dalam Institusi Publik

Manajemen talenta telah berkembang dari sekadar strategi rekrutmen menjadi pendekatan sistemik yang memprioritaskan keberlanjutan organisasi melalui optimalisasi potensi pegawai. Dalam konteks institusi publik, manajemen talenta tidak hanya diarahkan pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan kader pemimpin yang memahami nilai-nilai pelayanan publik dan kompleksitas birokrasi.

Gagasan ini sejalan dengan konsep “*war for talent*” yang diperkenalkan oleh McKinsey & Company pada akhir 1990-an, yang kemudian diadaptasi dalam sektor publik oleh berbagai negara, termasuk Indonesia. Manajemen talenta sebagai upaya strategis untuk menutup kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan organisasi (Ingham, 2006). Sementara itu, pentingnya membangun sistem yang menyeluruh untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan Talenta secara berkelanjutan, terutama dalam lembaga pemerintahan yang memiliki peran jangka panjang terhadap stabilitas negara (Pella & Inayati, 2011).

Dalam kerangka ini, Polri menghadapi *dual challenge*: konsistensi kepemimpinan dan responsivitas terhadap dinamika keamanan. Program mentor dalam Manajemen Talenta Polri harus:

- 1) Mengadopsi peran line managers yang efektif, untuk menjamin implementasi talent management yang konteks-fit dan lincah (Yusuf et al., 2025).
- 2) Memastikan bahwa mentor tidak sekadar pembimbing teknis, melainkan pemimpin dukungan (line managerial support), efektivitasnya bahkan dapat mengurangi beban administratif (Semaihi et al., 2023).
- 3) Memfasilitasi pengembangan SDM yang profesional, adaptif, dan visioner melalui sistem seleksi dan pendampingan kompeten yang selaras dengan visi strategis Polri.

### Mentoring sebagai Strategi Pengembangan SDM

Mentoring merupakan strategi pembinaan SDM yang mencakup fungsi karier dan psikososial, bukan sekadar transfer pengetahuan tetapi juga pembentukan karakter dan dukungan emosional (Baral et al., 2024; Hryshchenko et al., 2025). Model dua-arah yang menekankan pembelajaran bersama (*mutual learning*) telah tervalidasi dan relevan untuk konteks organisasi yang kompleks seperti Polri (Chen & Chai, 2023). Selain itu, efektivitas mentoring sangat bergantung pada kualitas hubungan interpersonal seperti kepercayaan dan empati, bukan sekadar senioritas struktural (Baral et al., 2024), serta pemahaman mentor terhadap budaya dan konteks organisasi (Hryshchenko et al., 2025).

Mentoring sebagai hubungan yang bersifat *developmental* antara individu berpengalaman (mentor) dengan individu yang sedang berkembang (mentee), dengan tujuan untuk mempercepat proses belajar dan pertumbuhan profesional (Kram, 1985). Lebih lanjut, mentoring efektif terdiri atas dua dimensi utama: fungsi karier (seperti pemberian tantangan, sponsor, dan perlindungan) dan fungsi psikososial (seperti role modeling, dukungan emosional, dan persahabatan) (Ragins & Kram, 2008).

Kualitas hubungan mentor-mentee ditentukan oleh kepercayaan, empati, dan kecocokan antarpribadi, bukan semata-mata oleh posisi struktural (Allen & Poteet, 2011). Dalam institusi seperti Polri, di mana relasi kerja kerap dibentuk oleh hierarki yang ketat,

pendekatan ini mengajak organisasi untuk melihat mentoring dari perspektif yang lebih manusiawi dan personal.

Di lingkungan lembaga penegakan hukum Indonesia menunjukkan bahwa mentor yang memahami konteks struktural dan budaya organisasi memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengarahkan karier mentee secara realistis dan efektif (Wijayanti, 2021). Hal ini menjadi semakin relevan ketika mentoring dilakukan dalam kerangka transformasi kelembagaan, seperti yang tengah dilakukan Polri melalui program Manajemen Talenta.

### **Teori Person-Environment Fit**

Efektivitas hubungan mentoring juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana terjadi kecocokan antara Mentor dan Talenta. Teori *Person-Environment Fit* (P-E Fit) memberikan pemahaman bahwa hubungan kerja yang optimal terjadi ketika terdapat keselarasan antara karakteristik individu dan lingkungan kerja, termasuk dalam hal nilai, kompetensi, dan gaya komunikasi (De Cooman & Vleugels, 2022; Kristof & Brown et al., 2005).

Dalam konteks mentoring di Polri, teori ini menggarisbawahi pentingnya penunjukan mentor yang tidak hanya memiliki senioritas atau jabatan struktural, tetapi juga kecocokan personal dan pengalaman kontekstual. Kesamaan *trait* kepribadian, khususnya *neuroticism*, berkontribusi signifikan terhadap persepsi efektivitas mentoring, karena mencerminkan kesesuaian emosional dan komunikasi dalam hubungan mentor–mentee (Wulf et al., 2021).

Lebih lanjut, penelitian mengenai formal mentoring di lingkungan organisasi besar menunjukkan bahwa peningkatan P-E Fit antara mentor dan mentee meningkatkan *work engagement* dan berpotensi menurunkan niat berhenti (*turnover intention*) (De Cooman & Vleugels, 2022; Woods & Preciado, 2016). Ini menegaskan bahwa, dalam program manajemen talenta Polri, pemilihan mentor harus memperhatikan kesesuaian kompetensi dan pengalaman, agar mentoring mampu mendorong keterlibatan kerja dan mempertahankan talenta internal.

### **Dinamika Organisasi dan Tantangan Praktis**

Di Korea Selatan, tercatat bahwa rigiditas struktur birokrasi, lapisan hirarki formal dan regulasi ketat, menghambat implementasi program manajemen talenta dan mentoring, sehingga proses menjadi lambat dan terlalu birokratis (IM & Cha, 2024). Hal ini mirip dengan temuan penelitian di Polri: struktur komando dan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi kendala utama dalam inovasi kebijakan SDM.

Selain itu, studi di Zambia menekankan bahwa pembentukan budaya mentoring bukanlah kegiatan sekali jalan, melainkan proses berkelanjutan yang memerlukan evaluasi sistemik dan komitmen organisasi terhadap pembelajaran (Mutale et al., 2023). Tanpa itu, budaya mentoring bisa stagnan bahkan menurun efektivitasnya.

Oleh karena itu, dalam desain sistem mentoring di Polri, perlu diperhatikan dua aspek: fleksibilitas organisasi untuk mengatasi hambatan struktural, dan mekanisme berkelanjutan yang memungkinkan penyesuaian dan evaluasi mentor–mentee dari aspek teknis maupun budaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang dirancang untuk memahami secara mendalam dinamika pelaksanaan kegiatan mentoring dalam Program Manajemen Talenta Polri (MTP). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara kontekstual dan menyeluruh, khususnya dalam menjelaskan bagaimana proses penunjukan mentor berlangsung dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap efektivitas pembinaan talenta. Pendekatan deskriptif kualitatif sangat relevan ketika peneliti ingin menangkap pandangan partisipan atau mendalami kebijakan dari perspektif institusional tanpa mereduksi kompleksitas sosial yang ada (Bradshaw et al., 2017).

Desain penelitian ini Penelitian ini mengadopsi studi kasus instrumental, yaitu pendekatan yang menggunakan satu kasus spesifik untuk memahami persoalan yang lebih luas (Stake, 2020). Dalam konteks ini, kasus yang dikaji adalah proses penunjukan mentor di lingkungan Polri, yang dinilai belum sepenuhnya mendukung prinsip efektivitas mentoring dalam manajemen talenta. Studi kasus ini tidak bertujuan menggambarkan keunikan kasus semata, melainkan sebagai representasi dari persoalan struktural dalam sistem pengelolaan SDM di institusi birokratik.

Sumber dan Teknik pengumpulan data diperoleh melalui telaah dokumen sebagai metode utama, dengan mempertimbangkan kekuatan dokumen dalam menyampaikan informasi administratif, historis, dan normatif yang relevan terhadap fenomena yang diteliti. Telaah dilakukan terhadap berbagai sumber internal Polri seperti Peraturan Kapolri (Perkap), laporan evaluasi mentoring, Notulen forum Manajemen Talenta, serta Jukrah pelaksanaan program. Metode ini didasarkan pada pandangan yang menyatakan bahwa dokumen dapat menjadi sumber data yang otentik dan kaya informasi dalam studi kebijakan atau organisasi (Bowen, 2009).

Selain itu, peneliti juga menggali data dari literatur ilmiah yang membahas praktik mentoring, pengembangan talenta, dan manajemen SDM di sektor publik, sebagai bagian dari triangulasi sumber untuk meningkatkan kredibilitas temuan.

Teknik analisis data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik reflektif (Braun & Clarke, 2021). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola makna dari data yang beragam dan membangun tema-tema yang representatif terhadap fenomena yang diamati. Proses analisis dilakukan melalui tahapan:

- 1) Familiarisasi, yakni membaca berulang dokumen untuk menangkap konteks;
- 2) Pengkodean terbuka, dengan menandai bagian penting yang relevan dengan fokus penelitian;
- 3) Pengembangan tema, di mana kode-kode yang serupa dikelompokkan;
- 4) Penyempurnaan tema, dengan mengevaluasi keterkaitan antar tema dan kesesuaiannya dengan data keseluruhan;
- 5) Interpretasi naratif, yaitu merangkai temuan dalam bentuk kisah atau narasi yang koheren dan bermakna.

Uji keabsahan data untuk menjamin validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif, digunakan empat kriteria (Lincoln & Guba, 1985), yaitu:

- 1) Kredibilitas, dijaga melalui triangulasi sumber, telaah sejawat, dan keterlibatan mendalam dalam konteks organisasi;

- 2) Transferabilitas, diperoleh melalui penyajian deskripsi kontekstual yang kaya (thick description);
- 3) Dependabilitas, dilakukan dengan mendokumentasikan proses penelitian secara rinci dalam bentuk audit trail;
- 4) Konfirmabilitas, dipastikan dengan menunjukkan bahwa seluruh temuan berasal dari data, bukan interpretasi subjektif peneliti.

Lokasi dan subjek penelitian dilakukan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia, dengan fokus pada satuan kerja yang telah menerapkan Program Manajemen Talenta. Sumber data meliputi dokumen formal yang dirilis oleh SSDM Polri selama rentang 2019–2024. Subjek kajian dalam hal ini bukan individu, melainkan sistem dan prosedur kelembagaan, terutama berkaitan dengan mekanisme penunjukan mentor, pelaksanaan pembinaan, dan capaian pengembangan talenta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Pelaksanaan program Manajemen Talenta Polri (MTP), khususnya pada aspek penunjukan Mentor, menunjukkan adanya kesenjangan signifikan yang berdampak langsung terhadap kualitas pembinaan sumber daya manusia. Berdasarkan telaah dokumen kebijakan dan laporan evaluasi internal SSDM Polri tahun 2019–2024, ditemukan bahwa proses penunjukan mentor masih sangat bergantung pada pertimbangan senioritas dan jabatan struktural semata. Hal ini mengabaikan faktor penting seperti kesesuaian pengalaman tugas, latar belakang pendidikan, serta keterkaitan satuan kerja antara Mentor dan Talenta.

Salah satu temuan mencolok dalam evaluasi SSDM Polri tahun 2023 menunjukkan bahwa sekitar 68% mentor yang ditunjuk tidak berasal dari fungsi atau unit kerja yang sama dengan Talenta-nya. Bahkan, dalam beberapa wilayah, tidak ditemukan adanya prosedur atau kriteria formal dalam menetapkan seorang mentor. Ketidakesesuaian ini menyebabkan banyak Talenta merasa bahwa proses mentoring hanya bersifat formalitas, tanpa adanya kedekatan substansi antara kebutuhan pengembangan individu dengan kompetensi Mentor.

Ketika mentoring tidak didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap konteks tugas Talenta, proses pembinaan menjadi terputus dari realitas yang dihadapi mentee sehari-hari. Beberapa Talenta menyampaikan bahwa mereka hanya menerima arahan umum yang kurang relevan dengan tantangan teknis yang sedang mereka jalani. Situasi ini sejalan dengan teori *Person-Environment Fit* (Kristof-Brown et al., 2005) yang menekankan pentingnya kecocokan antara individu dan lingkungan sosial kerja. Ketika mentor tidak memiliki pengalaman atau keahlian di bidang yang sama, maka hubungan yang terbentuk tidak akan mampu memfasilitasi pengembangan diri yang otentik dan bermakna.

Berdasarkan laporan hasil supervisi Manajemen Talenta Polri oleh SSDM Polri tahun 2023, B/ND-20/IV/KEP./2023 bahwa masih kurangnya pemahaman Mentor dalam menjalankan peran mereka dan terhadap Perkap tentang Manajemen Talenta serta adanya perbedaan satuan fungsi dan tempat tugas antara Mentor dan Talenta (SSDM Polri,

2023b). Ketidakjelasan peran ini membuat mentor cenderung menjalankan fungsi supervisi secara administratif, bukan sebagai figur pembimbing yang mendampingi perjalanan pengembangan Talenta. Temuan ini memperkuat kajian yang menyatakan bahwa mentoring yang efektif mencakup fungsi karier dan psikososial (Ragins & Kram, 2008). Tanpa pembekalan yang memadai, mentor cenderung gagal menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara utuh.

Dari perspektif humanistik, proses mentoring idealnya dibangun di atas rasa saling percaya, empati, dan kesediaan berbagi pengalaman secara tulus. Namun dalam implementasi di Polri, hubungan ini sering kali terganggu oleh jarak struktural dan kurangnya koneksi emosional antara mentor dan Talenta. Hal ini senada dengan pendapat yang menekankan pentingnya *expert power* dan *interpersonal trust* dalam membangun hubungan mentoring yang bermakna (Allen & Poteet, 2011).

Pembahasan dokumen Laporan Anev Manajemen Talenta Polri dalam B/ND-712/VII/KEP./2022 menjelaskan bahwa Mentor tidak memiliki korelasi segaris dengan definisi Mentoring. Evaluasi terhadap dokumen ST/1925/VIII/KEP./2023 tentang penunjukan mentor menunjukkan bahwa belum terdapat panduan teknis yang baku mengenai mekanisme pemilihan, penggantian, maupun durasi hubungan mentoring (SSDM Polri, 2023d). Ketiadaan regulasi ini mengakibatkan variasi pelaksanaan yang tinggi antar satuan wilayah, sehingga efektivitas program menjadi sulit diukur secara sistematis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa keberhasilan program MTP tidak hanya bergantung pada keberadaan Mentor, tetapi juga pada kualitas relasi yang dibangun dan kesesuaian antara profil Mentor dengan kebutuhan spesifik Talenta. Ketika hubungan ini bersifat impersonal dan tidak kontekstual, maka proses mentoring kehilangan potensinya sebagai alat pengembangan SDM yang strategis dan transformatif.

### **Pembahasan**

Hasil temuan penelitian ini mengungkap bahwa pelaksanaan mentoring dalam Program Manajemen Talenta Polri (MTP) masih menghadapi sejumlah kendala mendasar, khususnya terkait penunjukan mentor yang belum berbasis pada kesesuaian fungsi, pengalaman, dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan mentee. Realitas ini menunjukkan bahwa proses pendampingan yang dilakukan oleh mentor cenderung menjadi formalitas administratif dibanding sebagai proses transformasional yang bermakna bagi pengembangan talenta Polri.

Dalam konteks teori *Person-Environment Fit* (P-E Fit) (Kristof-Brown et al., 2005), efektivitas hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara karakteristik individu dengan lingkungan tempat mereka berinteraksi. Dalam kasus mentoring Polri, ketidaksesuaian antara latar belakang mentor dan mentee dapat mengganggu harmoni relasional, menurunkan kepercayaan, serta menghambat pembentukan relasi pembinaan yang sehat. Bila mentor tidak memahami konteks kerja dan tantangan tugas mentee, maka transfer pengetahuan dan dukungan emosional yang dibutuhkan pun tidak optimal terjadi.

Lebih jauh, teori fungsi mentoring bahwa hubungan mentoring idealnya mencakup dua aspek utama, yakni fungsi karier (seperti pemberian tantangan, arahan karier, sponsorship) dan fungsi psikososial (seperti dukungan emosional, role modeling, dan penerimaan) (Ragins & Kram, 2008). Sayangnya, temuan penelitian ini menunjukkan

bahwa sebagian besar proses mentoring di MTP hanya berjalan pada level arahan normatif, tanpa adanya pendampingan yang kuat dalam aspek karier maupun psikososial. Talenta cenderung merasa hanya diberi pengarahan umum, bukan bimbingan berbasis pengalaman dan konteks riil tugas mereka.

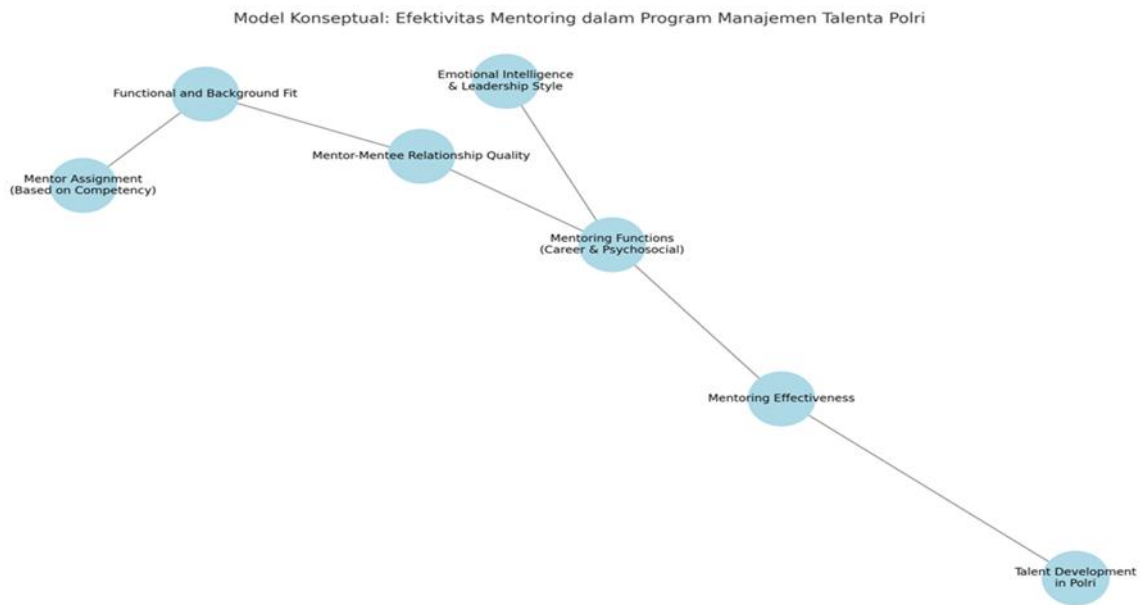
Kondisi ini mencerminkan pandangan mengenai pentingnya "*expert power*" dalam hubungan mentor-mentee. Keberhasilan proses mentoring sangat dipengaruhi oleh persepsi mentee terhadap keahlian, pengalaman, dan kemampuan relasional dari mentor (Allen & Poteet, 2011). Bila mentee tidak melihat mentor sebagai sosok yang layak dijadikan panutan atau sumber pembelajaran, maka proses pembinaan tidak akan berdampak signifikan pada pertumbuhan mereka.

Situasi serupa juga ditemukan dalam studi yang meneliti efektivitas mentoring di lembaga penegakan hukum (Wijayanti, 2021). Ia menyimpulkan bahwa mentor yang memahami struktur organisasi dan karakteristik tugas institusi memiliki peran lebih efektif sebagai pengarah karier. Hal ini sangat relevan dengan konteks Polri yang memiliki struktur hirarkis ketat dan tugas fungsional yang sangat spesifik. Maka, pemahaman teknis dan kontekstual menjadi prasyarat mutlak bagi efektivitas mentoring.

Di sisi lain, pendekatan humanistik dalam pembinaan sumber daya manusia menekankan pentingnya melihat setiap anggota organisasi sebagai individu yang unik dengan potensi berbeda-beda. Dalam semangat ini, proses mentoring seharusnya tidak sekadar mengarahkan, melainkan membimbing dengan empati, membangun kepercayaan, serta memberi ruang bagi mentee untuk mengeksplorasi potensi dirinya secara utuh. Oleh karena itu, proses penunjukan mentor tidak bisa hanya didasarkan pada jabatan atau senioritas, melainkan harus mempertimbangkan aspek personalitas, kecocokan interpersonal, dan kesiapan psikologis untuk membina.

Temuan ini juga selaras dengan penelitian, yang menekankan bahwa keberhasilan mentoring dalam institusi publik sangat dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan adaptif dari seorang mentor (Taylor et al., 2019). Di tengah kompleksitas tugas-tugas operasional Polri, kehadiran mentor yang tidak hanya cakap teknis, tetapi juga mampu membaca kondisi psikologis mentee dan menyesuaikan pendekatan pembinaan, akan menjadi aset strategis dalam pengembangan talenta unggul.

Dengan demikian, pembahasan ini memperkuat urgensi bahwa untuk mencapai tujuan besar seperti "Indonesia Emas 2045," institusi strategis seperti Polri tidak cukup hanya memiliki sistem Manajemen Talenta yang baik di atas kertas. Diperlukan reformasi mikro yang menyentuh proses paling dasar dalam pembinaan, yaitu penunjukan mentor. Upaya ini bukan semata tentang prosedur administratif, tetapi tentang membangun budaya pengembangan SDM yang autentik, empatik, dan berkelanjutan.



**Gambar 2.** Model Konseptual: Efektivitas Mentoring dalam Program Manajemen Talenta Polri

Sumber: data yang diolah, 2025

Gambar 2. Model ini menjelaskan bahwa:

- 1) Penunjukan mentor berbasis kompetensi akan meningkatkan kesesuaian fungsi dan tugas,
- 2) Kesesuaian tersebut memperkuat kualitas hubungan mentor-mentee,
- 3) Hubungan yang berkualitas mendukung pelaksanaan fungsi mentoring secara karier dan psikososial,
- 4) Didukung oleh kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan yang adaptif,
- 5) Semuanya berkontribusi pada efektivitas mentoring dan pada akhirnya meningkatkan pengembangan talenta Polri.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa efektivitas pelaksanaan mentoring dalam Program Manajemen Talenta Polri sangat ditentukan oleh kualitas proses penunjukan mentor. Ketika pemilihan mentor masih mengandalkan pertimbangan senioritas atau jabatan struktural semata tanpa memperhatikan kesesuaian tugas, latar belakang, dan kompetensi, maka pendampingan yang seharusnya menjadi ruang tumbuh bagi para Talenta justru kehilangan makna.

Fenomena ini sejalan dengan pendekatan *Person-Environment Fit* (Kristof & Brown et al., 2005) yang menekankan pentingnya kecocokan antara individu dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks mentoring, ketidaksesuaian antara mentor dan mentee dapat menghambat terbentuknya hubungan yang suportif dan relevan secara substantif. Ketika mentor tidak

memahami realitas tugas atau kompetensi yang dibutuhkan Talenta, proses mentoring cenderung menjadi rutinitas administratif tanpa dampak transformatif.

Lebih jauh, hubungan mentoring yang efektif harus mampu memenuhi fungsi karier dan fungsi psikososial (Ragins & Kram, 2008). Sayangnya, dalam praktik di Polri, banyak mentor belum memiliki kesiapan maupun kejelasan peran untuk menjalankan kedua fungsi tersebut secara optimal. Hal ini diperkuat oleh temuan, yang menyatakan bahwa efektivitas mentoring di lembaga penegakan hukum sangat dipengaruhi oleh pemahaman mentor terhadap struktur, budaya, dan kebutuhan strategis organisasi (Wijayanti, 2021).

Dalam kerangka institusional, temuan ini mencerminkan pentingnya transisi dari pendekatan pembinaan yang generik menuju sistem mentoring yang lebih personal, berbasis kebutuhan, dan manusiawi. Talenta bukanlah sekadar objek kebijakan, tetapi individu dengan potensi unik yang membutuhkan pendampingan autentik dan bermakna. Di sinilah urgensi penerapan standar kompetensi bagi mentor menjadi nyata: bukan sekadar formalitas, tetapi sebagai bentuk komitmen institusi untuk mengembangkan sumber daya manusianya secara utuh.

Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian ini tidak hanya menyoroti kelemahan prosedural, tetapi juga menyerukan perubahan paradigma dalam pembinaan SDM di lingkungan Polri. Mentoring yang efektif membutuhkan mentor yang tepat, bukan hanya dari segi pangkat, tetapi dari kapasitas, empati, dan pengalaman yang relevan. Hanya dengan demikian, Program Manajemen Talenta dapat menjadi jembatan bagi Polri dalam membentuk generasi pemimpin masa depan yang profesional, berintegritas, dan siap menjawab tantangan menuju Indonesia Emas 2045.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian pustaka yang telah diuraikan, beberapa langkah strategis dapat diambil untuk meningkatkan efektivitas mentoring dalam program Manajemen Talenta Polri (MTP) (Kementerian PAN-RB, 2020; SSDM Polri, 2022, 2023a, 2023c). Rekomendasi ini tidak hanya berangkat dari temuan empiris, namun juga memperhatikan dinamika manusia sebagai subjek utama dalam organisasi, sesuai dengan pendekatan *humanizing bureaucracy* yang menempatkan individu sebagai pusat perubahan.

### **Formalisasi Tata Cara Penunjukan Mentor Berbasis Kecocokan Peran dan Nilai**

Mengacu pada teori *Person-Environment Fit* (Kristof & Brown et al., 2005), hubungan antara mentor dan mentee akan lebih efektif bila terdapat keselarasan antara karakteristik personal, nilai kerja, dan lingkungan tugas. Oleh karena itu, perlu disusun standar operasional prosedur (SOP) yang menekankan prinsip fit dalam proses penunjukan mentor, bukan semata berdasarkan senioritas atau posisi struktural, melainkan mempertimbangkan kesamaan fungsi, pengalaman teknis, dan nilai profesional. Hal ini akan memperkuat rasa saling percaya dan membuka ruang pembelajaran dua arah yang lebih bermakna.

### **Penguatan Kompetensi Mentor Melalui Pelatihan Khusus dan Berkelanjutan**

Mentor yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pembimbing teknis, tetapi juga sebagai role model yang memberikan dukungan psikososial (Ragins & Kram, 2008). Oleh karena itu, pengembangan kapasitas mentor perlu dilakukan secara sistematis melalui pelatihan khusus yang meliputi kecerdasan emosional, kepemimpinan transformatif, serta

keterampilan komunikasi dan refleksi. Pelatihan ini sebaiknya berbasis pada prinsip continuous learning agar mentor mampu beradaptasi dengan kebutuhan mentee yang beragam dan dinamis.

### **Pemetaan dan Pengelolaan *Pool Mentor* Secara Transparan dan Akuntabel**

Sebagai bentuk manajemen talenta internal, SSDM Polri disarankan untuk menyusun *database pool mentor* yang dilengkapi profil kompetensi, riwayat penugasan, serta rekam jejak pembinaan. Pendekatan ini sejalan dengan model Manajemen Talenta sektor publik yang menekankan pentingnya perencanaan karier jangka panjang yang terukur dan akuntabel (Ingham, 2006; Pella & Inayati, 2011). Pemetaan ini juga akan mempermudah pengelola program MTP dalam menyesuaikan kebutuhan pengembangan Talenta dengan sumber daya mentor yang tersedia.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, T. D., & Poteet, M. L. (2011). Enhancing Our Knowledge of Mentoring With a Person-Centric Approach. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 126–130. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01310.x>
- Baral, N., Cerveny, L. K., Penaluna, B. E., Roper, B. B., Shively, D., & Witt, S. (2024). Variations in Mentorship Across Grade Levels and Career Stages Among Public Management Professionals. *Public Personnel Management*, 53(2), 226–255. <https://doi.org/10.1177/00910260231196570>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bradshaw, C., Atkinson, S., & Doody, O. (2017). Employing a Qualitative Description Approach in Health Care Research. *Global Qualitative Nursing Research*, 4. <https://doi.org/10.1177/2333393617742282>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I *not* use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Chen, Y.-C., & Chai, C.-C. (2023). Development of a two-way mentorship scale focusing on next-generation core competencies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 629. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02093-z>
- De Cooman, R., & Vleugels, W. (2022). Person–Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>
- Hryshchenko, M., Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., & Purhani, S. (2025). The role of mentoring in the employee professional development and career growth. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), e25004. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.888>

- IM, T., & Cha, S. (2024). The Hierarchy-Oriented Bureaucracy of South Korea: A Type of Neo-Weberian State? *Journal of Policy Studies*, 39(2), 51–62. <https://doi.org/10.52372/jps39205>
- Ingham, J. (2006). Fast, effective training at Meteor. *Strategic HR Review*, 5(3), 4–4. <https://doi.org/10.1108/14754390680000868>
- Kementerian PAN-RB. (2020). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Sistem Merit Berbasis Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja*. Kementerian PAN-RB.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.
- 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>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mutale, W., Nzala, S. H., Martin, M. H., Rose, E. S., Heimbürger, D. C., & Goma, F. M. (2023). Accelerating Organizational Change to Build Mentorship Culture in Zambian Universities. *Annals of Global Health*, 89(1). <https://doi.org/10.5334/aogh.4032>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management: Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Polri. (2019). *Peraturan Kapolri Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta Polri*. Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Ragins, B., & Kram, K. (2008). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976619>
- Semaihi, S. O., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the mediating role of line managerial support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 546–564. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0274>
- SSDM Polri. (2022). *Analisa Evaluasi Manajemen Talenta Polri Nomor: B/ND-712/VII/KEP/2022/ROJIASNSTR*A.
- SSDM Polri. (2023a). *Laporan Evaluasi Program MTP 2022–2023*.
- SSDM Polri. (2023b). *Laporan hasil analisa dan evaluasi kegiatan supervisi Manajemen Talenta Polri T.A. 2023 (Surat B/ND-20/IV/KEP./2023/Bagmutjab)*.
- SSDM Polri. (2023c). *Notulen Forum MTP SSDM Polri*.
- SSDM Polri. (2023d). *Penetapan Talenta dan Penunjukan Mentor (ST/1925/VIII/KEP./2023)*.
- Stake, R. E. (2020). *Qualitative case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

- Taylor, S. N., Passarelli, A. M., & Van Oosten, E. B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101313. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101313>
- Wijayanti, L. (2021). *Efektivitas mentoring dalam akselerasi kepemimpinan di lembaga penegakan hukum Indonesia*. *Jurnal Studi Kepemimpinan* (2nd ed., Vol. 5).
- Woods, C. S., & Preciado, M. (2016). Student–Mentor Relationships and Students' College Attitudes. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 21(2), 90–103. <https://doi.org/10.1080/10824669.2015.1127767>
- Wulf, K., Borges, N., Huggett, K., Blanco, M., Binkley, P., Moore-Clingenpeel, M., & Hurtubise, L. (2021). Personality Compatibility Within Faculty Mentoring Dyads and Perceived Mentoring Outcomes: Survey Results of Academic Medicine Institutions in the USA. *Medical Science Educator*, 31(2), 345–348. <https://doi.org/10.1007/s40670-020-01191-w>
- Yusuf, R. R., Supriyono, B., Nuh, M., & Wanto, A. H. (2025). Analyzing the Critical Factors for Talent Management Implementation in the Public Sector. *Proceedings of the 3rd International Conference on Public Administration and Governance, ICOPAG 2024, 30 October 2024, Malang, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2024.2354826>