

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang profesional dan berkompeten sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Individu produktif berperan sebagai penggerak suatu organisasi harus dididik dan dikembangkan kemampuannya. Sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang menyusun hubungan serta peranan pegawai agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia adalah individu-individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Gary Dessler, 2020). Dessler menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang strategis, yang harus berfokus pada pengembangan pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi berusaha seoptimal mungkin untuk pencapaian tujuan organisasi melalui berbagai usaha agar para pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia antara lain kompetensi digital, pengembangan karir dan manajemen talenta ditempat kerja.

Pembangunan sumber daya manusia memegang peranan penting disebabkan perencanaan terkait reformasi birokrasi tidak akan berlangsung apabila tidak dieksekusi dengan baik oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan profesionalisme di masing-masing bidang. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting bagi semua organisasi, begitu juga Polri. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta menciptakan lingkungan yang positif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor penting untuk mewujudkan Polri yang profesional. Pembinaan sumber daya manusia Polri harus dilakukan agar dapat meningkatkan profesionalisme pegawai di Polri sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Personel Polri diharapkan memiliki profesionalisme dalam bekerja.

Profesionalisme adalah sikap yang ditunjukkan oleh individu yang memiliki etika kerja yang tinggi, menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan mampu bekerja dengan baik dalam tim maupun secara mandiri (Lauer, 2020). Profesionalisme juga mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai situasi, menjaga hubungan yang positif dengan kolega, serta berkomunikasi dengan efektif. Lauer menekankan bahwa profesionalisme lebih dari sekadar kemampuan teknis; itu juga melibatkan perilaku dan sikap yang mencerminkan integritas, rasa hormat, dan kepercayaan. Pegawai harus mampu memahami hubungan dan relasi, tugas dan tanggung jawab, serta bisa fokus, konsisten, memiliki komitmen terhadap pekerjaan. Dengan memiliki profesionalisme yang seperti itu, dampak positif akan dialami oleh organisasi dan individu.

Seorang profesional adalah orang yang diandalkan dan dipercaya karena mereka ahli, terampil, punya ilmu pengetahuan, bertanggung jawab, tekun, penuh disiplin, dan serius dalam menjalankan tugas pekerjaannya (David H. Maister, 2014). Semua itu membuat istilah profesionalisme identik dengan kemampuan, ilmu atau pendidikan dan kemandirian. Profesionalisme pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan. Profesionalisme pada tingkat individu baik sifat dan perilaku sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja. Profesionalisme merupakan kinerja atau kerja yang ditunjukkan oleh seseorang secara profesional melalui tindakan dan sikapnya, dimana pegawai tahu apa yang harus dilakukan dan mewujudkan pekerjaan yang bermutu sehingga memuaskan bagi yang dilayani. Profesionalisme bagi anggota Polri adalah ketentuan utama yang tidak bisa ditawar, karena tugas-tugas kepolisian merupakan tugas profesional yang pada intinya melayani dan melindungi yaitu berhubungan dengan kenyamanan dan ketentraman hidup secara pribadi maupun sosial serta keamanan dan keselamatan diri, nyawa dan harta benda dari pegawai yang dilayani oleh polisi (Parsudi, 2004).

Sumber daya manusia di Kepolisian Negara Republik Indonesia pengelolaannya adalah tanggung jawab dari satuan kerja Staf Sumber Daya Manusia Polri (SSDM Polri) yang wajib dikelola secara terarah, dari masa pendidikan hingga masa pelepasan jabatan personel Polri (Polri, 2020).

Pengelolaan sumber daya manusia Polri menjadi hal yang krusial dikarenakan pada prosesnya, reformasi birokrasi Polri tidak akan dapat terwujud tanpa personel yang profesional dan kompeten. Terwujudnya personel Polri yang lebih kompeten dan kapabel secara langsung akan meningkatkan daya saing bangsa. Staf Sumber Daya Manusia Polri merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada langsung di bawah Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia yang bertugas untuk membantu menyelenggarakan fungsi manajemen sumber daya manusia. SSDM Polri mempunyai 5 (lima) bidang tugas yang terdiri dari bidang pembinaan karir (binkar), perawatan personel (watpers), psikologi, pengendalian personel (dalpers) serta pengkajian dan strategi (jianstra) dalam mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia.

SSDM Polri memiliki sasaran strategis guna mewujudkan SSDM Polri yang akuntabel, yakni yang memiliki arah kerja dan tolak ukur kinerja yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, yang berangkat dari visi-misi SSDM Polri yang bertanggung jawab dalam menciptakan SDM Polri yang berkualitas dan berdaya saing melalui penyelenggaraan manajemen SDM yang profesional. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025. Visi Indonesia 2025: *“Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur”*, menjadi dasar pijakan menuju Indonesia Emas 2045. Sasaran Strategis SSDM Polri 2020-2025 tidak lepas dari agenda besar Pemerintah Indonesia yang semakin mendorong terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, khususnya sumber daya manusia dari instansi yang menyelenggarakan fungsi pemerintahan, dalam upaya mengimplementasikan reformasi birokrasi melalui Peraturan Kapolri No. 17 Tahun 2012 tentang Sistem Perencanaan Strategis Polri dan Surat Keputusan Kapolri No. Pol: Skep/360/VI/2005 tentang Grand Strategy Polri 2005-2025.

Tabel 1.1. Indikator Profesionalisme SSDM Polri tahun 2020-2024

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Profesionalisme SDM	Indeks Profesionalitas SDM Polri	74,75%	75,75%	76,75%	77,75%	78,75%

Sumber: <https://polri.go.id/2024>

Berdasarkan data dari <https://polri.go.id/2024>, indeks profesionalisme SDM Polri pada tahun 2024 sebesar 78,75% dan masih perlu ditingkatkan. Indeks Profesionalitas SDM Polri merupakan ukuran kinerja keseluruhan daripada sasaran strategis SSDM Polri terkait terwujudnya profesionalitas SDM Polri yang profesional. Indeks profesionalisme SDM Polri terdiri dari 6 komponen yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, pendidikan pengembangan, kedisiplinan dan keseluruhan jumlah anggota yang memiliki potensi untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi (*Talent Pool*).

Staf Sumber Daya Manusia Polri diharapkan mampu memanfaatkan pegawai secara optimal dan mendorong mereka untuk memiliki profesionalisme yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. SSDM Polri terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme pegawai. Pemanfaatan manajemen bakat, kompetensi digital, pengembangan karir dan melalui kepuasan kerja diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme pegawai di SSDM Polri. Profesionalisme pegawai di SSDM Polri masih belum maksimal. Salah satu indikator profesionalisme adalah kompetensi dan kualifikasi dimana tingkat pendidikan menjadi indikator kualifikasi serta kelayakan seseorang untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tertentu (Gary Dessler, 2020). Banyak pekerjaan memerlukan tingkat pendidikan tertentu sebagai syarat masuk ke dalam posisi tersebut. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi seringkali berkorelasi dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Pendidikan membantu individu untuk memahami proses kerja, menggunakan teknologi dan alat yang diperlukan, serta berkontribusi secara lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Pendidikan memberikan peluang bagi individu untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang diperlukan dalam dunia kerja. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat memberikan dasar yang lebih kuat untuk pengembangan keterampilan yang diperlukan dalam profesi tertentu.

Tabel 1.2. Tingkat Pendidikan Umum Personel SSDM Polri

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase %
SMA/SMK	162	29,24%
D3	22	3,97%

S1/D4	190	34,30%
S2	170	30,69%
S3	10	1,80%
Total Keseluruhan	554	100%

Sumber: Bagian Perencanaan dan Administrasi SSDM Polri, 2024.

Berdasarkan data dari Bagrenmin SSDM Polri, personel SSDM Polri yang memiliki pendidikan S3 hanya 1,80%. Pegawai Negeri yang memiliki pendidikan S2 hanya 30,69% dan S1/D4 sebesar 34,30%. Sedangkan personel yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebesar 3,97% dan SMA sebesar 29,24%. Data diatas menunjukkan tingkat pendidikan personel SSDM Polri masih kurang dan banyak yang belum S1. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat membuka pintu untuk peluang karier yang lebih baik dan kenaikan pangkat. Pendidikan yang terus-menerus dan pengembangan keterampilan dapat memungkinkan individu untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi memberikan fondasi yang lebih baik untuk belajar dan beradaptasi dengan teknologi baru dan perubahan lingkungan kerja.

Profesionalisme anggota Polri sangatlah penting karena memiliki peran krusial dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan perlindungan masyarakat. Profesionalisme yang tinggi membantu mengurangi risiko terjadinya kecurangan dan penyalahgunaan kekuasaan di dalam lembaga kepolisian. Hal ini penting untuk menjaga integritas dan reputasi Polri sebagai institusi penegak hukum yang bertanggung jawab. Anggota Polri wajib berperilaku secara profesional sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Personel SSDM Polri yang memiliki keinginan untuk menguasai dan menekuni pekerjaannya saat ini hanya 47%. Personel SSDM Polri yang memiliki dedikasi tinggi dan ingin mengembangkan organisasi sebesar 53%. Pegawai yang memiliki rasa bangga, bersikap yang baik, menaati segala peraturan berlaku dan menjunjung tinggi kehormatan organisasi hanya 53%.

Tabel 1.3. Profesionalisme Pegawai

Pertanyaan	Total	Ya	(%)	Tidak	(%)
Personel SSDM Polri yang memiliki keinginan untuk menguasai dan menekuni pekerjaannya saat ini	30	14	47%	16	53%
Personel SSDM Polri yang memiliki dedikasi tinggi dan ingin mengembangkan organisasi	30	16	53%	14	47%
Personel SSDM Polri yang memiliki rasa bangga, bersikap yang baik, menaati segala peraturan berlaku dan menjunjung tinggi kehormatan organisasi	30	16	53%	14	47%

Sumber: Hasil pra-survei, 2023.

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan kepada personel SSDM Polri, profesionalisme pegawai di lingkungan SSDM Polri perlu ditingkatkan. Anggota SSDM Polri diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan baik berdasarkan pada perilaku, sikap dan orientasi terhadap profesinya serta harus memiliki dedikasi tinggi pada organisasi. Selain itu personel SSDM Polri harus memiliki rasa tanggung jawab, mengutamakan kepentingan masyarakat, menghargai kepercayaan masyarakat dan menunjukkan komitmen pada profesionalismenya.

Permasalahan utama personel SSDM Polri yang lain adalah penempatan yang seringkali tidak tepat. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa personel SSDM Polri, menunjukkan bahwa masih banyak personel yang merasa bahwa dirinya kurang kompeten dalam mengimplementasikan tugasnya pada suatu bidang setelah mutasi diberlakukan. Personel tersebut berpendapat bahwa bidang yang dimaksud kurang atau bahkan tidak sesuai dengan minat, bakat serta kompetensinya. Ketidakpuasan anggota dalam penempatan kerja menimbulkan dampak yang cukup besar baik terhadap anggota itu sendiri, bagi organisasi, dan juga bagi masyarakat (Holland, 2018). Secara psikologis, personel yang ditempatkan pada bidang yang kurang sesuai dengan minat dan kompetensinya tentu akan mengalami konflik internal seperti ketidaknyamanan yang pada akhirnya akan membuat anggota tersebut merasa tertekan atau stress dan merasa terbebani hingga memicu frustrasi. Penempatan yang tidak sesuai kompetensi dan latar belakang pendidikan menjadi faktor kinerja anggota menjadi kontra-produktif

karena turunnya motivasi yang disebabkan oleh ketidakmampuannya dalam beradaptasi, bahkan berlanjut pada keinginan untuk mundur atau pindah dari bidangnya. Kondisi tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Manajemen bakat dapat menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Tabel 1.4. Penempatan Personel SSDM Polri

Pertanyaan	Total	Ya	(%)	Tidak	(%)
Pegawai Negeri SSDM Polri yang puas ditempatkan pada bidang tugas saat ini	30	9	30%	21	70%
Pegawai Negeri SSDM Polri yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas saat ini	30	13	43,33%	17	56,67%

Sumber: Hasil pra-survei, 2023.

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan kepada personel SSDM Polri, manajemen bakat sangat dibutuhkan oleh Polri untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional. *Talent management* adalah metode menarik yang sistematis, pengidentifikasian, pengembangan, *engagement/retention* dan penempatan individu-individu dengan potensi tinggi yang bernilai bagi suatu organisasi. Manajemen talenta sebagai suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat pegawai baru ketika pertama masuk organisasi, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada, serta menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam organisasi (Gasperz, 2015). SSDM Polri memiliki kewajiban untuk mengelola sistem manajemen talenta untuk memastikan aliran talenta yang tepat sesuai dengan arah kebijakan dan strategi organisasi.

Tabel 1.5. Indikator Manajemen Talenta SSDM Polri tahun 2020-2024

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Tersedianya kader unggul pimpinan Polri di semua level	Persentase Keutuhan Jumlah Talent Pool	99%	99%	99.5%	99.5%	99.5%

Sumber: <https://polri.go.id/2024>

Berdasarkan data dari <https://polri.go.id/2024>, indikator manajemen talenta SSDM Polri tahun 2020-2024, jumlah *Talent Pool* kader unggul pimpinan Polri di semua level pada tahun 2024 mencapai 99,5% dan harus dipertahankan serta ditingkatkan sampai 100%. Persentase keutuhan jumlah anggota *talent pool* merupakan suatu parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja dari SSDM Polri terkait dengan kompetensi dan kinerja dari para anggota *talent pool* Polri.

SSDM Polri membutuhkan anggota yang mampu memanfaatkan perkembangan teknologi dan informasi serta dapat berkomunikasi dengan baik. Perkembangan dunia digital telah menysar di segala sisi kehidupan. Saat ini hampir setiap sisi kehidupan terpengaruh oleh proses digitalisasi. Polri saat ini membutuhkan SDM yang berkompeten dan kapabel dalam memanfaatkan teknologi untuk menghadapi berbagai tantangan di era Revolusi Industri 4.0 atau era "*internet of things*" (*IoT*) dan persiapan menyambut era *Global Society* 5.0 yang diperkirakan terjadi pada tahun 2045. Kompetensi digital menjadi semakin penting dalam era digital saat ini, di mana teknologi informasi dan komunikasi menjadi bagian integral dari hampir setiap aspek kehidupan dan pekerjaan. Dunia digital terus berkembang dengan cepat, dan kompetensi digital memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja. Ini penting untuk tetap relevan dan berdaya saing di era digital yang terus berubah. Kompetensi digital juga mencakup kemampuan untuk berkolaborasi secara online, baik dalam tim lokal maupun virtual. Ini memungkinkan individu untuk bekerja sama dengan rekan kerja di berbagai lokasi geografis, meningkatkan efisiensi dan produktivitas tim.

Kompetensi digital merupakan pemahaman serta kecakapan seseorang dalam menggunakan teknologi digital, alat komunikasi serta jaringan. Termasuk keahlian pengguna dalam menemukan, mengevaluasi, menggunakan, membuat, dan memanfaatkan informasi secara sehat, bijak, tepat, cerdas dan patuh hukum (D. Belshaw, 2011). Kompetensi digital digunakan dalam rangka membina komunikasi, dan interaksi dalam kehidupan manusia sehari-hari. Pegawai di SSDM Polri masih banyak yang belum memiliki kompetensi digital yang baik. Hasil pra-survei, personel Polri yang memiliki latar belakang pendidikan komputer hanya

30% sedangkan yang tidak sebesar 70%. Personel Polri yang memahami teknologi informasi sebesar 47% sedangkan yang tidak memahami sebesar 53%.

Tabel 1.6. Kompetensi Digital

Pertanyaan	Total	Ya	(%)	Tidak	(%)
Pegawai Negeri di lingkungan SSDM Polri yang memiliki latar belakang pendidikan komputer	30	9	30%	21	70%
Pegawai Negeri di lingkungan SSDM Polri yang memahami teknologi informasi	30	14	47%%	16	53%

Sumber: Hasil pra-survei, 2023.

Berdasarkan hasil pra-survey yang dilakukan kepada personel SSDM Polri, kompetensi digital merupakan kemampuan yang dibutuhkan oleh setiap anggota Polri sehingga dapat berpikir kritis, memecahkan masalah, dan berkomunikasi dengan lancar. Hal ini sangat mendukung tugas anggota Polri dalam melakukan pelayanan baik di internal maupun kepada pegawai. Selain itu, kompetensi digital juga dapat memberikan kesempatan kepada setiap anggota Polri untuk berkolaborasi dengan banyak orang.

Hubungan antara kompetensi digital dan profesionalisme sangat erat, terutama dalam dunia kerja yang semakin diwarnai oleh perkembangan teknologi. Kompetensi digital mengacu pada kemampuan seseorang untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, profesionalisme merujuk pada sikap, perilaku, dan kualitas kerja yang mencerminkan standar etika dan tata nilai dalam lingkungan kerja. Dengan memiliki kompetensi digital yang baik, seseorang dapat meningkatkan profesionalisme mereka di lingkungan kerja modern yang cenderung terus berubah dan terhubung secara digital. Oleh karena itu, integrasi antara kemampuan teknologi dan sikap profesionalisme sangat penting untuk berhasil dalam karir profesional.

Anggota Polri memiliki jenjang karir yang sangat panjang sehingga dibutuhkan pengembangan karir yang jelas dan adil. Pengembangan karir merupakan salah satu dorongan organisasi dan memotivasi pegawai agar mampu mengembangkan karirnya menjadi lebih baik dari segi posisi dan pendapatan yang

akan berdampak pada kepuasan kerja. Pengembangan karir membantu organisasi dalam memanfaatkan keahlian pegawai dengan lebih baik. Pimpinan juga mengetahui keterampilan dan kompetensi pegawai, sehingga dapat menempatkan pegawai pada pekerjaan yang dapat menghasilkan output maksimal dan produktif. Pengembangan karir juga membuat pegawai menjadi lebih memahami diri sendiri dan menemukan passionnya sehingga lebih produktif, kreatif, dan inovatif karena bekerja dengan semangat. Selain itu, bekerja dengan dorongan passion akan menghasilkan sesuatu yang lebih berkualitas daripada yang dikerjakan karena paksaan.

Tabel 1.7. Indikator Pendidikan Pengembangan SSDM Polri tahun 2020-2024

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Terselenggaranya pembinaan karier personel Polri	Persentase peningkatan personel Polri yang mengikuti Pendidikan Pengembangan	2%	2.2%	2,4%	10%	11%

Sumber: <https://polri.go.id/2024>

Berdasarkan data dari <https://polri.go.id/2024>, indikator pendidikan pengembangan SSDM Polri tahun 2020-2024, jumlah personel yang mengikuti Dikbangspes sudah mengalami peningkatan, tetapi masih rendah sebesar 11% pada tahun 2024. Persentase peningkatan personel Polri yang mengikuti Pendidikan pengembangan merupakan suatu parameter dalam mengukur kinerja SSDM Polri dalam meningkatkan jumlah personel Polri yang mengikuti Pendidikan dan Pengembangan Spesialisasi (Dikbangspes).

Kepuasan kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan untuk meningkatkan profesionalisme di lingkungan kerja. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, beretika, dan berfokus pada pengembangan dan peningkatan. Organisasi yang memahami dan memperhatikan kesejahteraan pegawai dapat mendukung budaya kerja yang profesional dan memberikan dampak positif pada kinerja keseluruhan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang seseorang bekerja dan pengaturan pekerjaan (Uhl-Bien, 2014). Kepuasan kerja di lingkungan SSDM Polri cukup

rendah. Personel di lingkungan SSDM Polri masih ada yang belum puas dengan tempat pegawai bekerja sekarang dan lingkungan kerja yang masih kurang nyaman perlu diberikan perhatian oleh pimpinan. Seseorang yang merasa puas cenderung lebih jarang absen dan memberikan peran yang positif serta betah di dalam organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak merasa puas akan sering absen dan mengalami stres secara terus menerus menjadi kurang produktif. Berdasarkan tabel 1.8. indikator kepuasan kerja dibawah ini, menunjukkan beberapa hal yang harus ditingkatkan oleh organisasi untuk membuat lingkungan kerja yang nyaman.

Tabel 1.8. Indikator Kepuasan Kerja SSDM Polri tahun 2020-2024

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target				
		2020	2021	2022	2023	2024
Terselenggaranya pembinaan dan pelayanan hak-hak anggota dan PNS Polri	Tingkat pemenuhan hak-hak anggota dan PNS Polri	65%	67%	69%	71%	73%

Sumber: <https://polri.go.id/2024>

Berdasarkan data dari <https://polri.go.id/2024>, indikator kepuasan kerja SSDM Polri tahun 2020-2024 baru mencapai 73% pada tahun 2024. Indikator kepuasan kerja melalui pemenuhan hak-hak anggota dan PNS Polri digunakan untuk mengukur kinerja SDM Polri dalam menyelenggarakan pemenuhan hak-hak anggota personel dan PNS Polri dari beberapa aspek antara lain pelaksanaan kegiatan pembinaan rohani, kebugaran jasmani anggota Polri, pelatihan keterampilan calon purnawirawan Polri, pemberian reward anggota Polri, profile klinis psikologi bagi personel Polri. Hasil di atas menjadi evaluasi bagi organisasi untuk memenuhi kepuasan kerja pegawainya karena akan berdampak terhadap profesionalisme pegawai.

Terdapat *research gap* penelitian variabel *digital competence* dan *job satisfaction*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019) menyatakan teknologi internet meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan akses terhadap data dan informasi, menciptakan aktivitas dan peluang baru, dan memfasilitasi komunikasi dan interaksi sosial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Chablullah, 2023) menyatakan pemanfaatan

teknologi informasi teknologi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.2. Pembatasan Penelitian

Analisa terhadap variabel-variabel penelitian ini hanya berasal dari persepsi responden terhadap indikator-indikator variabel yang ditanyakan. Jumlah indikator dari variabel bebas serta variabel terikat masih terbatas, oleh karena itu penelitian ini digunakan untuk menjelaskan persepsi pegawai di lingkungan SSDM Polri terhadap indikator-indikator dari variabel bebas dan variabel intervening serta variabel terikat dari penelitian yang menjadi obyek penelitian, dan tidak dimaksudkan untuk memberikan penjelasan kondisi secara umum di luar lokasi obyek penelitian secara menyeluruh. Variabel penelitian ini dibatasi dalam 5 (lima) variabel terdiri dari profesionalisme pegawai sebagai variabel terikat, kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta manajemen talenta, kompetensi digital dan pengembangan karir sebagai variabel bebas.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, pada penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *talent management* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri?
2. Apakah *digital competence* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri?
3. Apakah *career development* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri?
4. Apakah *talent management* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri?
5. Apakah *digital competence* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri?
6. Apakah *career development* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri?
7. Apakah *talent management* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri?

8. Apakah *digital competence* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri?
9. Apakah *career development* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri?
10. Apakah *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *talent management* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri.
2. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *digital competence* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri.
3. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *career development* berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* pegawai di SSDM Polri.
4. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *talent management* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri.
5. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *digital competence* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri.
6. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *career development* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri.
7. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *talent management* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri.
8. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *digital competence* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri.

9. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan *career development* berpengaruh tidak langsung terhadap *employee professionalism* melalui *job satisfaction* sebagai intervening di SSDM Polri.
10. Mengetahui, menguji dan menganalisis serta membuktikan pengaruh *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap *employee professionalism* di SSDM Polri.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat diharapkan dapat menemukan faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *employee professionalism* di SSDM Polri. Berikutnya secara khusus hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan kepemimpinan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan *job satisfaction* dan *employee professionalism* di SSDM Polri.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat a). Menjadi bahan pertimbangan para pengambil keputusan di SSDM Polri dalam meningkatkan kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai b). Bahan masukan para pengambil keputusan di lingkungan organisasi lain dalam meningkatkan kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai; c). Merupakan informasi awal yang dapat peneliti gunakan sebagai dasar berpijak dalam melakukan kajian ulang dan mengembangkan penelitian secara lebih rinci dengan variabel-variabel yang lebih kompleks, dan; d). Untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen.

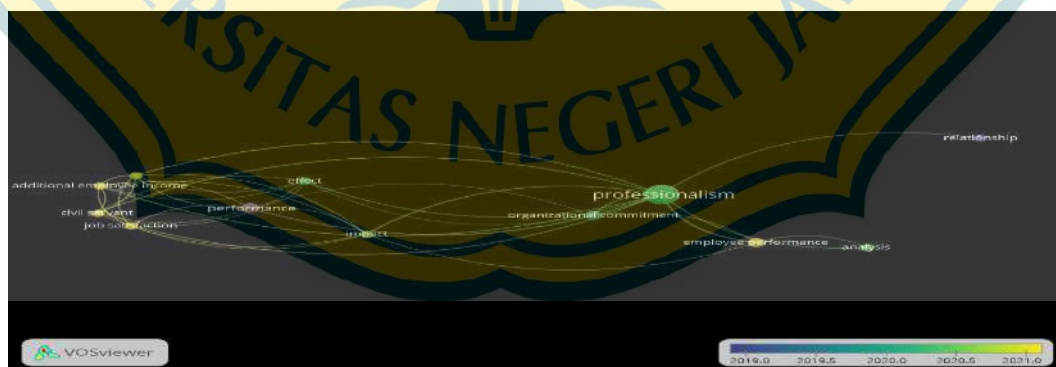
1.5. *State of The Art*

Penelitian yang mengamati tentang *employee professionalism* masih tergolong sedikit, terfragmentasi, tidak konsisten, dan dengan variabel yang terbatas. Adapun penelitian ini yang berbeda dengan penelitian sebelumnya tergambar pada variabel yang membentuk *employee professionalism* secara terintegrasi di tingkat organisasi, kelompok, dan individu. Variabel *digital competence* merupakan variabel penting yang menjadi akar profesionalisme

pegawai, yakni pegawai yang memiliki kompetensi digital memberikan dampak secara otomatis terhadap peningkatan profesionalisme sehari-hari tanpa disadari. Variabel manajemen talenta masih sangat sedikit literatur yang menghubungkannya dengan kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai pada suatu organisasi. Menurut (Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, 2017), manajemen talenta merupakan variabel yang menjadi bahan untuk mewujudkan kepuasan kerja dan peningkatan profesionalisme pegawai. Terakhir, variabel pengembangan karir, merupakan salah satu faktor untuk mewujudkan kepuasan kerja dan peningkatan profesionalisme pegawai. Pegawai yang mendapatkan pengembangan karir yang terstruktur dan adil akan memiliki kepuasan kerja yang kuat dalam meningkatkan profesionalismenya. Menurut (Luthans, 2015), kepuasan kerja menjadi variabel intervening yang efektif untuk terwujudnya pegawai yang profesional dalam suatu organisasi. Peneliti merupakan orang pertama yang melakukan penelitian tentang profesionalisme pegawai di SSDM Polri.

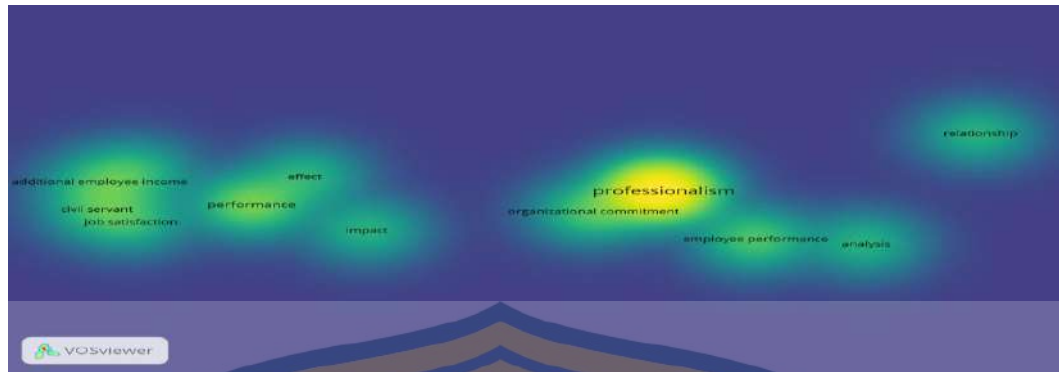
Variabel *employee professionalism* sangat jarang diteliti, berdasarkan penelusuran melalui vosviewer dari *Publish or Perish* dalam rentang tahun 2019 sampai dengan 2023 dari 200 artikel hanya terdapat 2 artikel yang menunjukkan variabel *employee professionalism*. Kemudian berdasarkan penelusuran melalui Scopus dari rentang tahun 2015 sampai dengan 2024 hanya terdapat 14 artikel yang menunjukkan variabel *employee professionalism*.

Berikut adalah tampilan vosviewer:



Sumber: VOSviewer, 2024.

Gambar 1. 1 Visualisasi Overlay Variabel *Professionalism*



Sumber: VOSviewer, 2024.

Gambar 1. 2 Visualisasi Density Variabel *Professionalism*

Pada Gambar 1.1. terlihat garis kurva keterhubungan antara variabel-variabel yang berhubungan dengan *professionalism* terdapat topik-topik pada kluster yang sama diantaranya adalah *organizational commitment*, *employee performance*, *relationships*, *analysis*, *job satisfaction* dan sebagainya. Variabel *professionalism* adalah salah satu yang muncul pada kluster tersebut. Pada keterangan tahun dengan warna menunjukkan trend variabel yang muncul menurut tahunnya. Dalam hal ini semakin ke kanan yaitu warna kuning menunjukkan semakin baru trend variabel tersebut muncul dalam penelitian. Hal ini dipertegas dengan gambar 1.2. yang menunjukkan kluster yang terbentuk dimana variabel *professionalism* ada diantaranya.

Penelitian ini memiliki *novelty* perbedaan dan karakteristik baik pada variabel dan indikator yang digunakan terhadap profesionalisme pegawai. Penelitian ini menghasilkan konstruksi model baru berupa hubungan struktural antara *talent management*, *digital competence*, *career development*, *job satisfaction*, dan *employee professionalism*. Variabel *career development* dan *job satisfaction* secara terpisah sudah pernah diuji oleh peneliti sebelumnya pada sebuah organisasi. Namun, secara bersamaan kedua variabel dimaksud disertai dengan variabel kompetensi digital dan manajemen bakat dalam membentuk profesionalisme pegawai pada sebuah organisasi, sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diteliti. Dengan demikian, konstruksi model yang teruji secara empiris melalui penelitian ini diyakini dapat memenuhi kriteria sebagai *state of the art* dari sebuah penelitian.

Selain itu, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah unit *analysis* yang digunakan. Penelitian tentang profesionalisme pegawai untuk pertama kali dilakukan di Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Profesionalisme pegawai di dalam Polri dibutuhkan dalam rangka menjalankan tugasnya dengan baik sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban dalam masyarakat maupun sebagai penegak hukum. Dalam hal ini hukum memberikan kekuasaan dan kewenangan terhadap Polisi untuk melakukan tindakan-tindakan operasional yang bersifat independen atau mandiri. Secara organisasional masyarakat menyadari bahwa pada dasarnya Polisi sangat penting peranannya demi kelangsungan bangsa dan negara. Oleh karena itu, Polisi harus memiliki profesionalisme yang datang dari hati nurani, bekerja tidak untuk kepentingan pribadi atau golongan tertentu.

Variabel manajemen talenta terhadap profesionalisme pegawai, telah diteliti oleh (Barkhuizen & Gumede, 2021), (Canavan et al., 2013) dan (Wamwangi & Kagiri, 2018). Sementara variabel manajemen talenta pada penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator yaitu: rekrutmen, penarikan bakat dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, retensi, identifikasi bakat dan manajemen kinerja talenta.

Penelitian terdahulu yang relevan tentang variabel kompetensi digital terhadap profesionalisme pegawai telah dilakukan oleh (Bankova & Taneva, 2023), (Cervera & Cantabrana, 2014), (J. Liu et al., 2022), (Marie & Nagel, 2023), (Krumsvik et al., 2016), (Golz et al., 2021), (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019), (Geyer et al., 2020) dan (Siri et al., 2020). Sementara itu variabel kompetensi digital pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator yaitu literasi digital, literasi data, keterampilan teknis dan kesadaran terhadap ancaman digital.

Variabel pengembangan karir terhadap profesionalisme pegawai, telah diteliti oleh (Bower et al., 2004), (Suhairom et al., 2019) dan (Reid, 2022). Sementara variabel pengembangan karir pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) indikator yaitu pendidikan, mutasi, promosi dan pengalaman kerja.

Variabel kepuasan kerja terhadap profesionalisme pegawai, telah diteliti oleh (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019), (Bower et al., 2004), (Barkhuizen & Gumede, 2021), (Z. Liu et al., 2023), (Kamarudin & Kassim, 2020), (Shafer et al.,

2002), (Canrinus et al., 2012), (Mekoth et al., 2022), (Astuti et al., 2020) dan (Hofmann & Strobel, 2020). Sementara variabel kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, peluang promosi dan gaji.

Profesionalisme pegawai pada penelitian ini menggunakan 7 (tujuh) indikator yakni keahlian teknis, etika kerja, sikap positif, komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab, disiplin pribadi, keterbukaan terhadap pengembangan diri dan berpikir logis dan analitis. Dengan memperhatikan perbedaan dan karakteristik baik pada variabel dan indikator yang digunakan, maka dapat diyakini bahwa penelitian ini memiliki *novelty* terhadap sejumlah riset profesionalisme pegawai.

Penelitian terdahulu yang mendekati penelitian ini dilakukan oleh (Nugraha et al., 2022) berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan dan Perikanan. Penelitian tersebut tidak terdapat variabel manajemen talenta dan profesionalisme pegawai. Penelitian lain yang mendekati dilakukan oleh (Marliani et al., 2023) berjudul Pengaruh *Talent Management, Work-Life Balance, Hrm Practices* terhadap *Job Satisfaction* pada *Flight Attendants* Maskapai Penerbangan Indonesia. Penelitian tersebut tidak terdapat variabel kompetensi digital, pengembangan karir dan profesionalisme pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel yang digunakan yaitu manajemen talenta, kompetensi digital, pengembangan karir, kepuasan kerja dan profesionalisme pegawai.