

# ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA 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**

Skripsi yang di ajukan oleh:

Nama : Sri Winda Yanti Harefa  
NIM : 2319478  
Program : Sarjana  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA  
DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA  
KANTOR BADAN PERENCANAAN  
PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)  
KABUPATEN NIAS UTARA

Telah diperiksa dan disetujui untuk ujian.

Gunungsitoli, Agustus 2024

,Pembimbing,

Ketua Program Studi

Serniati Zebua, S.E.,M.Si.  
NIDN. 0103098702

Yupiter Mendrofa,S.E.,M.M.  
NIDN. 0129059502

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan yang maha Esa atas limpahan rahmat dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dimampukan menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis berhasil menyusun skripsi yang diberi judul “ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN NIAS UTARA”. Proposal ini dikerjakan dan diajukan kepada Program Studi S1 Manajemen untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka melanjutkan pembuatan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan tentunya tidak terlepas dari dorongan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, tidak salah kiranya saya mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Eliyunus Waruwu.,S.Pt.,M.Si. sebagai Rektor Universitas Nias.
2. Ibu Maria Magdalena Bate'e.,S.E.,M.M. sebagai Plt. Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Ibu Serniati Zebua, S.E.,M.Si. sebagai Dosen Pembimbing
4. Bapak Yupiter Mendrofa.,S.E.,M.M. sebagai Plt. Ketua Kaprodi Manajemen
5. Bapak/Ibu dosen yang telah banyak memberikan bakal ilmu dan pengetahuan bagi penulis selama belajar di Fakultas Ekonomi Universitas Nias.
6. Kepada kedua Orang Tua yang telah memberikan support selama proses yang dilalui oleh penulis
7. Kepada seluruh teman-teman yang telah memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Gunungsitoli, Agustus 2024

**Sri Winda Yanti Harefa**

## ABSTRAK

Harefa, Sri Wind<sup>3</sup>Yanti. 2024. ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN NIAS UTARA. Skripsi. Pembimbing, Serniati Zebua, S.E.,M.Si.

<sup>6</sup>Manajemen talenta adalah proses yang dirancang untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui penggunaan bakat pada pekerjaan yang strategis. Di Kabupaten Nias Utara, khususnya di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, penerapan manajemen talenta di kantor tersebut belum optimal. Hal ini terlihat dari ketidaksesuaian antara kemampuan, keahlian, dan kualifikasi pendidikan pegawai dengan posisi yang mereka tempati, yang berdampak pada kinerja yang kurang maksimal. Promosi jabatan di kantor ini cenderung lebih dipengaruhi oleh masa kerja dan golongan jabatan, daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan manajemen talenta.

Syarat-syarat promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah meliputi: kemampuan khusus, identitas dan penampilan, kapasitas administratif dan hubungan antar manusia. Namun, pelaksanaan promosi jabatan belum sesuai dengan target yang diharapkan karena masalah dalam kemampuan teknis, kepribadian yang tidak memenuhi standar, serta kurangnya kemampuan manajerial pegawai. Selain itu, faktor pendidikan dan pengalaman pegawai juga mempengaruhi terpenuhinya promosi dalam jabatan.

Dalam mengatasi masalah-masalah ini, kebijakan yang diterapkan meliputi penyelenggaraan pendidikan serta pelatihan bagi pegawai yang akan diberikan promosi dalam jabatan, pembinaan keterampilan melalui bimbingan serta penyuluhan, serta memperhatikan juga pendidikan serta pengalaman pegawai. Pengawasan-pengawasan yang objektif terhadap penilaian dalam menentukan promosi jabatan juga diperlukan untuk memastikan bahwa promosi dilakukan sesuai pada kualifikasi yang ditetapkan.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Promosi Jabatan

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI .....	9
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.3 Manajemen Talenta .....	19
2.4 Pemimpin Berkinerja Tinggi.....	24
2.5 Manajemen Talenta dalam Kebijakan Manajemen ASN .....	26
2.6 Hasil Penelitian Terdahulu .....	28
2.7 Kerangka Penelitian .....	30
BAB III METODE PENELITIAN .....	32
3.1 Jenis Penelitian .....	32
3.2 Variabel Penelitian .....	33
3.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	35
3.3.1 Lokasi Penelitian .....	35
3.3.2 Jadwal Penelitian .....	35
3.4 Sumber Data .....	35

3.5 Instrumen Penelitian .....	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.7 Teknik Analisis Data .....	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	41
4.1 Identitas Responden .....	41
4.2 Pelaksanaan Manajemen Talenta Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kemampuan Khusus, identitas dan penampilan, kapasitas administratif dan hubungan antar manusia .....	43
4.3 Kebijakan Promosi Jabatan Yang Dilakukan Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara .....	75
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	77
5.1 Simpulan .....	77
5.2 Saran .....	78
DAFTAR PUSTAKA .....	80
DAFTAR LAMPIRAN .....	

# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah faktor penting dalam menentukan keberhasilan seluruh kegiatan suatu organisasi. SDM memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide inovatif yang kemudian dapat diimplementasikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab 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 suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh

kinerja individu didalam 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 <sup>6</sup> 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.

<sup>5</sup> Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)

Kabupaten Nias Utara, pelaksanaan manajemen talenta mencakup enam <sup>6</sup> 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 <sup>6</sup> 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 <sup>6</sup> 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 bidang layanan pengembangan koleksi, pengelolaan dan pelestarian bahan pustaka, masih ada pegawai yang tidak menyelesaikan tugas dengan baik karena belum mahir menggunakan komputer.

<sup>5</sup> Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)

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 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. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai apakah manajemen talenta yang diterapkan sejalan dengan kinerja pegawai, sehingga judul penelitian yang diambil adalah “Analisis Fungsi Manajemen Talenta dalam <sup>8</sup> Promosi Jabatan

Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.”

### 1.1. Fokus Penelitian

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

### 1.3. Rumusan Masalah

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

1. Apa proses atau tahapan yang dilaksanakan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara?

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

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

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

#### 1.5. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Secara Teoritis
  - a. Menambah pengetahuan pembaca dalam mengimplementasikan penelitian yang dihasilkan penulis.
  - 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 pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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 sistematika penulisan sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan dan menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, fokus penelitian dan tujuan serta manfaat penelitian.

##### **BAB II : LANDASAN TEORI**

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

##### **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.

##### **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 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan organisasi bergantung pada sumber daya manusia. Karya dan bakat serta dorongan sumber daya manusia membantu organisasi mencapai tujuan. Meskipun <sup>2</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>2</sup> manajemen sumber daya manusia ini hanyalah yang berkaitan dengan tenaga kerja manusia.

Menurut Bangun (2019:19), <sup>2</sup> manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan kantor melalui <sup>2</sup> pengadaan, pengawasan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja.

Namun, menurut Mangkunegara (2018:2) <sup>2</sup> manajemen sumber daya manusia adalah bidang dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja dalam organisasi. Ini mencakup 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 sehingga fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik.

Beberapa tugas yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia termasuk:

- 2 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.

2 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

Dalam konteks institusi pemerintah, manajemen talenta termuat dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyatakan bahwa pengetahuan tentang rekrutmen pegawai yang bersaing pada institusi pemerintah yang sudah menerapkan sistem merit dalam menggabungkan pegawai ASN dengan pegawai lain. 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.

Ketentuan tentang ini memberikan penjelasan mengenai manajemen talenta yang merupakan subsistem dari sistem manajemen ASN berdasarkan sistem merit. Perencanaan dalam pelaksanaan 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. Pada pelaksanaan rekrutmen CPNS hingga mutasi/rotasi atau promosi pejabat sebagai pemimpin masa depan, sebaiknya direncanakan pengelolaan dalam sistem manajemen talenta.

Melalui penelitian yang dilakukan pada tahun 1997, McKinsey and Company awalnya mengajukan gagasan manajemen talenta. Kemudian, pada tahun 2001, dalam buku karya 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, 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 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 menurut Gaspersz, Vincent (2020:113). Oleh karena itu,

manajemen talenta adalah juga merupakan strategi untuk mencetak 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 menghasilkan sekelompok orang yang dapat diperlukan 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 sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan didalam organisasi;
- (2) Pencapaian dari manajemen talenta yang efektif dan membantu dunia usaha dalam persaingan untuk memasuki persaingan pasar baru; dan

- (3) Adanya manajemen talenta efektif didalam organisasi akan meningkatkan nilai organisasi didalam masyarakat sebagai tempat kerja yang bereputasi sehingga insentif bagi karyawan dapat diberikan 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 pengawasan di dalam talenta untuk mempertahankan talenta di perusahaan.
5. Terakhir, perlu dipastikan bahwa di dalam manajemen talenta tersedia di seluruh organisasi.

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

- (1) perekrutan, yang melibatkan proses identifikasi kompetensi dan elemen talenta yang sangat sesuai dengan kebutuhan didalam organisasi;
- (2) orientasi, yang terdiri dari orientasi formal maupun program on-boarding informal;
- (3) Didalam manajemen kinerja, yang berfokus pada pengelolaan kinerja seluruh unit-unit yang ada di 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.

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

- (1) Nilai seorang tenaga kerja;
- (2) Perubahan demografis global;
- (3) Transformasi peran SDM yang kompeten di perkembangan globalisasi, termasuk melalui pelatihan, coaching, konseling, serta penerapan program work life yang inovatif dan kreatif;
- (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 peningkatan perhatian pemimpin puncak terhadap perencanaan, yang harus menjadi target utama dan tanggung jawab utama mereka.

Keberhasilan/kegagalan dalam penerapan manajemen talenta di organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Christine Manopo (2018), keberhasilan penerapan 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) Struktur organisasi tertutup, yang menekan kolaborasi dan pembagian aset;
- (2) Perlunya komitmen dari atasan langsung untuk menciptakan kapasitas dan karir pekerja;
- (3) Para direktur lini ragu-ragu untuk mengklasifikasikan pekerjanya menjadi penghibur terbaik, normal, atau miskin;
- (4) CEO dan administrasi senior perusahaan tidak sepenuhnya dilibatkan dalam pembentukan metodologi administrasi kemampuan;
- (5) Pelopor senior tidak menyesuaikan prosedur administrasi kemampuan dengan strategi bisnis; Dan
- (6) Pengawas lini tidak berhasil melakukan tawar-menawar dengan perwakilan yang berkinerja buruk, meskipun faktanya permasalahan tersebut sudah menjadi hal yang terus-menerus.

#### 4 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 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 untuk 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:  
Membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan berpengalaman di dunia kerja dan mencapai keunggulan kompetitif yang diharapkan.
- 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 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. <sup>2</sup> Promosi Jabatan

### 2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2020:108), promosi jabatan merupakan perpindahan pegawai ke posisi yang memiliki otoritas dan tanggung jawab lebih besar dalam suatu organisasi, yang juga membawa peningkatan kewajiban, hak, status, dan pendapatan. Edwin B. Flippo, sebagaimana dikutip oleh S.P Hasibuan (2020:108), menyebut promosi jabatan sebagai perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi. Rivai (2021:211) menjelaskan bahwa promosi jabatan terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan ke pekerjaan yang lebih tinggi, baik dari segi pembayaran, tanggung jawab, maupun tingkatan.

Dari pandangan tersebut, terlihat <sup>2</sup> 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.

### <sup>2</sup> 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.

### <sup>2</sup> 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. **Kepercayaan**  
Perwakilan harus bersikap adil, terutama terhadap dirinya sendiri, bawahannya, dan dalam menjalankan atau mengawasi posisinya. Perilakunya harus dapat diandalkan antara perkataan dan perbuatan, dan ia tidak boleh salah dalam menangani posisinya untuk pengambilan individu.
- b. **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.
- c. **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.
- d. **Kecakapan:**  
Pegawai harus memiliki kecakapan, kreativitas, dan inovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatannya dengan baik. Ia harus mampu bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e. **Loyalitas:**  
Pegawai harus menunjukkan loyalitas dengan membela kan dari tindakan yang dapat merugikan, yang menunjukkan partisipasi aktifnya dalam kantor.
- f. **Kepemimpinan:**  
Pegawai harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan kantor.
- g. **Komunikasi:**  
Pegawai harus mampu berkomunikasi secara aktif dan efektif, serta mampu menerima dan memahami informasi dari atasan maupun bawahan, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- h. **Pendidikan:**  
Pegawai harus memiliki ijazah pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang diemban.

#### 2.3.4 Jenis Promosi

Hasibuan (2022:112) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis promosi yang dapat diterapkan:

- 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):

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:

- 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, 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 untuk menanggung tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Tempat baru yang terpencil, dengan fasilitas pendidikan, transportasi, 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:
5. 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 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. Kolaborasi:  
Perwakilan harus dapat bekerja sama secara harmonis, baik secara merata maupun vertikal, untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang baik antara seluruh pekerja.
10. Komunikatif:  
Perwakilan harus mampu berkomunikasi dengan sukses dan mendapatkan data dari atasan dan rekan kerja.

## 2.4 <sup>3</sup> Pemimpin Berkinerja Tinggi

Keunggulan didalam manajemen talenta terletak pada kemampuan organisasi untuk mengisi posisi utama dengan sumber daya manusia yang sangat 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 tingkat <sup>3</sup> kesediaan dan kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja dibagi menjadi dua jenis: kinerja individu, yang mencakup hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan, dan <sup>3</sup> kinerja organisasi, yang merupakan gabungan dari kinerja individu dan kelompok (Mangkunegara, 2021:15).

Pengukuran suatu kinerja organisasi, khususnya dalam birokrasi publik dilakukan dengan berbagai 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 <sup>3</sup> dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.

3. Responsivitas:

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

4. Responsibilitas:

Kegiatan organisasi dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip administrasi organisasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas:

Konsistensi kebijakan dan kegiatan organisasi dengan kehendak masyarakat.

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 <sup>3</sup> menurut 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). <sup>3</sup> Budaya kerja yang berorientasi kepada hasil kinerja tinggi juga penting dalam pelaksanaan manajemen talenta, yang mencakup <sup>3</sup> proses

identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi talenta. Proses ini harus berkesinambungan agar pemimpin pada tahap berikutnya yang memenuhi kualifikasi dapat memastikan kesuksesan perusahaan.

## 2.5 <sup>3</sup> Manajemen Talenta Dalam Kebijakan Manajemen ASN

Penyelenggaraan ASN harus berdasarkan sistem merit, sesuai Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, guna menjamin efektivitas pengembangan tenaga ASN. Sistem ini, yang merupakan filosofi manajemen ASN, memberikan penekanan yang sama dan tepat pada kredensial, keterampilan, dan kinerja, dengan mengabaikan faktor-faktor seperti afiliasi politik, etnis, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau cacat. Tujuan penerapan kerangka pemikiran ini adalah untuk memastikan individu yang profesional, kompeten, dan menjunjung tinggi nilai-nilai inti, prinsip moral, dan persyaratan perilaku ASN diangkat pada jabatan di birokrasi pemerintah. Sebagaimana disyaratkan dalam Pasal 108 ayat (3) Undang-undang, JPT Pratama pada Pemerintah Daerah.

Mekanisme pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi <sup>3</sup> (JPT) Pratama di instansi daerah, sesuai dengan Pasal 115 UU tersebut, melibatkan pembentukan panitia seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Panitia seleksi bertugas untuk menyeleksi tiga kandidat untuk setiap posisi yang tersedia, yang kemudian akan <sup>3</sup> disampaikan kepada PPK melalui Pejabat yang Berwenang (PyB). PPK kemudian akan memilih satu dari

tiga kandidat tersebut untuk ditetapkan dan dilantik sebagai JPT Pratama. Untuk posisi JPT Pratama yang bertanggung jawab atas sekretaris daerah kabupaten/kota, sebelum penetapan oleh bupati atau walikota, harus terlebih dahulu dikoordinasikan dengan gubernur.

Berdasarkan Pasal 113 PP Nomor 11 Tahun 2017, mekanisme ini mencakup tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, proses pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, serta penetapan dan pengangkatan. Pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dikecualikan pada instansi yang telah menerapkan sistem merit dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Untuk memastikan penerapan sistem merit yang efektif, harus memenuhi sembilan kriteria, yaitu: (1) standar kompetensi jabatan telah 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 diberikan berdasarkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan; (6) penerapan kode etik dan kode perilaku ASN; (7) perencanaan dan kesempatan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian kinerja; (8) perlindungan terhadap penyalahgunaan wewenang; dan (9) sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN. Instansi yang telah menerapkan sistem merit wajib melakukan seleksi dan promosi jabatan secara terbuka serta melaporkan secara berkala kepada KASN untuk memperoleh persetujuan lebih lanjut.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan telah banyak dilakukan oleh peneliti baik di dalam maupun luar negeri. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terkait:

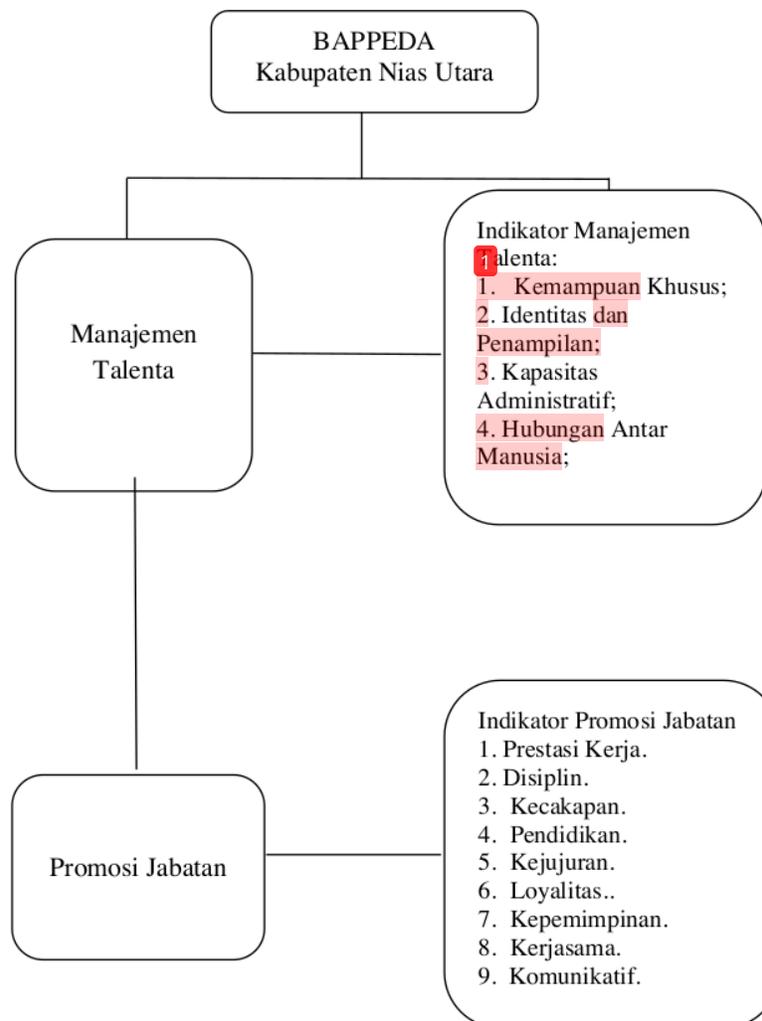
1. Penelitian oleh Nisa et al., (2016) bertujuan menganalisis pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun pengujian secara parsial tidak menunjukkan pengaruh signifikan.
2. Puryantini et al., (2017) melakukan penelitian untuk memahami inovasi di organisasi penelitian pemerintah dan peran inovasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Dengan menggunakan metode partial least squares, penelitian ini menemukan bahwa manajemen pengetahuan, inovasi, dan kinerja organisasi memiliki pengaruh langsung positif. Namun, inovasi tidak berhasil memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi.
3. Savitri & Suherman, (2018) meneliti dampak manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di UBP Karawang. Menggunakan analisis regresi linear sederhana, hasilnya menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Setyawan et al., (2019) mengukur pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh manajemen talenta di industri pertambangan batubara di Kalimantan Timur. Dengan menggunakan structural equation modelling (SEM), penelitian ini menemukan bahwa sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja organisasi.
5. Wijayanti et al., (2020) meneliti hubungan antara kinerja karyawan, manajemen talenta, dan motivasi kerja di SMK Baleendah, Bandung.

Melalui analisis <sup>4</sup> regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan..

## 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**

#### **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 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 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**

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

### 1. Variabel Bebas (X)

Yang menjadi variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah Manajemen Talenta. Indikator-indikator dari variabel ini meliputi:

1. Kemampuan Khusus;
2. Identitas dan Penampilan;
3. Kapasitas Administratif;
4. Hubungan Antar Manusia;

### 2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat (Y) adalah promosi jabatan. Indikator-indikator dari variabel ini meliputi:

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

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Dalam setiap penyelidikan logis, populasi sangatlah penting untuk memperoleh informasi yang akan diklarifikasi secara eksperimental. Setuju dengan Sugiyono (2011:117), populasi adalah suatu wilayah umum yang mencakup obyek-obyek atau subyek-subyek dengan jumlah dan ciri-ciri tertentu yang telah ditentukan oleh para analis untuk diteliti dan digunakan sebagai dasar pengambilan kesimpulan.

Dengan kata lain populasi mencakup seluruh objek atau subjek yang mempunyai ciri-ciri tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai individu uji.. Dalam penelitian ini, populasi mencakup semua pegawai <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, yang jumlahnya adalah 43 orang.

#### **3.3.2. Sampel**

Secara sederhana, sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data utama dalam suatu penelitian dan mewakili 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 (BAPPEDA) 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. Instrumen yang digunakan adalah:

#### **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 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), 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 (BAPPEDA) 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 (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

### 3.7 Lokasi dan Jadwal Penelitian

#### 3.7.1. Lokasi Penelitian

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

#### 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	Perumusan Judul	■	■	■	■	■	■	■
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■
3	Seminar Proposal			■				
4	Revisi Proposal				■	■		
5	Pembuatan Instrumen				■			
6	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, penulis menguraikan identitas responden berdasarkan Umur, Jenis kelamin, Pendidikan terakhir dan Lama bekerja.

**1. Tingkat Umur**

**Tabel 4.1**  
**Umur Responden**

No	Umur	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

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden pegawai berusia antara 31 hingga 34 tahun, dengan jumlah sebanyak 11 orang atau 25,5%. Kelompok umur 18 hingga 30 mencakup 25 orang responden atau 58,1%. Sementara itu, hanya 9 responden atau 20,9% yang berada dalam rentang usia 44 hingga umur 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%

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa bahwa responden berjenis kelamin laki-laki, berjumlah 23 orang atau 53,4%, sedangkan responden perempuan berjumlah 20 orang 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%

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas responden pegawai memiliki pendidikan SLTA berjumlah 10 orang atau 23,2%. Pendidikan Diploma berjumlah 12 orang atau 27,9%. Sementara itu, sebanyak 21 responden atau 48,8% dengan 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%

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

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

##### 4.2.1. Kemampuan Khusus

1. Kesuksesan operasional sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM atau tenaga kerjanya. Kemampuan ini sering tercermin dari keterampilan teknis yang dimiliki oleh setiap pegawai. Keterampilan teknis ini menjadi indikator dalam menilai cara kerja pegawai dan seberapa efektif mereka menyelesaikan tugas yang diberikan. Kriteria untuk keterampilan teknis meliputi::
  1. Kecepatan dalam bekerja
  2. Daya Tangkap Dalam melakukan sesuatu

3. Efisiensi serta Efektivitas Kerja
4. Penguasaan bidang Pekerjaan
5. Kualitas dalam melakukan pekerjaan

Berikut disajikan tanggapan responden tentang kemampuan khusus.

**Tabel 4.5**  
Tanggapan Responden<sup>1</sup> Tentang Kemampuan Khusus 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

Tabel 4.5 menunjukkan tanggapan mengenai keterampilan teknis dan kecepatan kerja menunjukkan bahwa 20 responden atau 2,15% sangat setuju, 10 responden atau 4,3% setuju, dan 13 responden atau 3,3% memberikan jawaban netral. Tabel ini mengindikasikan bahwa keterampilan teknis dan kecepatan kerja pegawai<sup>1</sup> merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam penilaian 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, terlihat bahwa sebanyak 20 responden atau 46,5% sangat setuju, 10 responden atau 23,2% setuju, dan 13 responden atau 30,1% memberikan jawaban netral. Tabel ini menunjukkan bahwa kemampuan daya tangkap seorang pegawai dianggap penting untuk mendapatkan promosi jabatan..

**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, terlihat bahwa 20 responden atau 46,5% sangat setuju, 13 responden atau 30,2% setuju, 10 responden atau 23,2% memberikan jawaban netral, dan tidak ada responden yang tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa kualitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, menjadikannya 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, tanggapan responden menunjukkan bahwa 18 responden atau 42% sangat setuju, 13 responden atau 30,2% setuju, 10 responden atau 23,3% netral, dan 2 responden atau 2,4% tidak setuju. Tabel ini menegaskan bahwa penguasaan pekerjaan merupakan faktor penting dalam penilaian untuk promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara. Sekretaris Kantor tersebut juga menyatakan bahwa "penguasaan terhadap pekerjaan harus menjadi salah satu kriteria dalam promosi jabatan pegawai, karena seorang pegawai tidak mungkin 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, terlihat bahwa 18 responden atau 42% sangat setuju, 16 responden atau 33% setuju, 5 responden atau 11,6% netral, dan 4 responden atau 9,3% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas kerja merupakan faktor penting yang

digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan di Kantor Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara,  
meskipun beberapa memberikan jawaban netral dan juga tidak setuju.

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi  
Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah  
(BAPPEDA) 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

Berdasarkan Tabel 4.9, terlihat bahwa 18 responden atau 42%<sup>9</sup> sangat setuju, 16 responden atau 33% setuju, 5 responden atau 11,6% netral, dan 4 responden atau 9,3% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas kerja dianggap sebagai faktor utama dalam penilaian untuk promosi jabatan<sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, meskipun<sup>1</sup> terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral dan tidak setuju.

## <sup>1</sup> 2. Kepribadian dan Penampilan

Kepribadian dan penampilan selalu dianggap sebagai faktor penting dalam penilaian seseorang, termasuk dalam konteks promosi jabatan.<sup>5</sup> Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, kedua aspek ini merupakan faktor pendukung utama dalam proses promosi jabatan. Beberapa indikator kepribadian yang diperlukan untuk promosi jabatan di kantor ini meliputi:

- <sup>1</sup> 1. Kejujuran
2. Kondisi fisik
3. Kerajinan
4. Ketelitian dalam bekerja

<sup>1</sup> 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 digunakan sebagai tolok ukur dalam penilaian prestasi kerja untuk promosi jabatan dan juga berfungsi untuk memotivasi pegawai agar memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan. Tanggapan responden mengenai kepribadian dan penampilan sebagai faktor dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara 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, terlihat bahwa 18 responden atau 42% sangat setuju, 10 responden atau 23,2% setuju, 13 responden atau 30,2% netral, dan 2 responden atau 0,46% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)

<sup>1</sup> Kabupaten Nias Utara, kepribadian dan penampilan dianggap sebagai faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan.

<sup>1</sup>  
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, terlihat bahwa 18 responden atau 42% sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, dan 10 responden atau 23,2% netral. Tabel ini menunjukkan bahwa kejujuran dianggap sebagai faktor penting dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

Menurut wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, "pegawai yang menunjukkan kejujuran yang baik layak dipromosikan karena kejujuran berkontribusi pada penilaian prestasi kerja yang positif."

<sup>1</sup>  
Tabel 4.13  
Tanggapan Responden Tentang Keamanan 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>

Berdasarkan Tabel 4.13, terlihat bahwa 14 responden atau 32,5% sangat setuju, 10 responden atau 23,2% setuju, 9 responden atau 20,9% netral, 6 responden atau 13,9% tidak setuju, dan 4 responden atau 9% sangat tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, kondisi fisik seorang karyawan perlu dipertimbangkan saat melakukan promosi jabatan.

**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, terlihat bahwa 33 responden atau 76,7% sangat setuju, sementara 10 responden atau 23,2% setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa kerajinan seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, terlihat bahwa 18 responden atau 41,8% sangat setuju, 16 responden atau 37,2% setuju, 9 responden atau 20,9% netral, dan 2 responden atau 0,4% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan faktor penting dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.16**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, penampilan dan kepribadian dianggap sebagai faktor krusial dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara. Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara mengungkapkan bahwa penilaian promosi jabatan harus melibatkan aspek penampilan dan kepribadian pegawai. Faktor seperti kejujuran dan kondisi fisik berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain itu, kerajinan dan ketelitian dalam pekerjaan juga dinilai penting untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Namun, sering kali kepribadian pegawai tidak memenuhi <sup>1</sup>harapan perusahaan, khususnya dalam hal kerajinan dan ketelitian, yang mempengaruhi kemampuan mereka <sup>1</sup>untuk memenuhi syarat promosi jabatan.

Menurut penulis, wawancara dengan <sup>7</sup> Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara menunjukkan bahwa penampilan dan kepribadian pegawai harus diperhatikan dalam proses promosi jabatan. Kedua faktor ini berdampak pada prestasi kerja dan peluang promosi. Promosi jabatan yang tidak tercapai sesuai target sering kali disebabkan oleh kepribadian pegawai yang tidak

memenuhi kriteria yang diharapkan. Kerajinan dan ketelitian sebagai bagian dari kepribadian dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Sekretaris <sup>5</sup> Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara menegaskan bahwa kepribadian adalah faktor pendukung utama dalam promosi jabatan. Pegawai yang menunjukkan kepribadian yang baik dan prestasi kerja yang memuaskan memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan. Perusahaan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai untuk mengatasi kendala dalam promosi jabatan dan mendorong pegawai meningkatkan kepribadian serta prestasi kerja mereka..

### 3. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial mencakup keterampilan dalam mengelola dan mengatur, yang sangat penting dalam promosi jabatan <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara. Keterampilan ini meliputi kepemimpinan, pembinaan bawahan, kerja sama, serta <sup>1</sup> loyalitas terhadap perusahaan.

Kemampuan manajerial dijadikan syarat <sup>1</sup> dalam promosi jabatan untuk mendukung pengembangan pegawai. Pegawai dapat meningkatkan keterampilan ini <sup>1</sup> melalui pendidikan dan pelatihan, seperti pelatihan kepemimpinan dan pengelolaan bawahan.

Berikut <sup>1</sup> adalah tanggapan responden terkait promosi jabatan yang didasarkan 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, terlihat bahwa 18 responden atau 41,8% sangat setuju, 9 responden atau 20,9% setuju, 6 responden atau 13,9% netral, 8 responden atau 18,6% tidak setuju, dan 2 responden atau 0,4% sangat tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa jiwa kepemimpinan dianggap sebagai faktor pendukung dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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 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 memberi jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau 0,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, terlihat bahwa 12 responden atau 27,9% sangat setuju, 20 responden atau 46,5% setuju, 9 responden atau 20,9% netral, dan 2 responden atau 0,4% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa kemampuan membina bawahan merupakan faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, terlihat bahwa 12 responden atau 27,9% sangat setuju, 20 responden atau 46,5% setuju, 9 responden atau 20,9% netral, dan 2 responden atau 0,4% tidak setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa kemampuan bekerja sama merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, terlihat bahwa 20 responden atau 46,5% sangat setuju, dan 23 responden atau 53,4% setuju. Tabel ini menunjukkan bahwa di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, loyalitas pegawai terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai kriteria dalam penilaian promosi jabatan.

**Tabel 4.22**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi**  
**Jabatan Pada Kantor Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**(BAPPEDA) 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

Berdasarkan tabel di atas, tanggapan responden menunjukkan bahwa kemampuan manajerial, termasuk kepemimpinan, pembinaan bawahan, kerjasama, dan loyalitas terhadap perusahaan, merupakan faktor

utama dalam penilaian promosi jabatan <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor tersebut mengungkapkan pentingnya kemampuan manajerial bagi pegawai yang ingin dipromosikan, terutama dalam hal kerjasama dan kepemimpinan. Organisasi telah menerapkan kebijakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajerial, seperti pelatihan kepemimpinan dan pembinaan bawahan, serta mempertimbangkan senioritas pegawai. Namun, evaluasi menunjukkan bahwa hanya sedikit pegawai yang memenuhi kriteria manajerial yang diharapkan. Banyak pegawai masih memerlukan bimbingan intensif, dan terkadang terdapat kesenjangan antara keinginan dan kemampuan mereka, yang mengakibatkan ketidakmampuan memenuhi target promosi jabatan.

Menurut penulis, kemampuan manajerial adalah faktor krusial dalam penilaian promosi jabatan <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara. Meskipun organisasi berupaya mengembangkan kemampuan pegawai melalui pelatihan, kenyataannya banyak pegawai belum mencapai standar yang diharapkan. Kegagalan dalam mencapai target promosi jabatan sering kali disebabkan oleh kurangnya kemampuan manajerial di kalangan pegawai.

Sekretaris Kantor juga menyatakan bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam mendukung kemampuan manajerial pegawai. Semakin lama seorang pegawai bekerja, semakin banyak pengalaman

yang mereka peroleh, 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. <sup>1</sup>Hasibuan (2003:109-110) menyebutkan bahwa dasar promosi jabatan meliputi pengalaman, kecakapan, dan kombinasi keduanya. Untuk mengatasi <sup>1</sup>kendala dalam promosi jabatan terkait kemampuan manajerial, perusahaan mengadakan pelatihan dan mempertimbangkan senioritas pegawai, karena hal 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. <sup>1</sup>Oleh karena itu, hubungan antar manusia menjadi faktor pendukung dalam penilaian promosi jabatan <sup>5</sup>di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

Aspek hubungan antar <sup>1</sup>manusia dalam organisasi meliputi:

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

<sup>1</sup>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, terlihat bahwa 15 responden atau 34,8% sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, dan 13 responden atau 30,2% memberikan jawaban netral. Dari tabel ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar manusia menjadi salah satu faktor yang digunakan sebagai kriteria penilaian dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, terlihat bahwa 23 responden atau 53,4% sangat setuju, dan 20 responden atau 46,5% setuju. Dari tabel ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan baik dengan atasan sangat

berpengaruh dalam mendukung promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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, dapat dilihat bahwa 17 responden atau 39,5% sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, 10 responden atau 23,2% netral, dan 1 responden atau 0,2% tidak setuju. Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, hubungan dengan rekan kerja 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, terlihat bahwa 17 responden atau 39,5% sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, 10 responden atau

23,2% netral, dan 1 responden atau 0,2% tidak setuju. Dari tabel ini, dapat disimpulkan bahwa kemampuan menjaga hubungan sosial menjadi salah satu faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.27**

**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, terlihat bahwa 17 responden atau 39,5% sangat setuju, 15 responden atau 34,8% setuju, 10 responden atau 23% netral, dan 1 responden atau 0,2% tidak setuju. Dari tabel ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi-organisasi informal mendukung promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

**Tabel 4.28**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi**  
**Jabatan Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**(BAPPEDA) 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

Berdasarkan Tabel 4.28, tanggapan responden menunjukkan bahwa hubungan antar manusia di perusahaan merupakan faktor

krusial dalam penilaian promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara mengungkapkan bahwa hubungan baik antara pegawai dengan atasan serta sesama pegawai dianggap sebagai indikator penting untuk promosi jabatan. Hubungan yang harmonis mencerminkan kepribadian pegawai dan menciptakan lingkungan 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.

Menurut penulis, hubungan antar manusia di perusahaan memiliki peranan signifikan dalam penilaian promosi jabatan dan mencerminkan kepribadian pegawai. Hubungan yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja. Namun, dalam praktiknya, promosi jabatan <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara sering kali tidak memenuhi syarat yang ditetapkan karena kedekatan pribadi mempengaruhi keputusan promosi. Hal ini dapat menyebabkan pegawai menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugas baru jika kemampuan mereka tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.

5  
Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara menyatakan bahwa promosi jabatan yang didasarkan pada kedekatan atau kekerabatan dapat menyebabkan kesulitan bagi pegawai jika mereka tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk jabatan baru tersebut. Ini juga dapat menimbulkan ketidakadilan bagi pegawai lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih objektif dalam penilaian promosi jabatan. Asas-asas promosi jabatan yang harus diterapkan meliputi:

1. Kepercayaan
2. Keadilan
3. Formasi (Hasibuan, 2003:108-109)

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

**4.3. <sup>1</sup> Kebijakan Promosi Jabatan Yang Dilakukan <sup>7</sup> Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara**

Organisasi menerapkan kebijakan untuk mengatasi kendala dalam pencapaian target promosi jabatan, baik yang terkait dengan <sup>1</sup> kemampuan teknis, kepribadian, penampilan, kemampuan manajerial, maupun hubungan interpersonal.

Menurut Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara, “Organisasi mengatasi masalah yang menghambat promosi jabatan pegawai dengan cara <sup>1</sup> 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 <sup>1</sup> 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:

- <sup>1</sup> 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.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada pembahasan sebelumnya pada bab ini penulis akan memberikan kesimpulan dan memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara.

#### 5.1. Kesimpulan

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

1. Faktor-faktor Pengaruh Promosi Jabatan:

Promosi jabatan <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah ditetapkan oleh organisasi berdasarkan manajemen talenta pegawai.

2. Syarat-Syarat Promosi Jabatan:

Syarat-syarat promosi jabatan yang ditetapkan oleh <sup>5</sup> Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Nias Utara mencakup: kemampuan khusus, identitas dan penampilan, kapasitas administratif dan hubungan antar manusia

3. Pelaksanaan Promosi Jabatan:

Pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan manajemen talenta <sup>5</sup> di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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 terhadap kemajuan, organisasi harus memberikan instruksi dan pelatihan kepada pekerja, menciptakan keterampilan melalui arahan dan konseling, dan mempertimbangkan tingkat pengajaran dan pengalaman pekerja. Selain itu, pemeriksaan obyektif terhadap kemajuan penilaian pekerjaan harus dilaksanakan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian tentang analisis fungsi manajemen talenta terhadap promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) 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:

Kemajuan harus dilakukan atas dasar pemahaman dengan kebutuhan yang telah ditentukan sebelumnya, bukan atas dasar kedekatan dengan atasan. Ini akan menjamin persiapan kemajuan masuk akal dan mudah.

3. Instruksi dan Pertemuan:

Tingkat pengajaran dan keterlibatan adalah kebutuhan yang paling penting untuk kemajuan. Hal ini akan menjamin bahwa posisi yang diberikan sesuai dengan landasan pengajaran dan pengalaman karyawan.

## 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.
- Moherioni, 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

---

# 30%

SIMILARITY INDEX

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet	1591 words — 13%
2	<a href="https://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet	518 words — 4%
3	<a href="https://stialan.ac.id">stialan.ac.id</a> Internet	482 words — 4%
4	<a href="https://repository.stei.ac.id">repository.stei.ac.id</a> Internet	403 words — 3%
5	<a href="https://hilidaura.blogspot.com">hilidaura.blogspot.com</a> Internet	293 words — 2%
6	<a href="https://repo.undiksha.ac.id">repo.undiksha.ac.id</a> Internet	149 words — 1%
7	<a href="https://ejournal.stiepembnas.ac.id">ejournal.stiepembnas.ac.id</a> Internet	81 words — 1%
8	<a href="https://akrabjuara.com">akrabjuara.com</a> Internet	74 words — 1%
9	<a href="https://elfamusashi21.blogspot.com">elfamusashi21.blogspot.com</a> Internet	61 words — 1%

---

EXCLUDE QUOTES      OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY   ON

EXCLUDE SOURCES      < 1%

EXCLUDE MATCHES      OFF