

# ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENDA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN NIAS UTARA

*By* SRI WINDA YANTI HAREFA

**ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM  
PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN  
DAERAH KABUPATEN NIAS UTARA**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**SRI WINDA YANTI HAREFA  
NIM: 2319478**

**PROGRAM STUDI EKONOMI  
FAKULTAS MANAJEMEN UNIVERSITAS NIAS  
2024**

## PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan operasional sebuah perusahaan atau organisasi. SDM memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide inovatif yang kemudian dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan baik jumlah maupun kualitas talenta yang tersedia. Jumlah SDM harus sesuai dengan beban kerja yang ada untuk menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Selain itu, kualitas talenta harus memenuhi standar yang ditetapkan, karena kompetensi pegawai sangat mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih baik dari sebelumnya.

Perubahan pemahaman terkait manajemen SDM memengaruhi pelaksanaan manajemen di sektor publik maupun swasta. Dari yang sebelumnya melihat SDM sebagai sumber daya yang akan habis, kini beralih pada pemahaman bahwa SDM merupakan aset berharga yang harus dilindungi dan dikembangkan (human capital) (Krissetyanti, 2013). Dalam manajemen modal manusia, tenaga kerja dianggap sebagai aset dinamis yang nilai investasinya terus meningkat, sehingga segala biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaannya dianggap sebagai investasi. Menurut Sedarmayanti (2020:32), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja

individu dalam organisasi tersebut. Tanpa SDM yang kompeten, organisasi tidak dapat bertahan atau berkembang. Sejalan dengan itu, manajemen SDM kini berfokus pada manajemen talenta. Rifai (2021:109) menyebutkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi melalui bakat-bakat dalam posisi strategis. Martin (2019:82) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan proses terintegrasi dalam organisasi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai yang produktif.

Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, pelaksanaan manajemen talenta mencakup enam tahapan: (1) analisis kebutuhan talenta, (2) identifikasi calon talenta, (3) penetapan talenta, (4) pengembangan talenta, (5) retensi talenta, dan (6) evaluasi talenta. Menurut Irfan (2020:209), tahapan perencanaan suksesi di sektor pemerintahan meliputi identifikasi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai tindak lanjut dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bertujuan untuk reformasi birokrasi dengan menekankan pengelolaan PNS yang profesional, bebas dari politik, dan bersih dari korupsi, kolusi, serta nepotisme, menggunakan sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil.

Pemerintah Kabupaten Nias Utara berkomitmen untuk mengembangkan SDM, khususnya PNS, seperti yang tercantum dalam

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2012-2027. Misi tersebut adalah meningkatkan kualitas SDM yang profesional, berbudaya, dan berintegritas, dengan sasaran untuk meningkatkan kualitas SDM dan akuntabilitas instansi pemerintah.

Penelitian ini menemukan bahwa beberapa pegawai memiliki talenta namun tidak ditempatkan sesuai dengan bakat mereka. Misalnya, dalam <sup>63</sup> bidang layanan pengembangan koleksi, pengelolaan dan pelestarian bahan pustaka, masih ada pegawai yang tidak menyelesaikan tugas dengan baik karena belum mahir menggunakan komputer. Hal ini berdampak negatif pada kinerja mereka.

<sup>5</sup> Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, kualitas SDM adalah kunci keberhasilan organisasi. Meskipun kantor ini memiliki tugas utama dalam perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi kebijakan teknis, manajemen talenta yang diterapkan masih kurang optimal. Banyak pegawai <sup>84</sup> yang tidak ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kualifikasi pendidikan mereka, yang mengakibatkan kinerja yang kurang maksimal. Promosi jabatan cenderung didasarkan pada masa kerja dan golongan, bukan pada kompetensi.

Fenomena ini menunjukkan pentingnya penelitian mengenai penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan talenta mereka. <sup>3</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah manajemen talenta yang diterapkan sejalan dengan kinerja pegawai, sehingga judul penelitian yang diambil adalah “Analisis Fungsi Manajemen Talenta dalam Promosi Jabatan

<sup>5</sup> Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.”

### 1.1. Fokus Penelitian

1. <sup>38</sup> Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan, dan untuk memberikan arahan yang jelas pada penelitian ini, peneliti merumuskan fokus penelitian sebagai berikut:
2. <sup>1</sup> Proses atau tahapan yang diterapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menetapkan promosi jabatan.
3. <sup>5</sup> Implementasi manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.
4. <sup>62</sup> Cara pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

### <sup>15</sup> 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. <sup>1</sup> Apa proses atau tahapan yang diterapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan?
2. <sup>1</sup> Bagaimana pelaksanaan manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?

3. Apakah pelaksanaan promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara sesuai dengan manajemen talenta yang diterapkan?

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memahami proses atau tahapan yang diterapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan.
2. Untuk mengevaluasi bagaimana manajemen talenta dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.
3. Untuk menilai apakah promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara sesuai dengan pelaksanaan manajemen talenta.

#### 1.5. Kegunaan Hasil Penelitian

##### 1. Kegunaan Teoritis

- a. Menambah wawasan pengetahuan melalui pengamatan langsung serta membantu memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh di luar studi akademis.
- b. Memberikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak terkait mengenai hasil penelitian ini.

## 2. Kegunaan Praktis

Menyediakan masukan bagi pihak-pihak terkait tentang pengaruh manajemen talenta terhadap promosi jabatan <sup>1</sup> pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, guna mencapai perilaku yang diharapkan.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Agar penelitian yang telah dilakukan lebih sistematis, penulis menyusun karya ilmiah ini berdasarkan urutan-urutan pengkajian dengan <sup>14</sup> sistematika penulisan sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

#### BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang kajian teori, kerangka berpikir, hipotesis atau istilah lainnya yang dianggap perlu.

#### <sup>21</sup> BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi, sampel, teknik sampling, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, lokasi dan jadwal penelitian, parameter/variabel penelitian.



23

**BAB IV : HASIL DAN KESIMPULAN**

Bab ini akan menguraikan tentang responden yang menjadi obyek penelitian, analisis data dan pembahasan.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajememen Sumber daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajememen Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan organisasi bergantung pada sumber daya manusia. <sup>74</sup> Karya, bakat, kreativitas, dan dorongan sumber daya manusia membantu organisasi mencapai tujuan. Meskipun <sup>4</sup> aspek teknologi dan ekonomi sempurna, tanpa sumber daya manusia sulit mencapai tujuan organisasi. Kantor menggunakan tenaga kerja karena masyarakat semakin memperhatikan aspek manusia. Aspek teknologi dan ekonomi meningkatkan nilai manusia. Oleh karena itu, topik utama studi <sup>4</sup> manajemen sumber daya manusia ini hanyalah yang berkaitan dengan <sup>34</sup> tenaga kerja manusia.

Menurut Bangun (2019:19), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan kantor melalui <sup>4</sup> pengadaan, pengawasan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja.

Namun, menurut Mangkunegara (2018:2) <sup>4</sup> manajemen sumber daya manusia adalah bidang dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja dalam organisasi. Ini mencakup <sup>1</sup> perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan fungsi manajemen diperlukan agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik.

Di antara tugas yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia termasuk:

- 4 a. Perencanaan adalah proses mengumpulkan puluhan tindakan dari berbagai pilihan yang mungkin, termasuk strategi, kebijakan, program, proyek, dan prosedur, untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian adalah proses mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja memiliki sasaran untuk mencapai tujuan organisasi secara nyata.
- c. Penyusunan staf (departemensi) adalah proses penempatan staf.
- d. Pengendalian usaha mengawasi, mengajar, dan membina gerak staf dan unit kerja.

4 Menurut pendapat di atas, fungsi manajemen digunakan untuk mendukung kegiatan yang diatur secara sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan tertib, efisien, dan efektif. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut disebut sebagai fungsi manajemen.

## 2.2. Manajemen Talenta

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta

2 Dalam konteks institusi pemerintah, manajemen talenta dapat ditemukan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyatakan bahwa pengetahuan tentang rekrutmen JPT yang kompetitif terdapat pada institusi pemerintah yang telah menerapkan sistem berbasis merit dalam menggabungkan pegawai ASN dengan

pegawai. tujuan <sup>33</sup> Komisi Aparatur Sipil. Baru-baru ini dikatakan bahwa salah satu kriteria yang digunakan pemerintah dalam menerapkan sistem merit adalah tersedianya manajemen karir yang mencakup pelatihan, pengembangan, jalur karir, dan kelompok sukses yang dipimpin oleh <sup>2</sup> manajemen talenta.

Ketentuan di atas memberikan penjelasan mengenai manajemen talenta yang merupakan subsistem dari sistem manajemen ASN berdasarkan sistem merit. Perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, dan pengelolaan rencana suksesi semuanya dilakukan demi para PNS terbaik yang siap memimpin di masa depan dan menjalankan strategi, visi, dan misi jangka panjang. <sup>2</sup> cukup panjang. Mulai dari pelaksanaan rekrutmen CPNS hingga rotasi atau promosi pejabat sebagai pemimpin masa depan, direncanakan pengelolaan talenta.

Melalui penelitian yang dilakukan pada tahun 1997, McKinsey and Company awalnya mengajukan gagasan manajemen talenta. Kemudian, pada tahun 2001, buku "The War for Talent" karya <sup>2</sup> Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod—yang membahas tentang manajemen bakat—dirilis. Menurut buku ini, pekerja berbakat adalah mereka yang memiliki "keterampilan fungsional, naluri kewirausahaan, <sup>47</sup> pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan menginspirasi orang, serta kemampuan menciptakan hasil". Gaspersz, Vincent (2020:113).

Cara lain untuk memikirkan talenta dalam suatu organisasi adalah sebagai seseorang dengan kemampuan khusus yang secara signifikan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam hal manajemen dan produksi. Karena nilai-nilai yang dipegangnya, talenta kini dipandang oleh korporasi sebagai sumber daya manusia yang perlu dirawat dan dikembangkan dengan baik.

Pella & Inayati (2019:82) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses memastikan suatu bisnis memenuhi peran penting bagi <sup>19</sup> pemimpin

masa depan dan peran yang mendukung kompetensi inti (bakat unik dan nilai strategis tinggi) bisnis. Sebagai alat manajemen, manajemen talenta merupakan bagian dari proses pengelolaan SDM yang terdiri dari tiga tahapan utama. Pertama, selama proses orientasi (saat karyawan baru pertama kali bergabung dengan organisasi), kembangkan dan tingkatkan mereka. Kedua, mempertahankan dan memajukan anggota staf yang ada dalam organisasi. Ketiga, cobalah untuk mempekerjakan sebanyak mungkin orang yang memiliki keterampilan, dedikasi, dan moralitas yang dibutuhkan untuk menjadi bagian dari tim.

Manajemen bakat juga dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Gaspersz, Vincent (2020:113). Oleh karena itu, manajemen talenta juga merupakan strategi untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berjangka pendek.

Bukti lebih lanjut bahwa manajemen talenta dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dibujuk untuk berinvestasi di perusahaan tersebut. Kelompok orang-orang berbakat disebut talent pool. Selain itu, kumpulan talenta diciptakan untuk mendukung pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam bisnis dengan mendefinisikan ekspektasi secara jelas dan menekankan praktik terbaik.

Tujuan utama manajemen talenta menurut Smilansky (2018:93) adalah untuk menumbuhkan manajemen puncak terbaik untuk menghadapi persaingan bisnis. Hal ini dicapai dengan mencari kandidat eksternal yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi-posisi penting, menyeimbangkan talenta dari berbagai unit, menjaga talenta melalui peluang pengembangan karir, menumbuhkan talent pool internal grup dengan berkonsentrasi pada berbagai karyawan, dan menciptakan keyakinan bersama yang memiliki pemain terbaik sangat penting untuk kesuksesan bisnis di masa depan.

Menurut Pella & Inayati (2019:87), ada tiga keuntungan utama kehadiran dan penerapan manajemen talenta di perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Terjamin tersedianya talenta atau sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan organisasi;
- (2) Hasil dari manajemen talenta yang efektif akan membantu dunia usaha dalam bersaing dan memasuki pasar baru; dan
- (3) Adanya manajemen talenta yang efektif dalam organisasi akan meningkatkan nilai organisasi di mata masyarakat sebagai tempat kerja yang bereputasi dan memberikan insentif bagi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Karena manajemen talenta adalah alat manajemen strategis, maka manajemen talenta harus terus diterapkan dan memerlukan komitmen jangka panjang.

Pella & Inayati (2019:84) menyatakan bahwa setiap tahapan manajemen talenta terhubung dengan fase dan aspek lainnya. Singkatnya, ada beberapa langkah yang terlibat dalam manajemen talenta:

1. Merencanakan kebutuhan bakat
2. Membangun merek organisasi yang kuat untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta
3. Mengelola karyawan baru dan mengintegrasikan mereka ke dalam area produktif perusahaan.
4. Menerapkan program pemeliharaan talenta untuk mempertahankan talenta di perusahaan.
5. Terakhir, memastikan bahwa talenta tersedia di seluruh organisasi.

Proses tersebut menghasilkan kerangka kerja manajemen talenta yang menurut Pella & Inayati (2019:84) mencakup beberapa tahap penting, yaitu:

- (1) perekrutan dan seleksi, yang melibatkan identifikasi kompetensi dan elemen talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- (2) orientasi, yang terdiri dari orientasi formal dan program on-boarding informal;
- (3) manajemen kinerja, yang berfokus pada pengelolaan kinerja seluruh unit dalam organisasi;

- (4) pengakuan dan retensi, yang melibatkan pemberian insentif atau penghargaan untuk mempertahankan talenta;
- (5) pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan melalui program pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi; dan
- (6) pengembangan kaderisasi (Succession Planning), sebagai upaya organisasi untuk memastikan ketersediaan talenta yang siap mengisi posisi strategis, dengan pengembangan kualifikasi sebagai calon pemimpin masa depan.

Organisasi yang berhasil dalam pengelolaan talenta adalah organisasi yang telah memenuhi karakteristik manajemen talenta. Menurut Pella & Inayati (2019:89), karakteristik manajemen talenta ini meliputi:

- (1) memiliki pola pikir yang berfokus pada pengembangan (development mindset);
- (2) menerapkan budaya kinerja tinggi (high performance culture);
- (3) mendapatkan dukungan dari manajemen atau pemimpin organisasi (executive sponsorship); dan
- (4) memiliki sistem informasi SDM yang baik (good human resource information system).

Dalam praktiknya, program manajemen talenta memiliki berbagai tahapan yang berbeda. Menurut Pella & Inayati (2019:117), tahapan tersebut meliputi: menetapkan kriteria talenta (talent criteria) yang mencakup kriteria kompetensi untuk pengembangan talenta (targeted competency for development); menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta (talent pool selection) melalui kegiatan asesmen dan seleksi talenta (talent assessment and selection); merancang program percepatan pengembangan talenta (acceleration development program); menugaskan posisi kunci (key position assignment); serta mengevaluasi kemajuan program (monitoring program).

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen talenta, menurut Launce A. Berger & Dorothy R. Berger (2021:41), terdiri dari:

- (1) Nilai tenaga kerja;
- (2) Perubahan demografi global;

- (3) Transformasi peran profesional SDM di era globalisasi, termasuk melalui pelatihan, coaching, konseling, serta penerapan program work-life yang inovatif;
- (4) Strategi perubahan dalam pelaksanaan manajemen talenta, seperti coaching, pengembangan untuk meningkatkan efektivitas kerja, penggunaan subkontrak dan subkontraktor, serta perencanaan suksesi;
- (5) Pengembangan kepemimpinan berbasis kompetensi melalui employment branding dan peningkatan perhatian pemimpin puncak terhadap perencanaan suksesi, yang harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama mereka.

Keberhasilan atau kegagalan dalam penerapan manajemen talenta di organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Christine Manopo (2018), keberhasilan implementasi manajemen talenta dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu terintegrasi dengan strategi bisnis, berhubungan erat dengan proses bisnis, dikelola melalui pelatihan yang fokus pada bisnis inti (core business), dan diiringi dengan pola pikir yang berorientasi pada talenta.

Sedangkan kegagalan dalam manajemen talenta, menurut McKinsey yang dikutip oleh Josef Bataona (2020:114), dapat disebabkan oleh tujuh hambatan utama, yaitu:

- (1) Manajer senior tidak meluangkan waktu yang cukup untuk manajemen talenta;
- (2) Struktur organisasi yang bersifat silo, yang menghambat kolaborasi dan berbagi sumber daya;
- (3) Kurangnya komitmen dari manajer lini untuk mengembangkan kemampuan dan karier karyawan;
- (4) Manajer lini enggan mengategorikan karyawan mereka ke dalam kelompok top, average, atau underperformers;
- (5) CEO dan pemimpin senior perusahaan tidak cukup terlibat dalam pembentukan strategi manajemen talenta;
- (6) Pemimpin senior tidak menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis; dan
- (7) Manajer lini tidak menangani karyawan yang berkinerja rendah (underperformers) secara efektif, bahkan ketika masalah sudah menjadi kronis.



### 2.2.2 Karakteristik Manajemen Talenta

Menurut Pella & Inayati (2019), keberhasilan dalam mengelola talenta karyawan dimulai dari karakteristik perusahaan yang mencakup beberapa aspek penting:

1. Pola pikir yang menekankan pentingnya upaya pengembangan diri setiap karyawan di perusahaan.
2. Suasana di perusahaan yang fokus pada penetapan indikator kinerja untuk setiap posisi atau jabatan, yang kemudian digunakan sebagai dasar penilaian keberhasilan individu serta sebagai alat ukur dalam pemberian kompensasi kepada karyawan.
3. Peran General Manager (GM) yang harus mendedikasikan waktu untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada karyawan yang dianggap memiliki potensi sebagai calon pemimpin masa depan.
4. Kerja sama antara HRD dan pimpinan unit kerja dalam memelihara dan memperbarui data karyawan, mencatat riwayat posisi dan penugasan mereka, serta menentukan mutasi pegawai sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki.

### 2.2.3 Indikator Manajemen Talenta

Secara umum, menurut Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2020), manajemen bakat memiliki lima indikator utama, yaitu: 1) rekrutmen, daya tarik, dan seleksi; 2) pelatihan dan pengembangan; 3) retensi; 4) identifikasi; dan 5) manajemen kinerja talenta. Penjelasan indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:\*\*

#### 1. Daya Tarik Bakat

Menurut Mondo (2019:71), daya tarik bakat (talent attraction) dapat dibagi menjadi dua sub indikator:

##### a. Domain Sosial:

Ini merujuk pada dukungan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi selama masa-masa sulit, untuk mendorong inovasi dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Ini termasuk dukungan yang diberikan pada saat-saat kritis,

seperti saat ada anggota keluarga yang meninggal, sebagai cara untuk menarik karyawan berbakat.

b. Keunggulan Organisasi:

Keunggulan ini dipahami sebagai alat utama untuk mencapai tujuan strategis dan operasional perusahaan. Pencitraan perusahaan yang mampu mengelola bakat karyawan melalui identitas, loyalitas, dan budaya organisasi menjadi kunci dalam menarik individu yang memiliki potensi tinggi (Moayedhi & Vaseghi 2016). Untuk berhasil menarik bakat, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat, dengan prinsip, etika, dan reputasi yang kuat, serta membedakan diri dari perusahaan lain agar dapat bertahan dan bersaing.

2. Pengembangan Talenta

Menurut Malmgren McGee & Hedström (2019), persaingan yang kuat dalam dunia bisnis membuat perusahaan atau organisasi perlu mengembangkan karyawan berbakat mereka agar dapat mencapai produktivitas lebih cepat. Pengembangan bakat ini dianggap sebagai tolok ukur kesuksesan bagi perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawan yang berkualifikasi tinggi. Pengembangan talenta dibagi menjadi tiga sub indikator:

a. Manajemen Kinerja:

Membantu karyawan mengidentifikasi tingkat kompetensi dan mengembangkan kemampuan mereka melalui evaluasi manajemen kinerja.

b. Pelatihan Bakat:

Menurut Pella & Inayati (2019), pelatihan bakat adalah upaya organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan berbakat untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan mereka melalui

program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.

c. Pengembangan Kepemimpinan:

Menurut Pella & Inayati (2019), pengembangan kepemimpinan adalah upaya untuk menjaga talenta yang akan mengisi posisi penting dalam perusahaan di masa depan. Ini mencakup pengembangan kemampuan talenta untuk memenuhi kualifikasi sebagai pemimpin atau bagian inti dalam organisasi di masa depan.

3. Retensi Bakat

Menurut Warman (2020:134), memiliki karyawan dengan talenta yang tepat dan ditempatkan di posisi yang sesuai akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan daya saingnya. Menurut Koranteng (2014), retensi bakat memiliki lima sub indikator:

a. Perbandingan:

Instrumen utama untuk menetapkan tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran dan standar eksternal dari perusahaan lain sebagai praktik terbaik untuk kinerja.

b. Kepuasan Kerja:

Melibatkan sikap emosional positif di tempat kerja yang membantu perusahaan mempertahankan karyawan berpengalaman dan mencapai keunggulan kompetitif.

c. Penghargaan Non-Finansial:

Berperan penting dalam mempertahankan karyawan berkualifikasi tinggi melalui peningkatan produktivitas, keterlibatan individu, dan peningkatan produktivitas keseluruhan.

d. Pemberdayaan Karyawan:

Aspek penting dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan, yang juga mencakup proses pemberian tanggung

jawab dan wewenang yang memadai untuk mengatur pekerjaan secara profesional.

e. Motivasi Karyawan:

Kunci dalam mempertahankan karyawan berbakat dan memberikan peluang bagi mereka untuk meningkatkan dan mengembangkan jalur karier mereka.

## 2.3. Promosi Jabatan

### 2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2020:108), promosi jabatan adalah perpindahan pegawai ke posisi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam suatu organisasi, yang disertai dengan peningkatan kewajiban, hak, status, dan penghasilan.

Edwin B. Flippo, sebagaimana dikutip oleh S.P. Hasibuan (2020:108), menyatakan bahwa promosi jabatan berarti perpindahan dari satu posisi ke posisi lain yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi.

Menurut Rivai (2021:211), promosi jabatan terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi, baik dalam hal pembayaran, tanggung jawab, maupun level.

Dari pandangan tersebut, terlihat bahwa pegawai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi atau menjalankan tugasnya dengan baik ketika mereka tahu bahwa prestasi mereka dapat dihargai dengan promosi yang diberikan oleh pimpinan.

### 2.3.2 Asas-Asas Promosi

Asas promosi harus dituangkan secara jelas dalam program promosi agar pegawai memahami prosesnya dan kantor memiliki panduan dalam mempromosikan pegawai. Menurut Hasibuan (2022:107), terdapat beberapa asas promosi:

a. Kepercayaan:

Promosi harus didasarkan pada kepercayaan terhadap kejujuran, kemampuan, dan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Seorang pegawai baru akan dipromosikan jika ia menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam posisinya.

b. Keadilan:

Promosi harus berasaskan keadilan dalam penilaian terhadap kejujuran, kemampuan, dan kompetensi semua pegawai. Penilaian harus dilakukan secara jujur dan objektif, di mana pegawai dengan peringkat terbaik diberikan kesempatan pertama untuk dipromosikan, tanpa memandang suku, golongan, atau keturunan. Promosi yang didasarkan pada keadilan dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Formasi:

Promosi harus didasarkan pada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya dapat dilakukan jika ada posisi yang kosong. Oleh karena itu, harus ada deskripsi pekerjaan (job description) yang jelas untuk posisi yang akan diisi. Promosi harus disesuaikan dengan formasi jabatan yang tersedia di kantor.

#### **2.3.3** Syarat- Syarat Promosi

Syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi kantor harus diinformasikan kepada seluruh pegawai agar mereka dapat memahaminya dengan jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai agar berusaha memenuhi syarat-syarat promosi tersebut. Menurut Hasibuan (2022:110), syarat-syarat promosi umumnya mencakup hal-hal berikut:

a. Kejujuran:

Pegawai harus jujur, terutama terhadap dirinya sendiri, bawahannya, serta dalam menjalankan atau mengelola jabatannya. Perilakunya harus konsisten

44 antara kata dan perbuatan, dan ia tidak boleh menyalahgunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

b. **Disiplin:**

Pegawai harus memiliki disiplin diri, menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin sangat penting karena hanya dengan disiplin, kantor dapat mencapai hasil yang optimal.

c. **Prestasi Kerja:**

Pegawai harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, serta bekerja dengan efektif dan efisien. Ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan alat-alat kerja dengan baik.

d. **Kerja Sama:**

Pegawai harus mampu bekerja sama dengan harmonis, baik secara horizontal maupun vertikal, untuk mencapai tujuan kantor. Dengan demikian, akan tercipta suasana kerja yang baik di antara semua pegawai.

e. **Kecakapan:**

Pegawai harus memiliki kecakapan, kreativitas, dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatannya dengan baik. Ia harus mampu bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

4  
f.

**Loyalitas:**

Pegawai harus menunjukkan loyalitas dengan membela kantor dari tindakan yang dapat merugikan, yang menunjukkan partisipasi aktifnya dalam kantor.

g. **Kepemimpinan:**

Pegawai harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan kantor.

h. **Komunikasi:**

Pegawai harus mampu berkomunikasi secara aktif dan efektif, serta mampu menerima dan memahami informasi dari atasan maupun bawahan, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. **Pendidikan:**

Pegawai harus memiliki ijazah pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diemban.

#### 52 2.3.4 Jenis-Jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2022:112), terdapat beberapa jenis promosi yang dapat diterapkan:

- 17 a. Promosi Sementara (Temporary Promotion):  
Pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara waktu karena adanya posisi yang kosong dan perlu diisi.
- b. Promosi Tetap (Permanent Promotion):  
Pegawai dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi secara permanen karena telah memenuhi syarat-syarat yang diperlukan.
- c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion):  
7 Seorang pegawai dipindahkan ke posisi yang lebih menantang namun tidak disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, tanggung jawab, ataupun kenaikan gaji.

Walaupun kebanyakan orang menginginkan promosi, ada juga yang menolak promosi dengan beberapa alasan, seperti:

- 4 a. Perbedaan kenaikan gaji yang dianggap tidak sebanding dengan tanggung jawab tambahan yang harus diemban.
- b. Keengganan untuk meninggalkan kelompok kerja lama dan bergabung dengan kelompok baru yang belum tentu menerima mereka dengan baik.
- c. Ketidakpastian dalam pekerjaan baru, 4 sedangkan pada pekerjaan lama mereka sudah memiliki keahlian dan menguasainya.
- d. Keluarga yang tidak bersedia pindah ke tempat baru karena masalah kesehatan atau pendidikan anak yang tidak memadai di tempat baru tersebut.
- e. Kondisi kesehatan yang tidak memungkinkan mereka 69 untuk menanggung tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Tempat baru yang terpencil, dengan fasilitas pendidikan, transportasi, 46 hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa yang tidak sesuai.

Dalam menentukan **promosi**, penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan melalui analisis pekerjaan. Namun, seringkali terdapat ketidakjelasan antara pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan deskripsi pekerjaan yang ditetapkan, karena deskripsi tersebut seringkali tidak mencakup semua prosedur yang ada. Akibatnya, meskipun penilaian kinerja telah dilakukan, pegawai sering tidak mengetahui sejauh mana mereka telah memenuhi harapan tersebut.

### 2.3.5 **Indikator-indikator Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan dalam Jurnal Akbar H (2018:18-20), indikator-indikator yang dipertimbangkan dalam proses promosi jabatan meliputi:

#### 1. Prestasi Kerja:

Karyawan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kualitas dan kuantitas, serta bekerja secara efektif dan efisien. Ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan waktu dan alat-alat dengan baik.

#### 2. Disiplin:

Karyawan harus memiliki disiplin yang tinggi dalam menjalankan tugas dan mematuhi peraturan, baik yang tertulis maupun kebiasaan. Disiplin sangat penting untuk memastikan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

#### 3. Kecakapan:

Karyawan perlu menunjukkan kecakapan, kreativitas, dan inovasi dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Karyawan harus dapat bekerja secara mandiri tanpa memerlukan bimbingan terus-menerus dari atasan.

#### 4. Pendidikan:

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diemban.

#### 6. Kejujuran:

Karyawan harus jujur, baik kepada diri sendiri maupun orang lain, serta konsisten dalam melaksanakan tugas sesuai dengan perjanjian. Mereka tidak boleh menyalahgunakan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

#### 7. Loyalitas:



- Karyawan harus menunjukkan loyalitas dengan membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan. Ini mencerminkan partisipasi aktif dalam perusahaan.
8. **Kepemimpinan:**  
Pimpinan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan, serta menjadi teladan bagi timnya.
  9. **Kerja Sama:**  
Karyawan harus dapat bekerja sama dengan harmonis, baik secara horizontal maupun vertikal, untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.
  10. **Komunikatif:**  
Karyawan harus mampu berkomunikasi secara efektif dan menerima serta memahami informasi dari atasan maupun rekan kerja.

## 2.4 **Pemimpin Berkinerja Tinggi**

Keunggulan manajemen talenta terletak pada kemampuan organisasi untuk mengisi posisi strategis dengan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan mampu mengoptimalkan kinerja. Kinerja sendiri merupakan hasil dari kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam periode tertentu. Ini juga bergantung pada motivasi dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, serta memerlukan derajat kesediaan dan kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja dibagi menjadi dua jenis: kinerja individu, yang mencakup hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan, dan kinerja organisasi, yang merupakan gabungan dari kinerja individu dan kelompok (Mangkunegara, 2021:15).

Pengukuran kinerja organisasi, khususnya dalam birokrasi publik, dapat dilakukan dengan indikator kinerja yang mencakup:

1. **Produktivitas:**  
Rasio antara input dan output serta seberapa baik hasil pelayanan publik memenuhi harapan.
2. **Kualitas Layanan:**

Pentingnya kualitas layanan dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.

3. Responsivitas:

Kesesuaian antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas:

Pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas:

Konsistensi kebijakan dan kegiatan organisasi dengan kehendak masyarakat.

Indikator kinerja untuk instansi pemerintah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang menetapkan kriteria seperti spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berjangka waktu tertentu, serta dapat dipantau dan dikumpulkan.

Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai kinerja tinggi biasanya dianggap sebagai refleksi dari kepemimpinan. Su'ud (2021:391) menyatakan bahwa pemimpin memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi, sedangkan Jack Welch dalam Slater (2018:33) menggambarkan pemimpin sebagai sosok yang memberi inspirasi dengan visi jelas tentang cara melakukan pekerjaan lebih baik.

Pemimpin yang baik ditandai oleh nilai-nilai kepemimpinan, seperti antusiasme, integritas, ketangguhan, keadilan, kehangatan, percaya diri tanpa berlebihan, dan keberanian untuk menyatakan pendapat (Achirina, 2020:129). Budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi juga penting dalam pelaksanaan manajemen talenta, yang mencakup proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi talenta. Proses ini harus berkesinambungan agar pemimpin berikutnya yang memenuhi kualifikasi dapat memastikan kesuksesan perusahaan.

Untuk Pemerintah Kabupaten Nias Utara, manajemen talenta dapat dimulai dengan penetapan standar kompetensi jabatan, penilaian kompetensi melalui metode assessment center, penyusunan program pengembangan kompetensi, pembentukan talent pool, partisipasi dalam program pengembangan kepemimpinan, pengisian jabatan strategis, serta monitoring dan evaluasi selama proses manajemen talenta.

## 2.5 **Manajemen Talenta Dalam Kebijakan Manajemen ASN**

Untuk memastikan efektivitas pembinaan Pegawai ASN, Pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014 menetapkan bahwa manajemen ASN harus didasarkan pada sistem merit. Sistem ini merupakan kebijakan manajemen ASN yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa memandang latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Tujuan dari penerapan sistem merit adalah agar jabatan dalam birokrasi pemerintah diisi oleh individu yang profesional, kompeten, dan melaksanakan tugas sesuai dengan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN. Pengisian JPT Pratama di Pemerintah Daerah, sesuai dengan Pasal 108 ayat (3) UU tersebut, dilakukan secara terbuka dan kompetitif di antara PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, pangkat, pendidikan, pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas, serta persyaratan lain sesuai peraturan perundang-undangan.

Pasal 108 ayat (4) mengatur bahwa pengisian JPT Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam satu provinsi. Syarat kompetensi meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, dengan tambahan kompetensi pemerintahan di lingkungan Pemerintah Daerah. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 menetapkan delapan kompetensi manajerial, yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain,

pengelolaan perubahan, dan pengambilan keputusan, serta kompetensi sosial kultural sebagai perekat bangsa.

Mekanisme pengisian JPT Pratama di instansi daerah, sesuai Pasal 115 UU tersebut, melibatkan pembentukan panitia seleksi oleh PPK. Panitia Seleksi akan memilih tiga calon untuk setiap lowongan jabatan, yang kemudian disampaikan kepada PPK melalui PyB. PPK selanjutnya memilih satu dari tiga calon untuk ditetapkan dan dilantik sebagai JPT Pratama. Untuk JPT Pratama yang memimpin sekretaris daerah kabupaten/kota, sebelum penetapan oleh bupati/walikota, harus dikoordinasikan dengan gubernur.

Menurut Pasal 113 PP Nomor 11 Tahun 2017, mekanisme ini melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, serta penetapan dan pengangkatan. Pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan di instansi pemerintah yang sudah menerapkan sistem merit dengan persetujuan KASN. Untuk menerapkan sistem merit secara efektif, harus memenuhi sembilan kriteria berikut: (1) standar kompetensi jabatan sudah ditetapkan; (2) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai beban kerja; (3) seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka; (4) manajemen karir mencakup perencanaan, pengembangan, pola karir, dan talent pool; (5) penghargaan dan sanksi berdasarkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan; (6) penerapan kode etik dan kode perilaku ASN; (7) perencanaan dan pemberian kesempatan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian kinerja; (8) perlindungan terhadap penyalahgunaan wewenang; dan (9) sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses seluruh Pegawai ASN. Seleksi dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka di instansi yang telah menerapkan sistem merit dan wajib melaporkan secara berkala kepada KASN untuk mendapatkan persetujuan baru.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan-kumpulan hasil penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang saling berhubungan dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan telah banyak dilakukan oleh para peneliti dalam negeri maupun luar negeri. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan oleh Nisa et al., (2016) untuk menganalisa apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero). Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan ketika diuji secara parsial tidak berpengaruh signifikan.
2. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Puryantini et al., (2017) tujuan penelitian ini meneliti pemahaman tentang inovasi di organisasi penelitian pemerintah serta pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan knowledge management terhadap kinerja organisasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least squares. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara positif pada manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja organisasi. Kemudian, inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.
3. Rachmadinata & Ayuningtias, (2017) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisa mengenai keberadaan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan lintas Kota Jakarta. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Harmen, (2018) untuk menganalisa mengenai pengaruh talent management dan knowledge management terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Analisis data dalam penelitian ini adalah persamaan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai strategi talent management dan knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

5. Savitri & Suherman, (2018), melakukan penelitian mengenai bagaimana dampak manajemen talenta dalam mempengaruhi kinerja karyawan di UBP Karawang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Aula Rahmawati, (2019) 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.
7. Setyawan et al., (2019) melakukan penelitian yang mengukur pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pengaruh manajemen dan manajemen talenta pada industri pertambangan batubara di Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan structural equation modelling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi serta menunjukkan pengaruh dari mediasi dari manajemen pengetahuan dan manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja organisasi tetapi tidak dapat berpengaruh langsung terhadap manajemen talenta untuk peningkatan kinerja organisasi.
8. Wijayanti, dkk, (2020) melakukan penelitian mengenai pemahaman tentang kinerja karyawan, manajemen talenta dan motivasi kerja serta pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada SMK Baleendah di Bandung. Analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen bakat dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

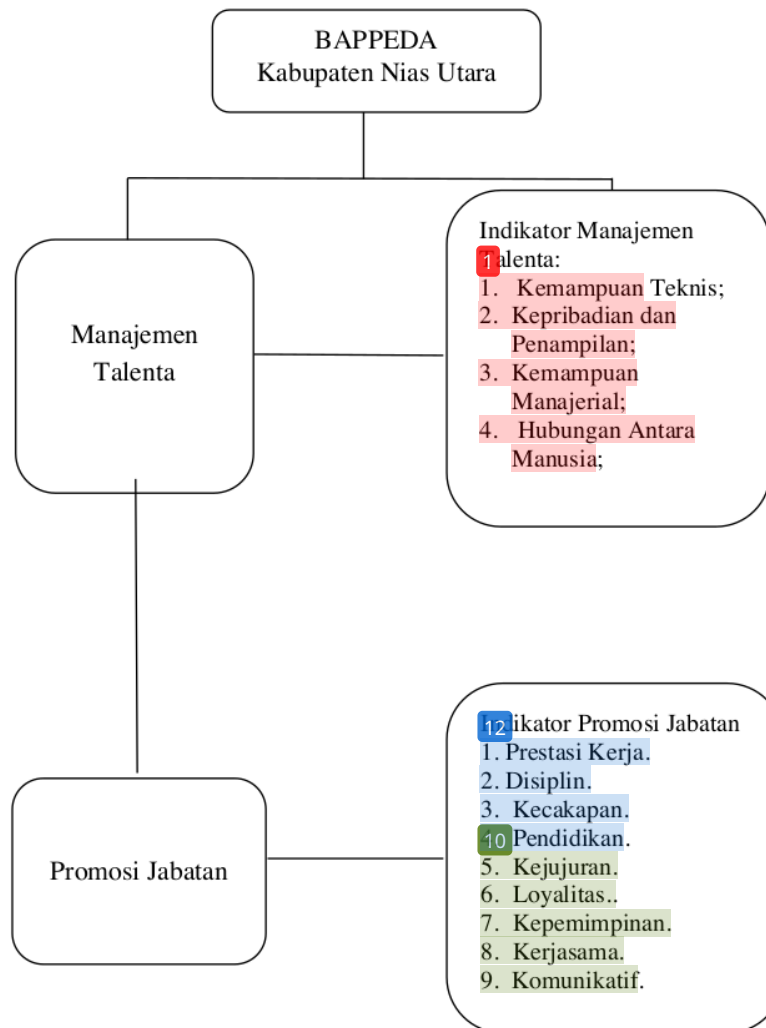
25

### 2.7. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2019:95), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir ini bertujuan untuk mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga tidak terjadi kesalahan data yang

diambil. Maka penulis dapat menggambarkan kerangka berpikir penelitian, sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 11 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian lapangan (field research), yang bertujuan untuk mempelajari secara mendalam latar belakang kondisi saat ini serta interaksi lingkungan dari 11 suatu unit, baik itu individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai 15 fakta-fakta serta karakteristik populasi atau daerah tertentu (Sumadi Suryabrata, 2019:23). Dengan demikian, peneliti akan menguraikan peristiwa yang berkaitan dengan fungsi manajemen talenta dalam promosi jabatan pegawai.

#### 3.2 Variabel Penelitian

7 Variabel penelitian adalah elemen yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, guna memperoleh informasi yang kemudian digunakan 8 untuk menarik kesimpulan. Variabel ini adalah atribut dari kelompok orang atau objek yang memiliki variasi dalam hubungannya satu sama lain. 1 Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua variabel utama sebagai berikut:



### 1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Manajemen Talenta.

Indikator-indikator dari variabel ini meliputi:

- 1 - Kemampuan Teknis
- Kepribadian dan Penampilan
- Kemampuan Manajerial
- Hubungan Antara Manusia

### 8 2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah promosi jabatan.

Indikator-indikator dari variabel ini meliputi:

- 10 - Prestasi Kerja
- Disiplin
- Kecakapan
- Pendidikan
- Kejujuran
- Loyalitas
- Kepemimpinan
- Kerjasama
- Komunikatif

### 3.3. <sup>8</sup> Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. <sup>8</sup> Populasi

Dalam setiap penelitian ilmiah, populasi sangat penting untuk memperoleh data yang akan dianalisis secara empiris. <sup>26</sup> Menurut Sugiyono (2011:117), populasi adalah wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dijadikan dasar kesimpulan.

Dengan kata lain, populasi mencakup <sup>8</sup> keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai anggota sampel. Dalam penelitian ini, populasi mencakup semua <sup>1</sup> pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, yang jumlahnya adalah 43 orang.

#### 3.3.2. <sup>8</sup> Sampel

Secara sederhana, sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data utama dalam suatu penelitian dan mewakili populasi tersebut. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, penulis mengacu pada pendapat Sugiyono (2011:118), yang <sup>51</sup> menyatakan bahwa:

"Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki jumlah dan karakteristik yang serupa. Jika populasi terlalu besar dan peneliti tidak dapat mempelajari seluruh populasi karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut."

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini sama dengan jumlah sampel, maka sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, yang berjumlah 43 orang.

### 3.4. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikuntoro (2021:45), instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dengan cara yang sistematis dan terorganisir. Hal serupa diungkapkan oleh Sugiyono (2020:71), yang menyebutkan bahwa instrumen penelitian membantu peneliti dalam mengumpulkan data secara sistematis dan mempermudah proses penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Peneliti

Peneliti berfungsi sebagai instrumen utama dalam penelitian ini. Peneliti akan memberikan pandangan subjektif terhadap fokus penelitian dan menyusun kesimpulan berdasarkan perspektif pribadinya. Oleh karena itu, peneliti harus divalidasi untuk memastikan pemahaman yang tepat mengenai metode penelitian, sesuai dengan peran peneliti kualitatif yang mencakup penetapan fokus, pemilihan informan, pengumpulan data, penilaian kualitas data, analisis, interpretasi, dan kesimpulan (Sugiyono).

## 2. Panduan Wawancara

Panduan wawancara digunakan oleh peneliti untuk menjaga agar wawancara tetap fokus dan terarah. Panduan ini mencakup kata-kata pembuka, pertanyaan awal, dan arah wawancara, tetapi tidak digunakan oleh responden.

## 3. Alat Tulis

Alat tulis seperti buku catatan dan bolpoin berfungsi untuk mencatat data selama observasi. Alat ini penting untuk mencatat informasi yang muncul secara tidak terduga.

## 4. Alat Rekam

Alat rekam digunakan untuk merekam aktivitas yang telah direncanakan, seperti wawancara atau eksperimen.

## 5. Dokumen/Literatur

Pengumpulan data juga melibatkan studi dokumen dan literatur yang relevan dengan fokus penelitian untuk membandingkan dan mendalami <sup>75</sup> topik yang sedang diteliti.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memastikan keberhasilan penelitian, penting untuk mengumpulkan data yang akurat dan relevan baik dari sumber primer maupun sekunder. Berdasarkan Arikunto (2018:134), <sup>54</sup> metode pengumpulan data adalah berbagai cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi. Beberapa metode yang tercantum adalah: angket (kuesioner),

wawancara (interview), pengamatan/observasi (observation), ujian (test), dokumentasi, dan lainnya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data dari pendapat tersebut, yaitu:

a. Angket (Kuesioner)

b. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah teknik di mana peneliti mengajukan pertanyaan langsung kepada responden dan mencatat atau merekam jawaban mereka. Penulis melakukan wawancara dengan pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menggunakan wawancara bebas terpimpin atau terstruktur dengan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang melibatkan bukti tertulis dari objek penelitian. Ini digunakan untuk memperkuat data yang diperoleh, khususnya yang berkaitan dengan manajemen talenta dan promosi jabatan.

### 3.6 Teknik Analisis Data.

Analisis data adalah proses yang melibatkan pencarian, pengorganisasian, dan penyusunan data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi secara sistematis. Ini mencakup pengelompokan data ke dalam kategori, merinci data menjadi unit-unit, melakukan sintesis, menyusun pola, memilih informasi penting untuk

dipelajari, dan menyimpulkan data agar mudah dipahami baik oleh peneliti maupun orang lain (Sugiyono, 2018).

Proses analisis data terdiri dari empat tahapan utama: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Huberman et al, 2019). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing tahap:

#### 1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data dengan mencatat hasil observasi dan wawancara secara objektif dan akurat. Ini melibatkan pencatatan data dan informasi yang ada di lapangan.

#### 2. Reduksi Data

Setelah data dikumpulkan, peneliti melakukan reduksi dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang relevan dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi lainnya. Reduksi ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan proses pengumpulan data berikutnya.

#### 3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data sesuai dengan sub fokus penelitian. Data disusun agar mudah dipahami, dikelompokkan sesuai dengan sub fokus, dan dipresentasikan dalam bentuk naratif serta bagan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang temuan peneliti di lapangan.

#### 4. Kesimpulan\*\*

Kesimpulan adalah tahap akhir yang melibatkan analisis data yang telah direduksi dan disajikan. Kesimpulan sementara diuji kembali dengan data lapangan melalui refleksi dan diskusi dengan ahli atau pembimbing untuk memastikan kebenaran ilmiah. Kesimpulan ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah dan menggambarkan bagaimana manajemen talenta mempengaruhi promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

### 18 3.7 Lokasi dan Jadwal Penelitian

#### 3.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang berlokasi di Desa Baho, Kecamatan Lotu, Kabupaten Nias Utara, Kabupaten Nias Utara.

#### 18 3.7.2. Jadwal Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menyusun jadwal penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Uraian Kegiatan	Tahun 2023/2024																
		Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret											
1	32. musan Judul	■	■	■	■	■												
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■											
3	Seminar Proposal					■												
4	Revisi Proposal					■	■											
5	Pembuatan Instrumen							■										
6	37. Pengumpulan Data								■									
7	Pengolahan Data									■	■							
8	Penyusunan Skripsi											■	■					
9	Sidang Skripsi													■				
10	Penggandaan Skripsi															■	■	■

Sumber: Olahan Penulis



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Identitas Responden

Dalam penelitian ini identitas responden terdiri dari: Umur, Jenis kelamin, Pendidikan terakhir dan Lama bekerja.

##### 1. Tingkat Umur

Tabel 4.1

Tingkat Umur Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	18 – 30	25	58,1 %
2	31 – 43	11	25,5 %
3	44 – 56	9	20,9%
	Jumlah	43 Orang	100%

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, mayoritas responden pegawai berada pada rentang usia 31–34 tahun, dengan jumlah 11 orang atau 25,5%. Selanjutnya, kelompok usia 18–30 tahun mencakup 25 responden atau 58,1%. Hanya ada 9 responden atau 20,9% yang berada pada rentang usia 44–56 tahun.

##### 2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2  
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-laki	23	53,4 %
2	Perempuan	20	46,5%
	Jumlah	43	100%

Berdasarkan Tabel 4.2<sup>20</sup> diatas dapat dilihat jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki 23 responden atau 53,4%, sedangkan responden perempuan sebanyak 20 responden atau 46,5 %.

### 3. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SLTA	10	23,2%
2	Diploma	12	27,9%
3	Sarjana	21	48,8%
	Jumlah	43	100%

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.3<sup>1</sup> diatas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat pendidikan Responden dari Pegawai yaitu pada tingkat SLTA sebanyak 10 responden atau 23,2%. Sedangkan yang tingkat pendidikannya Diploma ada sebanyak 12 responden atau 27,9%. Hanya 21 atau 48,8% responden yang memiliki pendidikan S1.

### 4. Lama Kerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Kerja Responden**

No	Lama Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 Tahun	15	2,8%
2	6 – 10 Tahun	12	3,5%
3	11– 15 Tahun	9	4,7%
4	Lebih dari 15 Tahun	7	6,1%
	Jumlah	43 Orang	100%

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa hanya 15 responden atau 2,8% yang memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun, menunjukkan bahwa mereka masih relatif baru. Ada 12 responden atau 3,5% yang telah bekerja selama 6 hingga 10 tahun. Selain itu, terdapat 9 responden atau 4,7% yang telah bekerja selama 11 hingga 15 tahun, dan 7 responden atau 6,1% yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka telah lama bekerja di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

#### 4.2. Pelaksanaan Manajemen Talenta Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kemampuan Teknis, Kepribadian dan Penampilan, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia.

##### 4.2.1. Kemampuan Tehnis

1. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan operasionalnya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dimilikinya. Kemampuan ini seringkali tercermin dari keterampilan teknis yang dimiliki oleh seorang pegawai. Keterampilan teknis ini menjadi ukuran untuk menilai bagaimana pegawai bekerja dan seberapa efektif mereka menyelesaikan tugas yang diberikan. Kriteria untuk keterampilan teknis meliputi:

1. Kecepatan Kerja
2. Daya Tangkap
3. Efisiensi dan Efektivitas Kerja
4. Penguasaan Pekerjaan
5. Kualitas Kerja

1 Berikut dapat kita lihat bagaimana tanggapan responden tentang kemampuan teknis.

1  
Tabel 4.5

Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Tehnis dan kecepatan kerja Mempengaruhi Promosi jabatan.

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	2,15%
2	Setuju	10	4,3%
3	Netral	13	3,3%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

1 Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, tanggapan responden mengenai keterampilan teknis dan kecepatan kerja menunjukkan bahwa 16 atau 20 responden atau 2,15% memberikan jawaban "sangat setuju," 10 responden atau 4,3% memberikan jawaban "setuju," dan 13 responden atau 3,3% memberikan jawaban "netral." Tabel ini mengindikasikan bahwa keterampilan teknis dan kecepatan kerja seorang pegawai merupakan faktor penting yang digunakan dalam penilaian untuk promosi jabatan.

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Tentang Kemampuan memahami tugas-tugas yang diberikan dengan cepat merupakan faktor untuk promosi jabatan

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	46,5%
2	Setuju	10	23,2%
3	Netral	13	30,1%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 46,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 23,2%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 13 responden atau 30,1%. Dari tabel tersebut dapat diketahui daya tangkap seorang pegawai diperlukan untuk memperoleh promosi jabatan mereka.

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	46,5%
2	Setuju	13	30,2%
3	Netral	10	23,2%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 46,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 13 responden atau 30,2%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau

23,2%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh kualitas kerja terhadap promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menjadi faktor yang menentukan dalam promosi jabatan.

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden tentang Penguasaan Pekerjaan Merupakan Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	42,%
2	Setuju	13	30,2%
3	Netral	10	23,3%
4	Tidak Setuju	2	2,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, tanggapan responden menunjukkan bahwa 18 responden atau 42% memberikan jawaban "sangat setuju," 13 responden atau 30,2% memberikan jawaban "setuju," 10 responden atau 23,3% memberikan jawaban "netral," dan 2 responden atau 2,4% memberikan jawaban "tidak setuju." Tabel ini mengindikasikan bahwa penguasaan terhadap pekerjaan merupakan faktor penting dalam penilaian untuk promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menyatakan bahwa "penguasaan terhadap pekerjaan harus dicantumkan dalam kriteria promosi jabatan pegawai, karena tidak mungkin seorang pegawai

dipromosikan jika ia tidak mampu menguasai tugas-tugas yang diberikan."

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan Responden Tentang Efisiensi dan Efektivitas Kerja Mempengaruhi Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	42%
2	Setuju	16	33%
3	Netral	5	11,6%
4	Tidak Setuju	4	09,3%
5	Sangat tidak setuju		
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2010

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 42%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 16 responden atau 33%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 5 responden atau 11,6%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau 09,3%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa efisiensi dan efektivitas kerja menjadi faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, meskipun ada terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral dan tidak setuju.

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi**  
**Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kemampuan Teknis**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Kemampuan Tehnisdan Kecepatan Kerja Mempengaruhi Promosi Jabatan	18	42	16	37,2	9	3,0	-	-	-	-	43	100
Kemampuan memahami tugas dengan cepat merupakan faktor pendukung promosi jabatan	20	46,5	10	23,2	23	53,4	-	-	-	-	43	100
Kualitas Kerja sangat Mempengaruhi Promosi Jabatan	10	23,2	20	46,5	13	30,2	-	-	-	-	43	100
Penguasaan Terhadap Pekerjaan Merupakan faktor yg mempengaruhi promosi jabatan	10	23,2	10	23,2	20	24,5	3	7	-	-	43	100
Efisiensi Promosi Jabatan	18	42	15	35	9	13,2	1	0,23	-	-	43	100
Jumlah	76	176,9	170	714	74	78	4	7,23	-	-	215	100

**Sumber : Data Olahan Tahun 2024**



Berdasarkan Tabel 4.5, <sup>1</sup> rekapitulasi tanggapan responden menunjukkan bahwa kemampuan teknis dan kecepatan kerja sangat berpengaruh terhadap <sup>5</sup> promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. <sup>76</sup> Hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti kemampuan teknis, kecepatan kerja, dan pemahaman cepat terhadap tugas sangat penting dalam proses promosi jabatan. Hal ini karena faktor-faktor tersebut memengaruhi kualitas kerja pegawai dan memungkinkan penguasaan pekerjaan secara efektif dan efisien. Namun, dalam praktiknya, promosi jabatan sering kali tidak <sup>1</sup> terlaksana dengan baik karena pegawai kurang menguasai kemampuan teknis yang diperlukan, membutuhkan bimbingan tambahan, dan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, yang juga bisa disebabkan oleh pendidikan yang tidak memadai.

Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan teknis adalah faktor penting dalam promosi jabatan di organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis, termasuk kecepatan kerja dan daya tangkap yang baik, serta menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi, memiliki kesempatan lebih besar untuk dipromosikan. Meskipun demikian, <sup>5</sup> promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara belum sepenuhnya efektif karena kurangnya kemampuan teknis di antara pegawai.

<sup>83</sup> Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten

Nias Utara menyatakan bahwa pendidikan pegawai dapat mempengaruhi promosi jabatan, tetapi pendidikan tidak dicantumkan sebagai syarat mutlak untuk promosi. Menurut Hasibuan (2003:111-112), syarat promosi jabatan meliputi pengalaman, tingkat pendidikan, disiplin, loyalitas, kejujuran, kerjasama, kecakapan, prestasi kerja, komunikatif, dan kepemimpinan.

Dari hasil wawancara dan pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa meskipun pendidikan dapat mendukung promosi jabatan, di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, pendidikan tidak dianggap sebagai syarat mutlak. Untuk mengatasi masalah pendidikan yang kurang memadai, perusahaan menerapkan kebijakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang akan dipromosikan, guna meningkatkan kemampuan teknis dan teoritis mereka.

## 2. Kepribadian dan Penampilan

Kepribadian dan penampilan selalu menjadi faktor penilaian penting terhadap seseorang, termasuk dalam konteks promosi jabatan. Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, kepribadian dan penampilan adalah faktor pendukung utama dalam proses promosi jabatan. Beberapa indikator dari kepribadian yang diperlukan untuk promosi jabatan di kantor ini meliputi:

1. Kejujuran
2. Kondisi fisik
3. Kerajinan

#### 4. Ketelitian dalam bekerja

1 Kepribadian dan penampilan dapat mempengaruhi penilaian prestasi kerja seorang pegawai. Penilaian prestasi kerja sendiri mencerminkan bagaimana pegawai melaksanakan tugas mereka, dan faktor yang umum digunakan untuk menilai adalah kualitas, kerajinan, ketelitian, dan keandalan. Ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas kerja, yang mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan dalam menyelesaikan tugas.
2. Kuantitas kerja
3. Keandalan
4. Sikap pegawai (Sedarmayanti, 2001:20)

Faktor-faktor ini menjadi tolok ukur dalam penilaian prestasi kerja untuk promosi jabatan dan memotivasi pegawai untuk memenuhi syarat-syarat yang diperlukan. Adapun tanggapan responden mengenai kepribadian dan penampilan sebagai faktor dalam promosi jabatan di Kantor Badan 5 Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara 1 adalah sebagai berikut:

**Tabel V.11**  
**Tanggapan Responden Tentang Kepribadian dan Penampilan Sebagai Faktor Pendukung Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	42%
2	Setuju	10	23,2%
3	Netral	13	30,2%
4	Tidak Setuju	2	0,46%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 42 %, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 23,2 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 13 responden atau 30,2 %, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,46 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan.

**Tabel 4.12**  
**Tanggapan Responden Tentang Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang Akan Dilakukan Organisasi**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	42%
2	Setuju	15	34,8%
3	Netral	10	23,2%
4	Tidak Setuju		
5	Sangat tidak setuju		
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat dilihat bahwa 18 responden atau 42% memberikan tanggapan sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, dan 10 responden atau 23,2% netral. Dari tabel tersebut, jelas bahwa kejujuran merupakan faktor penting yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Menurut wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, "pegawai yang menunjukkan

kejujuran yang baik layak dipromosikan karena kejujuran berkontribusi pada penilaian prestasi kerja yang positif."

**Tabel 4.13**  
**Tanggapan Responden Tentang Keadaan Fisik Pegawai Harus Diperhatikan Ketika Akan Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	14	32,5%
2	Setuju	10	23,2%
3	Netral	9	20,9%
4	Tidak Setuju	6	13,9%
5	Sangat tidak setuju	4	9%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 14 responden atau 32,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 23,2%, yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9 %, dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 13,9 %, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 4 responden atau 9%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara keadaan fisik seorang karyawan perlu diperhatikan ketika akan dipromosikan jabatannya.

**Tabel 4.14**  
**Tanggapan Responden Tentang Kerajinan Merupakan Faktor Pendukung Untuk Mendapat Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	33	76,7 %
2	Setuju	10	23,2 %
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-

	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
--	---------------	-----------	-------------

Sumber : Data Olahan Tahun 2010

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 33 responden atau 76,7%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 23,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kerajinan seorang pegawai sangat mendukung terhadap promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.15**  
**Tanggapan Responden Tentang Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting Dalam Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	41,8%
2	Setuju	16	37,2%
3	Netral	9	20,9%
4	Tidak Setuju	2	0,4
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 41,8%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 16 responden atau 37,2 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9 %, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan penting dalam promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.16**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi**  
**Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan**  
**Daerah Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kepribadian dan**  
**Penampilan**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju		Org	%
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%		
1 Kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang mendukung promosi jabatan	18	42	12	27,9	10	23,2	3	0,69	-	-	43	100
1 Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang akan Dilakukan Perusahaan	20	46,2	8	18,6	15	34,8	-	-	-	-	43	100
1 Keadaan Fisik Pegawai Harus Diperhatikan Ketika akan Promosi Jabatan	10	23,2	10	23,2	11	25,5	8	18,6	4	1,3	43	100
1 Kejujuran Merupakan Faktor Pendukung Promosi Jabatan	20	46,5	23	53,4	-	-	-	-	-	-	43	100
1 Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting dalam Promosi Jabatan	14	32,5	15	34,8	13	30,2	1	0,23	-	-	43	100
Jumlah	82	192,2	68	130	49	113,7	11	19,52	4	1,3	215	100

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa penampilan dan kepribadian dianggap sebagai faktor penting dalam penilaian promosi jabatan

5 di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

5 Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menunjukkan bahwa penilaian untuk promosi jabatan harus mencakup aspek penampilan dan kepribadian pegawai. Faktor seperti kejujuran dan kondisi fisik mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, kerajinan dan ketelitian dalam pekerjaan juga dianggap penting untuk memastikan hasil kerja maksimal. Namun, kenyataannya, kepribadian pegawai sering kali tidak memenuhi harapan perusahaan, terutama dalam hal kerajinan dan ketelitian, yang berdampak pada ketidampungan pegawai untuk memenuhi syarat promosi jabatan. 1

5 Menurut penulis, berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, penampilan dan kepribadian pegawai perlu diperhatikan dalam proses promosi jabatan. Kedua faktor ini mempengaruhi prestasi kerja dan peluang promosi. Promosi jabatan yang tidak tercapai sesuai target seringkali disebabkan oleh kepribadian pegawai yang tidak memenuhi kriteria yang diharapkan. Kerajinan dan ketelitian sebagai bagian dari kepribadian dapat mempengaruhi prestasi kerja.

5 Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menyatakan bahwa kepribadian adalah faktor pendukung penting dalam promosi jabatan. Jika pegawai menunjukkan kepribadian yang menarik dan prestasi kerja yang baik, mereka akan lebih berpeluang untuk dipromosikan. 73 Perusahaan memberikan penilaian terhadap



prestasi kerja pegawai sebagai upaya untuk mengatasi hambatan dalam promosi jabatan dan mendorong pegawai untuk meningkatkan kepribadian serta prestasi kerja mereka.

### 3. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial merujuk pada keterampilan dalam mengelola dan mengatur, yang sangat penting dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. Kemampuan ini mencakup kepemimpinan, pembinaan bawahan, kerjasama, dan loyalitas terhadap perusahaan.

Kemampuan manajerial termasuk dalam syarat promosi jabatan untuk membantu pengembangan pegawai. Pegawai dapat meningkatkan keterampilan ini melalui pendidikan dan pelatihan, seperti pelatihan kepemimpinan dan pengelolaan bawahan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2006:69).

Berikut adalah tanggapan responden terkait promosi jabatan yang berbasis pada kemampuan manajerial:

**Tabel 4.17**  
**Tanggapan Responden Tentang Jiwa Kepemimpinan Menjadi Faktor Yang Mendukung Untuk Memperoleh Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	41,8 %
2	Setuju	9	20,9%
3	Netral	6	13,9%
4	Tidak Setuju	8	18,6%
5	Sangat tidak setuju	2	0,4%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 41,8%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 9 responden atau 20,9%, yang memberi jawaban netral sebanyak 6 responden atau 13,9 dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 8 responden atau 18,6 %, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jiwa kepemimpinan menjadi faktor yang mendukung promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, meskipun ada beberapa responden yang menyatakan netral dan tidak setuju.

**Tabel 4.18**  
**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Manajerial Mempengaruhi Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	12	27,9 %
2	Setuju	20	46,5%
3	Netral	9	20,9%
4	Tidak Setuju	2	0,4%
5	Sangat tidak setuju		
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,9%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden atau 46,5%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9%, kemudian yang memberi jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau 0,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, Kemampuan manajerial merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian promosi jabatan.

**Tabel 4.19**

**Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Membina Bawahan Mendukung Untuk Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	12	27,9 %
2	Setuju	20	46,5%
3	Netral	9	20,9%
4	Tidak Setuju	2	0,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,9%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden atau 46,5%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9 %, kemudian yang meberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan membina bawahan menjadi faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Tabel 4.20

**Tanggapan Responden Tentang Koordinasi atau Kerja Sama Menjadi Penilaian Dalam Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	12	27,9 %
2	Setuju	20	46,5%
3	Netral	9	20,9%
4	Tidak Setuju	2	0,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.20 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 12 responden atau 27,9%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden atau 46,5 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan dalam bekerja sama dapat menjadi penilaian terhadap promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Tabel 4.21

**Tanggapan Responden Tentang Loyalitas Terhadap Organisasi**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	46,5%
2	Setuju	23	53,4%
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.21 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 46,5 %, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 responden atau 53,4%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, Loyalitas pegawai terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat dalam penilaian promosi jabatan.

Tabel 4.22

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kemampuan Manajerial

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju		Org	%
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%		
1 Jiwa kepemimpinan menjadi faktor yg mendukung untuk memperoleh promosi jabatan	32	39	22	26,8	18	22	6	7,3	4	4,9	82	100
Kemampuan manajerial mempengaruhi promosi jabatan	26	31,7	43	52,4	10	12,2	3	3,7	-	-	82	100
1 Kemampuan dalam membina bawahan mendukung promosi jabatan	25	30,5	47	57,3	6	7,3	4	4,9	-	-	82	100
Kemampuan dalam bekerja sama dapat menjadi penilaian dalam promosi jabatan	28	34,1	48	58,5	4	4,9	2	2,4	-	-	82	100
Loyalitas terhadap organisasi mempengaruhi promosi jabatan	31	37,8	51	62,2	-	-	-	-	-	-	82	100

<sup>28</sup> Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa tanggapan responden mengenai promosi jabatan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial—termasuk kepemimpinan, kemampuan <sup>1</sup> membina bawahan, kerjasama, dan loyalitas terhadap perusahaan—merupakan faktor penilaian utama dalam promosi jabatan di <sup>5</sup> Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mengungkapkan bahwa kemampuan manajerial penting bagi pegawai yang ingin dipromosikan, terutama dalam hal kerjasama dan kepemimpinan. Organisasi menerapkan kebijakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajerial pegawai, seperti pelatihan kepemimpinan dan pembinaan bawahan, serta mempertimbangkan senioritas pegawai. Namun, evaluasi menunjukkan bahwa hanya sedikit pegawai yang memenuhi kriteria kemampuan manajerial. Banyak pegawai yang masih membutuhkan bimbingan intensif, dan terkadang terdapat kesenjangan antara keinginan dan kemampuan mereka, yang mengakibatkan ketidakmampuan memenuhi target promosi jabatan.

Menurut penulis, kemampuan manajerial merupakan faktor penting dalam penilaian promosi jabatan di <sup>5</sup> Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. Meskipun organisasi berusaha mengembangkan kemampuan pegawai melalui pelatihan, kenyataannya banyak pegawai yang belum memenuhi standar yang

diharapkan. Promosi jabatan tidak tercapai sesuai target karena kurangnya kemampuan manajerial di antara pegawai.

Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara menyatakan bahwa pengalaman kerja mendukung kemampuan manajerial pegawai. Semakin lama pegawai bekerja, semakin banyak pengalaman yang diperoleh, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan keterampilan mereka.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja yang memadai memperkuat kemampuan manajerial pegawai, yang berdampak positif pada penyelesaian tugas. Hasibuan (2003:109-110) menyebutkan bahwa dasar promosi jabatan meliputi pengalaman, kecakapan, dan kombinasi keduanya. Untuk mengatasi kendala dalam promosi jabatan terkait kemampuan manajerial, perusahaan mengadakan pelatihan dan memperhatikan senioritas pegawai, karena ini mempengaruhi efektivitas kerja mereka.

#### 1. Hubungan Antar Manusia

Hubungan antar manusia merupakan faktor penting dalam promosi jabatan. Hubungan baik antara pegawai dan atasan serta antar pegawai dapat meningkatkan efektivitas kerja dan menciptakan kenyamanan dalam organisasi. Oleh karena itu, hubungan antar manusia menjadi faktor pendukung dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Aspek hubungan antar manusia dalam organisasi meliputi:

1. Hubungan dengan atasan
2. Hubungan dengan teman sekerja
3. Hubungan sosial

Berikut dapat dilihat tanggapan responden tentang hubungan antara manusia mempengaruhi promosi jabatan.

**Tabel 4.23**  
**Tanggapan Responden Tentang Hubungan Antara Manusia Mempengaruhi Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	15	34,8 %
2	Setuju	15	34,8%
3	Netral	13	30,2%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.23 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 15 responden atau 34,8%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau 34,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 13 responden atau 30,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hubungan antara manusia merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.



**Tabel 4.24**  
**Tanggapan Responden Tentang Hubungan Dengan Atasan Mendukung Untuk Mendapat Promosi jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	23	53,4%
2	Setuju	20	46,5 %
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden atau 53,4%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 20 responden atau 46,5 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hubungan dengan atasan sangat mendukung untuk mendapat promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.25**  
**Tanggapan Responden Tentang Pergaulan Dengan Teman Sekerja Menjadi Faktor Penentu Dalam Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	17	39,5 %
2	Setuju	15	34,8 %
3	Netral	10	23,2%
4	Tidak Setuju	1	0,2%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 17 responden atau 39,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15

responden atau 34,8 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23,2%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan.

**Tabel 4.26**

**Tanggapan Responden Tentang Kepandaian Dalam Menjaga Hubungan Sosial Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	17	39,5 %
2	Setuju	15	34,8 %
3	Netral	10	23,2%
4	Tidak Setuju	1	0,2%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.26 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 17 responden atau 39,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau 34,8 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23,2 %, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,2 %.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kepandaian dalam menjaga hubungan sosial merupakan faktor yang digunakan untuk penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Tabel 4.27<sup>1</sup>

Tanggapan Responden Tentang pada perusahaan terdapat Organisasi-organisasi Informal Yang Mendukung Untuk Promosi Jabatan

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	17	39,5 %
2	Setuju	15	34,8 %
3	Netral	10	23,2%
4	Tidak Setuju	1	0,2%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.27<sup>1</sup> diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 17 responden atau 39,5 %, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau 34,8 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23 %, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa Organisasi-organisasi Informal Yang Mendukung Untuk Promosi Jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.3**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi**  
**Jabatan Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Hubungan Antara Manusia**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		TidakSetuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Hubungan antara manusia dalam perusahaan mempengaruhi promosi jabatan	22	43,4	15	34,8	6	13,9	-	-	-	-	43	100
Hubungan baik dengan atasan mendukung untuk mendapat promosi jabatan	20	46,5	23	53,4	-	-	-	-	-	-	43	100
Pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan	15	34,8	12	27,9	14	32,5	3	0,6	-	-	43	100
Kepandaian dalam menjaga hubungan sosial berpengaruh terhadap promosi jabatan	15	34,8	11	25,5	13	30,2	4	0,9	-	-	43	15
Organisasi-organisasi informal mendukung untuk promosi jabatan	15	34,8	11	25,5	13	30,2	4	0,9	-	-	43	15
Jumlah	87	194,3	72	167,1	46	106,8	11	1,8	-	-	215	87

31  
 Berdasarkan Tabel 4.28, dapat dilihat bahwa tanggapan responden menunjukkan bahwa hubungan antar manusia dalam

perusahaan merupakan faktor penting dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mengungkapkan bahwa hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan dan sesama pegawai dianggap sebagai indikator penting dalam promosi jabatan. Hubungan yang baik ini mencerminkan kepribadian pegawai dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Namun, terdapat masalah karena sering kali promosi jabatan dipengaruhi oleh nepotisme atau kedekatan pribadi dengan pihak perusahaan atau atasan, yang menyebabkan ketidakadilan dan ketidaksesuaian dengan persyaratan promosi jabatan.

Menurut penulis, hubungan antar manusia di perusahaan berperan besar dalam penilaian promosi jabatan dan mencerminkan kepribadian pegawai. Hubungan yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja. Namun, kenyataannya promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara sering kali tidak sesuai dengan syarat yang ditetapkan, karena kedekatan pribadi mempengaruhi keputusan promosi. Hal ini dapat mengakibatkan pegawai kesulitan dalam menjalankan tugas-tugas baru mereka jika kemampuan mereka tidak memenuhi standar yang diharapkan.

5  
Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Kabupaten Nias Utara menyatakan bahwa promosi jabatan yang didasarkan pada kedekatan atau kekerabatan dapat membuat pegawai kesulitan jika mereka 1 tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan baru. Hal ini juga dapat menimbulkan ketidakadilan bagi pegawai lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih objektif dalam penilaian 1 promosi jabatan. Asas promosi jabatan yang harus diterapkan adalah:

1  
1. Kepercayaan

2. Keadilan

3. Formasi (Hasibuan, 2003:108-109)

1  
Perusahaan sebaiknya memperhatikan asas-asas ini dalam promosi jabatan, memastikan penilaian dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Menghindari unsur-unsur yang tidak sesuai dengan syarat promosi jabatan akan mencegah efek negatif seperti penurunan kinerja dan kegagalan dalam mencapai produktivitas yang diharapkan. Pimpinan perusahaan perlu melakukan penilaian dengan objektif 70 sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk memastikan promosi jabatan berjalan sesuai harapan.

**4.3.** **Kebijakan Promosi Jabatan Yang Dilakukan Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara**

Organisasi menerapkan kebijakan untuk mengatasi kendala dalam pencapaian target promosi jabatan, baik yang terkait dengan kemampuan teknis, kepribadian, penampilan, kemampuan manajerial, maupun hubungan interpersonal.

Menurut Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, “Organisasi mengatasi masalah yang menghambat promosi jabatan pegawai dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan, serta membina keterampilan melalui bimbingan, penyuluhan, dan pengawasan yang objektif terhadap penilaian promosi. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, kepribadian, manajerial, dan hubungan interpersonal pegawai. Selain itu, organisasi juga memperhatikan tingkat pendidikan dan masa kerja atau senioritas pegawai dalam proses promosi.”

Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan organisasi dalam promosi jabatan meliputi:

1. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai
2. Membina keterampilan pegawai melalui bimbingan dan penyuluhan
3. Memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai
4. Melakukan pengawasan objektif terhadap penilaian promosi jabatan

Kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan pegawai, termasuk kemampuan teknis, kepribadian, dan manajerial.



## **7** **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam bab-  
bab sebelumnya, pada bab ini penulis akan menyajikan kesimpulan dan  
memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat secara umum serta bagi  
Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai fungsi manajemen talenta,  
penulis dapat menyimpulkan hal-hal berikut:

##### **1. Faktor Pengaruh Promosi Jabatan:**

Promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah  
Kabupaten Nias Utara dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah  
ditetapkan oleh organisasi berdasarkan manajemen talenta pegawai.

##### **2. Syarat Promosi Jabatan:**

Syarat-syarat promosi jabatan yang ditetapkan oleh Kantor Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mencakup:  
kemampuan teknis, penampilan dan kepribadian, kemampuan  
manajerial, serta hubungan antar manusia dalam organisasi.

##### **3. Pelaksanaan Promosi Jabatan:**

Pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan manajemen talenta di Kantor  
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara  
belum sepenuhnya tercapai sesuai target karena kekurangan dalam

kemampuan teknis, ketidakcocokan kepribadian, serta keterbatasan kemampuan manajerial pegawai.

#### 4. Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Promosi:

Selain faktor di atas, pendidikan dan pengalaman pegawai juga mempengaruhi ketidakberhasilan promosi jabatan.

#### 5. Kebijakan untuk Mengatasi Hambatan:

Untuk mengatasi hambatan dalam promosi jabatan, organisasi sebaiknya melakukan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, membina keterampilan melalui bimbingan dan penyuluhan, serta memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai. Selain itu, pengawasan objektif terhadap penilaian promosi jabatan perlu diterapkan.

### 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian tentang analisis fungsi manajemen talenta terhadap promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, penulis memberikan saran sebagai berikut:

#### 1. Evaluasi Pegawai:

Organisasi sebaiknya mengevaluasi pegawai yang akan dipromosikan dalam hal manajemen talenta, mencakup kemampuan teknis, penampilan, kepribadian, kemampuan manajerial, serta hubungan interpersonal. Evaluasi ini penting untuk memastikan promosi jabatan sesuai dengan yang diharapkan.

2. Kepatuhan pada Persyaratan:

Promosi jabatan harus dilakukan <sup>1</sup> sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan, bukan berdasarkan kedekatan dengan atasan. Hal ini akan memastikan proses promosi berjalan adil dan transparan.

3. Pendidikan dan Pengalaman:

<sup>1</sup> Tingkat pendidikan dan pengalaman atau senioritas harus dimasukkan sebagai syarat mutlak dalam promosi jabatan. Ini akan memastikan bahwa <sup>1</sup> jabatan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Azis, 2018, *Ekonomi Analisis Mikro dan Makro*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Acep Mulyadi, 2018, "Islam dan Etos Kerja: Relasi Antara Kualitas dengan Etos Produktivitas Kerja, (*Jurnal Dosen Agama Islam Unisma Bekasi*, Bekasi.
- Achmadi, Abu dan Cholid Narbuko, 2020, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, 2022, *Manajemen Syariah*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ais Betuah, 2021, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Amazon, Bandung.
- Bangun Wilson, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Bungin Burhan, 2019, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Burhanuddin Yusuf, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Eightpril F. Ririn, 2021, "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Karyawan TBK". (Skripsi program studi Manajemen Universitas Hasanudin, Makassar.
- Eni Nurmiyati, 2018, "Hubungan Pemberian Reward dan Punishment Dengan Kinerja Karyawan Pada BPRS Harta Insani Karimah". (Skripsi Jurusan Muamalah Fakultas Syariah UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Fernando S. Lodjo, 2018, "Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja" ISSN, *Jurnal Emba*, Vol. 1, No. 3, Juni 2013.
- Hamalik Oemar, 2022, *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan S P Malayu, 2021, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat Rahmat, 2020, "Menentukan Promosi Jabatan Karyawan Dengan Menggunakan Metode Profile Matching Dan Metode Promethee" *IJSE* Vol. 2, No. 11, ISSN 2461-0690.

- Ida Aminah Brahmasari, 2018, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, *Jurnal Menejemen dan Kewirausahaan* Vol. 10, No. 2, September 2018.
- Judas Allan, 2020, Mutasi Dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado, *Jurnal Emba*, Vol 1, No 4, Desember 2020.
- Mangkunegara P. Anwar, 2022, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Maria Murni Minarsih, 2021, Pengaruh Penghargaan, Promosi Jabatan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Universitas Pandanaran Semarang, *Jurnal Unimus* Vol. 2 No. 7, Agustus 2021.
- Marwati Dwi, 2021, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta". (Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta).
- Moeheroni, 2022, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mondy Wayne, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Putu A Lestari, 2021, "Pengaruh Pelatihan kerja, lingkungan Kerja Fisik Serta Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Denpasar" *Jurnal Udayana* Vol. 2, No. 11, Agustus. 2021.
- Rini Nugrahaeni, 2020, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan". (*Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang, 2018*)
- Rony Salinding, 2019, "Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makasar" (Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makasar, 2019)
- Sadili Samsudin, 2020, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Sukmajuwati Tajuddin, 2021, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep". (Skripsi Program studi Manajemen Universitas Hasanudin, Makassar, 2021)
- Suryabrata Sumadi, 2022, *Metodologi Penelitian*, Rajawali Pers, Jakarta.

- V. Wiratna Sujarweni, 2018, *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Virginia M Septiani, 2021, "Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara" ISSN, *Jurnal Emba*, Vol 3, No.3, September 2021.
- Yulita Rona Sumarni, 2021, "Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Penempatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Bank Syariah Sinarmas Cabang Jember". (Skripsi Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Jember, Jember, 2021)

# ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN NIAS UTARA

---

ORIGINALITY REPORT

---

# 59%

SIMILARITY INDEX

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	2967 words — 24%
2	<a href="https://stialan.ac.id">stialan.ac.id</a> Internet	978 words — 8%
3	<a href="https://repository.stei.ac.id">repository.stei.ac.id</a> Internet	832 words — 7%
4	<a href="https://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet	458 words — 4%
5	<a href="https://ejournal.stiepembnas.ac.id">ejournal.stiepembnas.ac.id</a> Internet	432 words — 3%
6	<a href="https://repo.undiksha.ac.id">repo.undiksha.ac.id</a> Internet	134 words — 1%
7	<a href="https://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet	114 words — 1%
8	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet	82 words — 1%
9	<a href="https://repository.bsi.ac.id">repository.bsi.ac.id</a> Internet	80 words — 1%

---

10	<a href="https://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet	75 words — 1%
11	<a href="https://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet	74 words — 1%
12	<a href="https://repositori.unsil.ac.id">repositori.unsil.ac.id</a> Internet	62 words — < 1%
13	Jenni Elfrida Jenni Elfrida, Arie Hendra Saputro Arie Hendra Saputro. "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Cabang Bandung", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2023 Crossref	55 words — < 1%
14	<a href="https://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet	45 words — < 1%
15	<a href="https://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a> Internet	39 words — < 1%
16	<a href="https://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet	38 words — < 1%
17	<a href="https://repository.uma.ac.id">repository.uma.ac.id</a> Internet	37 words — < 1%
18	<a href="https://repository.upbatam.ac.id">repository.upbatam.ac.id</a> Internet	32 words — < 1%
19	<a href="https://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet	30 words — < 1%
20	<a href="https://download.garuda.kemdikbud.go.id">download.garuda.kemdikbud.go.id</a> Internet	29 words — < 1%

---



21	<a href="http://www.umko.ac.id">www.umko.ac.id</a> Internet	28 words — < 1%
22	<a href="http://jptam.org">jptam.org</a> Internet	26 words — < 1%
23	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet	26 words — < 1%
24	Ferdi Leuhery, Agnes Jeane Manuhutu. "PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN, PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGEI SIPII PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN MALUKU TENGAH", Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2018 Crossref	25 words — < 1%
25	<a href="http://eprints.bbg.ac.id">eprints.bbg.ac.id</a> Internet	25 words — < 1%
26	Maria Dwi Oktavira L. "Pengaruh Pemanfaatan Miniatur Sebagai Media Pembelajaran Sejarah Terhadap Pemahaman Belajar Siswa Kelas XII IPS 1 SMA Negeri 3 Banjarmasin", Open Science Framework, 2020 Publications	22 words — < 1%
27	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet	21 words — < 1%
28	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet	19 words — < 1%
29	<a href="http://anyflip.com">anyflip.com</a> Internet	18 words — < 1%
30	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a>	

Internet

18 words — < 1%

31 123dok.com

Internet

17 words — < 1%

32 docplayer.info

Internet

17 words — < 1%

33 ojs.unud.ac.id

Internet

17 words — < 1%

34 repository.unwim.ac.id

Internet

17 words — < 1%

35 Irwansyah Irwansyah. "KAJIAN REVITALISASI PASAR TRADISIONAL SRIWANGI KECAMATAN SEMENDAWAI SUKU III SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS HIDUP MASYARAKAT", Jurnal Rekayasa Lampung, 2022

Crossref

16 words — < 1%

36 Herawati Herawati, Hazilina Hazilina, Firdaus Zar'in. "Feasbylity Study Perlindungan Hukum untuk Anak Usia Dini yang Bercompetitive Advantage", Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 2020

Crossref

15 words — < 1%

37 journal.pancabudi.ac.id

Internet

14 words — < 1%

38 repository.uinjkt.ac.id

Internet

14 words — < 1%

39 Muslim Muslim. "KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU PAI DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI

13 words — < 1%

BELAJAR PESERTA DIDIK KELAS XI MA NURUL IKHLAS AMBON",  
al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 2020

Crossref

---

40	<a href="http://johannessimatupang.wordpress.com">johannessimatupang.wordpress.com</a> Internet	13 words — < 1%
41	<a href="http://journal.upgris.ac.id">journal.upgris.ac.id</a> Internet	13 words — < 1%
42	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet	13 words — < 1%
43	<a href="http://pdffox.com">pdffox.com</a> Internet	13 words — < 1%
44	<a href="http://subuki.wordpress.com">subuki.wordpress.com</a> Internet	13 words — < 1%
45	Dedi Ferry Juliansyah, Ardinal Ardinal, Sumarni Sumarni. "Analisis motivasi kerja pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Jambi", Jurnal Dinamika Manajemen, 2020 Crossref	12 words — < 1%
46	<a href="http://inengahpartha.blogspot.com">inengahpartha.blogspot.com</a> Internet	12 words — < 1%
47	<a href="http://repository.unida.ac.id">repository.unida.ac.id</a> Internet	12 words — < 1%
48	<a href="http://repository.widyatama.ac.id">repository.widyatama.ac.id</a> Internet	12 words — < 1%
49	<a href="http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id">e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%

50	<a href="http://repo.iain-tulungagung.ac.id">repo.iain-tulungagung.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
51	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
52	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet	11 words — < 1%
53	<a href="http://edoc.site">edoc.site</a> Internet	10 words — < 1%
54	<a href="http://eprints.binadarma.ac.id">eprints.binadarma.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
55	<a href="http://eprints.poltekkesjogja.ac.id">eprints.poltekkesjogja.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
56	<a href="http://jurnal.itsm.ac.id">jurnal.itsm.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
57	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id">repo.uinsatu.ac.id</a> Internet	10 words — < 1%
58	Ine Mariane, Iwan Henri Kusnadi, Muhammad Rifqi Baihaqi. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DAHANA (PERSERO) SUBANG", The World of Business Administration Journal, 2020 Crossref	9 words — < 1%
59	Putri Maydilla, Fitriani Fitriani. "Pengaruh Disiplin Kerja, Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Metro", Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI, 2022 Crossref	9 words — < 1%

60	<a href="http://akrabjuara.com">akrabjuara.com</a> Internet	9 words — < 1%
61	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet	9 words — < 1%
62	<a href="http://hilidaura.blogspot.com">hilidaura.blogspot.com</a> Internet	9 words — < 1%
63	<a href="http://makassar.tribunnews.com">makassar.tribunnews.com</a> Internet	9 words — < 1%
64	<a href="http://nutrisiuntukbangsa.org">nutrisiuntukbangsa.org</a> Internet	9 words — < 1%
65	<a href="http://renlitbang.banjarmasinkota.go.id">renlitbang.banjarmasinkota.go.id</a> Internet	9 words — < 1%
66	Ega Kristina. "PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DALIA KUSUMA BANDUNG", INA-Rxiv, 2018 Publications	8 words — < 1%
67	Vina Adilla Paramitha. "Pengaruh Hubungan antar Manusia dalam Peningkatan Kinerja di Organisasi", INA-Rxiv, 2019 Publications	8 words — < 1%
68	<a href="http://dspace.uui.ac.id">dspace.uui.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
69	<a href="http://ejournal.unsrat.ac.id">ejournal.unsrat.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
70	<a href="http://estikarzila30.blogspot.com">estikarzila30.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%

71	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet	8 words — < 1%
72	<a href="http://jasapembuatanptkkurikulum2013.blogspot.com">jasapembuatanptkkurikulum2013.blogspot.com</a> Internet	8 words — < 1%
73	<a href="http://library.polmed.ac.id">library.polmed.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
74	<a href="http://publikasi.undana.ac.id">publikasi.undana.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
75	<a href="http://repository.fisip-untirta.ac.id">repository.fisip-untirta.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
76	<a href="http://repository.unpas.ac.id">repository.unpas.ac.id</a> Internet	8 words — < 1%
77	<a href="http://riaukontras.com">riaukontras.com</a> Internet	8 words — < 1%
78	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet	8 words — < 1%
79	<a href="http://www.adtekno.com">www.adtekno.com</a> Internet	8 words — < 1%
80	<a href="http://www.provident-agro.com">www.provident-agro.com</a> Internet	8 words — < 1%
81	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet	8 words — < 1%
82	<a href="http://elqorni.wordpress.com">elqorni.wordpress.com</a> Internet	7 words — < 1%

[niasutarakab.go.id](http://niasutarakab.go.id)

83

Internet

7 words — < 1%

---

84

[jurnalius.ac.id](http://jurnalius.ac.id)

Internet

6 words — < 1%

---

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF