

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 ⁴⁹ 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 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 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 proposal 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 Winda Yanti. 2024. ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN NIAS UTARA. Skripsi. Pembimbing, Serniati Zebua, S.E.,M.Si.

Manajemen talenta merupakan proses yang dilaksanakan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui bakat di dalam pekerjaan yang strategis. organisasi pemerintah di Kabupaten Nias Utara khususnya di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, sumber daya manusia yang berkualitas adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal manajemen talenta yang diterapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah masih belum maksimal dilakukan, hal ini terlihat dari data kemampuan dan keahlian serta kualifikasi pendidikan yang dimiliki masing-masing pegawai yang ditempatkan dalam posisi tertentu banyak yang tidak sesuai sehingga mengakibatkan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal. Promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah lebih banyak didominasi oleh masa kerja serta golongan yang tinggi pada jabatan tertentu. Promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dipengaruhi oleh faktor-faktor yang telah ditetapkan oleh organisasi berdasarkan manajemen talenta yang dimiliki oleh pegawai. Syarat-syarat promosi jabatan yang telah ditetapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara yaitu: Kemampuan Teknis, Penampilan dan Kepribadian, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia dalam organisasi. Pelaksanaan Promosi Jabatan berdasarkan manajemen talenta pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara belum dapat terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, kepribadian yang tidak sesuai dengan yang diharapkan serta kurang memadainya kemampuannya manajerial pegawai tersebut. Penyebab lain dari tidak terpenuhinya promosi jabatan yaitu dari faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai. Kebijakan yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi pada promosi jabatan tersebut dengan mengadakan pendidikan dan latihan kepada pegawai yang akan mengikuti promosi jabatan serta membina keterampilan pegawai dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan, memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai yang akan dipromosikan jabatannya dan melakukan pengawasan terhadap penilaian promosi jabatan agar penilaiannya dapat dilakukan secara objektif

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Promosi Jabatan

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
25 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 Teknis, Kepribadian dan Penampilan, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia	43
4.3 Kebijakan Promosi Jabatan Yang Dilakukan Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.....	30 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

3 Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian dapat ditransformasikan ke dalam tindakan agar tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Dukungan SDM juga harus dilihat dari segi jumlah dan kualitas talenta yang dimiliki. Jumlah yang dimiliki harus proporsional dengan beban kerja yang ada agar tidak terjadi kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia. Demikian pula kualitas talenta harus memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan, mengingat bahwa fungsi talenta pada diri pegawai sangatlah menunjang pekerjaan didalam sebuah organisasi, dimana para pegawai bekerja untuk mewujudkan peningkatan kinerja organisasi dibanding sebelumnya.

6 Pergeseran pemahaman terkait manajemen sumber daya manusia berimbas pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) baik di sektor publik (pemerintah) maupun sektor swasta. Pemahaman sebelumnya yang memandang sumber daya manusia sebagai sumber daya yang akan habis belakangan berubah menjadi pemahaman bahwa sumber daya manusia sebagai aset organisasi yang harus dijaga dan dikembangkan (*human capital*) (Krissetyanti, 2013). Dalam *human capital management*

tenaga kerja dinilai sebagai aset dinamis yang nilainya dapat terus-menerus naik, sehingga berapapun biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaannya dianggap investasi. Sedarmayanti (2020:32) menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu-individu didalamnya dimana tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Sejalan dengan itu maka dalam perkembangannya manajemen sumber daya manusia belakangan ini mengusung brand baru melalui manajemen talenta. Menurut Rifai, (2021:109) menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan proses yang dilaksanakan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui bakat di dalam pekerjaan yang strategis. Martin (2019:82) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses sumber daya manusia terintegrasi dalam organisasi yang didesain untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai-pegawai produktif.

Pelaksanaan manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara meliputi tahapan : (1) analisis kebutuhan talenta, (2) identifikasi calon talenta, (3) penetapan talenta, (4) pengembangan talenta, (5) retensi talenta, serta (6) evaluasi talenta. Menurut Irfan (2020:209) menyatakan dalam perencanaan suksesi di pemerintahan tahapan manajemen talenta yang dilakukan meliputi tahapan identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta. Terbitnya

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 merupakan upaya pemerintah dalam mewujudkan reformasi birokrasi. Manajemen PNS disini digambarkan sebagai pengelolaan pegawai negeri sipil yang menghasilkan pegawai negeri sipil yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, dimana dalam pelaksanaannya menggunakan sistem merit yaitu kebijakan dan manajemen PNS yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Pemerintah Kabupaten Nias Utara⁶ berkomitmen terkait pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini PNS di lingkup Pemerintah Kabupaten Nias Utara sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2012- 2027 pada misi yaitu Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia yang Profesional, Berbudaya, dan Berintegritas yang dijabarkan lebih lanjut melalui sasaran keenam yaitu Meningkatnya kualitas SDM dan akuntabilitas instansi pemerintah.

³ Fenomena dalam penelitian ini yaitu ditemukan adanya beberapa pegawai yang memiliki talenta akan tetapi tidak ditempatkan sesuai dengan bakat yang dimiliki, seperti pada pegawai yang berada di bidang layanan

pengembangan koleksi, pengelolaan dan pelestarian dan bahan pustakawan masih ada beberapa pegawai yang tidak mengerjakan tugas mereka dengan baik dan tidak tepat waktu dengan alasan bahwa mereka belum mahir dalam menggunakan komputer, Sehingga ini berdampak pada kemampuan kerja Pegawai.

Demikian halnya di organisasi pemerintah di Kabupaten Nias Utara khususnya di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, sumber daya manusia yang berkualitas adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai tugas pokok merencanakan, menetapkan, menyelenggarakan, mengkoordinasikan, melaporkan, mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan kebijakan teknis pelaksanaan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dalam hal manajemen talenta yang diterapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah masih belum maksimal dilakukan, hal ini terlihat dari data kemampuan dan keahlian serta kualifikasi pendidikan yang dimiliki masing-masing pegawai yang ditempatkan dalam posisi tertentu banyak yang tidak sesuai sehingga mengakibatkan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal. Promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah lebih banyak didominasi oleh masa kerja serta golongan yang tinggi pada jabatan tertentu. Hal ini diakibatkan oleh persepsi bahwa dengan masa kerja dan golongan yang

tinggi seorang pegawai akan mempengaruhi pengalaman dalam memimpin suatu organisasi dalam jabatan tertentu.

Selain itu juga Fenomena dalam penelitian ini yaitu ditemukan adanya beberapa pegawai yang memiliki talenta akan tetapi tidak ditempatkan sesuai dengan bakat yang dimiliki, seperti pada pegawai yang berada di bidang layanan umum dan administrasi masih ada beberapa pegawai yang tidak mengerjakan tugas mereka dengan baik dan tidak tepat waktu dengan alasan bahwa mereka belum mahir dalam menggunakan komputer, sehingga ini berdampak pada kemampuan kerja pegawai.

Hal inilah yang menjadi dasar sehingga penelitian ini penting dilakukan agar penempatan pegawai sesuai dengan bidang keilmuan dan talenta yang dimiliki, agar manajemen talenta bisa sejalan dengan kinerja para pegawai, maka penulis mengambil judul **“ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN TALENTA DALAM PROMOSI JABATAN PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN NIAS UTARA”**

²⁷ 1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan agar penelitian ini lebih terarah maka peneliti merumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Proses/tahapan yang dilakukan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan.

2. Manajemen talenta yang dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.
3. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses/tahapan yang dilakukan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen talenta yang dilakukan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
3. Apakah promosi jabatan dilaksanakan berdasarkan pelaksanaan manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yaitu

1. Untuk mengetahui proses/tahapan yang dilakukan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam menentukan promosi jabatan.

2. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen talenta yang dilakukan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.
3. Untuk mengetahui apakah promosi jabatan yang dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara berdasarkan pelaksanaan manajemen talenta.

1.5. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

- a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan mengenai penelitian ini.

2. Kegunaan Praktis

Dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap promosi jabatan pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara guna mewujudkan suatu 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 berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

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

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

3 **2.1. Manajememen Sumber daya Manusia**

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan kantor. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kirannya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

Kantor menggunakan tenaga kerja dalam artian masyarakat telah menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia semakin diseleraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Bangun (2019:19) ³ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengawasan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan kantor.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:2) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf,

penggerakan, pengawasan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan kantor.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Adapun fungsi manajemen SDM terdiri dari:

- a. Perencanaan adalah usaha membuat suatu puluhan tindakan dari beberapa alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- b. Penggorganisasian adalah suatu usaha mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja mempunyai sasaran dalam rangka mencapai tujuan secara nyata.
- c. Penyusunan staf (departemensi) suatu usaha penempatan orang-orang yang tepat ke dalam unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
- d. Penggerakan dapat diartikan sebagai suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi (pegawai) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan.
- e. Pengendalian suatu usaha mengawasi, membimbing, dan membina gerak pegawai dan unit kerja untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, fungsi manajemen dilaksanakan dalam mendukung kegiatan yang diatur secara sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan tertib, efisien, dan efektif. Fungsi manajemen berarti sebuah kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2. Manajemen Talenta

2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta

Di lingkungan instansi pemerintah, istilah manajemen talenta dapat dibaca dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, ditegaskan bahwa ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara. Lebih lanjut diatur pula, bahwa

salah satu kriteria instansi pemerintah telah menerapkan sistem merit adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Berdasarkan ketentuan di atas dapat diuraikan bahwa manajemen talenta adalah subsistem dari sistem manajemen ASN berdasarkan sistem merit yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karier serta pengelolaan rencana suksesi PNS terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan untuk mewujudkan visi, misi dan strategi jangka panjang. Manajemen talenta dipersiapkan mulai dari pelaksanaan rekrutmen CPNS hingga rotasi ataupun promosi pejabat sebagai pemimpin masa depan.

Konsepsi manajemen talenta (*Talent Management*) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui salah satu studi yang dilakukan pada tahun 1997. Kemudian pada tahun 2001, *Talent Management* diterbitkan dalam bentuk buku yang diberi judul “*The War for Talent*” ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod. Dalam buku ini, disebutkan bahwa *talent* merupakan karyawan kunci yang memiliki “pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instink*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil-hasil”. Vincent Gaspersz, (2020:113).

Talent atau talenta juga dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial. Hal ini menyebabkan organisasi menganggap talenta sebagai SDM yang harus dipertahankan dan dipelihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya.

Menurut Pella & Inayati (2019:82), manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin

masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen talenta sebagai salah satu *management tools* merupakan sub sistem dari proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses utama. *Pertama*, mengembangkan dan menguatkan karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on boarding*). *Kedua*, memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan. *Ketiga*, menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan.

Manajemen talenta juga dikenal sebagai *Human Capital Management* Vincent Gaspersz (2020:113). Oleh karena itu, manajemen talenta juga merupakan strategi guna menciptakan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Pendapat lainnya, bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*. Selanjutnya, *talent pool* dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik.

Menurut Smilansky (2018:93), tujuan utama manajemen talenta adalah mengembangkan *top management* terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi *talent* antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok *talent* internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

Pella & Inayati (2019:87) menyatakan bahwa terdapat tiga manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, yakni:

- (1) Adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- (2) Hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru, dan
- (3) Keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Manajemen talenta sebagai salah satu *management tools* yang strategis, diimplementasikan secara berkelanjutan yang membutuhkan komitmen pimpinan terus menerus dalam jangka panjang. Setiap tahapan dalam manajemen talenta,

Menurut Pella & Inayati (2019:84) memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara singkat proses manajemen talenta terdiri dari tahapan,

- (1) perencanaan kebutuhan talenta;
- (2) pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di pasar talenta;
- (3) mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi;
- (4) pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi; dan
- (5) memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Proses tersebut membentuk kerangka kerja manajemen talenta, menurut Pella & Inayati (2019:84) meliputi,

- (1) perekrutan dan seleksi meliputi identifikasi kompetensi dan unsur talenta yang sesuai dengan organisasi;
- (2) orientasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal;
- (3) manajemen kinerja melalui upaya pengelolaan seluruh unit dalam organisasi;

- (4) pengakuan dan retensi melalui pemberian penghargaan berupa insentif atau imbalan,
- (5) pendidikan dan pelatihan melalui program pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi; dan
- (6) pengembangan kaderisasi (*Succession Planning*) sebagai upaya organisasi untuk menjamin ketersediaan talenta yang akan mengisi posisi strategis dalam organisasi, meliputi pengembangan kualifikasi sebagai calon pemimpin di masa depan.

Organisasi yang mencapai keberhasilan dalam mengelola talenta adalah organisasi yang telah memenuhi karakteristik *talent management*. Secara ringkas karakteristik manajemen talenta dapat dikutip dari pendapat Pella & Inayati (2019:89) yakni:

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

Dalam praktik, program manajemen talenta memiliki berbagai variasi tahapan, menurut Pella & Inayati (2019:117) meliputi tahapan, menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*) termasuk kriteria kompetensi bagi sasaran pengembangan talenta (*targeted competency for development*); menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*) melalui aktivitas asesmen dan seleksi talenta (*talent assesment and selection*); membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*); menugaskan posisi kunci (*key position assignment*); dan mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*).

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

- (1). Nilai tenaga kerja;
- (2). Keadaan demografi dunia;
- (3). Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi antara lain melalui pelatihan, *coaching*, dan *conseling*, hingga cara mengimplementasikan *work life programs inovatif*;
- (4). Strategi perubahan untuk melaksanakan manajemen talenta, meliputi *coaching*, pengembangan untuk meningkatkan efektifitas kerja, subkontrak dan subkontraktor, dan rencana suksesi, serta
- (5). Mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi dengan cara *employment branding* dan peningkatan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi yang harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Keberhasilan ataupun kegagalan implementasi manajemen talenta dalam organisasi disebabkan oleh berbagai faktor. Menurut Chrisine Manopo (2018), keberhasilan implementasi manajemen talenta dipengaruhi oleh empat faktor pendukung, yakni dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti), dan menetapkan pola pikir talent.

Sedangkan kegagalannya, menurut McKincey dalam Josef Bataona (2020:114) menjelaskan tujuh penghalang berjalannya manajemen talenta, yakni:

- (1) Manajer senior tidak meluangkan waktu yang cukup terhadap *talent management*;
- (2) Organisasi bersifat silo sehingga tidak mendorong kolaborasi yang konstruktif dan terjadinya sharing sumber daya;
- (3) Kurangnya komitmen manajer lini untuk mengembangkan kemampuan dan karier karyawan;
- (4) Line manager tidak bersedia mengategorikan anak buahnya menjadi *top*, *average*, maupun *underperformers*;
- (5) CEO maupun pemimpin-pemimpin senior perusahaan tidak cukup terlibat dalam pembentukan strategi talent management;

- (6) Pemimpin senior tidak menyelaraskan antara strategi *talent management* dengan strategi bisnisnya; dan
- (7). Manajer lini tidak memperhatikan *underperformers employee* secara efektif bahkan ketika sudah dalam kondisi kronis.

4 2.2.2 Karakteristik Manajemen Talenta

Menurut Pella & Inayati, (2019) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengatur talenta karyawan berawal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. Development Mindset (Pengembangan Pola Pikir), yaitu pola pikir yang mengutamakan dalam upaya mengembangkan pribadi setiap karyawan di perusahaan.
2. Performance Culture (Budaya Pertunjukkan), yaitu situasi perusahaan yang berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi atau jabatan untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi pada karyawan dalam perusahaan.
3. Executive Sponsorship (Sponsor Eksekutif) dimana posisi General Manager (GM) harus mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada karyawan yang dilihat mempunyai kemampuan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. Good HR Information System (Sistem Informasi SDM Yang Baik), dimana HRD dan pimpinan unit kerja bekerjasama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi keberadaan karyawan, pernah berada pada posisi dan penugasan dimana saja serta kemana saja seharusnya pegawai dimutasikan sesuai dengan kompetensi dan skill yang dimiliki.

2.2.3 Indikator Manajemen Talenta

Secara umum menurut Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2020) manajemen bakat mempunyai lima indikator yaitu: 1) *recruitment, attraction* dan *selection*; 2) *training* dan *development*; 3) *retention*; 4) *identification*; 5) *performance management of talent*.

Penjelasan indikator sebagai berikut:

1. Daya Tarik Bakat

Menurut Mondo (2019:71) *talent attraction* (daya tarik bakat) dapat dibagi menjadi dua sub indikator yaitu sebagai berikut ini:

- a. Domain Sosial, yaitu suatu dukungan perusahaan atau organisasi pada masa-masa sulit agar tetap berinovasi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Dan sebagai usaha perusahaan atau organisasi untuk menarik karyawan berbakat dengan memberikan dukungan disaat kritis misalnya saat kematian keluarga.
- b. Keunggulan Organisasi, yaitu keunggulan yang ada dipahami sebagai instrumen dan pendorong utama sehingga bisa membuat perusahaan atau organisasi mencapai tujuan strategis serta juga pada operasional perusahaan. Pencitraan perusahaan yang bisa mengelola bakat karyawan melalui identitas, loyalitas, dan budaya organisasi sebagai kunci bagi daya tarik untuk individu yang berpotensi tinggi (Moayed & Vaseghi 2016). Untuk berhasil dalam menarik bakat, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dengan mempunyai prinsip, etika dan bisa membangun reputasi yang kuat serta mempunyai perbedaan dengan perusahaan lain agar bisa bertahan dan serta berkompetitif.

2. Pengembangan Talenta Menurut Malmgren McGee & Hedström

(2019) terdapat persaingan yang kuat di dalam dunia bisnis yang sempurna serta membuat perusahaan atau organisasi harus mengembangkan karyawannya yang mempunyai bakat untuk bisa lebih cepat mencapai produktivitas. Maka dari itu, perlu menanamkan pengembangan bakat dari pribadi karyawan itu sendiri serta dianggap sebagai tolok ukur yang berhasil bagi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang berkualifikasi tinggi. *Talent development* dibagi menjadi tiga sub indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen Kinerja, yaitu membantu karyawan dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi dan pengembangan kemampuan karyawan melalui evaluasi manajemen kinerja.
- b. Pelatihan Bakat, pelatihan bakat menurut Pella & Inayati (2019) sebuah upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan bertalenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program pengembangan dan

pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.

- c. Pengembangan Kepemimpinan, proses pengembangan kepemimpinan menurut Pella & Inayati (2019) adalah suatu upaya yang berkaitan untuk menjaga adanya talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting pada perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan terdiri dari pengembangan kemampuan talenta yang berada didalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau bagian inti dalam organisasi di masa depan. 3. Retensi Bakat.

Menurut Warman (2020:134) jika dalam perusahaan mempunyai karyawan dengan talenta yang tepat dan ditempatkan di tempat yang seharusnya akan membuat perusahaan lebih produktif dan dapat bersaing dengan pesaingnya.

Menurut Koranteng (2014) retensi bakat terdapat lima sub indikator:

- a. Perbandingan, yaitu instrumen utama untuk menetapkan suatu tujuan dengan memanfaatkan pembelajaran dan standar eksternal dari perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu tindakan praktik terbaik untuk kinerja.
- b. Kepuasan kerja, adalah yang melibatkan sikap emosional positif di tempat kerja untuk membantu sebuah perusahaan atau organisasi bisa mempertahankan karyawan yang berpengalaman serta mencapai keunggulan kompetitif.
- c. Penghargaan non-finansial, merupakan peran penting dalam perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualifikasi tinggi melalui peningkatan waktu produktif, keterlibatan di antara individu dan bisa membuat peningkatan produktivitas secara keseluruhan.
- d. Pemberdayaan karyawan, merupakan aspek penting untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan selain itu pemberdayaan karyawan juga suatu proses yang menghargai karyawan dengan memberikan tanggungjawab dan kewenangan yang memadai untuk mengatur suatu pekerjaan secara profesional.
- e. Motivasi karyawan, adalah kunci mempertahankan karyawan bertalenta serta untuk kemajuan karyawan sebagai peluang bagi setiap karyawan yang

berkualifikasi tinggi untuk mengarahkan dengan tujuan meningkatkan dan mengembangkan jalur karirnya.

2.3. Promosi Jabatan

2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2020:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak status, dan penghasilan semakin besar.

Menurut Edwin B. Flipo dalam S.P Hasibuan (2020:108) bahwa promosi jabatan berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Menurut Rivai (2021:211), promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level.

Berdasarkan pendapat di atas terkesan bahwa pegawai cenderung untuk menunjukkan prestasinya yang lebih tinggi atau melaksanakan kewajibannya dengan baik apabila akhirnya, nantinya mereka memperoleh penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi dengan mempromosikan mereka.

2.3.2 Asas-Asas Promosi

Asas promosi harus di tuangkan dalam program promosi secara jelas sehingga pegawai mengetahui dan kantor mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawai. Menurut Hasibuan (2022:107) asas-asas promosi:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. pegawai

baru akan di promosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif. Pegawai yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk di promosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan pegawai. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam kantor.

2.3.3 Syarat- Syarat Promosi

Syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi kantor. syarat-syarat promosi harus di informasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas. hal ini penting untuk memotivasi pegawai berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Menurut Hasibuan (2022:110), syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Pegawai harus disiplin padadirinya, tugass-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun kebiasaan. disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan kantor dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja sama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran kantor. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua pegawai.

e. Kecakapan

Pegawai harus cakup, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik dia bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

f. Loyalitas

Pegawai harus loyal dalam membela kantor dari tindakan yang merugikan kantor, ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif dalam kantor.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara aktif dalam mencapai sasaran kantor.

h. Komunikasi

Pegawai dapat berkomunikasi secara aktif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi

i. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.3.4 Jenis-Jenis Promosi

Jenis-jenis promosi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2022:112), adalah:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang pegawai di naikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan lowong yang harus di isi.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang pegawai di promosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan.

c. Promosi kecil (*small cale promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit tetapi tidak di sertai peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak di sertai kenaikan gaji atau upah.

Setiap orang pada umumnya ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan itu antara lain sebagai berikut:

- a. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan di laksanakan.
- b. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamannya untuk masuk kekelompok yang baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
- c. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.
- d. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karna sakit atau pendidikan anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
- e. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab semakin besar.
- f. Tempat terpencil, serana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa ditempat yang baru tidak cocok.

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang di hasilkan oleh tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataanya hal ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah di tetapkan, karena sering kali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam kantor kurang menerangkan karakteristik yang seluruh prosedur yang ada. Kebiasaan yang sering dialami oleh tenaga kerja meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan manajemen atau penyedia penilai, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang telah mereka harapkan.

2.3.5 ²⁴ Indikator-indikator Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam Jurnal Akbar H (2018:18-20), merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, yaitu:

1. Prestasi Kerja. Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas, dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
2. Disiplin. Karyawan itu harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. Kecakapan. Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
4. Pendidikan. Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.
5. Kejujuran. Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri dan orang lain. Perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
6. Loyalitas. Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaannya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.
7. Kepemimpinan. Pimpinan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pimpinan harus dapat menjadi panutan bagi bawahannya.
8. Kerjasama. Karyawan itu dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.
9. Komunikatif. Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif, dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari karyawan lainnya.

2.4 ² Pemimpin Berkinerja Tinggi

Keunggulan manajemen talenta yakni organisasi dapat mengisi posisi strategis dengan SDM yang berkualitas, berkompeten, dan mampu menggerakkan SDM untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil kerja, prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam periode tertentu.

Kinerja juga merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2021:15).

Pengukuran kinerja organisasi dalam hal ini birokrasi public, dapat dilakukan dengan memperhatikan indikator kinerja. Agus Dwiyanto (2019: 50) berpendapat bahwa indikator kinerja tersebut mencakup, ² *Pertama*, produktivitas yakni rasio antara input dengan output dan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. *Kedua*, kualitas layanan, isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. *Ketiga*, responsivitas, yakni keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. *Keempat*, tanggung jawab, yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit, dan *Kelima*, akuntabilitas, yakni seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja dinilai dari ukuran

internal pemerintah seperti pencapaian target dan dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Untuk instansi pemerintah indikator kinerja diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, ditentukan bahwa indikator kinerja memenuhi kriteria spesifik (*specific*), dapat diukur (*measurable*), dapat dicapai (*attainable*), berjangka waktu tertentu (*time bound*), dapat dipantau dan dikumpulkan (*trackable*).

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi meraih kinerja yang tinggi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, pada umumnya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Menurut Su'ud (2021:391) berpendapat bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Sementara itu, menurut Jack Welch dalam Slater (2018: 33), pemimpin adalah orang yang memberikan inspirasi dengan visi yang jelas mengenai bagaimana sesuatu dapat dikerjakan dengan cara yang lebih baik.

Pemimpin yang baik, ideal bagi organisasi, dicerminkan dari nilai-nilai kepemimpinan yang dimilikinya. Menurut Achirina (2020:129), nilai-nilai kepemimpinan akan menentukan seseorang bisa dijadikan sebagai pemimpin atau tidak. Nilai-nilai kepemimpinan tersebut terdiri atas antusias dan berenergi; punya integritas-secara profesional dan pribadi; tangguh-berstandar tinggi, terhormat, berani tidak populer; fairmemperlakukan pegawai berbeda secara individual sekaligus adil; hangat-terlibat secara *heart & mind*, manusiawi-mendengarkan & berempati; percaya diri dengan tidak percaya diri berlebihan; berani-menyatakan pendapat secara terbuka.

Selain nilai-nilai kepemimpinan tersebut, budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi merupakan prasyarat utama dalam pelaksanaan manajemen talenta. Proses manajemen talenta yang baik

diperlukan untuk mencetak kader pemimpin dan pegawai yang kompeten dan berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap talenta. Proses ini sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya yang memenuhi kualifikasi dan memberi perhatian kepada manajemen talenta akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan untuk menuju tercapainya *High Performance Organization* yaitu organisasi berkinerja tinggi.

Pemimpin berkinerja tinggi dapat diidentifikasi pada tahap awal memilih talenta dengan menentukan kompetensi kepemimpinan yang diinginkan. Organisasi yang memilih pemimpin dan pegawai yang memiliki nilai-nilai dan budaya yang sama dengan organisasi akan membuat organisasi terus tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang.

² Berdasarkan referensi manajemen talenta tersebut, penulis berpendapat bahwa manajemen talenta untuk Pemerintah Kabupaten Nias Utara dapat dilaksanakan berawal dari penetapan standar kompetensi jabatan; penilaian kompetensi dengan metode *assessment center*; hasilnya untuk penyusunan program pengembangan kompetensi; penyusunan talent pool; diikutsertakan dalam program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Program*); pengisian jabatan strategis; dan selama proses manajemen talenta tersebut dilakukan monitoring dan evaluasi.

2.5 Manajemen Talenta Dalam Kebijakan Manajemen ASN

Untuk menjamin efektivitas pembinaan Pegawai ASN, dalam Pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014, diamanatkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan system merit. Sistem ini merupakan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis, jenis kelamin,

status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Penerapan sistem merit ini bertujuan untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN. Kebijakan manajemen ASN yang mengatur pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Daerah sesuai ketentuan Pasal 108 ayat (3) UU tersebut, dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya dalam ayat (4) diatur bahwa pengisian JPT Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) propinsi. Syarat kompetensi tersebut mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Untuk di lingkungan Pemerintah Daerah, ditambahkan dengan kompetensi pemerintahan. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, ditentukan delapan kompetensi manajerial yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan orang Lain, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan, sedangkan kompetensi sosial kultural adalah Perekat Bangsa.

Mekanisme pengisian JPT Pratama di instansi daerah diatur dalam Pasal 115 UU tersebut yakni, bahwa pengisian JPT Pratama dilakukan oleh PPK dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi. Panitia Seleksi memilih 3 nama calon JPT Pratama untuk setiap 1 lowongan jabatan. Tiga nama calon JPT Pratama yang terpilih disampaikan kepada PPK melalui PyB. Selanjutnya, PPK memilih 1 dari 3 nama calon untuk ditetapkan dan dilantik sebagai JPT Pratama. Khusus untuk JPT Pratama yang memimpin sekretaris daerah kabupaten/kota sebelum ditetapkan oleh bupati/walikota dikoordinasikan dengan gubernur.

Dalam Pasal 113 PP P Nomor 11 Tahun 2017, mekanisme ini melalui tahapan: perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan penetapan dan pengangkatan.

Selanjutnya, ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan KASN. Untuk menerapkan sistem merit dengan baik, harus memenuhi sembilan kriteria, yaitu: (1) seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan; (2) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja; (3) pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka; (4) memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang diperoleh dari manajemen talenta; (5) memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan; (6) menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; (7) merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja; (8) memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan (9) memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN. Pelaksanaan seleksi dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka dalam lingkup internal instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dan wajib melaporkan secara berkala kepada KASN untuk mendapatkan persetujuan baru.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan-kumpulan hasil penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang saling berhubungan dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan telah banyak dilakukan oleh para peneliti dalam negeri

maupun luar negeri. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan oleh Nisa et al., (2016) untuk menganalisa apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero). Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan ketika diuji secara parsial tidak berpengaruh signifikan.
2. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Puryantini et al., (2017) tujuan penelitian ini meneliti pemahaman tentang inovasi di organisasi penelitian pemerintah serta pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan knowledge management terhadap kinerja organisasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least squares. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara positif pada manajemen pengetahuan, inovasi dan kinerja organisasi. Kemudian, inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.
3. Rachmadinata & Ayuningtias, (2017) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisa mengenai keberadaan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan lintasarta Kota Jakarta. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Harmen, (2018) untuk menganalisa mengenai pengaruh talent management dan knowledge management terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Analisis data dalam penelitian ini adalah persamaan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai strategi talent management dan knowledge management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
5. Savitri & Suherman, (2018), melakukan penelitian mengenai bagaimana dampak manajemen talenta dalam mempengaruhi kinerja karyawan di UBP Karawang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Aula Rahmawati, (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan di PD. BPR Bank daerah Lamongan. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan partial least square

(PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan serta menunjukkan retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

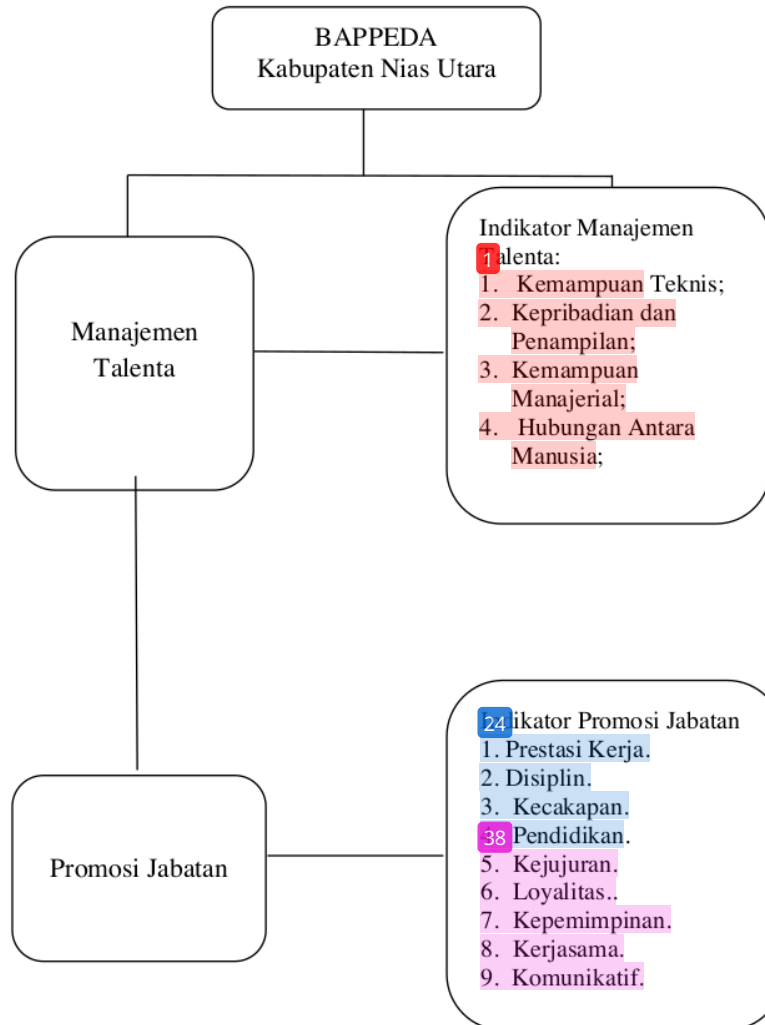
7. Setyawan et al., (2019) melakukan penelitian yang mengukur pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pengaruh manajemen dan manajemen talenta pada industri pertambangan batubara di Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Analisis data dalam penelitian ini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

22

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



Sumber: Olahan Penulis,2024

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 ¹¹ Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian lapangan (field research) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit baik individu, kelompok, lembaga atau masyarakat yang berada pada objek penelitian.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai ³⁷ fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Sumadi Suryabrata, 2019:23). ¹¹ Jadi peneliti akan mendeskripsikan peristiwa mengenai fungsi manajemen talenta dalam promosi jabatan pegawai.

3.2 ¹² Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel adalah atribut dari kelompok orang atau objek penelitian yang mempunyai hubungan variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok tersebut. Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan, maka penulis menggunakan dua ³⁶ variabel dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Variabel bebas

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

1. Kemampuan Teknis;
2. Kepribadian dan Penampilan;
3. Kemampuan Manajerial;
4. Hubungan Antara Manusia;

2. Variabel terikat

Yang menjadi variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah promosi jabatan. Indikator dari variabel ini adalah:

1. Prestasi Kerja.
2. Disiplin.
3. Kecakapan.
4. Pendidikan.
5. Kejujuran.
6. Loyalitas..
7. Kepemimpinan.
8. Kerjasama.
9. Komunikatif.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Setiap penelitian ilmiah, populasi sangat dibutuhkan untuk mendapatkan data-data yang akan dijadikan sebagai bahan pengkajian

secara empiris. Pengertian populasi menurut Sugiyono (2011:117) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dengan demikian populasi juga dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas keseluruhan objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk ditentukan sebagai anggota sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara yang berjumlah 43 orang.

3.3.2. Sampel

⁸ Sampel secara sederhana dapat diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian, yang sifatnya mewakili populasi yang ada. Dalam menentukan sampel pada penelitian ini, penulis mengambil pedoman dari pendapat Sugiyono (2011:118) :

”Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”.

Karena jumlah populasi dibawah dari jumlah sampel maka jumlah populasi sama dengan jumlah sampel. Dengan demikian maka sampel penelitian yang digunakan penulis adalah seluruh pegawai

¹ yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara yang berjumlah 43 orang.

⁹ 3.4. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikuntoro, (2021:45) Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih & digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis & dipermudah olehnya.

Sementara menurut Sugiyono, (2020:71), Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih & digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis & dipermudah olehnya.

⁴⁶ Dalam penelitian ini yang merupakan instrument penelitian adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

⁹ Peneliti menjadi instrumen paling utama dalam penelitian ini. Peneliti akan memberikan pandangan subjektifnya terhadap fokus penelitian. Dengan kata lain, dari semua data yang peneliti kumpulkan peneliti akan menyusun kesimpulan berdasarkan perspektif pribadinya. Oleh sebab itu, saat akan melakukan penelitian kualitatif peneliti harus divalidasi. Karena menurut Sugiyono, Peneliti kualitatif sebagai human instrumen berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data,

analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Sehingga harus divalidasi akan kemampuan peneliti dalam kemampuannya memahami metode penelitian.

2. Panduan interview

⁹ Panduan ini tidak digunakan untuk responden, karena responden yang diwawancarai akan menjawab sesuai apa yang ditanyakan peneliti. Jadi panduan ini digunakan oleh peneliti itu sendiri supaya tetap on-track dalam mendalami sebuah pernyataan saat wawancara. Panduan ini berisikan kata apa yang harus dibuka untuk membuka wawancara, pertanyaan pembuka dan arah dari wawancara.

3. Alat tulis

⁹ Mungkin tidak perlu dijelaskan panjang lebar, alat tulis ini tidak mesti buku besar tapi juga buku harian atau lembar-lembar yang dapat mencatat data. Tapi berbeda dengan alat bantu lainnya, alat tulis ini berfungsi pada moment-momen yang tidak diduga. Jadi dalam penelitian ini, peneliti harus selalu membawa buku catatan dan bolpoinnya kapanpun saat melakukan observasi.

4. Alat rekam

⁹ Alat rekam digunakan untuk merekam kejadian yang direncanakan seperti eksperimen atau wawancara.

5. Dokumen/literatur

Dalam melakukan penelitian ini, pengumpulan data juga menggunakan literatur yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen atau literatur

yang terkait fokus penelitian sebagai bahan pembandingan atau mendalami apa yang sedang diteliti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

⁸ Untuk mendukung sebuah penelitian data-data yang akurat dan baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder sangat dibutuhkan untuk menentukan keberhasilan dari penelitian tersebut. Dalam hal teknik pengambilan data penulis mengumpulkan data berdasarkan pendapat dari Arikunto (2018:134) yang menyatakan bahwa:

”Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Terdaftar sebagai metode-metode penelitian adalah: angket (kuesioner), wawancara (*interview*), pengamatan/observasi (*observation*), ujian (*test*) dokumentasi dan lain sebagainya”.

Berdasarkan pendapat diatas penulis mengambil beberapa dari metode pengambilan data dari pendapat tersebut yaitu:

a. Angket (Kuesioner)

b. ¹¹ Interview (Wawancara)

Interview adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban tersebut di catat atau direkam. Seperti langsung wawancara dengan pegawai ⁵ Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. ⁷ Dalam pelaksanaannya penulis melakukan interview bebas terpimpin atau terstruktur dengan membawa kerangka pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

b. Dokumentasi yaitu cara pengumpulan data yang dapat berupa bukti-bukti tertulis dari objek penelitian untuk memperkuat data yang

diperoleh khususnya yang berkaitan dengan data manajemen talenta dan promosi jabatan.

10

3.6 Teknik Analisis Data.

Analisis data adalah proses mencari data, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018). Aktivitas dalam analisis data terbagi menjadi empat yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (Huberman et al, 2019). Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

10

3.6.1 Pengumpulan Data

10

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dengan mencari dan mencatat hasil observasi dan wawancara di lapangan yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan dengan objektif dan apa adanya.

10

3.6.2 Reduksi Data

Setelah pengumpulan data, maka peneliti melakukan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-

materi empiris lainnya yang mengacu pada fokus penelitian sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

10

3.6.3 Display Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau menyajikan data. Penyajian data disusun sesuai dengan sub fokus penelitian agar mudah dipahami. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan. Data yang telah terkumpul dikelompokkan sesuai dengan sub fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk naratif dan bagan, dideskripsikan secara jelas gambaran sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan.

13

3.6.4 Kesimpulan

Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan display data sehingga data dapat disimpulkan. Penarikan kesimpulan sementara, untuk diuji kembali dengan data di lapangan dengan cara merefleksi kembali, peneliti bertukar pikiran dengan ahli dalam hal ini pembimbing 1 dan 2 agar kebenaran ilmiah dapat tercapai. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana manajemen talenta dalam promosi jabatan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

5

3.7 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.7.1. Lokasi Penelitian

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

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	Penyusunan 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 identitas responden terdiri dari: Umur, Jenis kelamin, Pendidikan terakhir dan Lama bekerja.

1. Tingkat Umur

Tabel 4.1

Tingkat Umur Responden

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

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat umur responden dari Pegawai berada pada usia 31 – 34 tahun sebanyak 11 responden atau 25,5 %. kemudian yang kedua pada usia 18 – 30 tahun sebanyak 25 responden atau 58,1 %. Hanya 9 responden atau 20,9 % yang berusia 44 – 56 tahun.

2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Jenis Kelamin Responden

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

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dilihat jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki 23 responden atau 53,4%, sedangkan responden perempuan sebanyak 20 responden atau 46,5 %.

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3

Tingkat Pendidikan Responden

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

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

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

4. Lama Kerja

Tabel 4.4

Lama Kerja Responden

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

Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat lama kerja responden hanya 15 responden atau 2,8 % yang lama bekerja 1 – 5 tahun dalam artian masih relatif baru, ada yang lama kerjanya 6 – 10 responden sebanyak 12 responden atau 3,5%. Dan ada 9 responden atau 4,7 % responden yang lama kerjanya 11 – 15 tahun, kemudian ada 7 responden atau 6,1% responden yang lama kerjanya diatas 15 tahun keatas, dalam artian cukup lama bekerja pada Kantor Badan¹ Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

4.2. Pelaksanaan Manajemen Talenta Pada Kantor Badan¹ Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara Berdasarkan Kemampuan Teknis, Kepribadian dan Penampilan, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia.

4.2.1. Kemampuan Tehnis

Faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya adalah kemampuan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dimiliki. Kemampuan ini dapat tercermin dari kemampuan teknis seorang pegawai. Kemampuan teknis merupakan tolak ukur cara pegawai bekerja dan bagaimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan padanya. Kriteria dalam kemampuan teknis ini adalah:

1. Kecepatan Kerja
2. Daya Tangkap
3. Efisiensi dan Efektifitas Kerja

4. Penguasaan Pekerjaan

5. Kualitas Kerja

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

Tabel 4.5

1
Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Tehnis dan kecepatan kerja Mempengaruhi Promosi jabatan.

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

1 Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat dilihat tanggapan responden tentang kemampuan teknis dan kecepatan kerja, terlihat yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 2,15%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 4,3 %, dan yang memberikan jawaban netral ada 13 responden atau 3,3%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan teknis dan kecepatan bekerja seorang pegawai merupakan faktor yang digunakan sebagai alat 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	-	-
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

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

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	18	42,2%
2	Setuju	13	30,2%
3	Netral	10	23,3%
4	Tidak Setuju	2	4,7%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 42,2%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 13 responden atau 30,2%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23,3%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 4,7%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa penguasaan terhadap pekerjaan merupakan faktor yang menjadi alat penilaian dalam promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Menurut Sekretaris pada Kantor Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara¹ bahwa “penguasaan terhadap pekerjaan perlu dicantumkan dalam kriteria promosi jabatan seorang pegawai karena bagaimana seorang pegawai akan dipromosikan jika pegawai tersebut tidak dapat menguasai setiap pekerjaan yang telah 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	-	-
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2010

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

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa efisiensi dan efektivitas kerja menjadi faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara⁵, meskipun ada terdapat beberapa responden¹ yang memberikan jawaban netral dan tidak setuju.

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.5¹ diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai Kemampuan teknis dan kecepatan kerja yang dinilai sangat mempengaruhi untuk promosi jabatan pada Kantor⁵ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

³² Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mengenai pelaksanaan promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara¹ melalui kemampuan teknis, kecepatan kerja, dan kemampuan memahami tugas yang diberikan dengan cepat perlu diperhatikan ketika pegawai akan dipromosikan karena akan sangat mempengaruhi kualitas kerja pegawai sehingga penguasaan terhadap pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan efisiensi dan efektifitas kerja juga akan baik. Akan tetapi pada pelaksanaannya promosi jabatan ini tidak dapat terealisasi dengan baik karena pegawai kurang menguasai kemampuan teknis yang ditetapkan oleh organisasi seperti masih memerlukan bimbingan, masih ada kesalahan dalam melakukan pekerjaan dan semuanya itu juga dapat disebabkan karena pendidikan yang dimiliki pegawai tidak memadai.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara¹ dapat disimpulkan bahwa kemampuan teknis menjadi faktor yang digunakan sebagai alat dalam promosi jabatan yang akan dilakukan oleh organisasi. Dengan memiliki kemampuan teknis seperti halnya kecepatan kerja dan daya tangkap secara cepat serta setiap pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik dan kualitas dari pekerjaannya juga baik, maka pegawai tersebut dapat memiliki

prestasi kerja dan memperoleh kesempatan untuk dipromosikan jabatannya.

Berdasarkan pernyataan dari sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dapat dilihat bahwa pada kenyataannya promosi jabatan tidak terlaksana dengan baik sehingga promosi jabatan tidak dapat memenuhi target, dikarenakan pegawai yang tidak memiliki kemampuan teknis seperti yang diharapkan organisasi. Dalam menyelesaikan tugas pegawai memerlukan waktu yang cukup lama, daya tangkap yang lemah dan penguasaan terhadap pekerjaan juga tidak dapat terlaksana dengan baik. Hal ini juga dapat disebabkan oleh pendidikan yang kurang memadai yang tidak sesuai dengan jabatan pegawai.

Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara mengatakan “pendidikan pegawai juga dapat menjadi faktor yang mendukung dalam promosi jabatan, tetapi pada Perusahaan ini tidak dicantumkan sebagai syarat mutlak untuk promosi jabatan. Karena dengan semakin tinggi pendidikan yang dimiliki seorang pegawai maka itu dapat mempengaruhi kemampuan teknis dan cara kerja pegawai”.

Menurut Hasibuan (2003:111-112), syarat-syarat promosi jabatan sebagai berikut:

1. Pengalaman
2. Tingkat Pendidikan
3. Disiplin
4. Loyalitas
5. Kejujuran

6. Kerjasama
7. Kecakapan
8. Prestasi kerja
9. Komunikatif
10. Kepemimpinan

Dari hasil wawancara serta dari pendapat ahli dapat di simpulkan bahwa tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mendukung promosi jabatan, akan tetapi pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara tingkat pendidikan tidak dicantumkan secara mutlak untuk promosi jabatan.

Untuk mengatasi masalah pendidikan yang kurang memadai ini maka perusahaan melakukan kebijakan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang akan dipromosikan jabatannya. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai maka akan dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kemampuannya baik kemampuan tehnik maupun teoritis.

2. Kepribadian dan Penampilan

Kepribadian dan penampilan selalu menjadi penilaian terhadap diri seseorang, baik dalam segi apapun, begitu juga dalam promosi jabatan, kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang mendukung untuk promosi jabatan. Adapun yang menjadi indikator atau bagian dari kepribadian yang menjadi syarat untuk promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara adalah:

1. Kejujuran
2. Keadaan fisik
3. Kerajinan
4. Ketelitian dalam bekerja

¹ Kepribadian dan Penampilan dapat menjadi penilaian untuk prestasi kerja seorang pegawai. Dan penilaian prestasi kerja itu sendiri merupakan penilaian bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja untuk mengetahui baik atau tidaknya pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan faktor yang biasa dipakai untuk menilainya adalah kualitas, kerajinan, keteliitian dan dapat diandalkan. Hal ini membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja ditentukan oleh faktor:

1. Kualitas kerja, yaitu ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilimpahkan.
2. Kuantitas Kerja,
3. Dapat diandalkan
4. Sikap pegawai (Sedarmayanti, 2001 : 20).

Hal-hal diatas menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi kerja pegawai untuk memperoleh promosi jabatan yang kemudian menjadi perangsang bagi pegawai karena pengetahuan mereka atas syarat-syarat apa mereka dinilai, maka mereka akan berlomba-lomba untuk memenuhi syarat-syarat tersebut. Adapun jawaban responden mengenai kepribadian dan penampilan sebagai faktor dari promosi jabatan pada ⁵ Kantor Badan ¹ Perencanaan Pembangunan Daerah 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	-	-
	Jumlah	43	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dapat dilihat tanggapan responden

yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 42%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau 34,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kejujuran menjadi faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Dalam hal ini berdasarkan wawancara penulis dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara bahwa “pegawai yang memiliki kejujuran yang baik berhak atau perlu untuk dipromosikan karena dengan kejujuran penilaian prestasi kerja pegawai tersebut juga menjadi bagus”.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Tentang Kejujuran 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%
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 14 responden atau 32,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 10 responden atau 23,2%, yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 20,9 %, dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 13,9 %, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 4

responden atau 9%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara keadaan fisik seorang karyawan perlu diperhatikan ketika akan dipromosikan jabatannya.

Tabel 4.14

Tanggapan Responden Tentang Kerajinan Merupakan Faktor Pendukung Untuk Mendapat Promosi Jabatan

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	33	76,7 %
2	Setuju	10	23,2 %
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2010

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

Tabel 4.15

Tanggapan Responden Tentang Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting Dalam Promosi Jabatan

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

Tabel V.16

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

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju		Org	%
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%		
1 Kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang mendukung promosi jabatan	18	42	12	27,9	10	23,2	3	0,69	-	-	43	100
1 Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang akan Dilakukan Perusahaan	20	46,2	8	18,6	15	34,8	-	-	-	-	43	100
1 Keadaan Fisik Pegawai Harus Diperhatikan Ketika akan Promosi Jabatan	10	23,2	10	23,2	11	25,5	8	18,6	4	1,3	43	100

Kejujuran Merupakan Faktor Pendukung Promosi Jabatan	20	46,5	23	53,4	-	-	-	-	-	-	43	100
Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting dalam Promosi Jabatan	14	32,5	15	34,8	13	30,2	1	0,23	-	-	43	100
Jumlah	82	192,2	68	130	49	113,7	11	19,52	4	1,3	215	100

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai penampilan dan kepribadian terhadap promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara bahwa penampilan dan kepribadian menjadi faktor yang digunakan sebagai alat dalam peniaian promosi jabatan yang akan dilakukan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara penilaian pegawai yang akan dipromosi jabatan harus meliputi penampilan dan kepribadiannya, seperti kejujuran pegawai, keadaan fisik juga mempengaruhi, karena jika pegawai tersebut tidak memiliki keadaan fisik yang sehat maka akan mengganggu kinerjanya. Kemudian kerajinan juga merupakan faktor terpenting dalam promosi jabatan serta ketelitian dalam bekerja perlu diperhatikan sehingga hasil pekerjaan yang diberikan pada pegawai dapat diselesaikan dengan maksimal. Akan tetapi pada kenyataannya kepribadian yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Terutama

dalam hal kerajinan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai kurang rajin, kurang tekun dan kadang-kadang menyinggalkan pekerjaan tanpa alasan serta kurang hati-hati dan sering melakukan kesalahan. Sehingga menyebabkan pegawai tidak dapat memenuhi syarat promosi jabatan.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara bahwa penampilan dan kepribadian seorang pegawai yang akan dipromosikan jabatannya perlu untuk diperhatikan. Penampilan dan kepribadian memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai sehingga menjadikan pegawai tersebut memperoleh promosi jabatan.

Disamping itu dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara tidak dapat terpenuhi sesuai dengan target dikarenakan kepribadian yang dimiliki pegawai tidak memenuhi persyaratan untuk promosi jabatan. Kerajinan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan bagian dari kepribadian pegawai dan hal ini juga dapat menjadi prestasi kerja pegawai. Jika kepribadian yang dimiliki pegawai tidak memenuhi kriteria maka pegawai juga tidak memiliki prestasi kerja yang baik.

Menurut Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, "dalam rangka promosi jabatan kepribadian merupakan faktor pendukung untuk memperolehnya. Dan pada perusahaan ini kepribadian yang dimiliki pegawai kurang memenuhi harapan perusahaan. Sehingga perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja yang baik kepada

pegawai yang memiliki kepribadian yang menarik. Kemudian prestasi kerja tersebut akan dijadikan nilai yang akan mendukung ketika pegawai mengikuti promosi jabatan. Ini diharapkan menjadi daya rangsang bagi pegawai untuk meningkatkan mutu kepribadian sesuai dengan harapan perusahaan dan kemudian promosi pada yang berikutnya dapat terpenuhi sesuai target”.

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa perusahaan memberikan kebijakan untuk mengatasi hambatan yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan, yaitu dengan memberikan penilaian prestasi kerja kepada pegawai yang memiliki kepribadian yang menarik. Dengan ketentuan tersebut maka pegawai akan berusaha untuk dapat memperbaiki kepribadiannya agar memperoleh prestasi kerja dan prestasi kerja tersebut akan mendukung untuk pelaksanaan promosi jabatan.

3. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial merupakan kemampuan untuk mengatur atau mengelola. Dan pada promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara ini kemampuan manajerial yang dituntut adalah kemampuan untuk dapat memimpin, membina bawahan, bekerjasama dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Kemampuan ini dicantumkan dalam syarat promosi jabatan guna untuk mengembangkan kemampuan pegawai. Kemampuan ini dapat lebih dikuasai oleh pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, seperti halnya

pelatihan tentang kepemimpinan dan pembinaan bawahan. pengembangan itu adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2006:69). Adapun jawaban responden mengenai promosi jabatan melalui kemampuan manajerial sebagai berikut:

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%
	Jumlah	43	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 41,8%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 9 responden atau 20,9%, yang memberi jawaban netral sebanyak 6 responden atau 13,9 dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 8 responden atau 18,6 %, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jiwa kepemimpinan menjadi faktor yang mendukung promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, meskipun ada

beberapa responden yang menyatakan netral dan tidak setuju.

Tabel 4.18

Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Manajerial Mempengaruhi Promosi Jabatan

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

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 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	-	-
	Jumlah	43	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.19 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 meberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 0,4 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan membina bawahan menjadi faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Tabel 4.20

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

Tabel 4.21

Tanggapan Responden Tentang Loyalitas Terhadap Organisasi

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.21 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 46,5 %, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 23 responden atau 53,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, Loyalitas pegawai terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat dalam penilaian promosi jabatan.

Tabel 4.22

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

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		TidakSetuju		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
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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa rekapitulasi tanggapan responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan, baik melalui Jiwa kepemimpinan yang merupakan bagian dari kemampuan manajerial dari pegawai, kemampuan dalam membina bawahan, kemampuan dalam bekerja sama dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara bahwa kemampuan manajerial perlu dimiliki bagi setiap pegawai yang ingin

mendapat promosi jabatan, terutama dalam hal bekerja sama dengan sesama pegawai atau bersama tim kerjanya. Dan dalam hal ini organisasi memiliki kebijakan untuk meningkatkan kemampuan memimpin dan membina bawahan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai yang akan mengikuti promosi jabatan serta memperhatikan senioritas atau lama bekerja seorang pegawai. Semuanya itu dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan pegawai, akan tetapi setelah dievaluasi hanya beberapa pegawai yang memiliki kemampuan manajerial. Tidak semua pegawai yang memiliki jiwa kepemimpinan, tidak mampu membina bawahan dan tidak dapat melakukan kerja sama dengan baik, kurang ada kemampuan dan masih memerlukan bimbingan yang ketat dan terkadang kemampuan ada tetapi kemampuan tidak ada. Dengan demikian promosi jabatan tidak dapat dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut penulis, dari hasil wawancara dan tanggapan responden dapat dilihat bahwa kemampuan manajerial merupakan faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara. Organisasi bukan hanya menuntut pegawainya untuk memiliki kemampuan manajerial tersebut, akan tetapi organisasi juga memiliki kebijaksanaan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai. Ini merupakan kebijaksanaan yang baik yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan pegawai Kantor Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara¹ itu sendiri.

Selanjutnya dapat dilihat berdasarkan wawancara diatas bahwa tidak terpenuhinya promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara⁵ karena pegawai¹ tidak memiliki kemampuan manajerial yang cukup. Pegawai tidak mampu memimpin dan membina bawahan, sedangkan perusahaan mengharapkan pegawai yang akan mengikuti promosi jabatan memiliki kemampuan manajerial berupa jiwa kepemimpinan, mampu membina bawahan dan mampu bekerja sama dengan baik serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara⁵¹ mengatakan "kemampuan manajerial seorang pegawai dapat didukung dengan adanya pengalaman bekerja yang telah dimiliki pegawai. Semakin lama pegawai bekerja pada perusahaan maka pegawai akan memiliki pengalaman yang cukup dalam pekerjaannya dan loyalitas terhadap perusahaan juga akan semakin tinggi".

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial seorang pegawai dapat didukung dengan adanya pengalaman yang dimiliki. Pengalaman yang memadai dalam bekerja akan mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Hasibuan (2003 : 109-110), mengatakan yang menjadi dasar promosi jabatan itu adalah:

1. Pengalaman
2. Kecakapan
3. Kombinasi pengalaman dengan kecakapan

Untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam promosi jabatan pada kemampuan manajerial ini maka perusahaan mengadakan pelatihan-pelatihan kepada pegawai yang akan mengikuti promosi jabatan dan memperhatikan lama bekerja atau tingkat senioritas pegawai karena hal ini dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Hubungan Antara Manusia

Promosi jabatan melalui hubungan antara manusia merupakan salah satu syarat yang harus diperhatikan, dengan adanya hubungan yang terjalin baik antara pegawai dengan atasan, pegawai dengan pegawai dapat mempengaruhi keefektifitasan dalam bekerja dan dapat menciptakan rasa nyaman dalam suatu organisasi. Oleh karena itu hubungan antara manusia menjadi faktor yang mendukung dalam penilaian promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

Adapun yang termasuk dalam hubungan antara manusia dalam organisasi sebagai berikut:

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

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

1
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	-	-
	Jumlah	43	100%

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 17 responden atau 39,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 15 responden atau 34,8 %, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 23,2%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 0,2 %. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan.

Tabel 4.26

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

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

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

Tabel 4.27

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		
	Jumlah	43	100 %

Sumber : Data Olahan Tahun 2024

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

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

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		TidakSetuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Hubungan antara manusia dalam perusahaan mempengaruhi promosi jabatan	22	43,4	15	34,8	6	13,9	-	-	-	-	43	100
Hubungan baik dengan atasan mendukung untuk mendapat promosi jabatan	20	46,5	23	53,4	-	-	-	-	-	-	43	100
Pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan	15	34,8	12	27,9	14	32,5	3	0,6	-	-	43	100

1 Kepandaian dalam menjaga hubungan sosial berpengaruh terhadap promosi jabatan	15	34,8	11	25,5	13	30,2	4	0,9	-	-	43	15
1 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 4.28¹ diatas dapat dilihat bahwa rekapitulasi tanggapan responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara⁵ bahwa hubungan antara manusia dalam perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan.¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kantor⁵ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara¹ mengenai pelaksanaan promosi jabatan yang akan dilakukan organisasi, hubungan antara manusia juga menjadi penilaian dalam promosi jabatan tersebut karena jika seorang pegawai yang dapat menjaga hubungan baik antara atasan dan juga dengan pegawai dalam perusahaan berarti pegawai tersebut memiliki kepribadian yang baik. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan pegawai dan pegawai dengan pegawai dalam perusahaan juga dapat menciptakan

suasana yang nyaman dalam bekerja. Kemudian, organisasi melakukan evaluasi terhadap hubungan antara manusia dalam perusahaan, ternyata banyak terjadi bahwa promosi jabatan dilakukan berdasarkan nepotisme atau karena kedekatan pegawai dengan pihak perusahaan atau dengan atasan". Ini merupakan kendala yang banyak terjadi ketika promosi jabatan, sehingga promosi jabatan tidak sesuai dengan persyaratan promosi jabatan.

Menurut Penulis, bahwa hubungan antara manusia dalam perusahaan menjadi faktor yang menentukan promosi jabatan dan dengan hubungan manusia dapat dilihat atau dinilai kepribadian seorang pegawai tersebut. Dengan terjaganya hubungan antara manusia dalam organisasi maka itu dapat mempengaruhi suasana atau keefektifitasan dalam bekerja.

Selain itu, pada kenyataannya promosi jabatan pada Kantor ⁵Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara ¹tidak dilakukan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk memperoleh promosi jabatan. Terdapat unsur lain dalam pelaksanaannya. Dengan adanya hubungan dekat dengan pihak perusahaan atau kekerabatan dengan atasan maka pegawai memperoleh promosi jabatan. Hal ini dapat mengakibatkan ketika pegawai telah dipromosikan dan pegawai tersebut tidak memiliki kemampuan sesuai dengan persyaratan promosi jabatan, maka pegawai akan merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatan yang telah

diperoleh dari promosi jabatannya.

Menurut Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara "promosi jabatan yang dilakukan karena unsur kedekatan atau kekerabatan dengan atasan dapat mengakibatkan pegawai tersebut akan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena bisa saja pegawai tersebut tidak memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang telah diterimanya dari promosi jabatan. Dan ini juga akan menimbulkan ketidkadilan dengan pegawai lain. Jadi pihak perusahaan haruslah lebih objektif dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan jabatannya".

Adapun asas promosi jabatan adalah sebagai berikut, yang asas-sasas ini harus dituangkan dalam program promosi jabatan agar pegawai dan tim penilai mengetahuinya.

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

Dalam pelaksanaan promosi jabatan, hendaknya perusahaan memperhatikan asas-asas dalam promosi jabatan yaitu keadilan, keadilan dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan pegawai. Bukan berdasarkan pilih kasih atau like dan dislike. Kemudian menghindarkan unsur-unsur lain selain dari syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk promosi jabatan. Jika promosi jabatan dilakukan

berdasarkan unsur kedekatan dengan pihak perusahaan maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya itu akan mengakibatkan kinerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadi efek negatif tersebut maka pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan.

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

Organisasi ¹ memiliki kebijaksanaan dalam mengatasi masalah yang menyebabkan tidak terpenuhi promosi jabatan sesuai dengan yang ditargetkan. Baik itu dari kemampuan teknis, kepribadian dan penampilan, kemampuan manajerial maupun hubungan dengan manusia.

Menurut ⁵ Sekretaris Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara ¹ "Pihak organisasi memiliki kebijaksanaan untuk mengatasi masalah tidak terpenuhinya promosi jabatan pegawai, yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan serta membina keterampilan pegawai dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan serta melakukan pengawasan dan penilaian yang objektif terhadap penilaian promosi jabatan. Dengan pendidikan dan pelatihan, memberi bimbingan dan penyuluhan ditujukan untuk dapat meningkatkan

kemampuan teknis pegawai, kepribadian, kemampuan manajerial dan hubungan dengan manusia. serta memperhatikan tingkat pendidikan dan lama bekerja atau senioritas pegawai ketika melakukan promosi jabatan.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi memiliki kebijaksanaan dalam memenuhi promosi jabatan pegawai yaitu:

- 4.3.1. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai
- 4.3.2. Membina keterampilan pegawai dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan
- 4.3.3. Memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai
- 4.3.4. Melakukan pengawasan terhadap penilaian promosi jabatan agar dapat dilaksanakan dengan objektif.

Dengan adanya kebijaksanaan ditunjukkan untuk dapat meningkatkan kemampuan pegawai baik itu dalam kemampuan teknis, kepribadian, dan kemampuan manajerial pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dalam bab ini penulis akan menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak secara umum dan bagi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara.

5.1. Simpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian mengenai fungsi manajemen talenta yang telah dilakukan, penulis dapat mengemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Promosi jabatan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara di pengaruhi oleh faktor-faktor yang telah ditetapkan oleh organisasi berdasarkan manajemen talenta yang dimiliki oleh pegawai.
2. Syarat-syarat promosi jabatan yang telah ditetapkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara yaitu: Kemampuan Teknis, Penampilan dan Kepribadian, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia dalam organisasi.
3. Pelaksanaan Promosi Jabatan berdasarkan manajemen talenta Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara belum dapat terealisasi sesuai dengan target yang telah

ditetapkan karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, kepribadian yang tidak sesuai dengan yang diharapkan serta kurang memadainya kemampuannya manajerial pegawai tersebut.

4. Penyebab lain dari tidak terpenuhinya promosi jabatan yaitu dari faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai.
5. Kebijakan yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi pada promosi jabatan tersebut dengan mengadakan pendidikan dan latihan kepada pegawai yang akan mengikuti promosi jabatan serta membina keterampilan pegawai dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan, memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai yang akan dipromosikan jabatannya dan melakukan pengawasan terhadap penilaian promosi jabatan agar penilaiannya dapat dilakukan secara objektif.

5.2. Saran

Adapun saran penulis dari penelitian mengenai analisis fungsi manajemen talenta terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, adalah sebagai berikut:

1. Untuk melakukan promosi jabatan, sebaiknya organisasi mengevaluasi pegawai yang akan dipromosikan terlebih dahulu dalam hal manajemen talenta, baik dari kemampuan teknis, penampilan dan kepribadian, kemampuan manajerial serta hubungan dengan manusia, agar ketika promosi jabatan dilakukan dapat

teralisasi sesuai dengan yang diharapkan.

2. Dalam melakukan tindakan untuk promosi jabatan yang dilakukan organisasi untuk pegawainya haruslah dilakukan dengan benar sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan bukan dari segi kedekatan dengan atasan.
3. Seharusnya dalam syarat promosi jabatan yang telah ditentukan oleh organisasi, tingkat pendidikan dan pengalaman atau senioritas juga dimasukkan sebagai syarat yang mutlak dalam promosi jabatan, agar jabatan pegawai tersebut sesuai dengan tingkat pendidikan dan pengalamannya.

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 Kementrian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta". (Skripsi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Moeherioni, 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)

Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA MANAJEMEN TALENTA

1. Bagaimana prosedur yang diterapkan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam pelaksanaan rekrutmen, atraksi dan seleksi pegawai yang memiliki talenta?
2. Apakah prosedur yang diterapkan dalam pelaksanaan rekrutmen, atraksi dan seleksi pegawai yang memiliki talenta hanya ditunjukkan kepada pegawai negeri sipil? Apa aturan yang dijadikan pedoman di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara??
3. Bagaimana bentuk-bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dalam melaksanakan manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara? Siapa saja yang dilibatkan?
4. Apakah ada jadwal pelaksanaan penerapan manajemen talenta Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dan kapan dilaksanakan?
5. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan dalam mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
6. Apa langkah-langkah yang dilakukan dalam mengukur kinerja manajemen talenta di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
7. Dalam kebijakan yang diarahkan oleh Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara, apakah terdapat model pembelajaran dan pengembangan (*learning & development*) yang menjadi acuan dalam mengembangkan pegawai?
8. Aspek atau area pengembangan apa yang menjadi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam mengembangkan pegawai pada manajemen talenta?

9. Bagaimana cara pimpinan untuk selalu responsif dalam melihat gap yang terjadi antara *skill on demand* saat ini dengan kondisi pegawai?
10. Bentuk program pengembangan pegawai yang diterapkan Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?

PEDOMAN WAWANCARA

PROMOSI JABATAN

1. Ditujukan untuk pegawai seperti apa sajakah pelaksanaan promosi jabatan pegawai? (*ASN, Honorer*).
2. Ditujukan untuk kategori/golongan pegawai manakah pelaksanaan promosi jabatan pegawai? (*eselon II, III dan pegawai biasa*)
3. Apa yang menjadi tujuan dilaksanakannya promosi jabatan pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
4. Bagaimana kriteria pemilihan pegawai dalam pemberian promosi jabatan pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
5. Apa syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai?
6. Bagaimana langkah-langkah Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dalam memberikan penilaian kepada pegawainya?
7. Apakah manfaat yang diterima dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai bagi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara dan Pegawainya?
8. Apa yang menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan pegawai untuk pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
9. Jelaskan bagaimana Langkah-langkah promosi jabatan pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
10. Jenis promosi jabatan pegawai yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
11. Siapa penanggungjawab pelaksanaan promosi jabatan pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?
12. Bagaimana skala promosi jabatan pegawai yang dilakukan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Nias Utara?

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

ORIGINALITY REPORT

84%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	repository.uin-suska.ac.id Internet	5283 words — 33%
2	stialan.ac.id Internet	2362 words — 15%
3	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet	1608 words — 10%
4	repository.stei.ac.id Internet	1217 words — 8%
5	ejournal.stiepembnas.ac.id Internet	670 words — 4%
6	repo.undiksha.ac.id Internet	393 words — 2%
7	core.ac.uk Internet	316 words — 2%
8	123dok.com Internet	292 words — 2%
9	lms.syam-ok.unm.ac.id Internet	282 words — 2%

10	digilib.unila.ac.id Internet	222 words — 1%
11	repository.radenintan.ac.id Internet	133 words — 1%
12	www.coursehero.com Internet	67 words — < 1%
13	eprints.ummetro.ac.id Internet	63 words — < 1%
14	www.journal.lembagakita.org Internet	54 words — < 1%
15	etheses.uin-malang.ac.id Internet	35 words — < 1%
16	Annistaesia Restu Pratiwi, Helmi Helmi, Ivan Fauzani Raharja. "KEWENANGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KERINCI DALAM PENGELOLAAN PARIWISATA DANAU KERINCI", Mendapo: Journal of Administrative Law, 2022 Crossref	34 words — < 1%
17	repositori.usu.ac.id Internet	33 words — < 1%
18	www.umko.ac.id Internet	28 words — < 1%
19	eprints.binadarma.ac.id Internet	27 words — < 1%
20	repo.stie-pembangunan.ac.id Internet	26 words — < 1%

21	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet	26 words — < 1%
22	eprints.bbg.ac.id Internet	25 words — < 1%
23	eprints.polbeng.ac.id Internet	24 words — < 1%
24	repositori.unsil.ac.id Internet	24 words — < 1%
25	S. Suharto, Puji Lestari. "Implementasi Model Pembelajaran Kooperatif dalam Pembelajaran Musik Daerah Nusantara di SMP Negeri 4 Semarang.", Thesis Commons, 2018 Publications	23 words — < 1%
26	repository.umsu.ac.id Internet	22 words — < 1%
27	www.scribd.com Internet	21 words — < 1%
28	akrabjuara.com Internet	19 words — < 1%
29	digilib.esaunggul.ac.id Internet	19 words — < 1%
30	repository.uma.ac.id Internet	19 words — < 1%
31	Indwi Ningsih Hidayati, Abdul Rasyid, M. Aldrin Akbar, Abdul Hafid. "Analisis Perencanaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan di Kantor LLDIKTI	18 words — < 1%

32	repository.unpas.ac.id Internet	18 words — < 1%
33	docplayer.info Internet	17 words — < 1%
34	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet	16 words — < 1%
35	digilib.uinsgd.ac.id Internet	15 words — < 1%
36	eprints.uny.ac.id Internet	13 words — < 1%
37	Muhammad Agiel Dwi Putra, Ajat Rukajat, Khalid Ramdhani. "Implementasi Pendidikan Karakter dalam Proses Pembelajaran Akidah Akhlak di SMP Negeri 1 Karawang Timur", ISLAMIKA, 2022 Crossref	11 words — < 1%
38	ji.unbari.ac.id Internet	11 words — < 1%
39	repository.ubb.ac.id Internet	11 words — < 1%
40	digilib.uin-suka.ac.id Internet	10 words — < 1%
41	lp2m.umsu.ac.id Internet	10 words — < 1%

-
- 42 Putri Maydilla, Fitriani Fitriani. "Pengaruh Disiplin Kerja, Etos Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Metro", Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI, 2022
Crossref 9 words — < 1%
-
- 43 hilidaura.blogspot.com
Internet 9 words — < 1%
-
- 44 lib.unnes.ac.id
Internet 9 words — < 1%
-
- 45 repository.upbatam.ac.id
Internet 9 words — < 1%
-
- 46 Saul Wartuny. "Analisis Pengelolaan Aset Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya", Kupna Akuntansi: Kumpulan Artikel Akuntansi, 2020
Crossref 8 words — < 1%
-
- 47 adoc.pub
Internet 8 words — < 1%
-
- 48 jurnal.untad.ac.id
Internet 8 words — < 1%
-
- 49 mafiadoc.com
Internet 8 words — < 1%
-
- 50 repository.ub.ac.id
Internet 8 words — < 1%
-
- 51 sinta3.ristekdikti.go.id
Internet 8 words — < 1%

52

stiepembnas.ac.id

Internet

8 words — < 1%

53

digilib.iain-palangkaraya.ac.id

Internet

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF