

ANALISIS STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PADA BADAN USAHA MILIK DESA "SANOLO" DI DESA ONONAMOLO I LOT

by Waruwu Jhon Ervin

Submission date: 13-Oct-2023 03:56AM (UTC-0400)

Submission ID: 2194426184

File name: SKRIPSI_I-V_JHON.docx (195.02K)

Word count: 13358

Character count: 89193

**ANALISIS STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA
PADA BADAN USAHA MILIK DESA “SANOLO” DI DESA
ONONAMOLO I LOT**

SKRIPSI



Oleh:

JHON ERVIN WARUWU

NPM. 2319255

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NIAS

2023

KATA PENGANTAR

Dengan kerendahan hati, peneliti mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Penerapan Manajemen Talenta Pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO di Desa Ononamolo I Lot” sebagai satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi (FE) pada program studi Manajemen Universitas Nias (UNIAS).

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat arahan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Eliyunus Waruwu, S.Pt., M.Si., sebagai Pj. Rektor Universitas Nias (UNIAS).
2. Ibu Maria Magdalena Bate'e, S.E., M.M., sebagai Plt. Dekan Ekonomi (FE) Universitas Nias.
3. Bapak Yupiter Mendrofa, S.E., M.M., sebagai Plt. Ketua Program Studi Manajemen.
4. Bapak Otanius Laia S.E., M.M sebagai dosen pembimbing saya yang selalu memberikan waktu untuk mengarahkan dan membimbing sehingga dapat menyelesaikan rancangan penelitian ini
5. Pemerintah Desa Ononamolo I Lot yang memberikan saya waktu dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian nantinya di BUMDes SANOLO dan Warga setempat..
6. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi (FE) dan secara khusus di Program Studi Manajemen yang telah banyak berjasa kepada penulis dalam menyelesaikan rancangan skripsi ini.
7. Sdri. Desni Permata Sari Harefa yang sudah banyak memberi saya dukungan, baik secara materil dan moril.

8. Seluruh keluarga saya yang sudah memberi dukungan serta semangat hingga sampai saat ini.

Penulis menyadari banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, untuk itu saran dan kritikan yang membangun sangat diharapkan oleh penulis.

Gunungsitoli, Oktober 2023

Peneliti,

Jhon Ervin Waruwu
NIM. 2319255

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	
Masalah	1
1.2 Fokus Penelitian	4
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Kegunaan Hasil Penelitian.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian Manajemen	6
2.1.2 Pengertian Manajemen Talenta	6
2.1.3 Karakteristik Manajemen Talenta	7
2.1.4 Indikator Manajemen Talenta	8
2.1.5 Tujuan dan Manfaat Perapan Manajemen Talenta	9
2.1.6 Faktor-Faktor yang Berperan Dalam Manajemen Talenta.....	10
2.1.7 Konsep Dasar Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	11
2.1.8 Faktor-faktor Penghambat Dalam Pengembangan	12
2.2 Penelitian Yang Terdahulu	12

2.3 Kerangka Pikir	15
--------------------------	----

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	16
3.2 Variabel Penelitian	16
3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian	17
3.3.1 Lokasi Penelitian	17
3.3.2 Jadwal Penelitian	17
3.4 Sumber Data	17
3.5 Instrumen Penelitian	18
3.5.1 Pengertian Instrumen Penelitian	18
3.5.2 Instrumen Penelitian yang Digunakan	18
3.6 Teknik Pengumpulan Data	19
3.7 Teknik Analisis Data	20

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian	34
4.1.1 Sejarah Singkat Desa Ononamolo I Lot	34
4.1.2 Jumlah Penduduk	34
4.1.3 Demografi Desa	34
4.1.4 Luas Wilayah	35
4.1.5 Visi Misi Desa	36
4.1.6 Badan Usaha Milik Desa SANOLO	36
4.1.7 Tugas Dan Fungsi Pengelola	37
4.1.8 Unit Usaha Yang Dikelola	39
4.2 Deskripsi Penelitian	40

4.3 Deskripsi Identitas Informan	41
4.4 Hasil Penelitian	43
4.4.1 Penerapan Manajemen Talenta Pada Proses Seleksi	
Pengurus Badan Usaha Milik Desa Sanolo.....	43
4.4.2 Metode Penerimaan Calon Pengurus/Karyawan Badan	
Usaha Milik Desa Sanolo.....	44
4.5 Solusi Penyelesaian Faktor Penghambat Pengembangan	
BUMDesa Sanolo	49
4.2 Peranan Dan Manfaat BUMDesa Sanolo	
di Desa Ononamolo I Lot	52
4.7 Pembahasan	53
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	61

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mengembangkan potensi sumber daya manusia agar meniad kreatif dan inovatif. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dan sentral dalam organisasi. Organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi, yang dalam pencapaiannya dikelola dan dikerjakan oleh manusia, sehingga bisa dikatakan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dalam rangka untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi maka diperlukan sebuah strategi penyeleksian atau penyaringan. Salah satu strategi penyeleksian sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara menerapkan strategi Manajemen Talenta pada saat perekrutan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut buku Talent Management karya Pella dan Afifah Inayati (2011:81), Manajemen Talenta memastikan bahwa pemimpin masa depan perusahaan (the company's future leader) memenuhi posisi kunci dan mendukung kompetensi inti perusahaan. Nilai strategis Manajemen talenta adalah cara untuk mengelola aliran talenta dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk memastikan pasokan talenta untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan.

Manajemen talenta adalah proses yang berorientasi terhadap sasaran yang dibutuhkan organisasi, dimana manajemen talenta terintegrasi dari proses seleksi, penempatan dan pengembangan. Tujuan dari manajemen talenta adalah

untuk menempatkan orang yang tepat diposisi yang tepat. Manajemen Talenta membantu organisasi/perusahaan dalam menilai potensi dan performa kerja karyawan di perusahaan. Melalui penilaian tersebut, perusahaan juga mengetahui secara pasti kelebihan dan kekurangan karyawan, dan dibagikan mana yang sebaiknya dikembangkan. Selain itu, penilaian performa kerja karyawan juga membantu setiap individu untuk mengetahui peluang jenjang karier yang bisa mereka raih. Manajemen Talenta juga berfungsi sebagai indikator tingkat keberhasilan sebuah organisasi. Ketika sumber daya manusia yang direkrut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dijalankan dan dikelola oleh sumber daya manusia tersebut dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arya Rizki Pratama dengan Judul Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Performance Pada Pt. Perkebunan Sumatera Utara pada tahun 2022 memaparkan bahwa Talent Management adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan karyawan dalam suatu perusahaan. Talent Management ini membantu perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan perusahaan serta untuk memastikan pengembalian maksimal dari karyawan yang bertalenta tersebut.

Selain itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hana Viany Oktavia pada tahun 2018, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Manajemen Talenta, skor total rata-rata untuk variabel manajemen talenta ada pada kategori sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu berjalan dengan baik.

¹⁷ Aula Rahmawati, (2019) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan di PD. BPR Bank daerah Lamongan. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan partial least square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

manajemen talenta berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan serta menunjukkan retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu contoh organisasi tingkat desa yang harus menerapkan Manajemen Talenta dalam penyeleksian karyawan adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa merupakan usaha desa yang didirikan oleh Pemerintahan Desa. Dalam mendirikan sebuah Badan Usaha Milik Desa, maka perlu fondasi yang kuat terutama dalam hal penyeleksian dan penempatan pengurusnya, Karena pengurus Badan Usaha Milik Desa adalah indikator utama dalam menentukan maju dan berkembangnya Badan Usaha Milik Desa itu sendiri, oleh karena itu penerapan Manajemen Talenta sangat dibutuhkan dalam perencanaan awal.

Tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Desa ini tidak terlepas dari harapan pemerintah pusat yakni adanya pemerataan pertumbuhan ekonomi dari pusat sampai ke pedesaan, sesuai yang termuat didalam amanat Permendesa No.4 Tahun 2015 yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Pemerintah pusat berharap dengan adanya Badan Usaha Milik Desa bisa mendukung program peningkatan pertumbuhan ekonomi secara nasional.

Permodalan Badan Usaha Milik Desa dapat berasal dari Pemerintah Desa, bantuan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota, atau penyertaan modal pihak lain. Salah satu anggaran dari Pemerintah Pusat yang ditujukan untuk permodalan serta pengembangan Badan Usaha Milik Desa adalah Dana Desa (DD) melalui Pemerintah Desa.

Dalam rangka menyukseskan tujuan pemerintah pusat dalam hal pemerataan pertumbuhan ekonomi, maka setiap desa diwajibkan memiliki badan usahanya sendiri. Berdasarkan petunjuk tersebut, Pemerintah Desa Ononomolo I Lot kemudian mendirikan sebuah Badan Usaha Milik Desa pada tahun 2019,

yang diberi nama Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Badan usaha ini didirikan berdasarkan Peraturan Kepala Desa yang didasari oleh hasil musyawarah mufakat bersama Badan Pemusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat desa. Setelah kepengurusan Badan Usaha Milik Desa berdiri, maka Pemerintah Desa memberikan wewenang kepada pengurus untuk mengelola dan menentukan anggaran dasar rumah tangganya (ADRT), selain itu Pemerintah Desa juga memberikan anggaran modal usaha yang bersumber dari anggaran Dana Desa, serta memberikan beberapa hibah aset kepada Badan Usaha Milik Desa SANOLO berupa tenda/teratak dan kursi. Tujuan dihibahkannya aset ini adalah untuk dikelola sebagai unit usaha. Pada proses awal pengoperasian, Badan Usaha Milik Desa SANOLO mendirikan satu unit usaha yakni jasa sewa tenda/teratak dan kursi. Unit usaha ini dijalankan dengan cara menyewakan kursi beserta tenda/teratak kepada warga yang membutuhkan.

Dengan didirikannya Badan Usaha Milik Desa ini, Pemerintah Desa Ononamolo I Lot berharap adanya pertumbuhan ekonomi di tingkat desa, serta dapat membuka lapangan pekerjaan bagi warga setempat. Namun setelah setahun berjalan, Badan Usaha Milik Desa SANOLO masih belum terlihat adanya perkembangan yang signifikan, baik dari sisi penambahan unit usaha maupun dari sisi pengelolaan unit usaha yang sudah ada, hal ini dibuktikan dengan masih belum adanya pemeliharaan terhadap aset yg sudah diterima dari Pemerintahan Desa, dimana masih terdapat beberapa teratak (tenda) yang bocor, tiang besi teratak yang karatan dan kursi yang masih belum dilabeli dengan merek Badan Usaha Milik Desa, yang mengakibatkan kursi ini rentan tertukar pada saat disewakan kepada warga. Selain itu dari sisi unit usaha juga masih belum ada penambahan unit usaha yang baru.

Kemudian diawal tahun 2022, pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO mencoba memulai unit usaha yang baru yakni usaha Depot air minum kemasan galon. Unit usaha yang baru inipun dijalankan sepenuhnya oleh pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO dan mulai memasok kebutuhan air

minum kemasan galon kepada warga setempat. Namun nasib unit usaha depot air minum inipun tidak jauh beda dengan unit usaha yang sebelumnya.

Berdasarkan progres yang sudah dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Desa SANOLO, dapat dikatakan bahwa tujuan/hasil yang diharapkan oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Desa Ononamolo I Lot tidak bisa terwujud. Usaha yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Desa SANOLO tidak mampu berkembang dengan baik.

Dari hasil penelitian di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, yang menjadi faktor utama kegagalan di Badan Usaha Milik Desa SANOLO ini disebabkan oleh lemahnya kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang mengelola Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Seharusnya pada perencanaan awal, Pemerintah Desa Ononamolo I Lot menerapkan strategi Manajemen Talenta dalam menyeleksi pengurus/pengelola, sehingga setiap posisi di dalam unit usaha tersebut diisi oleh orang-orang yang memiliki bakat dan kemampuan yang dibutuhkan.

Dari uraian kasus atau permasalahan yang terjadi di Badan Usaha Milik Desa SANOLO, peneliti kemudian tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Penerapan Manajemen Talenta Pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO Di Desa Ononamolo I Lot”**.

1.2 Fokus Penelitian

Untuk menghindari pembahasan yang lebih luas dalam penelitian ini, maka peneliti memberi batasan pembahasan berupa fokus penelitian, yang menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan Manajemen Talenta pada proses penyeleksian pengurus di Badan Usaha Milik Desa SANOLO di Desa Ononamolo I Lot.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang ditemui dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa Sanolo.

1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang sudah dipaparkan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan Strategi Manajemen Talenta Pada proses seleksi pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO?
2. Bagaimana solusi penyelesaian terhadap faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan Strategi Manajemen Talenta Pada proses seleksi pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO.
2. Untuk mengetahui solusi penyelesaian faktor –faktor yang menjadi hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO.

1.5 Kegunaan Hasil Penelitian

a) Kegunaan secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam hal penerapan Strategi Manajemen Talenta Pada Badan Usaha Milik Desa,serta dapat menjadi sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dalam bangku perkuliahan.

2. Kegunaan secara Praktis

a) Bagi penulis

Sebagai sarana mengimplementasikan ilmu yang sudah dipelajari selama dibangku perkuliahan,serta salah satu persyaratan untuk menyelesaikan study tingkat akhir di Universitas Nias.

b) Bagi Badan Usaha Milik Desa Sanolo

Sebagai bahan evaluasi dan referensi dalam memaksimalkan penerapan Strategi Manajaemen Talenta Padan Badan Usaha Milik desa yang sedang dijalankan/dikelola

c) Bagi Kampus

Sebagai masukan ilmu pengetahuan bagi pendidik dan mahasiswa/i Universitas Nias dalam hal Penerapan Strategi Manajemen Talenta

b) Bagi Peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi ilmu pengetahuan mengenai Strategi Penerapan Manajeman Talenta dalam penelitian selanjutnya.

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan penulisan tugas akhir ini terdiri atas 5 (Lima) bab pembahasan, yakni:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini memamparkan tentang teori-teori yang berkaitan dengan Manajemen Talenta sebagai dasar peneliti dalam menganalisa fenomena atau permasalahan yang terjadi ditempat penelitian serta gambaran tentang kerangka berpikir peneliti dalam mengamati penerapan Manajemen Talenta.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memaparkan tentang metode dan teknik yang dilakukan peneliti dilapangan dalam memecahkan permasalahan yang terjadi ditempat penelitian.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini memaparkan tentang data dan informasi yang didapatkan dilokasi penelitian, baik melalui proses wawancara ataupun berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan peneliti dilapangan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini memaparkan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dilapangan serta memaparkan saran dari peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut M. Manullang (2018:2), ³ Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan, dan pengawasan. Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen merupakan ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara terstruktur dan sistematis.

2.1.2 Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan menggunakan proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Berikut beberapa pendapat para ahli tentang Manajemen Talenta, ⁴ Menurut Harmen (2018:115) *Talent management* adalah serangkaian proses

yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat.

Menurut Isanawikrama (2019:152) Manajemen Talenta adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat, dengan kata lain, *talent management* bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses.

Menurut Savitri & Enjang (2018:133): Manajemen talenta adalah suatu upaya untuk mencari, merencanakan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam perusahaan yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipertahankan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, penyeleksian, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompensasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

2.1.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Beberapa karakteristik organisasi/perusahaan yang berhasil mengelola talenta menurut Pella dan Inayati (2018:89):

1. Memiliki Pengembangan Pola Pikir (*Development Mindset*)

Yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang dalam perusahaan.

2. Mengimplementasikan Budaya Kerja (*Performance Culture*)

Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

3. Memiliki *Executive Sponsorship*

Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau general manager (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pelatihan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan.

4. Menerapkan *Good HRD Information System*

HRD dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Perusahaan dengan program manajemen talenta yang bagus adalah mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk para karyawan yang telah bekerja didalam perusahaan. Karyawan yang bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai karyawan dan memeberikan mereka kesempatan untuk terus mendaki kesuksesan

2.1.3 Indikator Manajemen Talenta

Menurut Yarnall dalam Anshori (2019:22) manajemen talenta memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Seleksi

Usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

2. Penempatan

Penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.

3. Pengembangan

Pengembangan adalah proses dimana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Sistem manajemen talenta yang dikelola perusahaan harus dikaitkan dengan misi, visi, strategi dan nilai-nilai perusahaan. Karena itu, perusahaan harus menetapkan indikator manajemen talenta sehingga merefleksikan kepentingan perusahaan.

2.1.4 Tujuan Penerapan Manajemen Talenta

Tujuan dari manajemen talenta sebenarnya adalah menempatkan karyawan berbakat yang dilatih, dikembangkan oleh perusahaan untuk dipersiapkan dimasa yang akan datang.

Menurut Smilansky (2018), tujuan dari manajemen talenta adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antareksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta.
7. Dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
8. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
9. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.

2.1.5 Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati (2019) mengatakan bahwa, manfaat manajemen talenta adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.
3. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan kompetitor.

4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus.
5. Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

Menurut Sule, E & Wahyuningtyas (2016:5) kesuksesan dalam melaksanakan manajemen talenta yang sangat efektif akan memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun untuk perusahaan atau organisasinya itu sendiri, yaitu :

1. Manfaat manajemen talenta untuk perusahaan atau organisasi
 - a. Mengembangkan kapasitas pelayanan kepada konsumen.
 - b. Meningkatkan kepuasan untuk konsumen.
 - c. Mengurangi biaya tenaga kerja dengan cara melalui turnover yang rendah
 - d. Mengembangkan produktivitas dan keuntungan.
 - e. Mewujudkan keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan cara meningkatkan keahlian yang dimiliki karyawan.
 - f. Menjamin atas ketersediaan calon yang hendak menempati posisi strategis perusahaan di waktu yang tepat.
 - g. Menjamin akan adanya efisiensi serta efektivitas dalam proses bisnis perusahaan pada saat keadaan baik maupun pada saat krisis sekalipun.
2. Manfaat manajemen talenta untuk karyawan.
 - a. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan agar berkinerja lebih baik.
 - b. Ketersediaan pola karir yang sangat jelas dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan.
 - c. Mengembangkan kualitas karyawan dengan melakukan peningkatan kompetensi dan potensi yang dimiliki karyawan.
 - d. Memunculkan rasa ketertarikan karyawan terhadap perusahaan.

2.1.6 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Dalam Manajemen Talenta

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2017:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses *Talent Management*, yaitu:

3. Nilai Tenaga Kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.

4. Keadaan Demografi

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap pool talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para superkeeper sedini mungkin, memasukkannya kedalam pool talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.

5. Perubahan Peran Profesional SDM

Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, coaching, dan conseling, sampai dengan cara mengimplementasikan worklife programs inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, benefit, worklife programs, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

6. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta

a. Bimbingan (coaching)

Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya

- b. **Rencana Suksesi**
Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (coaching) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para superkeeper)
- 7. **Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi**
 - a. **Strategi employment branding** Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui branding (penciptaan 16 merk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan superkeeper
 - b. **Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi** Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

2.1.7 **Proses Manajemen Talenta**

Terdapat beberapa proses manajemen talenta yang telah diidentifikasi oleh Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli (2018:118) dalam bukunya yang berjudul Talent on Demand, yaitu sebagai berikut :

1. Menentukan posisi yang dibutuhkan dengan melihat analisis pekerjaan, perencanaan, dan perkiraan kebutuhan karyawan.
2. Membuat talent pool dengan melakukan perekrutan secara internal maupun eksternal untuk mengumpulkan karyawan yang bertalenta.
3. Memiliki calon karyawan yang telah mengisi formulir awal dengan lengkap dan mengikuti wawancara sebagai tahap pemindaian pertama.
4. Menggunakan alat seleksi seperti tes, wawancara, pemeriksaan latar belakang, dan pemeriksaan fisik untuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi syarat sesuai dengan apa yang dipersyaratkan.
5. Menentukan calon karyawan mana saja yang layak serta berkompeten.
6. Melakukan pelatihan, orientasi, dan pengembangan karyawan untuk membantu mereka beradaptasi dengan pekerjaan dan memiliki kemampuan yang diperlukan dari pekerjaan itu.

7. Melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.
8. Memberikan insentif dan kompensasi kepada karyawan agar mereka tetap termotivasi.

Proses manajemen talenta ini dilakukan untuk menemukan karyawan yang memiliki talenta dengan melakukan perekrutan serta wawancara secara berkala, agar perusahaan dapat tepat menemukan karyawan yang sesuai dengan kriterianya.

2.1.8 Konsep Dasar Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu strategi penguatan ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Badan Usaha Milik Desa dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa (Yudiardi, 2015). Badan Usaha Milik Desa didirikan dan dikembangkan oleh masyarakat melalui sumber daya lokal yang memiliki permintaan pasar. Peranan pemerintah pada Badan Usaha Milik Desa sebagai fasilitator sedangkan mekanisme operasional diserahkan langsung kepada masyarakat. Pengembangan perekonomian desa melalui BUMDes dapat dengan leluasa dikembangkan karena terpisah dari pemerintahan desa.

Setiap Badan Usaha Milik Desa memiliki permasalahan yang berbeda-beda tergantung permasalahan dari desa itu sendiri dan strategi penyelesaian yang sesuai pula dengan permasalahan desa. Telah banyak Badan Usaha Milik Desa didirikan namun setelah didirikannya Badan Usaha Milik Desa tersebut kegiatan operasional tidak berjalan dikarenakan berbagai faktor. Oleh sebab itu perlu adanya strategi yang digunakan oleh setiap Badan Usaha Milik Desa agar kegiatan operasional dapat berjalan dan dapat mengembangkan potensi desa melalui Badan Usaha Milik Desa.

Dalam menjalankan Usaha BUMDesa maka diperlukan sebuah strategi, hal ini bertujuan ketika Badan Usaha Milik Desa menghadapi permasalahan yang muncul maka untuk menyelesaikannya diperlukan suatu strategi, sehingga permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Dalam memilih strategi

dilihat dari berbagai segi dengan lingkup permasalahan yang dihadapi agar dapat menggunakan strategi yang tepat dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa.

Badan Usaha Milik Desa didorong untuk menjadi lembaga desa yang mampu mengelola semua aset dan potensi yang ada di desa. Sejah ini, desa sering hanya menjadi penonton dari praktik eksploitasi orang lain. Akibatnya, desa tidak bisa mendapat manfaat lebih dari kekayaan mereka. Badan Usaha Milik Desa harus bisa mengubah kebiasaan seperti itu. Semua kekayaan desa harus dinikmati oleh semua orang di desa (Benny dan Tetty, 2020). Oleh karena itu, Badan Usaha Milik Desa sangat cocok dengan semangat demokrasi ekonomi dari, oleh dan untuk desa. Badan Usaha Milik Desa berasal dari kehendak kolektif masyarakat. Badan Usaha Milik Desa dikelola langsung oleh masyarakat desa, dan hasilnya langsung dinikmati oleh masyarakat desa (Benny dan Tetty, 2020).

2.1.9 Tujuan Pendirian Badan Usaha Milik Desa

Dalam pembukaan Undang-Undang Desa Pasal 1 angka (6), BUM Desa dapat diartikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Pendirian BUM Desa disepakati melalui musyawarah desa yang bertujuan membahas pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat dan dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan serta ditetapkan dalam peraturan desa.

Adapun tujuan dari pendirian BUM Desa sendiri secara lengkap termuat dalam Permendagri Nomor 4 Tahun 2015 sebagai dasar untuk melaksanakan ketentuan Pasal 142 Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014.

1. Meningkatkan Perekonomian Desa.

Salah satu faktor, kenapa pemuda atau pemudi lebih memilih untuk ke kota atau luar negeri ialah karena minimnya upah dan lapangan pekerjaan yang ada di desa. Untuk dapat mengurai keinginan tersebut dan menekan laju urbanisasi, solusinya terbaik yang perlu dilakukan pemerintah desa ialah dengan meningkatkan perekonomian pedesaan. Adapun cara untuk dapat meningkatkan perekonomian pedesaan, antara lain sebagai berikut :

- a. Mengembangkan produk usaha masyarakat.
- b. Mengembangkan sektor pertanian.
- c. Mengelola desa wisata.
- d. Mengembangkan sektor perikanan.
- e. Mengembangkan sarana olahraga.
- f. Mengelola sektor pemasaran.

2. Mengoptimalkan Aset Desa.

Dalam Permendagri Nomor 1 Tahun 2016 pasal 1 angka 5 disebutkan bahwa aset desa adalah barang milik desa atau yang berasal dari kekayaan asli milik desa, dibeli atau diperoleh atas APBDes atau perolehan sumber lain yang sah. Itu artinya aset desa merupakan murni kepunyaan desa dan BUM Desa pun bisa mengelola untuk di optimalkan hasilnya sehingga bisa meningkatkan pendapatan desa.

Adapun jenis aset desa sesuai apa yang termuat dalam Pasal 10 Permendagri No 01 Tahun 2016, antara lain sebagai berikut:

- a. Kekayaan asli desa.
- b. Kekayaan milik desa yang dibeli atau diperoleh atas beban APBDesa.
- c. Kekayaan desa yang diperoleh dari hibah dan sumbangan atau yang sejenis.
- d. Kekayaan desa yang diperoleh sebagai pelaksanaan dari perjanjian/kontrak dan/atau diperoleh berdasarkan ketentuan perundang-undangan.
- e. Hasil kerjasama desa, dan kekayaan desa yang berasal dari perolehan lain yang sah.

3. Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.

2 Pelayanan umum kesehatan dan pelayanan administrasi berkontribusi pada pencapaian derajat kesehatan masyarakat. Namun kenyataannya kondisi pelayanan umum di masing-masing desa itu beragam. Ada yang sudah baik, ada pula yang masih memperhatikan. Padahal dalam UU Desa mengedepankan asas rekognisi dan subsidiaritas, dan sudah semestinya masyarakat memerankan dan berpartisipasi dalam memperbaiki pelayanan umum desa. Perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi desa akan berpengaruh sekali pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

- 2
4. Jika Home Industry diakui sangat strategis didalam meningkatkan pendapatan masyarakat. Maka sebenarnya pengelolaan BUM Desa yang sehat lah yang mampu meningkatkan pendapatan keduanya. Oleh karena itu, pemerintahan desa selayaknya memberikan perhatian khusus bagi perkembangan kedua usaha tersebut. Dengan membuat sebuah startegi, termasuk membina lingkungan dengan iklim usaha yang kondusif, memfasilitasi dan memberikan akses pada sumber daya produktif dan memperkuat jiwa kewirausahaan masyarakat yang berdaya saing..:

2,1.8 Faktor-faktor Penghambat Dalam Pengembangan BUM Desa.

11 Faktor penghambat merupakan faktor yang dapat menghambat atau menjadi kendala dalam proses pemberdayaan. Menurut nasdian dalam Malik & Dwidiningrum (2019) ada beberapa faktor penghambat, yakni:

- 11 1. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) masih kurang.
11 Minimnya sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan mengenai manajemen BUM Desa. Jadi para pengurus harus bisa membagi waktunya ketika merangkap pekerjaan dengan baik. Pelatihan BUM Desa sangat penting, karena mengingat para pengelola BUMDes adalah pilar utama roda BUM Desa.
- 11 2. Minimnya anggaran dana yang disediakan.

Anggaran dana yang disediakan oleh pemerintah Desa untuk BUM Desa menjalankan program pemberdayaan masih kurang karena anggaran tersebut hanya dapat dialokasikan pada satu program saja.

3. Partisipasi masyarakat masih rendah.

Partisipasi masyarakat yang masih rendah dikarenakan belum optimalnya sosialisasi yang dilakukan oleh pihak BUM Desa maupun Pemerintah Desa. Sehingga masyarakat ada yang berasumsi bahwa BUMDes hanya sebatas milik aparatur desa tanpa mengetahui fungsi dan pengelolaan dari BUMDes tersebut

2.1.9 Manfaat Badan Usaha Milik Desa

BUMDesa memiliki peran yang cukup besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa, BUM Desa, juga bisa berperan sebagai pengelola keuangan inklusif.

Secara garis besar BUM Desa memiliki 2 manfaat, yaitu secara komersil dan pelayanan publik.

1. Komersil

Sebagai lembaga komersil BUM Desa mampu membuka ruang lebih luas untuk masyarakat meningkatkan penghasilan dan juga membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat desa, sehingga pemuda desa yang memiliki potensi akan memperoleh pekerjaan di desanya sendiri.

2. BUM Desa tidak hanya bergerak dibidang bisnis saja, tetapi BUM Desa juga harus berkepentingan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui kontribusinya dibidang pelayanan sosial. Dari banyaknya manfaat yang di terima dari pendirian BUM Desa, maka desa akan mandiri baik dibidang ekonomi maupun pelayanan publik. Maka diharapkan untuk seluruh masyarakat desa-desa di Indonesia segera membentuk BUMDesa dan ikut berpartisipasi dalam meningkatkan perekonomian desa.

2.2. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sobandi pada tahun 2020, dengan judul penelitian Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia, menggunakan metode deskriptif dengan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), kajian ini mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi Manajemen Talenta pada birokrasi pemerintah di Indonesia. Berdasarkan hasil tersebut, maka direkomendasikan dua pendekatan strategi yang harus dilakukan, yaitu pendekatan struktural dan pendekatan kultural. Pendekatan struktural dilakukan melalui penyiapan kebijakan operasional dengan berbagai instrumen dan model yang dibutuhkan, sedangkan pendekatan kultural dilakukan melalui perubahan pola pikir dan budaya organisasi birokrasi dalam sistem merit yang sudah menjadi kebijakan dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Jusman Iskandar, Engkus, Fadjar Tri Sakti, Nabilah Azzahra, & Novianti Nabila pada tahun 2021, dengan judul menggunakan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metodologi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) manfaatnya dapat dirasakan oleh warga Desa Mekarmaju Kecamatan Pasirjambu Kabupaten Bandung, yakni dengan pemberdayaan potensi yang ada masyarakat bisa meningkatkan produk dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat juga memberikan kontribusi terhadap pembangunan dan memberikan dampak langsung terhadap ekonomi dan budaya masyarakat.

Penelitian terdahulu juga yang dilakukan oleh Pahrudin & Jalaludin pada tahun 2022 dengan judul Penerapan Manajemen Talenta pada Karyawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta, Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan metode wawancara, studi dokumentasi dan observasi. Hasil

penelitian menyimpulkan bahwa Penerapan Manajemen Talenta pada pegawai di Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta sudah dilaksanakan secara optimal, dimana penempatan pegawai yang efektif dan sudah sesuai dengan prinsip *one theright man, one theright place and one theright time*, serta Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta telah menerapkan *Acceleration Development* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan. Setiap karyawan Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan termasuk pegawai di Logistik farmasi. Manajemen talenta juga sudah diterapkan Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta dari mulai tahapan perencanaan talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan talenta.

Dan penelitian yang dilakukan oleh Krissetyanti Eunike Prapti Lestari, pada tahun 2013 dengan judul Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS, paradigma baru dalam Manajemen Sumber daya Manusia menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi (dikenal dengan human capital). Karena itu aset ini harus dikelola secara proaktif dan strategik. Manajemen talenta merupakan implementasi dari strategi-strategi atau sistem-sistem yang terintegrasi untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja dengan mengembangkan proses-proses dalam rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pengikatan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta aptitude yang dibutuhkan organisasi di masa ini dan akan datang. Tulisan ini menjelaskan bagaimana menerapkan strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya aparatur di organisasi publik. Studi ini menunjukkan bahwa implementasi dari manajemen talenta memerlukan tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi pegawai yang termasuk dalam talentpool. Tahap yang kedua adalah mengembangkan kelompok talenta dan kelompok yang lain. Dan yang ketiga adalah mempertahankan talenta. Langkah-langkah tersebut merupakan satu kesatuan proses.

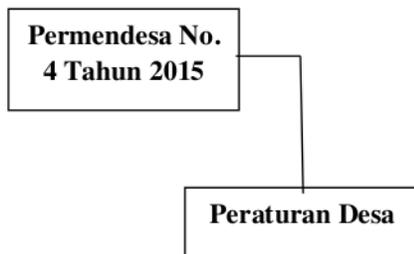
2.3 Kerangka Pikir

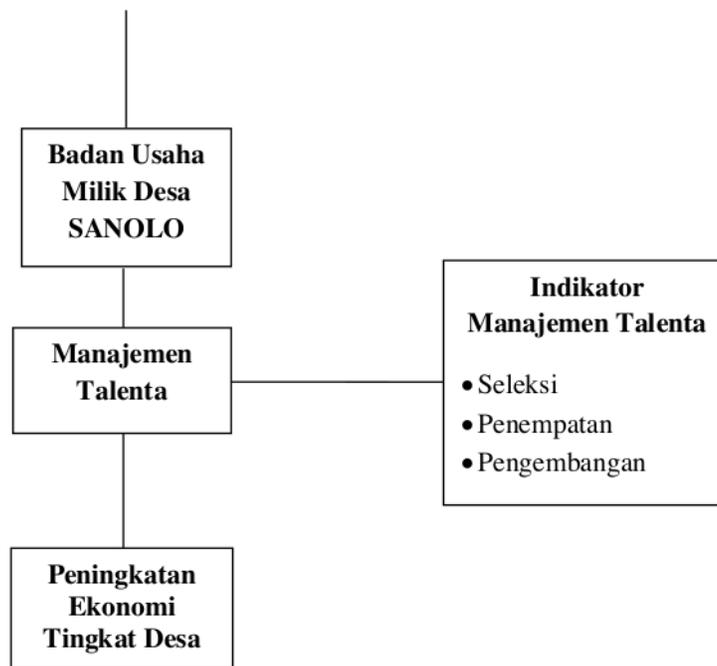
Kerangka pemikiran adalah rumusan konsep pemecahan masalah penelitian yang digambarkan secara umum sehingga penelitian dapat berjalan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan.

Menurut Sugiyono (2017:60) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Menurut Mc Gaghie dalam Hayati (2020), kerangka pemikiran ialah proses melakukan pengaturan dalam melakukan penyajian pertanyaan dalam penelitian dan mendorong penyelidikan atas permasalahan yang menyajikan permasalahan dan konteks penyebab peneliti melaksanakan studi tersebut.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah bagaimana mengimplementasikan teori Manajemen Talenta pada proses penyeleksian Sumber Daya Manusia pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO, sehingga apa yang menjadi tujuan yang diamanatkan dalam Permendesa.

2.1 Gambar Kerangka Pikir Peneliti





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Arikunto (2019:136) metode penelitian adalah cara utama yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan dan menentukan jawaban atas masalah

yang diajukan. Secara umum metode penelitian terbagi atas 3 jenis penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Metode Kuantitatif

Menurut Silaen (2018:18) penelitian kuantitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa angka-angka dan umumnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial. Artinya, angka yang didapatkan diolah dan dicari tahu pengaruhnya terhadap rumusan masalah penelitian yang telah ditentukan. Menurut Sugiyono (2018:14) metode kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan pengambilan sampel secara random dengan pengumpulan data menggunakan instrumen, analisis data bersifat statistik.

2. Metode Kualitatif

Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme (tepatnya fenomenologi), yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah di mana peneliti sendiri adalah instrumennya, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna. Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau obyek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok.

3. Metode Campuran.

Menurut Creswell dan Clark dalam Sanjaya (2015:49) Metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) adalah penelitian yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam setiap fase proses penelitian termasuk dari segi pedoman mengumpulkan dan menganalisis data.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dimana penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku,

persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain dengan dekripsi dalam bentuk kata-kata (Moleong, 2017:6).

Metode penelitian kualitatif adalah sebuah cara atau metode penelitian yang lebih menekankan analisa atau deskriptif. Dalam sebuah proses penelitian kualitatif hal-hal yang bersifat perspektif subjek lebih ditonjolkan dan landasan teori dimanfaatkan oleh peneliti sebagai pemandu, agar proses penelitian sesuai dengan fakta yang ditemui di lapangan ketika melakukan penelitian. Metode penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan mendalam dan dilakukan dengan mengumpulkan data sedalam-dalamnya.

Metode kualitatif lebih mengutamakan pengamatan fenomena dan lebih meneliti kesubtansi makna dari fenomena tersebut. Analisis dan ketajaman penelitian kualitatif sangat terpengaruh pada kekuatan kata dan kalimat yang digunakan.

3.2 Variabel Penelitian

Menurut Silaen (2018: 69) mengungkapkan bahwa variabel penelitian adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai atau mempunyai nilai yang bervariasi, yakni suatu sifat, karakteristik atau fenomena yang dapat menunjukkan sesuatu untuk dapat diamati atau diukur yang nilainya berbeda-beda atau bervariasi.

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel tunggal (Independen). Menurut Sugiyono (2017: 39) mengatakan bahwa variabel tunggal atau independen adalah “sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian ditarik kesimpulannya”

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka yang menjadi variabel tunggal dalam penelitian ini adalah Penerapan Manajemen Talenta pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO, dengan indikator yakni; seleksi, penempatan, dan pengembangan

3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah wadah atau objek yang akan dijadikan sebagai tempat dilaksanakannya penelitian, serta sebagai sumber informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Maka dari peneliti akan melakukan penelitian di Badan Usaha milik Desa SANOLO yang berlokasi di Jalan Pelud Binaka Km. 11, Desa Ononamolo I Lot, Kecamatan Gunungsitoli Selatan, Kota Gunungsitoli.

3.3.2 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian adalah kurun waktu yang dilakukan oleh peneliti untuk melaksanakan penelitian. Penelitian ini direncanakan pelaksanaannya dimulai bulan Maret samapai dengan bulan September Tahun 2023.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang diperoleh peneliti berasal dari sumber data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2018:456) data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini yang menjadi data primer adalah observasi dan wawancara, dan yang menjadi data sekunder adalah dokumentasi.

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancara imerupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekam *video/audio recorder*, maupun pengambilan foto. Narasumber dalam penelitian ini adalah Kepala Desa (Informan Kunci), Kepala Urusan Perencanaan, Direktur Bumdes. (Informan Pendukung)

Tabel 3.1 Informan Kunci

Nama	Jabatan
Elianus Zai	Kepala Desa

Tabel 3.2 Informan Pendukung

Nama	Jabatan
Fagolosi Gea	Kepala Urusan Perencanaan
Amoni Gea	Direktur BUM Desa SANOLO

3.5 Instrumen Penelitian

3.5.1 Pengertian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian. Instrumen sebagai alat pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode.

Menurut Sukmadinata (2018:230)¹² menyatakan bahwa: Instrument penelitian adalah berupa tes yang bersifat mengukur, karena berisi tentang pertanyaan dan pernyataan yang alternative jawabannya memiliki standard jawaban tertentu, benar salah maupun skala jawaban. Instrument yang beris ijawaban skala, berupa pertanyaan atau pernyataan yang jawabannya berbentuk skala deskriptif ataupun skala garis.

Sedangkan menurut Sugiono (2019:76) instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik fenomena ini disebut variable penelitian.

Berdasarkan pengertian instrument penelitian menurut beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan bahwa instrument penelitian merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian. Instrumen sebagai alat pada waktu penelitian yang menggunakan suatu metode. Menyusun instrument penelitian dapat dilakukan peneliti jika peneliti telah memahami benar penelitiannya.

3.5.2 Instrumen Penelitian Yang Digunakan

1. Peneliti

Instrumen penelitian yang pertama dan utama di dalam penelitian ini adalah peneliti. Tanpa peneliti maka sebuah penelitian tidak akan berjalan karena tidak ada pihak yang menentukan topik, fokus utama, dan mengumpulkan data. Peneliti bertugas untuk menentukan focus utama atau topic penelitian berdasarkan pemikiran subjektifnya. Kemudian bertugas untuk mengumpulkan data penelitian lalu di analisis dan ditarik kesimpulan sebagai hasil penelitian. Peneliti idealnya sudah tervalidasi yakni pribadi yang memang memiliki kemampuan untuk melakukan penelitian. Sehingga penelitian bias berjalan baik dan terus dilakukan sampai hasil penelitian didapatkan.

2. Panduan wawancara

Instrumen yang kedua adalah panduan wawancara, yakni sebuah tulisan yang berisi detail kegiatan wawancara yang akan dilakukan peneliti untuk mendapatkan data. Panduan ini berisi informasi data narasumber dan daftar pertanyaan yang diajukan. Panduan wawancara menjadi pegangan peneliti dalam melaksanakan penelitian dan tidak diberikan kepada narasumber.

Sebab narasumber cukup menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti untuk menjaga kebenaran atau validitas apa yang disampaikan

3. Alat Tulis

Instrumen penelitian selanjutnya adalah alat tulis, mencakup buku atau kertas dan pena atau pensil. Fungsinya adalah menjadi media bagi peneliti untuk mencatat hal atau data penting selama melakukan pengamatan (observasi).

4. Alat Rekam/*Smartphone*

Instrumen penelitian berikutnya adalah alat rekam, sesuai namanya alat ini digunakan untuk merekam kejadian maupun hasil wawancara. Biasanya dalam bentuk rekaman suara atau *video*, metode ini bias menggunakan fitur rekaman di *smartphone* atau ponsel.

5. Dokumen

Terakhir adalah dokumen yang juga bias disebut dengan istilah literatur. Jadi, dalam hal ini peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan cara studi literatur. Artinya peneliti membaca sejumlah dokumen untuk mendapatkan data terkait objek penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Wawancara

Merupakan sesi tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti yang dilaksanakan secara tatap muka dengan narasumber. Jenis wawancara ini dilakukan dengan cara menyiapkan sejumlah pertanyaan terlebih dahulu sesuai data yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Observasi

Peneliti langsung datang ke tempat objek penelitian dengan melakukan pengamatan terhadap kondisi nyata yang ada di Badan Usaha Milik Desa SANOLO yang berada didesa Ononamolo I Lot.

3. Dokumentasi

Yaitu data yang bersumber dari buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman. Menurut keduanya, proses analisis data kualitatif dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu:

1. Reduksi Data.

Tahap pertama dalam menganalisis data kualitatif. Menurut Miles dan Huberman adalah reduksi data atau data reduction. Tahap reduksi data adalah tahap mereduksi atau menyederhanakan data agar bisa sesuai dengan kebutuhan dan tentunya mudah untuk didapatkan informasi. Data yang didapatkan dari hasil wawancara, pengamatan langsung di lapangan, dan sebagainya tentu memiliki bentuk yang kompleks. Semua data yang sudah didapatkan kemudian dikelompokkan dari data yang sangat penting, kurang penting, dan tidak penting.

Data yang masuk ke dalam kelompok data tidak penting kemudian aman untuk dibuang atau tidak digunakan. Sehingga tersisa data yang sifatnya penting dan kurang penting. Peneliti bisa membuang juga data kurang penting, yang kemudian hanya menyisakan data yang sifatnya penting. Data ini kemudian menjadi lebih sederhana, sesuai dengan kebutuhan penelitian, dan dianggap mampu mewakili semua data yang sudah didapatkan. Sehingga lebih mudah untuk diproses ke tahap selanjutnya agar menjadi informasi yang bulat, jelas, dan menjawab suatu permasalahan.

2. Penyajian Data

Dalam macam-macam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman, setelah menyelesaikan tahap reduksi maka masuk ke tahap penyajian data atau data display. Sesuai dengan namanya, pada tahap ini peneliti bisa menyajikan

data yang sudah direduksi atau disederhanakan di tahap sebelumnya. Bentuk penyajian data kemudian beragam bisa disajikan dalam bentuk grafik, chart, pictogram, dan bentuk lain. Sehingga kumpulan data tersebut bisa lebih mudah disampaikan kepada orang lain. Selain itu juga mengandung informasi yang jelas dan pembaca bisa dengan mudah mendapatkan informasi tersebut. Proses penyajian data diperlukan dalam analisis data kualitatif untuk bisa menyajikan atau menampilkan data dengan rapi, sistematis, tersusun dengan pola hubungan tertentu, terorganisir, dan sebagainya. Sehingga data ini tidak lagi berupa data mentah akan tetapi sudah menyajikan suatu informasi.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan atau conclusion drawing. Sehingga data yang sudah disusun dan dikelompokkan kemudian disajikan dengan suatu teknik atau pola bisa ditarik kesimpulan. Kesimpulan ini menjadi informasi yang bisa disajikan dalam laporan penelitian dan ditempatkan di bagian penutup. Yakni pada bagian kesimpulan, sehingga para pembaca laporan penelitian juga bisa menemukan kesimpulan tersebut. Proses menarik kesimpulan baru bisa dilakukan ketika semua data yang variatif disederhanakan, disusun atau ditampilkan dengan memakai media tertentu, baru kemudian bisa dipahami dengan mudah.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Desa Ononamolo I Lot.

Desa Ononamolo I Lot merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Gunungsitoli Selatan, Kota Gunungsitoli. Pada zaman dahulu Desa Ononamolo I Lot di sebut sebagai *Banua Ononamolo*, yang terdiri atas tiga bagian wilayah yakni, *Laraga*, *Ononamolo*, dan *Tumori* Adapun menurut keterangan dari tokoh masyarakat setempat, alasan kenapa dulunya disebut

sebagai banua karena dulunya *Ononamolo* terdapat satu sungai yang sangat besar yang mana saat itu sungai tersebut dijadikan sebagai tempat berlabuh kapal besar dari luar dan dijadikan sebagai pusat perniagaan atau perdagangan, baik antar penduduk lokal maupun dari luar pulau Nias. Dulunya Banua Ononamolo dipimpin oleh seorang petinggi yang disebut sebagai Tuhenori.

Namun dengan perkembangan zaman dan kemudian setelah terbentuknya satu Pemerintahan di Pulau Nias yang disebut Sebagai Pemerintah Kabupaten Nias maka nama *Banua* diubah menjadi Desa, sehingga Banua Ononamolo menjadi Desa Ononamolo I Lot dan dipimpin oleh seorang Kepala Desa. Adapun kepanjangan Lot adalah Laraga, Ononamolo Dan Tumori.

4.1.2 Jumlah Penduduk

Saat ini jumlah penduduk Desa Ononamolo I Lot adalah sebanyak 1.789 jiwa, yang terdiri atas 427 Kepala Keluarga, yang tersebar di tiga wilayah dusun, yakni dusun I, II, II. Berikut tabel jumlah penduduk yang ada di desa Ononamolo I Lot:

Tabel 4.1.
Jumlah Penduduk

No	Laki-laki/ Perempuan	Jumlah
1	Laki-laki	823 jiwa
2	Perempuan	966 jiwa
3	Total	1.789 jiwa

Sumber data: Kantor Desa Ononamolo I Lot.

4.1.3 Demografi Desa

Adapun data Demografi desa Ononamolo I Lot adalah sebagai berikut:

- ❖ Ononamolo I Lot terletak di wilayah Kecamatan Gunungsitoli Selatan Kota Gunungsitoli Provinsi Sumatera Utara,
- ❖ Sebelah Utara berbatasan dengan Desa Luahalaraga Kecamatan Gunungsitoli Selatan, Kota Gunungsitoli,
- ❖ Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Lautan Indonesia,
- ❖ Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Bawodesolo Kecamatan Gunungsitoli Idanoi, Kota Gunungsitoli,
- ❖ Sebelah Barat berbatasan dengan Desa Mazingo Tabaloho Kecamatan Gunungsitoli Selatan, Kota Gunungsitoli.

4.1.4 Luas Wilayah

Luas wilayah Desa Ononamolo I Lot adalah 400 Ha dimana 80 % berupa daratan yang bertopografi berbukit - bukit , dan 20 % daratan dimanfaatkan sebagai lahan pertanian dan perkebunan . Iklim Desa Ononamolo I Lot , sebagaimana Iklim Kemarau dan Penghujan , hal tersebut memiliki pengaruh langsung terhadap pola pertanian dan perkebunan yang ada di Desa Ononamolo I Lot Kecamatan Gunungsitoli Selatan.

4.1.5 Visi dan Misi desa

Visi:

“Mewujudkan Desa Ononamolo I Lot Menjadi Desa Yang Maju, Mandiri, Sehat, dan Sejahtera”

Misi:

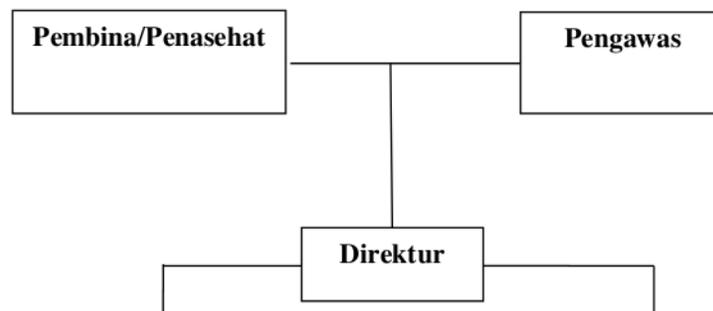
1. Mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan memberdayakan seluruh perangkat desa dan lembaga-lembaga yang ada didesa.

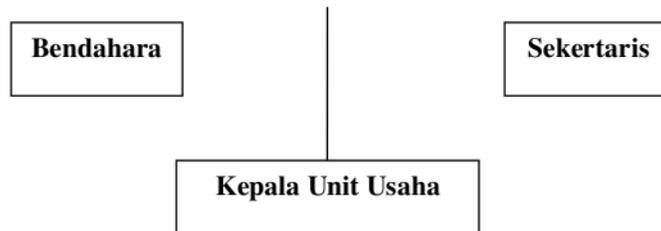
2. Meningkatkan pembangunan perluasan desa, pembangunan gedung pemerintahan desa dan mengembangkan pembangunan disektor pariwisata.
3. Meningkatkan pembangunan sarana air bersih dan kebersihan lingkungan.
4. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat melalui Bumdes.

4.1.6 Badan Usaha Milik Desa SANOLO

Badan Usaha Milik Desa SANOLO merupakan Badan Usaha yang pertama kali didirikan di Desa Ononamolo I Lot, Badan Usaha ini didirikan berdasarkan amanat Peraturan Menteri Desa No. 15 Tahun 2019, kemudian ditetapkan ditingkat desa melalui Peraturan Desa No 02 tanggal 20 September 2019 yang didasari atas musyawarah bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan Masyarakat Desa Ononamolo I Lot, dimana pengurusnya diseleksi dan ditetapkan dari unsur masyarakat setempat. Adapun tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Desa ini adalah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi ditingkat desa dengan cara menggali potensi-potensi sumber daya yang ada di desa Ononamolo I Lot. Sumber permodalan yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa SANOLO berasal dari Alokasi Dana Desa serta hibah aset yang disalurkan oleh Pemerintah Desa Ononamolo I Lot. Berikut sturuktur organisasi Badan Usaha Milik Desa SANOLO:

Gambar 4.1 Sturuktur Organisasi





4.1.8 Tugas dan Fungsi Pengelola BUM Desa

1. Penasehat

- a. Memberikan nasihat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUM Desa.
- b. Memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa.
- c. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa.

2. Pengawas

- a. Penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha dari BUM Desa.
- b. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja Pelaksana Operasional.

3. Pelaksana Operasional

- a) Direktur BUM Desa
 - Melaksanakan dan mengembangkan BUM Desa agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan/atau pelayanan umum masyarakat Desa

- Menggali dan memanfaatkan potensi usaha ekonomi Desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa
 - Melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga perekonomian Desa lainnya
 - Melakukan evaluasi atas kinerja yang sudah dilaksanakan.
- b) Sekertaris BUM Desa
- melaksanakan fungsi pengelolaan administrasi Usaha Badan Usaha Milik Desa. Mengelola data dan informasi unit usaha Badan Usaha Milik Desa
 - Mengelola surat menyurat secara umum
 - Melaksanakan kearsipan
 - Mengelola data dan informasi unit usaha Badan Usaha Milik Desa
- c) Bendahara BUM Desa
- Melaksanakan kebijakan operasional pengelolaanam fungsi keuangan unit usaha Badan Usaha Milik Desa.
 - Melaksanakan strategi pengelolaan unit usaha Badan Usaha Milik Desa.
 - Menyusun pembukuan penerimaan dan pengeluaran keuangan unit usaha Badan Usaha Milik Desa.
 - Mengelola gaji dan insentif pengurus unit usaha pengelola belanja dan pengadaan barang/jasa unit usaha Badan Usaha Milik Desa.
 - Pengelola penerima keuangan unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
- d) Kepala unit usaha.
- Melakukan pemasaran produk
 - Melakukan penjualan produk kelapangan

- Melaporkan hasil penjualan kepada bendahara
- Melakukan pemeriksaan dan pemeliharaan aset/unit.

4.1.8 **Unit Usaha Yang Dikelola**

Badan Usaha Milik Desa SANOLO Memiliki dua Unit Usaha yang dijalankan dalam pengelolaannya, yakni terdiri atas:

1. Unit Usaha Sewa Teratak dan Kursi

Unit usaha ini merupakan, unit yang pertama kali didirikan sejak Badan Usaha Milik Desa SANOLO ditetapkan melalui Peraturan Desa. Unit usaha ini bergerak dibidang sewa teratak dan kursi kepada warga desa maupun warga diluar desa. Penetapan harga atau tarif pada unit usaha ini ditetapkan dengan cara mengadakan musyawarah terlebih dahulu bersama masyarakat Desa Ononamolo I Lot, Sehingga kemudian hasil kesepakatan tersebut ditetapkan menjadi tarif dasar sewa kepada warga yang membutuhkan. Adapun tarif yang disepakati dibagi atas dua versi, yakni tarif untuk acara duka, membayar sebesar Rp. 5.000/Lusin kursi dan Rp. 25.000/Teratak. Sedangkan tarif untuk acara suka, Rp 1.000/biji kursi dan Rp. 50.000/teratak.

2. Unit Usaha Depot Air Minum

Unit ini mulai dioperasikan sejak tahun 2022, dimana unit usaha ini beroperasi untuk menyuplai air minum kemasan galon kepada warga setempat serta warga diluar desa, dan dijual dengan harga ekonomis Rp 4.000/galon. Unit usaha ini dikelola dengan memanfaatkan sumber air pegunungan yang ada didesa Ononamolo I Lot.

4.2. Deskripsi Penelitian

Setelah pada bab sebelumnya telah memaparkan latar belakang penelitian, teori-teori yang mendukung penelitian serta pemaparan tentang metode penelitian yang digunakan, maka pada bab ini akan dipaparkan apa yang menjadi hasil penelitian dilapangan. Hasil penelitian yang dijabarkan merupakan hasil

wawancara dengan informan atau narasumber serta hasil pengamatan peneliti dilapangan dan dokumentasi yang mendukung penelitian.

Sub Pembahasan dalam penelitian ini di dapatkan berdasarkan pengumpulan data dari hasil wawancara dengan informan, pengamatan dilapangan serta dokumentasi yang dianggap dapat membantu peneliti dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, sehingga pada tahap selanjutnya dapat ditarik apa yang menjadi kesimpulan kesimpulan berdasarkan dari hasil dan pembahasan dalam penelitian.

Adapun rumusan masalah yang ingin dipecahkan pada penelitian ini adalah tentang Analisis Penerapan Manajemen Talenta pada proses seleksi yang di lakukan di Badan Usaha Milik Desa SANOLO serta untuk mengetahui solusi atas hambatan dalam pengembangan BUM Desa SANOLO. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode deskriptif.

Untuk membuat penelitian ini terencana secara sistematis maka terlebih dahulu peneliti menyiapkan daftar wanwancara yang akan di tanyakan kepada informan, selain itu menyusun rencana dan mengatur jadwal wawancara yang akan dilakukan dilapangan. Berikut tabel jadwal wanwancara yang dilakukan oleh peneliti dengan informan kunci dan informan pendukung:

Tabel 4.2 Jadwal wawancara dengan informan kunci

Nama Informan	Jabatan	Tanggal Wawancara	Lokasi Wawancara
Elianus Zai	Kepala Desa Ononamolo I Lot	21 Agustus 2023 23 Agustus 2023	Rumah Kepala Desa Ononamolo I Lot

Tabel 4.3 Jadwal Wawancara Dengan Informan Pendukung

Nama informan	Jabatan	Tanggal Wawancara	Lokasi Wawancara
Fagolosi Gea	Kepala Urusan	25 Agustus 2023	Balai Desa
	Perencanaan Desa Ononamolo I Lot	26 Agustus 2023	Ononamolo I Lot
Amoni Gea	Direktur BUM Desa SANOLO	28 Agustus 2023	Rumah Direktur BUM Desa

4.3. Deskripsi Identitas Informan

Untuk mendapatkan data yang akurat dilapangan, maka peneliti membagi dua jenis informan, yakni informan kunci dan informan pendukung. Adapun identitas dari iforman tersebut adalah sebagai berikut:

1. Informan kunci

Informan kunci pada penelitian ini adalah Bpk. Elianus Zai, merupakan Kepala Desa Ononamolo I Lot, alasan peneliti memilih beliau sebagai informan kunci dikarenakan beliau merupakan pimpinan tertinggi dan merupakan KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) di Pemerintahan Desa Ononamolo I Lot, selain itu beliaulah yang membuat keputusan mulai dari awal pembukaan pelamaran pengurus sampai pada tahap penetapan pengurus dan pengelola BUM Desa SANOLO. Sehingga peneliti meyakini beliau mengetahui secara mendalam tentang tahapan-tahapan yang dilakukan dari awal perencanaan pendirian BUM Desa.

2. Informan Pendukung

Untuk memastikan keakuratan data dilapangan, maka peneliti juga menggunakan informan pendukung yang berperan memberikan informasi

tambahan dari informan kunci, sebagai pelengkap analisis dan pembahasan.

Pada penelitian ini menggunakan 2 orang informan pendukung yakni:

1. Bpk. Fagolosi Gea, sebagai Kepala Urusan Perencanaan di desa Ononamolo I Lot, alasan peneliti memilih beliau sebagai informan pendukung dikarenakan menurut peneliti, beliau turut terlibat dalam perencanaan yang ada di desa termasuk dalam hal merencanakan strategi dalam penerimaan calon pengurus BUM Desa
2. Bpk. Amoni Gea, sebagai Direktur BUM Desa SANOLO, ALASAN Peneliti memilih beliau sebagai informan pendukung dikarenakan, beliau merupakan penanggung jawab di BUM Desa SANOLO dan merupakan pihak yang sudah turut terlibat dari proses awal penerimaan calon pengurus/pengelola BUM Desa.

4.4. Hasil Penelitian

4.4.1. Penerapan Manajemen Talenta Pada Proses Seleksi Pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO

Dalam mendirikan sebuah usaha/organisasi maka diperlukan sebuah perencanaan, adapun perencanaan ini bertujuan untuk menentukan arah dan tujuan dalam menjalankan usaha, sehingga apa yang menjadi tujuan akhir dapat diraih dengan sukses. Perencanaan juga merupakan fondasi awal yang dapat menentukan tingkat keberhasilan suatu usaha/organisasi, hal ini dikarenakan Perencanaan berperan sebagai pandangan atau acuan dalam melakukan tindakan dalam organisasi tersebut.

Salah satu bentuk perencanaan yang harus direncanakan dengan baik adalah Perencanaan Sumber Daya Manusia yang nantinya berperan sebagai pengurus atau pengelola dalam sebuah usaha/organisasi. Dalam perencanaan ini biasanya menggambarkan tentang kualifikasi atau keahlian Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan sebuah unit usaha/organisasi. Hal inilah yang kemudian yang ingin diketahui oleh peneliti, tentang bagaimana Perencanaan yang dilakukan di BUMDesa SANOLO.

Untuk mengetahui bagaimana Perencanaan yang dilakukan di BUMDesa SANOLO, kemudian peneliti melakukan wawancara kepada informan kunci, yakni Bpk. Elianus Zai selaku Kepala desa Ononamolo I Lot dan menanyakan bagaimana perencanaan awal dalam mendirikan BUMDesa SANOLO?, beliau mengatakan kepada peneliti:

“Perencanaan awal pembentukan Badan Usaha Milik Desa SANOLO tidak terlepas dari petunjuk Pemerintah Pusat yang dituangkan dalam sebuah Peraturan Menteri Desa (Permendes) No. 4 tahun 2015, dimana didalam peraturan tersebut telah diatur regulasi tentang tujuan, petunjuk, dan aturan-aturan yang harus dipatuhi dalam mendirikan sebuah Badan Usaha Milik Desa”.

Selain itu, Bpk Fagolosi Gea juga mengatakan kepada peneliti tentang perencanaan awal susunan kepengurusan di BUMDesa SANOLO, beliau mengatakan bahwa:

“Pada Permendes No. 4 tahun 2015 telah diatur tentang susunan kepengurusan Badan Usaha Milik Desa, dimana pada Pasal 10 ayat 1, kepengurusan BUM Desa terdiri atas:

- 1. Penasehat,*
- 2. Pelaksana Operasional, dan*
- 3. Pengawas*

Kemudian berdasarkan regulasi tersebut, Pemerintahan Desa Ononamolo I Lot berpedoman dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa SANOLO terutama dalam hal menentukan jumlah pengurus yang akan di seleksi”.

Dari Hasil wawancara dengan Kepala Desa Ononamolo I Lot dan Kepala Urusan Perencanaan diatas, dapat diketahui bahwa segala bentuk perencanaan pembentukan Badan Usaha Milik Desa SANOLO harus berpedoman dengan

apa yang sudah dituangkan di dalam Permendes No. 4 tahun 2015 dan Peraturan Desa.

4.4.2. Metode Penerimaan Calon Pengurus/Karyawan Badan Usaha Milik Desa SANOLO

Dalam proses penyeleksian pengurus/karyawan sebuah organisasi, maka diperlukan sebuah cara atau metode untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini bertujuan agar orang-orang yang ditetapkan nantinya sebagai pengurus/karyawan adalah orang yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi. Untuk mengetahui metode tersebut peneliti menanyakan langsung kepada Bpk. Elinayus Zai, bagaimana metode yang digunakan pada saat penerimaan calon pengurus BUMDes SANOLO? Beliau mengatakan bahwa:

“Dalam rangka untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai pengurus/karyawan Badan Usaha Milik Desa SANOLO, terkhusus pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL, kami membuka pelamaran secara terbuka kepada seluruh masyarakat desa untuk mengajukan dirinya sebagai calon pengurus/karyawan Badan Usaha Milik Desa SANOLO, dan kami juga tidak memberi batasan jumlah pelamar. Adapun cara kami menginformasikan tentang penerimaan calon pengurus dan pengelola BUMDesa SANOLO, dengan cara membuat pengumuman resmi dalam bentuk surat kemudian kami tempelkan dipapan informasi setiap dusun serta ditempat-tempat yang sering menjadi titik kumpul warga, seperti warung/kedai dan tempat tongkrongan lainnya yang ada di desa Ononamolo I Lot”.

Kemudian informan pendukung, Bpk Fagolosi Gea juga mengatakan:

“Metode pelamaran ini hanya di khususkan untuk jabatan PELAKSANA OPERASIONAL saja, hal ini dikarenakan penyesuaian dengan aturan yang ada di Permendes No. 04 tahun 2015, dimana pada pada saat itu dalam perencanaan pada posisi PELAKSANA OPERASIONAL kami membutuhkan sebanyak 4 (empat) orang,

yakni untuk posisi DIREKTUR BUMDES, SEKERTARIS, BENDAHARA serta KEPALA UNIT USAHA,”

Selanjutnya untuk memperdalam informasi tentang proses seleksi pengurus BUM Desa SANOLO, kemudian peneliti menanyakan Kepada Bpk Elianus Zai apa saja hal yang diperhatikan untuk memutuskan bahwa calon pengurus tersebut layak diseleksi? Beliau mengatakan bahwa:

"Dalam menentukan persyaratan yang harus diperhatikan dalam menyeleksi calon pengurus terkhusus pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL yang sudah mengajukan diri melalui pelamaran, maka tidak terlepas juga dari regulasi calon pengurus yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Desa No. 04 Tahun 2015, dimana dalam peraturan tersebut dituangkan syarat-syarat sebagai berikut:

- 1. Masyarakat Desa yang memiliki jiwa wirausaha.*
- 2. Berdomisili dan menetap sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.*
- 3. Berkepribadian, baik, adil, jujur, cakap, dan perhatian terhadap ekonomi desa.*
- 4. Pendidikan minimal setingkat SMU/Madrasah Aliyah/SMK sederajat.*

Ketika beberapa persyaratan tersebut sudah dipenuhi oleh calon pengurus, maka secara aturan yang bersangkutan layak untuk diseleksi menjadi pengurus/pengelola”

Kemudian peneliti menggali informasi mendalam tahapan selanjutnya tentang metode yang diterapkan dalam menyeleksi pengurus/pengelola BUM Desa SANOLO, dengan menanyakan kepada Bpk Elianus Zai bagaimana teknik menyeleksi pengurus BUMDes SANOLO? Dari pertanyaan tersebut beliau menjawab:

“Teknik dalam menyeleksi yang dilakukan dalam menetapkan Pengurus/Pengelola BUM Desa SANOLO, dilakukan dalam 3 variasi teknik, yakni;

1. Teknik Penetapan/Seleksi “Penasehat” BUM Desa

Pada bagian ini teknik yang dilakukan dalam menetapkan posisi/jabatan PENGAWAS, tidak lagi melalui proses seleksi, melainkan penetapannya dilakukan secara ex officio. Hal ini dikarenakan pada Permendesa No. 04 Tahun 2015 pasal 11 ayat 1 dikatakan bahwa: "Penasehat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a dijabat secara ex officio oleh Kepala Desa yang bersangkutan", kemudian berdasarkan aturan tersebut melalui musyawarah Bersama BPD {Badan Permusyawaratan Desa} dan warga desa melaksanakan mufakat dalam menetapkan Kepala Desa Ononamolo I Lot sebagai PENASEHAT di Badan Usaha Milik Desa SANOLO.

2. Teknik Seleksi/Penetapan PELAKSANA OPERASIONAL

Sesuai dengan yang saya sampaikan sebelumnya, teknik meenyeleksi pada bagian PELAKSANA OPERASIONAL adalah dilakukan dengan membuka pelamaran bagi warga desa dengan mencantumkan persyaratan sesuai dengan yang dimuat di dalam Permendesa No. 04 Tahun 2015, kemudian setelah calon pengurus menyampaikan dokumen kepada kami melalui panitia yang telah dibentuk sebelumnya, lalu direncanakan jadwal rencana ujian tertulis serta interview. Adapun bagian-bagian dari pelaksana operasional ini adalah terdiri atas: Direktur BUM Desa, Sekretaris BUM Desa, Bendahara BUM Desa, dan Kepala Unit Usaha. Namun pada tahap ini kami sedikit terkandala dalam menerapkan proses penyeleksiannya, dimana pada posisi ini jumlah pelamar yang mengajukan diri menjadi PELAKSANA OPERASIONAL kebetulan hanya sebnayak 4 (empat) orang saja sesuai dengan kebutuhan yang kami rencanakan, sehingga tahapan seleksinya tidak bgtu kami terapkan lagi dan langsung ditetapkan menjadi prngurus pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL.

3. Tenik Seleksi/Penetapan PENGAWAS

Yang terakhir adalah teknik seleksi pada posisi/jabatan PENGAWAS. Penetapan Pengawas di BUMDesa SANOLO dilakukan dengan melaksanakan musyawarah bersama masyarakat dan Lembaga-lembaga yang ada di desa Ononamolo I Lot, kemudian pada musyawarah tersebut dilakukan penghunjukan keterwakilan dari setiap lembaga yang ada untuk menjadi Pengawas di BUM Desa. Pada proses

penetapan pengawas ini tidak melewati tahapan seleksi atau pengajuan diri menjadi calon pengurus.

Selain itu informan pendukung, Bpk. Amoni Gea juga mengatakan kepada peneliti :

“Pada saat saya ditetapkan menjadi pengurus tidak melalui tahapan seleksi yang begitu ribet, pokoknya kasih lamaran dan beberapa minggu kemudian saya dapat informasi kalo saya diterima menjadi pengurus BUMDES, kebetulan saat itu saya ditetapkan menjadi direktur.”

Untuk mengetahui tingkat efesiensi metode seleksi yang digunakan dalam penetapan pengurus/pengelola BUM Desa, kemudian peneliti menanyakan kepada Bpk Elianus Zai, apakah pengurus BUMDes SANOLO yang sudah ditetapkan sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan? Berdasarkan pertanyaan tersebut, beliau mengatakan:

“Menurut saya penetapan pengurus/pengelola yang sudah ditetapkan saat ini masih belum sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, terutama pada posisi PENASEHAT dan PENGAWAS, hal ini dikarenakan pada penetapan kedua posisi/jabatan ini tidak melalui tahapan seleksi, melainkan ditetapkan secara aturan yang termuat di dalam Permendesa No. 04 Tahun 2015, sehingga pada proses penetapan ini tidak lagi memperhatikan yang namanya kompetensi atau keahlian yang dibutuhkan dalam mendirikan sebuah usaha. Seharusnya penetapan PENASEHAT dan PENGAWAS yang dimuat didalam Permendesa disesuaikan dengan metode penetapan/seleksi pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL, sehingga kita dapat mencari bakat-bakat yang memiliki ide dalam mengembangkan sebuah unit usaha”.

Selain itu informan pendukung, Bpk Fagolosi Gea juga memberikan informasi tambahan dengan mengatakan:

“Seharusnya pada posisi/jabatan PENASEHAT dan PENGAWAS harus benar-benar diseleksi dikarenakan pada bagian ini sangat berperan penting dalam pengarahan-pengarahan dalam pengembangan dan kemajuan BUM Desa SANOLO, sementara yang

terjadi sekarang adalah pada posisi/jabatan ini ditetapkan berdasarkan Peraturan yang berasal dari pemerintah Pusat, sehingga hal ini mengurangi nilai kualifikasi yang dibutuhkan”

Selanjutnya peneliti ingin mengetahui kesesuaian penempatan pengurus setelah ditetapkannya menjadi pengurus/pengelola BUM Desa SANOLO, untuk mendapatkan informasi tersebut kemudian Peneliti menanyakan kembali kepada Bpk Elianus Zai, apakah setiap pengurus sudah ditempatkan di tempat yang tepat? dan apa yang menjadi kendala dalam menjalankan BUMDes SANOLO? Beliau mengatakan bahwa:

“Penempatan pengurus/pengelola pada setiap posisi/jabatan, menurut saya masih belum sesuai atau belum tepat, terutama dalam hal kompetensi dan keahlian, contohnya saja pada posisi Direktur, kalo saya perhatikan yang bersangkutan kurang memiliki jiwa leadership untuk mengarahkan dan memotivasi para tim pelaksana operasional, pada posisi sekretaris juga kalo diperhatikan masih lemah dalam inventarisasi administrasi, begitu juga pada posisi bendahara, kemampuannya dalam mencatatkan arus keuangan Bumdes masih kurang, hal ini dibuktikan dari laporan keuangan Bumdes mengalami ketrlambatan pelaporan setiap akhir tahunnya, laporan rekap bulanan juga terkadang mengalami keterlambatan. sehingga hal inilah yang menjadi kendala kami dalam menjalankan Bumdes ini. Minimnya keahlian yang dimiliki pengurus menjadi faktor utama penghambat pengembangan usah desa ini”.

Dari keterangan yang diberikan oleh informan kunci dan informan pendukung, dapat kita ketahui alur yang sudah dilaksanakan dalam penetapan pengurus BUMDesa SANOLO.

4.5. Solusi Penyelesaian Faktor Penghambat dalam Pengembangan BUMDesa SANOLO

Dalam menjalankan sebuah usaha tentunya tidak terlepas dari beberapa faktor yang bisa menghambat proses perencanaan yang sudah dirancang

sebelumnya. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan langkah penanganan yang efisien dengan tujuan untuk menghindari usaha/organisasi dari kegagalan. Dari hasil wawancara sebelumnya ditemukan hambatan-hambatan dalam pengembangan BUM Desa SANOLO. Adapun hambatan tersebut adalah minimnya kemampuan atau kompetensi pengurus yang ditetapkan menjadi pengurus/pengelola BUM Desa. Sehingga hal ini memperlambat proses kemajuan dalam pengembangan BUMDesa.

Salah satu karakteristik manajemen talenta dalam hal pengembangan menurut Pelladan Inayati (2018:89) adalah “*pembimbingan, pelatihan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan*”. Dari pendapat ini dapat diketahui bahwa pelatihan menjadi salah satu cara dalam mengembangkan bakat dan kemampuan pegawai/karyawan.

Berdasarkan hal tersebut kemudian peneliti ingin mengetahui bagaimana solusi penanganan yang dilakukan dalam mengatasi keterbatasan kompetensi dan keahlian pengurus/pengelola yang telah ditetapkan tersebut, dengan menanyakan kepada Bpk Elianus Zai, apakah pernah dilakukan pelatihan tentang pengembangan bakat kepada pengurus BUMDes Sanolo? Beliau mengemukakan:

“Dalam mengatasi keterbatasan kompetensi dan keahlian yang dimiliki pengurus yang sudah ditetapkan, maka kami melaksanakan beberapa pelatihan terutama pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL, yang bertujuan untuk mengembangkan dan mengasah kemampuan mereka dalam mengelola unit usaha yang ada, karna pada posisi/jabatan inilah sebenarnya yang menjadi ujung tombak dalam menentukan maju mundurnya BUM Desa SANOLO. Selain itu kegiatan ini kami lakukan untuk menggali potensi yang ada didalam diri pengurus, sehingga kami dapat mengetahui pada bagian mana keunggulan setiap pengurus/pengelola sehingga bakat tersebut dapat diimplementasikan dalam jangka panjang untuk pengelolaan BUM Desa”

Informan pendukung, Bpk Amoni Gea juga menambahkan bahwa:

“Untuk meningkatkan kemampuan kami dalam mengembangkan BUM Desa SANOLO, kami sebagai PELAKSANA OPERASIONAL terkadang di ikut sertakan dalam seminar-seminar yang bertemakan tentang pengembangan dunia usaha, selain itu kami juga diberikan kebebasan dalam mengekspresikan skil yang kami miliki dalam mengembangkan usaha”

Kemudian untuk mengetahui informasi lebih dalam tentang upaya pengembangan pengurus/pengelola, peneliti kemudian menanyakan kembali kepada Bpk. Elianus Zai, apa saja pelatihan yang sudah dilaksanakan dalam mengembangkan kemampuan para pengurus BUMDes?

“Adapun pelatihan yang sudah kami lakukan yang bertujuan untuk pengembangan kompetensi dan keahlian pengurus adalah:

1. Pelatihan kompetensi dan keahlian

Memprogramkan setiap tahunnya dari anggaran Dana Desa (DD) pelatihan bakat dan talenta terhadap PELAKSANA OPERASIONAL dalam membangun sebuah unit Usaha, dimana pada pelatihan ini kami mengundang narasumber dari luar desa dan dinas terkait yang menurut kami mampu dalam memberikan masukan atau ilmu tentang tata cara mengelola sebuah usaha. Dan biasanya pelatihan ini biasanya kami lakukan sekali dalam satu tahun.

2. Ikut serta dalam event perlombaan

Melibatkan BUM Desa SANOLO dalam perlombaan tingkat Nasional dalam pengelolaan usaha. Biasanya dalam event ini panitia menilai tentang tingkat produktif BUM Desa. Hal ini bertujuan agar pengurus lebih aktif lagi dalam mengasah kemampuannya, selain itu untuk mendapatkan pengalaman dari BUM Desa lain yang terlibat dalam perlombaan. Namun waktu pelaksanaan lomba ini biasanya tergantung dari pemerintah pusat dan tidak dapat ditentukan waktunya kapan.

3. Meminta pembinaan dari Pendamping Desa. Pendamping desa merupakan orang yang ditempatkan dari Kementerian Desa yang tugasnya mendampingi Pemerintahan desa dalam melaksanakan program/kegiatan yang dilakukan di desa. Melalui tugas ini kemudian kami dari pemerintah desa meminta pembinaan secara intensif dari

Pendamping Desa untuk membantu membina pengurus BUM Desa SANOLO. Pada pelaksanaan ini biasanya akan mengatur waktunya untuk berkunjung ke desa untuk melakukan monitoring berhubung Pendamping Desa Biasanya menangani lebih dari satu desa.

Kami berharap dengan dilakukannya upaya ini dapat membantu mengembangkan kompetensi dan keahlian pengurus terutama pada posisi/jabatan PELAKSANA OPERASIONAL”.

Dari informasi diatas, dapat diketahui bahwa pemerintah Desa Ononamolo I Lot sudah melakukan upaya dan solusi dalam mengatasi kurangnya bakat dan kemampuan pengurus yang mengakibatkan terlambatnya pengembangan di Badan usaha Milik Desa SANOLO.

4.6. Peranan dan Manfaat BUMDesa SANOLO di Desa Ononamolo I Lot

Salah satu tujuan Pemerintah dibentuknya BUMDesa adalah untuk membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi ditingkat desa. Dengan adanya BUMDesa diharapkan adanya peranan yang positif dalam membantu pemerintah Pusat dalam hal pemerataan ekonomi ditingkat desa, selain itu kehadiran BUMDesa diharapkan dapat membuka lapangan pekerjaan bagi warga desa yang masih pengangguran.

Untuk mengetahui sejauh mana peranan BUMDesa SANOLO di Desa Ononamolo I Lot, peneliti kemudian menanyakan beberapa pertanyaan kepada Bpk Elianus Zai, apakah BUMDes SANOLO sudah berperan dalam mengurangi pengangguran ditingkat desa? apakah BUMDes SANOLO mampu membantu pertumbuhan ekonomi ditingkat desa? dan apakah BUMDes SANOLO ini kategori sudah berhasil atau justru sebaliknya?

Berdasarkan beberapa pertanyaan tersebut kemudian beliau memamparkan bahwa:

“Sejauh ini keberadaan BUM Desa SANOLO di desa Ononamolo I Lot belum memiliki peranan yang cukup signifikan, hal ini dikarenakan sistem pengelolaan yang masih tergolong jauh dari kata berhasil. BUMDesa SANOLO belum mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) serta belum mampu membuka lapangan kerja bagi masyarakat setempat, hal ini dikarenakan sampai saat ini kami masih dalam tahap pengembangan pengurus/pengelola, dan kemungkinan kedepannya kami akan melaksanakan evaluasi serta mencari solusi yang lebih baik untuk menghadapi hambatan-hambatan yang sedang kami alami saat ini”

Berdasarkan informasi dari narasumber diatas dapat diketahui bahwa peranan BUMDesa SANOLO masih belum membuahkan hasil serta belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemerintah.

4.7. PEMBAHASAN

Penelitian ini telah memaparkan data tentang Penerapan strategi Manajemen Talenta pada proses seleksi pengurus BUM Desa SANOLO, hambatan-hambatan dan solusi dalam Pengembangan BUM Desa SANOLO serta Peranan dan Manfaat BUMDesa SANOLO di desa Onamolo I Lot.

Peneliti terlebih dahulu akan membahas Penerapan Manajemen Talenta Pada proses seleksi pengurus di Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Adapun temuan dalam penerapan Manajemen Talenta Pada proses seleksi pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO, adalah sebagai berikut;

1. Perencanaan harus disesuaikan dengan Permendesa No.4 tahun 2015.

Dalam proses awal perencanaan BUMDesa SANOLO, Pemerintah Desa Ononamolo I Lot harus menyesuaikan proses seleksi pengurus/pengelola sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam Permendesa, dimana pada aturan tersebut telah dipaparkan apa saja yang menjadi regulasi dalam menetapkan pengurus BUMDesa.

2. Metode penyeleksian/penetapan pengurus.

Adapun metode penyeleksian dan penerapan pengurus BUMDesa SANOLO dirancang dalam 3 (tiga) versi, yakni:

a. *Ex officio*

Pada bagian ini, penetapan pengurus dilakukan secara sepihak berdasarkan Permendes, dimana Kepala Desa dihunjuk secara *ex officio* menjadi penasihat, sehingga pada proses ini tidak lagi membutuhkan perencanaan penyeleksian, bagi dari sisi kualifikasi kompetensi maupun keahlian khusus sesuai kebutuhsn organisasi.

b. Ditetapkan berdasarkan Musyawarah mufakat

Metode penetapan pengurus selanjutnya adalah dengan melaksanakan musyawarah dalam rangka penghunjukan keterwakilan lembaga-lembaga desa untuk menjadi Pengawas, metode ini juga tidak berbeda jauh dari cara penetapan Penasihat, dimana tidak lagi memperhatikan kualifikasi atau kompetensi sumber daya manusianya.

c. Proses pelamaran

Metode terakhir adalah Pelamaran, metode ini dilakukan dengan cara membuka pelamaran bagi masyarakat desa untuk mengajukan diri menjadi pengurus dan pengelola BUMDesa SANOLO pada posisi Pelaksana Operasional. Pada tahapan ini Pemerintah desa Merencanakan penyeleksian kriteria serta kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengurus dan mengelola BUMDesa SANOLO.

Berdasarkan metode penyeleksian pengurus dan pengelola BUMDesa SANOLO, dapat diketahui penerapan Manajemen Talenta tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Adapun alasan peneliti mengatakan hal ini didukung dengan beberapa teori yang sudah dicantumkan pada bab sebelumnya. Berikut alasan peneliti berdasarkan teori para ahli mengapa proses seleksi pada BUM Desa SANOLO tidak searah dengan Manjemen Talenta.

1. Teori yang diungkapkan oleh Isanawikrama (2019:152), yang mengatakan bahwa *“manajemen talenta sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, talent management bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses”*.
2. Hal yang serupa juga di ungkapkan oleh Harmen (2018:115) bahwa *Talent management adalah “serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat”*.

Berdasarkan defenisi tersebut dapat dianalisa bahwa proses untuk mendapatkan dan menempatkan orang yang tepat didalam sebuah organisasi harus melalui beberapa tahapan dimulai dari mengidentifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi, yang artinya pada proses ini diidentifikasi dulu seperti apa bakat atau keahlian yang dibutuhkan organisasi, lalu merencanakan metode yang digunakan untuk mendapatkan SDM tersebut, kemudian langkah selanjutnya menempatkan orang-orang pada posisi/jabatan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Langkah terakhir pada penerapan Manajemen Talenta adalah pengembangan karyawan, yang artinya karyawan yang sudah ada dilakukan pembinaan secara berkala agar bakat yang sudah ada semakin lebih baik dan dapat mengikuti perkembangan zaman yang terus semakin canggih.

Dari rangkaian proses penerapan Manajemen Talenta yang sesungguhnya, jika dibandingkan pada proses penetapan PENASEHAT/PENGAWAS di Badan Usaha Milik Desa SANOLO sangat terlihat perbedaannya, dimana proses yang dilakukan pada penetapan ini tidak melalui tahapan-tahapan yang sifatnya mengidentifikasi bakat atau kemampuan, melainkan proses penetapan dan penempatannya dilakukan berdasarkan peraturan.

Selain itu pada proses penetapan pada posisi/jabatan Pelaksana Operasional masih belum sepenuhnya sesuai dengan teori Manajemen Talenta,

hanya saja pada metode ini sudah dilakukan rencana tentang bagaimana cara untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, namun pada proses pengidentifikasian bakat tidak dapat dilakukan dikarenakan keterbatasan SDM yang tersedia untuk diseleksi, sehingga penempatan penguruspun tidak lagi mempertimbangkan masalah bakat dan kemampuannya. Hal inilah yang kemudian mengakibatkan orang-orang yang sudah ditetapkan masih belum mampu memenuhi kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam mengelola BUM Desa SANOLO, sehingga pengoperasian usaha desa ini tidak berjalan maksimal.

Berdasarkan informasi yang didapat dari informan dilapangan, kendala dalam penerapan manajemen talenta dibatasi oleh peraturan pemerintah pusat, dimana segala bentuk perencanaan harus menyesuaikan pada Permendesa No. 04 tahun 2015, terutama dalam penetapan Penasehat dan Pengawas. Hal ini membatasi ruang gerak pemerintah desa dalam hal menentukan kualifikasi serta batasan-batasan dalam menyeleksi dan menetapkan pengurus/pengelola. Namun walaupun demikian semestinyapemerintah desa melaksanakan koordinasi atau meminta pertimbangan lain kepada Dinas terkait tentang konsekuensi pada metode penetapan yang dimuat dalam Permendesa No. 04 tahun 2015 tersebut.

Selain itu juga berdasarkan hasil wawancara dilapangan, tidak didapatkan informasi tentang pelatihan atau pengembangan yang dilakukan kepada Penasehat/Pengawas. Sementara salah satu upaya dalam meningkatkan kapasitas bakat yang ada didalam diri seseorang adalah dengan melakukan pelatihan atau pengembangan sehingga kemampuan yang dimiliki terus meningkat sehingga nantinya mampu menghadapi kendala atau tantangan yang ditemui.

Salah satu tujuan pengembangan menurut Yarnall dalam Anshori (2019:22) juga mengatakan *“Pengembangan adalah proses dimana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Sistem manajemen talenta yang dikelola perusahaan harus dikaitkan dengan visi, misi, strategi dan nilai-nilai perusahaan. Karena itu, perusahaan*

harus menetapkan indikator majemen talenta sehingga merefleksikan kepentingan perusahaan”.

Selanjutnya informasi yang didapatkan dari lapangan, kendala berikutnya adalah terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang mengajukan diri sebagai calon pengurus PELAKSANA OPERASIONAL, sehingga proses identifikasi tidak dilakukan dan secara terpaksa menetapkan sumber daya manusia sebagai pengurus dengan kemampuan seadanya saja. Sebenarnya pada proses awal pada tahap ini sudah menggambarkan penerapan Manajemen Talenta namun hanya sampai pada proses merencanakan saja, sedangkan proses identifikasi bakat tidak dapat dilaksanakan karena terbatasnya Sumber Daya Manusia yang diidentifikasi.

Semestinya jika Pemerintah Desa menginginkan SDM yang memenuhi kualifikasi melaksanakan perpanjangan batas waktu bagi warga yang hendak mengajukan diri menjadi pengurus. Atau bila perlu membuka pelamaran tahap kedua, sehingga nantinya menambah kemungkinan SDM yang hendak diidentifikasi bakat dan keahliannya bertambah jumlahnya.

Dari uraian-uraian diatas bila dibandingkan dengan teoripara ahli, penerapan Manajemen Talenta baru bisa dikatakan dilakukan secara maksimal jika sudah memenuhi indikator-indikator Manajemen Talenta. Salah satu indaktor sederhana dan efektif menurut peneliti adalah yang sudah dikemukakan oleh Yarnall dalam Anshori (2019:22), dimana indikator-indikator tersebut adalah:

1. Seleksi

Usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

2. Penempatan

Penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan

tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.

3. Pengembangan

Pengembangan adalah proses dimana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Sistem manajemen talenta yang dikelola perusahaan harus dikaitkan dengan misi, visi, strategi dan nilai-nilai perusahaan. Karena itu, perusahaan harus menetapkan indikator manajemen talenta sehingga merefleksikan kepentingan perusahaan.

Salah satu contoh penerapan Manajemen Talenta yang dikutip oleh peneliti dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pahrudin & Jalaludin pada tahun 2022 dengan judul ⁵ Penerapan Manajemen Talenta pada Karyawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta, dimana ⁵ penelitian menyimpulkan bahwa Penerapan Manajemen Talenta pada pegawai di Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta sudah dilaksanakan secara optimal, dimana penempatan pegawai yang efektif, serta Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta telah menerapkan *Acceleration Development* yang memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk meningkatkan kecapakan dan keterampilan. Setiap karyawan Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan termasuk pegawai di Logistik farmasi. Manajemen talenta juga sudah diterapkan Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta dari mulai tahapan perencanaan talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan talenta.

Sedangkan jika dibandingkan dengan penerapan Manajemen Talenta yang dilakukan di Badan Usaha Milik Desa SANOLO, tahapan-tahapan ini belum bisa dilakukan secara maksimal dimana penempatan para pengurus masih belum dilakukan secara efektif, selain itu pada tahapan pengembangan bakat dan keterampilan pengurus juga masih belum dilaksanakan secara merata kepada seluruh pengurus.

Pembahasan selanjutnya adalah tentang hambatan-hambatan dalam pengembangan BUMDesa SANOLO. Berdasarkan hasil wawancara dilapangan bersama dengan informan, peneliti menemukan adanya hambatan-hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO, adapun hambatan tersebut adalah tingkat Kompetensi dan keahlian Sumber Daya Manusia yang ditetapkan menjadi pengelola/pengurus masih belum sesuai kebutuhan unit usaha BUM Desa.

Keterbatasan kompetensi yang dimiliki para pengelola menjadi faktor utama lambatnya BUMDesa ini berkembang. Dalam ulasan sebelumnya telah disampaikan bahwa kompetensi dan keahlian sangat dibutuhkan dalam mengelola sebuah usaha, hal ini sangat berpengaruh signifikan dalam menentukan kemajuan sebuah unit usaha atau organisasi, semakin baik kompetensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang maka semakin baik pula hasil kinerja yang diberikannya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat mengunjungi unit usaha BUMDesa SANOLO, dimana peneliti menemukan sejumlah barang-barang aset yang tidak tertata rapi serta kondisi aset yang tidak ditata tidak rapi. Selain itu peneliti juga menemukan adanya aset yang dikelola dalam kondisi tidak layak pakai tetapi tidak dilakukan pemeliharaan atau perbaikan. Hal ini terjadi akibat dari kurangnya kompetensi dari para pengurus dalam mengoptimalkan manfaat aset yang ada sehingga hal ini mengakibatkan minimnya niat masyarakat dalam menggunakan jasa sewa yang disediakan oleh BUM Desa SANOLO dan berdampak pada apa yang menjadi tujuan didirikannya BUM Desa ini tidak dapat dicapai, baik dari sisi pertumbuhan ekonomi tingkat desa maupun untuk mengurangi tingkat pengangguran masih belum bisa dilakukan sehingga manfaat keberadaan BUM Desa ini tidak dapat dinikmati oleh masyarakat.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jusman Iskandar, Engkus, Fadjar Tri Sakti, Nabilah Azzahra, & Novianti Nabila pada tahun 2021, menunjukkan bahwa pengembangan Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) manfaatnya dapat dirasakan oleh warga Desa Mekarmaju Kecamatan Pasirjambu Kabupaten Bandung, yakni dengan pemberdayaan potensi yang ada masyarakat bisa meningkatkan produk dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat juga memberikan kontribusi terhadap pembangunan dan memberikan dampak langsung terhadap ekonomi dan budaya masyarakat.

Hal ini berbanding terbalik dengan keberadaan BUM Desa SANOLO di Desa Ononamolo I Lot, dimana BUM Desa SANOLO sampai saat ini masih belum bisa membantu Pemerintah Desa Ononamolo I Lot dalam hal peningkatan ekonomi di tingkat Desa, selain itu BUM Desa SANOLO juga belum mampu membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat setempat, atau bisa dikatakan keberadaan BUM Desa SANOLO belum bisa memenuhi apa yang menjadi harapan dari Pemerintah Desa dan Pemerintah Pusat.

Berikutnya, pada penelitian membahas solusi atas faktor-faktor yang menjadi hambatan Pengembangan Pengurus dan Pengelola BUMDesa SANOLO. Dari uraian hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber adapun solusi atau yang sudah dilakukan oleh pemerintahan Desa Ononamolo I Lot dalam mengatasi kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pengurus adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pelatihan peningkatan kapasitas.

Tujuan dilaksanakannya pelatihan ini adalah untuk mengembangkan kompetensi dan keahlian para pengurus dan pengelola BUMDesa, pelatihan ini dilakukan oleh Pemerintah Desa dengan cara mengundang Narasumber dari luar desa yang memahami tentang manajemen pengelolaan usaha.

2. Pembinaan dari Pendamping Desa.

Upaya berikutnya dalam pengembangan Pengurus dan Pengelola BUMDesa SANOLO, adalah dengan meminta pembinaan dari pendamping desa yang ditugaskan dari Kementerian Desa. Adapun pembinaan ini berhubungan tentang pengembangan tupoksi dan tugas masing-masing pengurus.

3. Keikutsertaan dalam event/perlombaan.

Upaya ini dilakukan dengan cara mengikutsertakan BUM Desa dalam perlombaan yang berkaitan dengan produktifitas usaha, sehingga hal ini dapat mengasah kemampuan dan rasa kompak para pengurus/pengelola. Selain itu juga dengan diikutsertakannya pada event ini dapat menambah pengalaman para pengurus.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk mengetahui penerapan Manajemen Talenta pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa penerapan Manajemen Talenta pada penetapan pengurus/pengelola di Badan Usaha Milik Desa SANOLO belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari proses penempatan pengurus masih belum dilakukan secara efektif sesuai keahlian yang dimiliki, selain itu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak secara menyeluruh kepada pengurus. Sehingga kemampuan pengurus yang kurang berkompetensi menjadi hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO.

Adapun solusi atau upaya yang sudah dilakukan oleh pemerintah desa dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pelatihan peningkatan kapasitas
2. Pembinaan dari Pendamping Desa.
3. Keikutsertaan pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO dalam event/perlombaan.

5.2 Saran

Dari uraian kesimpulan yang sudah disampaikan diatas, adapun saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada pemerintah desa untuk melakukan evaluasi dan menerapkan Manajemen Talenta secara efektif pada proses penyeleksian berikutnya.
2. Diharapkan kepada pemerintah desa untuk melakukan pelatihan dan pengembangan secara merata kepada pengurus. Baik dari kepada penasehat, pengawas serta pelaksana operasional.
3. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan kajian data yang lebih mendalam pada proses analisis penerapan Manajemen Talenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Konsep dan Indikator). Riau: Zafana Publishing
- Alfika, K., Asra, M., & Rina Nurafifah, D. (2020). Analisis Strategi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Lamunde Kec. Watubangga Kab Kolaka. *Jurnal Ekonomi Bisnis Syariah*, <http://journal.iaialmawar.ac.id/index.php/jebs/article/view/253/124>
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2017. The Hand book of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing

Benny Rojeston Marnaek dan Tetty Tiurma Uli Sipahutar. 2020. Penerapan & Pengembangan Badan Usaha Milik Desa. Sumatra Barat : CV Insan Cendekia Mandiri

Creswell dan Clark 2015 Metode penelitian, pengertian dan jenis menurut para ahli.
<https://serupa.id/metode-penelitian/>

Harmen,Hilman. 2018. Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II. Dalam Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol. 4. P-ISSN: 2407-2648 e-ISSN: 2407-263X.

<https://balingasal.kec-padureso.kebumenkab.go.id/index.php/web/artikel/164/465>

Isanawikrama. Buana, Yud, etal. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Performance dan dampaknya pada Employee Retention. Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan. 3(1): 150-160.

Krissetyanti Eunike Prapti Lestari. (2013). *Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns / Civil Service Journal*.
<https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/83/98>

Mc Gaghie 2020, Pengaruh Harga Terhadap Keputusan Pembelian Ulang Aksesoris Pakaian Di Toko Mingka Bandung

M. Manullang. 2018. Dasar-dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Moleong, Lexy J. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta.,<https://journal.sties-purwakarta.ac.id/index.php/jammiah/article/view/203/131>

Pella & Inayati, A. (2018). Talent Management (Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

- Savitri & Enjang 2018, ³ Pengaruh Manajemen Talenta Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Soon Poh Technologies Jakarta
- Silaen, 2018, Analisis Kualitas kompetensi mahasiswa pendidikan ekonomi angkatan 2016 dan angkatan 2017 Universitas Siliwangi. <http://repositori.unsil.ac.id/MICRSOP%20NINDI>.
- Smilansky, Jonathan. (2018). Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM
- Sobandi, B. (2020). ⁵ *View of Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia | Civil Service Journal*. 7 January. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/223/193>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta,
- Sukmadinata Nana S. 2010. Metode Penelitian Pendidikan. Jakarta. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia dengan PT. Rosdakary
- Sule, E & Wahyuningtyas 2016, ³ Pengaruh Manajemen Talenta Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Soon Poh Technologies Jakarta.
- Udhi Purnomo, 2020 Apa Itu Bum Desa? Fungsi, Tujuan Dan Manfaatnya <https://balingasal.kecpadureso.kebumenkab.go.id/index.php/web/artikel/164/465>
- Yarnall , Anshori (2019:22). Indikator Manajemen Talenta, ⁵ *Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia | Civil Service Journal*. 7 January. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/223/193>

ANALISIS STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PADA BADAN USAHA MILIK DESA "SANOLO" DI DESA ONONAMOLO I LOT

ORIGINALITY REPORT

30%

SIMILARITY INDEX

30%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

16%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	5%
2	balingasal.kec-padureso.kebumenkab.go.id Internet Source	4%
3	repository.unpas.ac.id Internet Source	3%
4	repository.uhn.ac.id Internet Source	3%
5	journal.sties-purwakarta.ac.id Internet Source	2%
6	docplayer.info Internet Source	2%
7	penerbitdeepublish.com Internet Source	2%
8	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	1%

repository.uksw.edu

9	Internet Source	1 %
10	rafirirosento.blogspot.com Internet Source	1 %
11	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	1 %
12	repository.uinjambi.ac.id Internet Source	1 %
13	download.garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	1 %
14	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	1 %
15	www.coursehero.com Internet Source	1 %
16	www.slideshare.net Internet Source	1 %
17	repository.stei.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

ANALISIS STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PADA BADAN USAHA MILIK DESA "SANOLO" DI DESA ONONAMOLO I LOT

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70
