

**PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA  
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA BANJARMASIN PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

M. Rizky Sutan Razak

NPP. 31.0681

Asdaf Kota Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Email: muhammad.r.razak.94@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs. Mustaufik Amin, M.Si.

**ABSTRACT**

**Problem Statement:** *The regulation release of Peraturan Wali Kota Banjarmasin Number 93 of 2021 regarding Talent Management for Civil Servant in the Government of Banjarmasin is a step taken by the BKD Diklat Kota Banjarmasin to increased their merit grade by implementing talent management. However, there is a data inconsistency in the BKD Work Plan for 2023 about the 100% achievement of assigning the city servant according to the competencies, which contradicts the problems found stating that the assignment of bureaucratic officials according to competencies was low.* **Purpose:** *This research aims to determine and describe the implementation of talent management at BKD Diklat Kota Banjarmasin. The author used George Terry's theory, which explains management as a work process consisting of several stages: planning, organizing, actuating, and controlling; as the basis for implementation, along with the Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Number 3 of 2020 as a legal basis.* **Method:** *This research used a descriptive qualitative approach. Data collecting in this study utilizes interview, observation, and documentation methods. Data analysis techniques included data reduction, data presentation, verification, and drawing conclusions. The data was then tested using data triangulation.* **Result:** *The research result concluded that talent management implementation in the Regional Civil Service Agency, Education and Training of Banjarmasin has not been fully run, although because of the employee assessment process made the talent acquisition stage run indirectly. However, talent development, talent retention, talent placement, monitoring and evaluation have not been implemented.* **Conclusion:** *to stimulate the implementation of talent management, BKD Diklat of Banjarmasin City needs to make a standard of technique competency assessment immediately. This technique competency is the one that become main assessment where the employee deserves to be placed in the talent management box.*

**Keywords:** *management, talent*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Diterbitkannya Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin adalah langkah BKD Diklat Kota Banjarmasin untuk meningkatkan sistem merit dengan melaksanakan manajemen talenta. Namun terdapat ketidaksesuaian data pada Rencana Kerja BKD tahun 2023, yaitu pada capaian 100% realisasi terisinya pegawai sesuai kompetensi yang bertentangan dengan temuan permasalahan yang mengatakan penempatan aparatur birokrasi yang sesuai dengan Kompetensi masih sedikit. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin. Penulis menggunakan teori yang dikeluarkan George Terry yang menjelaskan manajemen adalah suatu proses kerja yang terdiri dari beberapa tahapan kerja, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, serta *controlling*; sebagai landasan pelaksanaannya dan Peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 sebagai landasan hukumnya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknis analisis menggunakan reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan. Data yang telah diolah kemudian diuji menggunakan triangulasi data. **Hasil/Temuan:** Temuan yang diperoleh penulis dari penelitian ini adalah pelaksanaan manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin masih belum terlaksana. Akan tetapi dengan adanya asesmen pegawai, proses manajemen talenta sudah dimulai di tahap akuisisi talenta, sedangkan pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi masih belum terlaksana. **Kesimpulan:** Guna melancarkan pelaksanaan manajemen talenta, BKD Diklat Kota Banjarmasin harus segera membuat standar penilaian kompetensi teknis. Kompetensi teknis ini lah yang menjadi perhitungan utama dimana pegawai tersebut pantas ditempatkan pada box manajemen talenta.

**Kata kunci:** manajemen, talenta

### I. PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

George Terry menjelaskan manajemen adalah suatu proses kerja yang terdiri dari beberapa kegiatan seperti merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organize*), melaksanakan (*actuating*), dan mengendalikan (*controlling*) sumber daya yang dimiliki baik itu manusia maupun yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Majid, 2015). Manajemen menurut Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2017).

Sumber daya manusia merupakan sebuah unsur penting di dalam sebuah organisasi. Dengan sumber daya manusia yang baik, maka akan mudah bagi organisasi untuk bergerak. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Sesuai dengan Pasal 27 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Manajemen ASN dilaksanakan dengan

menggunakan sistem merit. Kebijakan dalam mengelola SDM pegawai ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan akuntabel serta tidak memandang latar belakang suku, ras, agama, dan antar golongan (SARA), umur, asal-usul, jenis kelamin, bahkan pilihan politik.

Menurut Harsono dan Slamet Junaedi, manajemen sumber daya aparatur adalah proses merencanakan sumber daya manusia aparatur yang dimulai dari tahap perencanaan pegawai, penentuan formasi, pengadaan, seleksi, penempatan, pengembangan pegawai, pengembangan karir, pemberian kompensasi, penilaian kinerja, sampai pemberhentian pegawai (Majid, 2015). Dalam kata lain, Manajemen ASN merupakan kegiatan sistematis terfokus dan terkhusus mengelola manusia dalam lingkungan pemerintahan selaku tenaga kerja atau sebagai pegawai pemerintahan. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah pusat mengeluarkan mekanisme sistem merit yang bertujuan agar orang-orang yang bertalenta tetap menghasilkan kinerja terbaik melalui Peraturan Kementerian Pengembangan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Sesuai dengan PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 9 menjelaskan Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN meliputi:

- a. Akuisisi Talenta;
- b. Pengembangan Talenta;
- c. Retensi Talenta;
- d. Penempatan Talenta; dan
- e. Pemantauan dan Evaluasi.

Salah satu reformasi yang terjadi dalam tubuh ASN adalah pembaharuan pada manajemen pengembangan ASN yang memperhatikan beberapa aspek utamanya sistem merit yaitu mengenai manajemen bakat atau talenta pegawai (Krissetyanti, 2013). Menurut Isanawikrama dalam manajemen talenta merupakan sebuah konsep yang diawali dengan bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat (Savitri, Citra. Suherman, 2017). Menurut Harmen dalam manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dikerjakan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat (Windi. dkk., 2021). Menurut C. W. Wolor manajemen talenta adalah serangkaian proses sistematis pada sebuah perusahaan untuk mencari, memilih, mengembangkan serta mempertahankan karyawan bertalenta terbaiknya dalam memenuhi kompetensi yang dibutuhkan perusahaan (Windi. dkk., 2021). Sedangkan manajemen talenta menurut Pella dan Inayati dalam (Dewi, 2020) adalah suatu proses untuk menyiapkan pemimpin yang akan datang (*future leaders*) dengan kompetensi yang sesuai untuk menduduki posisi inti perusahaan (*high strategic value*). Lebih lanjut lagi, manajemen talenta sebagai salah satu alat penyokong manajerial proses manajemen SDM memiliki tiga proses utama. Pertama, menyiapkan dan mengembangkan karyawan baru pada saat pertama kali masuk kerja (*on boarding*). Kedua, memelihara dan menguatkan karyawan yang sudah ada. Ketiga, mengikat sebanyak mungkin karyawan yang mempunyai kompetensi, komitmen dan karakter agar setia berada dalam perusahaan.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sesuai yang dimuat dalam Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, adalah perangkat daerah yang melaksanakan proses manajemen pegawai sipil negeri pada tiap-tiap daerah di seluruh Indonesia dari tingkat provinsi sampai kabupaten/kota.

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan (BKD Diklat) Kota Banjarmasin merupakan Perangkat Daerah (PD) Pemerintah Kota Banjarmasin yang menyelenggarakan manajemen kepegawaian pada Aparatur Sipil Negara di bawah Pemerintah Kota Banjarmasin sesuai dengan Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 50 Tahun 2022 Tentang Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin

BKD sebagai perangkat daerah yang ditunjuk oleh pemerintahan daerah bertanggungjawab untuk menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN pada tiap instansi pemerintahan sebagaimana tertuang pada Peraturan Menteri Pengembangan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Pasal 8 Ayat (2). menanggapi instruksi tersebut, Pemerintah Kota Banjarmasin mengeluarkan Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin.

## 1.2. Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa masalah yang BKD Diklat hadapi dalam mengelola kepegawaiannya, terutama pada penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja, atau dalam hal ini penerapan sistem merit pada Manajemen ASN. Berdasarkan Rencana Kerja BKD Diklat Kota Banjarmasin tahun 2023, terdapat permasalahan yang dihadapi BKD Diklat, yaitu:

1. Belum optimalnya OPD dalam perencanaan dan pelaporan.
2. Perubahan dan Perkembangan Peraturan di Bidang kepegawaian.
3. Penempatan Aparatur Birokrasi yang sesuai dengan Kompetensi masih sedikit.
4. Pengaruh politik terhadap kebijakan-kebijakan kepegawaian.
5. Tuntutan peningkatan Akuntabilitas Kinerja Aparatur untuk SKPD

Pada poin ke-3 dan ke-4, menandakan masih adanya campur tangan politik terhadap kebijakan-kebijakan terhadap kepegawaian yang memengaruhi penempatan aparatur di posisi atau jabatan tertentu tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Sementara itu di dokumen yang sama tercantum Laporan Perbandingan Target dan Capaian Program yang tidak sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

**Tabel 1.**  
**Perbandingan Target dan Capaian**

Program/Kegiatan	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
<b>Persentase terisinya formasi pegawai sesuai kompetensi</b>	83	98,7	100%	100%	-	100%

Sumber: Renja BKD Diklat Kota Banjarmasin 2023

Realisasi tercapainya formasi pegawai sesuai kompetensi di tahun 2021 dan 2022 sebesar 100%, bertentangan dengan salah satu permasalahan pada poin 3, yaitu sedikitnya penempatan aparatur birokrasi yang sesuai dengan kompetensi.

Berdasarkan temuan kejanggalan pada laporan di atas, menjadi sesuatu pembahasan menarik untuk penulis mengetahui bagaimana usaha BKD Diklat dalam mengelola

kepegawaiannya secara merit. Jika mengacu kepada Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021, BKD Diklat harus melaksanakan manajemen kepegawaiannya dengan menggunakan manajemen talenta. Penulis akan membahas mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu baik yang berkaitan dengan pengaruh Manajemen Talenta dalam meningkatkan kinerja pegawai maupun Pelaksanaan Manajemen Talenta itu sendiri.

Penelitian Citra Savitri dan Enjang Suherman yang berjudul Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang (Savitri, Citra. Suherman, 2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar 37,8%.

Penelitian oleh Hanna Vianny Octavia dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu (Octavia, 2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa Implementasi Manajemen Talenta PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu dilaksanakan secara baik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang juga tinggi.

Penelitian Pengaruh *Talent Management* dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Sanggau (Jamaludin, 2019) oleh Yovinianus Jamaludin menunjukkan secara parsial Manajemen Talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja. Dukungan manajemen pengetahuan berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja.

Penelitian oleh Awaluddin Rustam dan Harry Nenobais yang berjudul Penerapan Manajemen Talenta pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo (Rustam dan Nenobais, 2021) menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta pada pemerintah Kabupaten Yahukimo yang belum berjalan dengan baik, pada tahap pemetaan talenta masih ada unsur senioritas. Aparatur yang lebih senior lebih didahulukan untuk berkembang karir terlebih dahulu dibandingkan aparatur yang baru tanpa memperhatikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

Penelitian berjudul Implementasi Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah (Risang, 2023) oleh Risang Priyo Wijoyo menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri telah dilaksanakan dengan baik. Terdapat beberapa dukungan seperti terdapat komitmen dari pimpinan terkait pelaksanaan sistem merit dalam pengisian jabatan struktural, adanya dasar hukum yang kuat, dan adanya dukungan dari pemerintah Provinsi Jawa Tengah bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang ditemukan berupa keterbatasan anggaran, minat pegawai untuk mengikuti uji kompetensi, belum tersedianya *Assesment Center* dan belum adanya tenaga fungsional asesor.

### **1.4. Pernyataan Kebaharuan Ilmiah**

Penelitian ini belum pernah dilakukan oleh orang lain selain penulis. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan di BKD Diklat Kota Banjarmasin untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen talenta. Indikator yang penulis gunakan dalam penelitian ini menggunakan teori George Terry dalam (Majid, 2015) tentang proses manajemen berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin

### **1.5. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, dan menganalisis serta mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin; faktor penghambat yang dialami BKD Diklat dalam melaksanakan manajemen talenta; serta upaya BKD Diklat dalam menghadapi hambatan pada pelaksanaan manajemen talenta.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor (1992:22) dalam (Moleong, 2018) menjelaskan bahwa Penelitian Kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Analisis data pada kegiatan penelitian ini yaitu menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Silalahi, 2012).

Pengumpulan data diperoleh dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah berikutnya yang dilakukan adalah menguji keabsahan dari data yang telah diolah menggunakan triangulasi data. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi berarti melakukan pengecekan data dari berbagai sumber, cara dan waktu. Terdapat tiga teknik triangulasi data berdasarkan pendapat Sugiyono, yaitu: (1) Triangulasi sumber; (2) Triangulasi teknik pengumpulan data; serta (3) Triangulasi waktu (Sugiyono, 2016). Penulis dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data. Penelitian memiliki lokus di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1. Pelaksanaan Manajemen Talenta**

Menurut Westra dalam (Adisasmita, 2011) pelaksanaan adalah upaya yang dilakukan sebagai bentuk pelaksanaan dari rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala peralatan yang dibutuhkan, menentukan siapa yang melaksanakannya, dimana tempat dilaksanakannya dan kapan waktu pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penulis mendapatkan hasil penelitian berupa manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin belum terlaksana sepenuhnya. Penulis akan menjabarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan sesuai dengan indikator penelitian berdasarkan teori George Terry dalam (Majid, 2015) tentang proses manajemen.

#### **a. Perencanaan**

Terbitnya Perwali Nomor 93 Tahun 2021 adalah target dari Wali Kota Banjarmasin, H. Ibnu Sina, untuk memperbaiki penilaian merit di Pemerintah Kota Banjarmasin. Kepala Tim Manajemen Talenta, Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi., yang juga menjabat sebagai Sub Koordinator Pengembangan Karir, pada tanggal 9 Januari 2024 mengatakan:

penilaian sistem merit di Pemkot Banjarmasin adalah salah satu yang terburuk. Maka dari itu Pak Wali melalui Pak Kaban dulu memberi intruksi agar bagaimana caranya manajemen talenta ini harus jalan.

Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi. menyinggung meski produk hukumnya telah keluar di tahun 2021, sampai sekarang manajemen talenta belum terlaksana:

....semenjak perwali itu terbit belum terlaksana sama sekali, bahkan sampai sekarang kami memulainya dari nol. Dulu telah ada asesmen pegawai, yang mana jika disamakan dengan manajemen talenta maka asesmen ini adalah produk awal sebelum manajemen talenta. Akan tetapi....asesmen ini tidak dilaksanakan lagi. Maka dari itu kami ingin mengembalikan kondisi awal tersebut yang mana kali ini juga menggunakan manajemen talenta. Karena salah satu *tool* dari manajemen talenta ini adalah melalui asesmen.

BKD Diklat mempunyai modal awal dalam mempersiapkan manajemen talenta berupa assessment tool yang dulu telah terlaksana. Namun dalam beberapa tahun setelah dikeluarkannya Perwali Nomor 93 Tahun 2021, BKD Diklat belum juga memulai langkahnya.

Wawancara di tanggal 10 Januari 2024 dengan Bapak Muhammad Yusri Zahni, M.Pd. menambahkan informasi perencanaan langkah selanjutnya setelah proses asesmen seluruh pegawai:

kami sudah menyusun profil kompetensi ASN berdasarkan hasil asesmen kompetensi dan potensi sampai di level JF... Nanti harapannya tahun 2025/2026 seluruh ASN Kota Banjarmasin sudah diasesmen sehingga nanti dipetakan semuanya. Dari pemetaan kompetensi dan potensi ditambah dengan kinerja dan digabung untuk melihat dimana ASN tersebut berada di 9 box yang ada pada manajemen talenta.

Tim Manajemen Talenta akan melaksanakan rapat perdana bersama perangkat daerah terkait yang juga menjadi bagian dari Tim Manajemen Talenta. Hal ini disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi ASN Dan SDM di tanggal 10 Januari 2024, "rencananya diawalkan, targetnya di Februari."

Anggaran untuk melaksanakan manajemen talenta sepenuhnya dari BKD Diklat Kota Banjarmasin, meskipun pelaksanaan manajemen talenta ini adalah kolaborasi BKD Diklat dengan beberapa perangkat daerah seperti, Bagian Organisasi, Inspektorat dan Bappeda Litbang Kota Banjarmasin. Sesuai dengan pernyataan Kepala BKD Diklat pada tanggal 11 Januari 2024 yang mengatakan, "iya, anggaran berasal dari BKD sendiri."

Anggaran untuk melaksanakan manajemen talenta sepenuhnya dari BKD Diklat Kota Banjarmasin, meskipun Keadaan keuangan Pemerintah Kota Banjarmasin saat ini terilit utang dengan beberapa pihak ketiga. Sehingga Pemkot Banjarmasin harus melakukan *refocusing* anggaran untuk tahun 2024, namun manajemen talenta tetap menjadi prioritas yang tetap harus dilaksanakan dan selesai di tahun 2024 juga. Bapak Totok Agus Daryanto, M.Pd. di tanggal 11 Januari 2024 mengatakan, "walaupun pemkot *refocusing* anggaran untuk tahun ini, perintah pak wali untuk memprioritaskan manajemen talenta harus selesai tahun ini juga."

## b. Pengorganisasian

Menurut Malayu P. Hasibuan pengorganisasian merupakan aktivitas yang melibatkan penataan semua anggota tim dengan menetapkan tugas tiap individu, membangun hubungan kerja, memberikan wewenang berupa delegasi tugas, serta mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai bagian dalam struktur organisasi (Hasibuan, 2017).

Tim manajemen talenta diisi oleh pegawai-pegawai BKD yang sebelumnya telah melakukan studi banding ke pemerintah daerah yang telah terlebih dahulu melaksanakan manajemen talenta berdasarkan pernyataan Bapak Muhammad Yusri Zahni, M.Pd. pada tanggal 10 Januari 2024, "tim internal ada 18, 3 koordinator, sementara 5 dari BKD sebagai tim inti."

Kepala Tim Manajemen Talenta saat wawancara pada tanggal 9 Januari 2024 mengenai bagaimana keadaan BKD Diklat dalam menilai asesmen pegawai sebelumnya. Beliau menjawab, "kami sebelumnya mencoba memanfaatkan tenaga magang untuk menginput data-data itu semua." Tenaga magang ini adalah mahasiswa program studi manajemen dan psikologi dari kampus sekitar seperti Universitas Lambung Mangkurat Universitas Islam Negeri Antasari yang mengambil praktik magang di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin.

## c. Pelaksanaan

Abd. Rohman memiliki pendapat bahwa *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan sebuah rencana yang digerakkan oleh sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Rohman, 2017).

Ketua Tim Manajemen Talenta pada wawancara yang dilaksanakan tanggal 9 Januari 2024 mengatakan, "pelaksanaan Perwali Nomor 93 itu belum jalan sama sekali semenjak saya masuk tahun 2022 kemaren." Berdasarkan pernyataan beliau, selama 3 tahun semenjak keluarnya peraturan tersebut, pelaksanaan manajemen talenta masih belum terlaksana.

Berdasarkan perkataan Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi pada tanggal 9 Januari 2024, tahap awal pelaksanaan setelah merencanakan ulang manajemen talenta dan studi banding adalah dengan membuat aplikasi manajemen talenta, "untuk melaksanakan manajemen talenta, BKD mengkaji banding ke Jatim dan Jateng....sehingga kami memutuskan untuk membuat aplikasi sendiri yang mengambil format dari Renbangril BKN." Lebih lanjut lagi beliau menjelaskan bagaimana cara kerja dari aplikasi tersebut :

Renbangril dari BKN ini berupa Excel yang terdiri dari riwayat jabatan, pendidikan, kinerja, hukuman disiplin, rekomendasi pengembangan karir dan pengembangan kompetensi. Dengan membuat aplikasi sendiri maka kami tidak perlu membuat data ini satu per satu yang mana jika data tersebut dimasukkan ke dalam aplikasi tersebut akan langsung keluar di nine box talent manajemen.

Perencanaan manajemen talenta yang masih di tahap pembuatan aplikasi manajemen talenta oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin ini membuat pelaksanaan manajemen talenta harus tertahan. Tim Manajemen Talenta baru saja memulai langkahnya untuk bergerak melaksanakan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin. Hal ini sesuai dengan apa yang Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi ASN dan SDM katakan pada tanggal 10 Januari 2024, "manajemen talenta ini masih baru memulai, mulai dari tahun kemarin, perjalanannya panjang."



Meskipun berdasarkan hasil wawancara yang penulis dapatkan bisa dikatakan bahwa manajemen talenta di BKD Diklat belum terlaksana karena aplikasi manajemen talenta belum rampung disusun, secara tidak langsung pihak BKD Diklat telah memulai tahapan pelaksanaan manajemen talenta. Asesmen yang dimulai lagi di tahun sebelumnya adalah satu langkah awal yang ada di manajemen talenta, yaitu tahapan akuisisi talenta.

Akuisisi talenta berdasarkan peraturan tersebut berisikan identifikasi jabatan dan penilaian kompetensi pegawai. Akuisisi Talenta merupakan metode untuk menilai talenta melalui tahapan analisis jabatan; analisis kebutuhan talenta; penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta; penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta. Bapak Muhammad Yusri Zahdi, M.Pd. pada tanggal 10 Januari 2024 mengatakan, “kami sudah menyusun profil kompetensi ASN berdasarkan hasil assessment kompetensi dan potensi,”

Ardiansyah, salah satu Staff BKD Diklat di tanggal 8 Januari 2024 mengatakan, “asesmen itu sendiri adalah mengukur gap pada penilaian kompetensi dan SKJ,” dapat diartikan bahwa BKD Diklat telah mengidentifikasi profil jabatan sekaligus mengukur penilaian bakat pegawai yang berada di Pemerintahan Kota Banjarmasin. Dikarenakan BKD Diklat masih berfokus pada perampungan aplikasi manajemen talenta, talenta yang telah diasesmen belum bisa untuk masuk pemetaan talenta. Tindak balik setelah akuisi talenta belum dapat dilaksanakan. Kepala Tim Manajemen Talenta, Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi:

yang sampai sekarang belum terlaksana adalah belum adanya *feedback* dari hasil asesmen. Bukan hanya sekedar menilai pegawai, akan tetapi dapat ditindak lanjuti seperti diklat contohnya. Dengan adanya hasil dari asesmen...juga diharapkan mereka dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan yang mereka miliki...*talent-talent* ini bisa bergerak dari *box* satu ke *box* selanjutnya, tidak hanya diam di *box* itu saja tetapi menjadi talent yang lebih baik.

### 3.2. Hambatan yang Dialami

Indikator terakhir berdasarkan teori George Terry dalam (Majid, 2015) tentang proses manajemen adalah pengendalian. Proses manajemen yang telah berjalan dinilai dan dievaluasi apa saja hambatan-hambatan yang ditemukan. Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, ditemukan hambatan-hambatan yang dialami BKD Diklat dalam pelaksanaan manajemen talenta, yaitu :

#### a. Sarana dan Prasarana

Penilaian kompetensi dan kinerja pegawai, selain harus didukung sumber daya manusia yang tepat, juga harus dilengkapi sarana yang memadai untuk mempermudah proses asesmen pada manajemen talenta. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, kantor BKD Diklat berada di dalam kompleks Pemerintahan Kota Banjarmasin berada di lantai 3 Gedung B. Luas kantor kurang lebih luas wisma praja putra yang ada di Kampus IPDN Jatinangor. Luas ini terbagi dua dengan 1/3 sebagai aula BKD Diklat dan sisanya 2/3 sebagai tempat kerja.

Penulis tidak menemukan adanya tempat untuk asesmen. Aula BKD Diklat hanya cukup untuk sekitar 30 pegawai. Ketersediaan ruangan ini membuat proses asesmen berjalan di luar kantor. Keadaan ini sesuai dengan pernyataan Bapak Totok Agus Daryanto, M.Pd. pada saat wawancara di tanggal 11 Januari 2024 yang mengatakan, “untuk hambatan ada di sarana dan prasarana.”

## **b. Sumber Daya Manusia**

Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi. selaku Ketua Tim Manajemen Talenta pada tanggal 9 Januari 2024 mengatakan, “kelemahan kita, yang pertama SDM kurang...sampai sekarang kami masih kekurangan tenaga, hanya 3 pegawai.” Lebih lanjut lagi, beliau menambahkan, “kami mencoba memanfaatkan tenaga magang mahasiswa untuk menginput data-data itu semua. Dan itupun hasilnya masih banyak yang harus diperbaiki dan baru minggu kemaren yang selesai.” Tenaga dari mahasiswa yang magang di BKD Diklat juga belum cukup untuk membantu dalam menginput data-data kepegawaian. Pihak BKD Diklat masih harus merevisi dan memperbaiki data-data yang telah dimasukkan agar menghasilkan hasil dikeluarkan semakin valid.

Ardiansyah, S.E, salah satu pegawai di Bidang Pengembangan Kompetensi ASN dan SDM pada tanggal 8 Januari 2024 yang mengatakan:

awal tahun ini, kami akan melakukan updating data. Untuk meningkatkan kevalidan data kepegawaian mencapai 90 persen ke atas. Apalagi data kepegawaian di Kota Banjarmasin agak kacau.

Asesor yang bertugas untuk sementara waktu masih dari pihak ketiga, dalam hal ini penilai asesmen dari Universitas Lambung Mangkurat (ULM). Internal BKD Diklat masih kekurangan personil untuk melakukan assesment secara mandiri

## **c. Teknis**

Ardiansyah, S.E. pada tanggal 8 Januari 2024 menjelaskan permasalahan dasar yang menjadi kendala :

Karena barang ini adalah barang baru. Walaupun sudah lama dari tahun 2021 keluar hukum perwalinya. Saat ini kami terkendala masalah teknis. Makanya kami rancang terlebih dahulu basic basic atau fundamentalnya seperti asesmen. Asesmen itu sendiri adalah mengukur gap pada SKJ. Penilaian kompetensi di kota Banjarmasin yang bisa diukur hanya pada sosia kultural sama manajerial. Hal ini juga menjadi kendala

Selain itu ada permasalahan teknis dari produk yang dikeluarkan dari atas, yaitu antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Badan Kepegawaian Negara. Anggota Tim Manajemen Talenta lainnya, Ritli Rizqiana, S.Psi, juga menambahkan:

terkait masalah teknis, BKN dan Menpan mengeluarkan produk masing-masing. BKN mengeluarkan rencana pengembangan karir. Menpan mengeluarkan manajemen talenta.

## **3.3. Upaya yang Dilakukan**

BKD Diklat dalam menghadapi hambatan tersebut, melakukan berbagai upaya untuk mengatasi kendala yang dialami dalam pelaksanaan manajemen talenta, upaya-upaya tersebut antara lain:

### **a. Menggunakan Tenaga Eksternal**

Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi. pada tanggal 9 Januari 2024 mengatakan, “kami sebelumnya mencoba memanfaatkan tenaga magang untuk menginput data-data itu semua,” permasalahan yang dihadapi Tim Manajemen Talenta mengenai kurangnya sumber daya manusia diselesaikan dengan menggunakan sumber daya eksternal, yaitu pihak ketiga untuk asesor Pusat Pelayanan Asesmen Kompetensi dari ULM; dan

untuk tenaga tambahan dari juga mengambil dari mahasiswa ULM dan Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari yang praktik magang di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin.

Ketua Tim Manajemen Talenta sebelumnya telah mengatakan Tim Manajemen Talenta dari BKD Diklat kekurangan personil, hanya memiliki 3 anggota. Menanggapi hal tersebut, akan ada penambahan anggota internal dari BKD Diklat, sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Yusri Zahni, M.Pd. pada tanggal 10 Januari 2024, "tim internal ada 18, 3 koordinator, sementara 5 dari BKD sebagai tim inti."

Kepala BKD Diklat Kota Banjarmasin pada tanggal 11 Januari mengatakan, "kalau misal kedepan masih ada kesempatan untuk yang lain kita cari mereka yang kompetensinya sesuai." Ada rencana untuk merekrut *outsourse* untuk menjadi asesor jika kemudian hari dirasa dibutuhkan untuk membantu pelaksanaan manajemen talenta.

## **b. Melakukan Studi Banding**

Produk manajemen talenta di Indonesia untuk instansi pemerintahan masih tergolong baru. Baru beberapa pemerintah daerah yang berhasil melaksanakannya. Berdasarkan pernyataan Ibu Mouna Rahmawaty pada tanggal 9 Januari 2024, "Untuk melaksanakan manajemen talenta, BKD mengkaji banding ke Jawa Timur dan Jawa Tengah. Akan tetapi mereka tidak ingin memberi aplikasi MT ini." Maka dari itu BKD Diklat Kota Banjarmasin memutuskan Tim Manajemen Talenta untuk melakukan studi banding ke beberapa daerah seperti di Jawa Tengah dan Jawa Timur yang terlebih dahulu memulai menerapkan manajemen talenta sebagai manajemen kepegawaiannya.

Hasil studi banding ini untuk belajar bagaimana BKD mereka dapat melaksanakan manajemen talenta dengan baik. Kegiatan studi banding ini memberi inspirasi bagi BKD Diklat Kota Banjarmasin dalam mempersiapkan pelaksanaan manajemen talenta, salah satunya dengan membuat aplikasi manajemen talenta. Ibu Mouna Rahmawaty, S.Psi. kemudian menjelaskan mengenai hasil yang didapat dari studi banding yang telah dilakukan Tim Manajemen Talenta bahwa mereka saat ini sedang merancang aplikasi manajemen talenta:

Akan tetapi mereka (beberapa pemkab) tidak ingin memberi aplikasi manajemen talenta yang mereka miliki. Untuk Pemerintah Kota Semarang kemaren mengizinkan untuk menggunakan aplikasi mereka, akan tetapi kami masih perlu kerja sama dan komunikasi intens untuk mengaplikasikannya. Sehingga kami memutuskan untuk membuat aplikasi sendiri...

## **c. Membuat Aplikasi Manajemen Talenta**

BKD Diklat untuk membuat aplikasi manajemen talenta sendiri dengan menggunakan format Renbangrir dari BKN. Ritli Rizqiana, S.Psi pada tanggal 8 Januari 2024 menjelaskan alasan kenapa dipilihnya Renbangrir sebagai dasar pembuatan aplikasi ini, "karena data yang dibutuhkan dapat didapatkan dari hasil *Assessment*." Sehingga jika aplikasi manajemen talenta dari BKD Diklat Kota Banjarmasin sudah selesai, assessor tinggal memasukkan data dari hasil asesmen yang sebelum telah didapat. Aplikasi manajemen talenta yang dibuat oleh BKD Diklat Kota Banjarmasin mengambil format susunan dari pedoman Renbangrir yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara di tahun 2021. Di dalam format susunan tersebut terdapat penilaian berupa:

1. Usia;

2. Strata Pendidikan;
3. Kualifikasi Pendidikan;
4. Pengalaman Jabatan;
5. Penilaian Kinerja;
6. Nilai Standar Kompetensi Jabatan;
7. Kelas Jabatan;
8. Masa Kerja;
9. Pangkat yang Sesuai; serta
10. Integritas dan Moralitas

Data yang akan dimasukkan ke dalam aplikasi manajemen talenta berupa hasil uji kompetensi pada kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Meskipun di Pemerintah Kota Banjarmasin data pada kompetensi teknis belum ada, data yang ada tetap harus dimasukkan nantinya ke dalam aplikasi manajemen talenta, sesuai dengan pernyataan Ibu Mouna Rahmawaty pada tanggal 9 Januari 2024:

Untuk kompetensi teknis belum ada dibuat, dan penilaian angkanya masih nol. Meski begitu, kita tetap harus mengoperasikan aplikasi tersebut, mengesampingkan dahulu kompetensi teknis.

#### **3.4. Diskusi Temuan Utama**

Pelaksanaan manajemen talenta adalah langkah tepat yang harus dilakukan BKD Diklat Kota Banjarmasin untuk meningkatkan sistem merit pada penegelolaan ASN di Pemerintah Kota Banjarmasin. Penulis menemukan temuan penting yaitu semenjak keluarnya Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021, manajemen talenta masih belum terlaksana. Akan tetapi dengan adanya beberapa hambatan seperti: masalah sarana dan prasarana; masalah SDM, dan masalah teknis, BKD Diklat tetap berusaha melaksanakan manajemen talenta dengan kondisi yang ada. Dimulai dari asesmen pegawai, proses manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin sudah dimulai di tahap akuisisi talenta, sedangkan pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi masih belum terlaksana.

Adanya manajemen talenta, maka pegawai akan mendapatkan *feedback* (umpan ulang) atas penilaian asesmen mereka. Sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja maupun kompetensi mereka. Hal ini senada dengan penelitian Savitri dan Suherman (Savitri, Citra. Suherman, 2017) penelitian Hanna Octavia (Octavia, 2018) serta penelitian Jamaludin (Jamaludin, 2019). Meskipun untuk BKD Diklat Kota Banjarmasin sendiri baru di tahap awal, dengan manajemen talenta dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah subjek penelitiannya. Penelitian Savitri dan Suherman (Savitri, Citra. Suherman, 2017), penelitian oleh Hanna Octavia (Octavia, 2018) meneliti pada sektor privat, sedangkan penelitian penulis pada sektor publik. Namun yang menjadi perbedaan ada pada subjek penelitiannya. Penelitian Savitri dan Suherman (Savitri, Citra. Suherman, 2017) penelitian Hanna Octavia (Octavia, 2018) meneliti pada sektor privat, sedangkan penulis dan Jamaludin (Jamaludin, 2019) meneliti pada sektor publik.

Selanjutnya, penulis menemukan beberapa persamaan dan perbedaan dengan hasil penelitian Rustam dan Nenobais (Rustam dan Nenobais, 2021). Manajemen talenta di Kabupaten Yahukimo lebih dulu dimulai daripada di Kota Banjarmasin, namun pada pelaksanaannya belum berjalan baik. Persamaannya kedua penelitian ini ada pada tahap akuisi talenta yang sudah berjalan dengan baik. Sedangkan

perbedaannya ada pada tahap selanjutnya, manajemen talenta di kota Banjarmasin belum sampai tahap selanjutnya, sedangkan tahap pemetaan talenta di Kabupaten Yahukimo masih diisi unsur senioritas tanpa memandang kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

Beberapa hambatan BKD Diklat Kota Banjarmasin dalam melaksanakan manajemen talenta juga ditemukan di penelitian ditulis oleh Risang (Risang, 2023). Dua dari tiga hambatan tersebut adalah masalah sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang kurang, sama seperti BKD Kabupaten Wonogiri, yaitu belum tersedianya *Assesment Center* dan belum adanya tenaga fungsional asesor. Namun berbeda dengan BKD Diklat Kota Banjarmasin yang belum berjalan, manajemen talenta di BKD Kabupaten Wonogiri telah dilaksanakan dengan baik. Bahkan berdasarkan hasil penelitian Risang (Risang, 2023), selain pada jabatan fungsional, pimpinan terkait juga memberikan komitmen untuk pengisian jabatan struktural dilaksanakan dengan sistem merit.

### **3.5. Diskusi Temuan Lainnya**

Tim Manajemen Talenta yang dibentuk BKD Diklat Kota Banjarmasin memiliki anggota internal berjumlah 5 (lima) anggota. Dengan keterbatasan personil, tim ini mampu untuk mempersiapkan pelaksanaan manajemen talenta. Tim ini yang menyusun aplikasi manajemen talenta sendiri tanpa meminta kepada pemerintah daerah lain. Selain itu, mereka menghidupkan kembali proses asesmen adalah modal awal dari pelaksanaan manajemen talenta itu sendiri, yaitu pada tahap akuisisi. Setelah aplikasi ini rampung, mereka tinggal memasukkan data-data yang telah didapat dari hasil asesmen sehingga talenta-talenta ini bisa mendapatkan umpan balik ditempatkan tahap mana setelah tahap akuisisi talenta.

## **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan di BKD Diklat Kota Banjarmasin, manajemen talenta masih belum terlaksana. Proses yang baru dilakukan oleh BKD Diklat baru pada tahapan akuisisi talenta, sedangkan tahapan selanjutnya yaitu pengembangan talenta, retensi talenta dan penempatan talenta belum dilaksanakan. Guna melancarkan pelaksanaan manajemen talenta, BKD Diklat Kota Banjarmasin harus segera membuat standar penilaian kompetensi teknis untuk pegawai Pemerintah Kota Banjarmasin. Kompetensi teknis ini lah yang menjadi perhitungan utama dimana pegawai tersebut pantas ditempatkan pada box manajemen talenta. Pemerintah kota seyogiyanya harus memiliki komitmen kuat dalam mendukung BKD Diklat Kota Banjarmasin melaksanakan manajemen talenta. Faktor sosial dan politik sering kali menjadi pertimbangan kepala daerah dalam menentukan penempatan pegawainya. Sehingga dengan adanya dukungan kepala daerah pada pelaksanaan kebijakan ini dengan, pelaksanaan manajemen talenta dapat berjalan dengan maksimal dan nilai merit Pemerintah Kota Banjarmasin dapat meningkat.

**Keterbatasan Penelitian.** Penulis dalam melaksanakan penelitian ini memiliki waktu dan biaya penelitian yang terbatas. Penelitian ini hanya mengambil satu perangkat daerah, yaitu BKD Diklat saja. Meskipun BKD Diklat sendiri adalah *core* dari Tim Manajemen Talenta, namun tetap harus dilakukan juga pengambilan data dari instansi

lain yang terkait seperti Bappeda Litbang, Bagian Organisasi, Inspektorat, dan Bagian Hukum

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis sadar bahwa penelitian ini masih di tahap awal, oleh karena itu penulis menganjurkan agar diadakan penelitian lebih lanjut mengenai pelaksanaan manajemen talenta di BKD Diklat Kota Banjarmasin, terlebih jika mengacu pada wawancara yang telah dilakukan seharusnya aplikasi manajemen talenta sudah rampung dan bisa digunakan sehingga bisa menjadi acuan atau pedoman untuk BKD di kabupaten dan kota lain di Kalimantan Selatan bahkan menjadi dasar untuk BKD Provinsi Kalimantan Selatan itu sendiri.

## **V. UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih Kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin beserta jajarannya terutama kepada Sub Koordinator Pengembangan Karir yang juga menjadi Ketua Tim Manajemen Talenta yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## **VI. DAFTAR PUSTAKA**

### **A. Buku-Buku**

- Adisasmita, R. (2011) *Manajemen Pemerintah Daerah*. 1 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hasibuan, M. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Majid, U. (2015) *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jatinangor: IPDN.
- Moleong, L. J. (2018) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 38 ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rohman, A. (2017) *Dasar-Dasar Manajemen*. 1 ed. Malang: Intelegensia Media.
- Silalahi, U. (2012) *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono (2016) *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Badnug: Alfabeta.

### **B. Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 50 Tahun 2022 Tentang Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin

Peraturan Wali Kota Banjarmasin Nomor 93 Tahun 2021 Tentang Manajemen Talenta Pegawaiia Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Banjarmasin

### C. Karya Tulis Ilmiah

- Dewi, I. A. S. R. (2020) "MANAJEMEN TALENTA DALAM MEWUJUDKAN PEMIMPIN BERKINERJA TINGGI (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)," *Good Governance*, 16(1), hal. 20.
- Krissetyanti, E. (2013) "PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN PNS," *Kebijakan dan Manajemen PNS*, 7(1), hal. 15.
- Octavia, Hanna. (2018). "PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA ULUBELU." 60(2), Tersedia pada: [repository.ub.ac.id/id/eprint/162669](https://repository.ub.ac.id/id/eprint/162669)
- Rustam, Awaluddin. Nenobais, Harry. (2021). "*PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN YAHUKIMO.*" *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik*, 1(1), hal. 25-31.
- Savitri, Citra. Suherman, E. (2017) "PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA PEGAWAI UBP KARAWANG." *Buana Ilmu*, hal. 130–144.
- Wijoyo, Risang Priyo. (2023). "IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN WONOGIRI PROVINSI JAWA TENGAH", Tersedia pada: [Repository IPDN](https://repository.ipdn.ac.id/) 1–23.
- Windi, Winda. dkk. (2021) "ANALISIS TALENT MANAGEMENT DAN MOTIVASI KERJA." 7(3), hal. 11–17. Tersedia pada: [doi.org/10.31943/investasi.v7i3.136](https://doi.org/10.31943/investasi.v7i3.136).
- Jamaludin, Yovinianus. (2019). "PENGARUH TALENT MANAGAMENT DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KABUPATEN SANGGAU." 7(3), Tersedia pada: [dx.doi.org/10.26418/ejme.v7i3.31871](https://dx.doi.org/10.26418/ejme.v7i3.31871)