

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN SERVANT LEADERSHIP  
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)  
PADA KANTOR PUSAT BADAN PEMERIKSA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA**


**Disusun Oleh**

**NAMA : NURWINTEN PANGGABEAN**  
**NPM : 2144021057**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA</b><br><b>POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA</b> | Document ID<br>MUT-07-03-003.3                      |
|   | Dokumen Level :<br><b>REKAMAN</b>  | Revision : 1<br>Effective Date :<br>17 Januari 2022 |
|   | Document Title:  | Page :  |

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

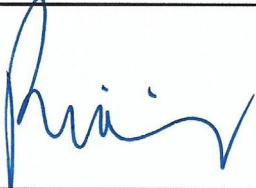
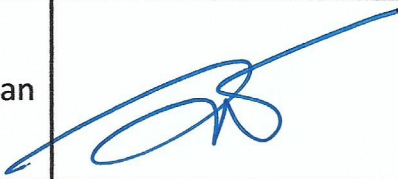
*JUDUL TUGAS AKHIR : (Bahasa Indonesia)*

**Pengaruh Talent Management dan Servant Leadership terhadap Kinerja Aparatur**

**Sipil Negara (ASN) pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

*JUDUL TUGAS AKHIR : (Bahasa Inggris)*

**DITERIMA DAN DISETUJUI UNTUK DIPERTAHANKAN**

| Pembimbing I         |   | Pembimbing II        |  |
|----------------------|---|----------------------|--|
| Disetujui<br>Tanggal | 20/09.2023  | Disetujui<br>Tanggal | 20/9 2023  |
| Nama                 | RUDWAN RAJAB  | Nama                 | ARIFIANI. W. PhD   |
| Tandatangan          |  | Tandatangan          |  |

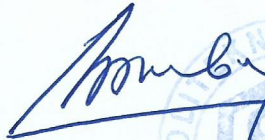

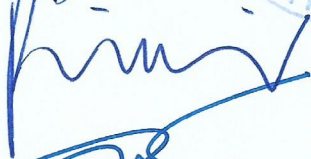


## LEMBAR PENGESAHAN

Nama : **Nurwinten Panggabean**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2144021057  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Talent Management dan Servant Leadership terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Telah mempertahankan Tesis di hadapan  
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Jumat  
Tanggal : 6 Oktober 2023  
Pukul : 14.30 - 16.00 WIB

## TELAH DINYATAKAN LULUS

| Tim Penguji          | Nama                                | Tanda Tangan  |
|----------------------|-------------------------------------|---|
| Ketua                | : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd         |  |
| Sekretaris           | : Dr. Hamka, MA                     |  |
| Anggota/Pembimbing 1 | : Dr. Ridwan Rajab, M.si            |  |
| Anggota/Pembimbing 2 | : Arifiani Widjayanti, M.Si., Ph.D. |   |
| Anggota              | : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA.     |  |



## **SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurwinten Panggabean

NPM : 2144021057

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini Menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Pengaruh Talent Management dan Servant Leadership terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan

Jakarta, 6 Oktober 2023  
Penulis



Nurwinten Panggabean

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| DAFTAR ISI .....                            | i   |
| DAFTAR TABEL.....                           | iii |
| DAFTAR GAMBAR .....                         | vii |
| <br>  |     |
| BAB I PENDAHULUAN.....                      | 1   |
| A. Latar Belakang .....                     | 1   |
| B. Identifikasi Masalah .....               | 8   |
| C. Rumusan Masalah .....                    | 8   |
| D. Tujuan Penelitian.....                   | 9   |
| E. Manfaat Penelitian .....                 | 9   |
| <br>  |     |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....               | 11  |
| A. Penelitian Terdahulu.....                | 11  |
| B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis .....    | 16  |
| 1. Kebijakan dan Peran ASN.....             | 16  |
| 2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....      | 26  |
| 3. Kinerja Pegawai .....                    | 31  |
| 4. Manajemen Talenta .....                  | 38  |
| 5. Servant Leadership.....                  | 52  |
| C. Kerangka Berpikir.....                   | 64  |
| <br>  |     |
| BAB III METODE PENELITIAN.....              | 69  |
| A. Metode Penelitian .....                  | 69  |
| 1. Operasional Variabel .....               | 70  |
| 2. Populasi, Sampel dan Teknik Sampel ..... | 75  |
| B. Teknik Pengumpulan Data .....            | 84  |
| C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data..... | 86  |
| 1. Analisis Deskriptif .....                | 86  |

|   |     |
|---|-----|
| 2. Analisis Regresi .....   | 87  |
| 3. Pengujian Hipotesis .....  | 88  |
| D. Instumen Penelitian.....   | 91  |
| 1. Uji Validitas.....   | 91  |
| 2. Uji Reliabilitas .....   | 92  |
| <br>  |     |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....                                      | 95  |
| A. Hasil Penelitian .....   | 95  |
| 1. Profile BPK.....   | 95  |
| 2. Tugas dan Wewenang.....  | 97  |
| 3. Karakteristik Responden .....  | 99  |
| B. Gambaran Deskriptif Data Penelitian .....                                      | 102 |
| 1. Tanggapan Responden terhadap variabel Manajemen Talenta ..                     | 102 |
| 2. Tanggapan Responden terhadap variabel Servant Leadership...                    | 121 |
| 3. Tanggapan Responden terhadap variabel Kinerja Pegawai .....                    | 138 |
| 4. Hasil Analisis Regresi .....   | 150 |
| C. Pembahasan.....  | 154 |
| 1. Gambaran Manajemen Talenta, Servant Leadership dan<br>Kinerja ASN .....        | 154 |
| 2. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja ASN.....                           | 159 |
| 3. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja ASN.....                          | 162 |
| 4. Pengaruh Manajemen Talenta dan Servant Leadership terhadap<br>Kinerja ASN..... | 165 |
| <br>  |     |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....   | 169 |
| A. Kesimpulan .....   | 169 |
| B. Saran .....  | 170 |
| <br>  |     |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 172 |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1.1 Indikator Kinerja 2021-2022 .....   | 2   |
| Tabel 1.2 Perbandingan Capaian IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018-2021 . | 3   |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....  | 11  |
| Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....   | 70  |
| Tabel 3.2 Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta (X1).....  | 79  |
| Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel Servant Leadership (X2).....   | 80  |
| Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....  | 81  |
| Tabel 3.5 Hasil Pengujian Reliabilitas .....  | 84  |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin .....   | 100 |
| Tabel 4.2 Golongan / Pangkat Responden .....  | 100 |
| Tabel 4.3 Masa Kerja Pegawai .....  | 101 |
| Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden .....  | 102 |
| Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keterkaitan Manajemen Talenta Dengan Visi Dan Misi Instansi.....              | 103 |
| Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keterkaitan Manajemen Talenta dengan Tujuan Instansi.....                     | 103 |
| Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Ada Keterkaitan Manajemen Talenta Dengan Strategi Instansi.....               | 104 |
| Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Identifikasi Jabatan Kunci.....   | 105 |
| Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Identifikasi Talent Pool .....  | 105 |
| Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Tanggung Jawab   |     |

|  |     |
|--|-----|
| Instansi perkuat Talent Pool.....  | 106 |
| Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keterkaitan<br>Rekrutmen Dan Seleksi Dengan Perencanaan Strategik ..... | 107 |
| Tabel 4.12 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemilihan dan<br>Penggunaan Rekrutmen .....                             | 108 |
| Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Penggunaan Metode<br>Seleksi .....                                      | 108 |
| Tabel 4.14 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Dukungan Finansial<br>untuk Melaksanakan rekrutmen dan Seleksi .....    | 109 |
| Tabel 4.15 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keterlibatan Internal<br>Perusahaan dan Konsultan SDM .....             | 110 |
| Tabel 4.16 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Evaluasi Secara<br>Berkala .....  | 111 |
| Tabel 4.17 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Efektifitas Program<br>Pengembangan Talenta .....                       | 111 |
| Tabel 4.18 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Peluang ASN<br>Bertalenta .....   | 112 |
| Tabel 4.19 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Peningkatan Talenta<br>Melalui Program Pengembangan ASN .....           | 113 |
| Tabel 4.20 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Manajemen Kinerja<br>Yang Objektif Dan Transparan .....                 | 113 |
| Tabel 4.21 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kaderisasi Bagi<br>ASN Yang Bertalenta .....                            | 114 |
| Tabel 4.22 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Penerapan<br>Manajemen Karir Bagi Asn Bertalenta .....                  | 115 |
| Tabel 4.23 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Penerapan<br>Manajemen Kompensasi Finansial Berbasis Kinerja .....      | 115 |
| Tabel 4.24 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Motivasi Dan<br>Pengakuan Terhadap ASN .....                            | 116 |
| Tabel 4.25 Frekuensi Jawaban Manajemen Talenta.....  | 117 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.26 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemimpin Membuat Perubahan Positif .....                        | 121 |
| Tabel 4.27 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemimpin Bekerja Memenuhi Kebutuhan Pegawai .....               | 122 |
| Tabel 4.28 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Komitmen Pemimpin dalam peningkatan semangat karyawan .....     | 122 |
| Tabel 4.29 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Komitmen Pemimpin Memotivasi Karyawan .....                     | 123 |
| Tabel 4.30 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemahaman Pimpinan pada Situasi lingkungan kerja.....           | 124 |
| Tabel 4.31 Deskripsi Jawaban Responden Tentang pemahaman Pemimpin terhadap dampak situasi ditempat kerja ..... | 124 |
| Tabel 4.32 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keterampilan Pimpinan Meletakkan Persoalan.....                 | 125 |
| Tabel 4.33 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Dorongan pimpinan Untuk inovasi dalam bekerja .....             | 126 |
| Tabel 4.34 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kontribusi Positif Pimpinan Pada Lingkungan .....               | 126 |
| Tabel 4.35 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Inovasi Baru.....   | 127 |
| Tabel 4.36 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemberdayaan ASN oleh Pimpinan .....                            | 128 |
| Tabel 4.37 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kontrol Pimpinan Pada Pegawai .....                             | 128 |
| Tabel 4.38 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Peluang yang diberikan oleh pimpinan .....                      | 129 |
| Tabel 4.39 Deskripsi Jawaban Responden Tentang pemberian otoritas oleh pimpinan.....                           | 130 |
| Tabel 4.40 Deskripsi Jawaban Responden Tentang pembuatan keputusan oleh pimpinan .....                         | 130 |
| Tabel 4.41 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Penyamaan visi  |     |

|  |     |
|--|-----|
| dengan visi organisasi .....   | 131 |
| Tabel 4.42 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Penyertaan Visi dan Tujuan ASN .....                | 132 |
| Tabel 4.43 Deskripsi Jawaban Responden Tentang permintaan pimpinan berkomitmen pada karyawan ..... | 132 |
| Tabel 4.44 Deskripsi Jawaban Responden Tentang masa depan Organisasi menurut pimpinan .....        | 133 |
| Tabel 4.45 Deskripsi Jawaban Responden Tentang pernyataan visi yang ditulis pimpinan .....         | 134 |
| Tabel 4.46 Frekuensi Jawaban Servant Leadership .....  | 134 |
| Tabel 4.47 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kualitas Pekerjaan .                                | 138 |
| Tabel 4.48 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kualitas Kerja.....                                 | 139 |
| Tabel 4.49 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pengetahuan Kerja .                                 | 140 |
| Tabel 4.50 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keahlian .....                                      | 140 |
| Tabel 4.51 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Tugas Tambahan ....                                 | 141 |
| Tabel 4.52 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Inisiatif Dalam Bekerja .....                       | 142 |
| Tabel 4.53 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Antusias dalam Bekerja .....                        | 142 |
| Tabel 4.54 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kreativitas Dalam Bekerja .....                     | 143 |
| Tabel 4.55 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Ketekunan Dalam Bekerja .....                       | 144 |
| Tabel 4.56 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Memunculkan Ide Baru.....                           | 144 |
| Tabel 4.57 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Mempelajari Tugas dan Teknologi Baru.....           | 145 |
| Tabel 4.58 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pemecahan Masalah                                   | 146 |
| Tabel 4.59 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Memahami Kelompok dan Budaya lainnya.....           | 147 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.60 Frekuensi Jawaban Kinerja ASN.....        | 147 |
| Tabel 4.61 Analisa Regresi.....                      | 151 |
| Tabel 4.62 Uji Signifikansi Individual (Uji-t) ..... | 152 |
| Tabel 4.63 Hasil Uji Silmutan (Uji-F).....           | 153 |
| Tabel 4.64 Koefisien Determinasi.....                | 153 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Implementasi kerangka Manajemen Talenta.....     | 48 |
| Gambar 2.2 Dimensi Talent Management Menurut Ritu Karn..... | 49 |
| Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....                         | 68 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan dan akibat yang dikehendaki dari perbuatan itu telah dicapai secara maksimal. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diperoleh dari perbuatannya.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance*" atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya cukup tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Seperti pegawai lainnya juga, ASN perlu dinilai kinerjanya dalam organisasi pemerintahan. Sebagaimana diketahui terbentuknya Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebagaimana dilakukan perubahan atas Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip kinerja dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara.

Dalam menjaga kekuatan organisasi yang semakin hari semakin terjadinya persaingan pesat, dimana pemerintah dalam pandangan masyarakat sebagai unsur pemenuhan kebutuhan menuntut kinerja Aparatur Sipil Negara yang berkualitas sehingga pembinaan sumber daya manusia menjadi point penting dalam organisasi

yang patut untuk dikelola dan dibina secara maksimal sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang professional dan cakap dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi jabatan yang mereka emban, standar kinerja, aplikasi dari keterampilan dan langkah untuk mencapainya. Salah satu organisasi yang perlu dinilai kinerja ASN nya ialah BPK RI.

BPK merupakan lembaga pemeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri yang dibentuk dan diatur khusus di dalam Pasal 23 E, Pasal 23 F, dan Pasal 23 G Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Selanjutnya, Undang-Undang (UU) Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan disusun untuk mengatur pelaksanaan tugas dan kewenangan BPK. BPK sebagai lembaga negara berkewajiban untuk mendorong pencapaian tujuan negara sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Oleh karena itu, BPK menyusun renstra dalam rangka berkontribusi dalam pencapaian tujuan negara melalui pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Seperti instansi atau organisasi lainnya BPK RI juga tidak terlepas dari fenomena atau permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Adapun target dan capaian indicator kinerja 2021-2022 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kinerja 2021-2022**

| No.          | IKU/SubIKU   | 2022                   |                         |         | 2021                   |                         |         |
|--------------|--|------------------------|-------------------------|---------|------------------------|-------------------------|---------|
|              |  | Target                 | Realisasi               | Capaian | Target                 | Realisasi               | Capaian |
| 1            | Tingkat Kualitas dan Manfaat Tata Kelola Keuangan Negara Berdasarkan Hasil Pemeriksaan BPK                   | 76.00%                 | 77.48%                  | 101.95% | 73.00%                 | 74.19%                  | 101.63% |
| 1.1.         | Presentase Entitas yang Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaannya telah Mencapai $\geq$ 75% (Bobot 60%) |                        | 70.18%                  |         |                        | 70.81%                  |         |
| 1.2.         | Tingkat Pemamfaatan Pendapat dan/atau Pertimbangan BPK (Bobot 15%)   |                        | 88.20%                  |         |                        | 85.30%                  |         |
| 1.3.         | Tingkat Penyelesaian Tuntutan Ganti Kerugian Negara (Bobot 15%)  |                        | 85.47%                  |         |                        | 81.79%                  |         |
| 1.4.         | Tingkat Pemamfaatan Hasil Investigasi (Bobot 10%)  |                        | 93.21%                  |         |                        | N/A                     |         |
| 2            | Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan atas Manfaat Hasil Pemeriksaan  | 4,3 (Sangat Memuaskan) | 4,31 (Sangat Memuaskan) | 100.23% | 4,2 (Sangat Memuaskan) | 4,25 (Sangat Memuaskan) | 101.19% |
| 3            | Nilai Quality Assurance Reformasi Birokrasi  | 88.22* (A)             | 89.26 (A)               | 101.18% | 81.28* (A)             | 88.96 (A)               | 108.48  |
| SKOR KINERJA |  | 101.24                 |                         |         | 102.47                 |                         |         |

Sumber: Laporan Kinerja BPK RI Tahun 2022.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa tingkat kualitas dan manfaat tata kelola keuangan negara berdasarkan hasil pemeriksaan BPK mengalami penurunan padapersentase entitas yang tindaklanjut rekomendasi hasil pemeriksaan, bahkan Sub IKU tersebut merupakan nilai realisasi yang terendah dibanding Sub IKU yang lain. Pada tahun 2022 persentase entitas yang tindaklanjut rekomendasi hasil pemeriksaan hanya mencapai 70,18 menurun dibanding tahun 2021 sebesar 70,81%. Bandingkan dengan nilai ditahun 2022 pada tingkat pemanfaatan pendapat dan/atau perimbangan BPK mencapai 88,20%, tingkat penyelesaian tuntutan ganti kerugian negara mencapai 85,47% dan tingkat pemanfaatan hasil investigasi mencapai 93.21%. Selanjutnya IKU pada Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan atas Manfaat Hasil Pemeriksaan, memiliki nilai capaian yang memuaskan yaitu melebihi target dengan realisasi tahun 2022 mencapai 4,31 naik dari tahun 2021 yang memiliki realisasi 4,25. Hal yang sama juga dialami pada IKU nilai *quality assurance* reformasi birokrasi yang memiliki nilai 88,96 di tahun 2021 naik menjadi 89,26 di tahun 2022. Walaupun sudah mencapai target, masih diperlukan evaluasi untuk meningkatkan nilai pada indikator ini. Pencapaian indikator kinerja menjadi *baseline* untuk mengembangkan organisasi pada periode renstra berikutnya. Pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan peran BPK dalam penyelesaian masalah publik melalui pemeriksaan terhadap pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara untuk mewujudkan pencapaian tujuan negara. Selain daripada itu, jika dilihat dari Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018- 2021 bisa dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Perbandingan Capaian IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018-2021**

| IK   | Target Tahun 2021 | Capaian Tahun |      |      |      |
|--|-------------------|---------------|------|------|------|
|  |                   | 2021          | 2020 | 2019 | 2018 |
| IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK | 5,00              | 4,04          | 4,11 | 3,30 | 4,03 |

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM

Tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2018 sampai tahun 2019 nilai IK 2.1 mengalami penurunan dari nilai 4,03 menjadi 3,30 kemudian mengalami peningkatan lagi pada tahun 2020 yaitu sebesar 4,11. Selanjutnya pada tahun 2021 IK 2.1.1 juga mengalami penurunan capaian dibandingkan tahun 2020. Hal ini mengindikasikan bahwa dari segi pencapaian IK. 2.1.1 masih belum sesuai dengan yang ditargetkan. Dari tabel tersebut maka sangat jelas bahwa terdapat berbagai permasalahan yang ada di BPK RI berkaitan dengan kinerja ASN.

Permasalahan mengenai kinerja ASN dapat mempengaruhi kinerja ASN yaitu diantaranya dengan menggunakan pendekatan yang terdapat pada manajemen yaitu *servant leadership* yang mana pendekatan ini memiliki peran besar dalam membentuk suatu karakter, lingkungan atau bahkan prestasi kerja karyawan. Teori yang mengungkapkan bahwa *servant leadership* berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan adalah seperti yang diungkapkan oleh Nenobais (2020) bahwa *servant leadership* menempatkan kebutuhan karyawannya sebagai prioritas yang utama dan memperlakukan karyawannya seperti rekan dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan jurnal penelitian milik Aji & Palupiningdyah (2016) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dampak yang dihasilkan dari *servant leadership* dalam memimpin suatu organisasi juga didukung adanya *talent management* yang memiliki fungsi untuk mengelola dan mengembangkan talenta yang terdapat dalam organisasi berdasarkan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Teori yang mempertegas pendapat di atas adalah pendapat dari Pella dan Inayati (2011) yang mengungkapkan bahwa "*Talent* adalah faktor yang membedakan kinerja seseorang dalam suatu organisasi. *Talent* juga dapat digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan". Dalam menanggulangi masalah *talent management* yang ada dalam perusahaan, perusahaan harus dapat memastikan bahwa upaya mereka untuk membangun tempat kerja di masa depan memiliki dampak material pada daya tarik dan produktivitas yang mengharuskan karyawan

dengan bakat atau potensi besar dapat memiliki peran penting dalam perusahaan. Hal tersebut mengacu pada jurnal penelitian milik Rachmadinata & Ayuningtias (2017) yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant Leadership* (kepemimpinan pelayanan) hadir dengan membawa konsep yang berbeda dengan konsep-konsep yang lebih manusiawi dan lebih realistis untuk diaplikasikan dalam perkembangan organisasi di zaman sekarang ini. Dengan *Servant Leadership* yang tinggi, pegawai akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya sebaliknya dengan *Servant Leadership* yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari hati yang tulus yang melayani para bawahannya. Menurut Mukasabe *Servant Leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan pengikut terhadap keteladanan pemimpinnya (Wike Meily, 2012: 190). Menurut Barbuto dan Wheeler hal ini karena perilaku yang dicerminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Contoh perilaku *Servant Leadership* misalnya menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*) Wike Meily (2012:190). Selain itu, *Servant Leadership* biasanya terjun langsung di dalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong pegawainya untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan maupun motivasi kepada pegawainya.

Di berbagai organisasi sektor publik dibutuhkan orang-orang yang tepat, Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal. Talent Management (TM) menempatkan orang yang tepat di posisi pekerjaan yang tepat untuk menyiapkan SDM era digitalisasi birokrasi atau industry 4.0 (Al Ariss, A., dkk 2014).

Pelaksanaan TM yang efektif memastikan bahwa karyawan dapat menggunakan SDM mereka untuk mencapai keberhasilan absolut dari suatu organisasi. Karena organisasi sektor publik dan swasta menganggap TM sebagai tambahan baru dalam industri, sebagian besar organisasi diamati telah memprioritaskannya karena mereka ingin membuat yakin bahwa mereka mempekerjakan orang yang tepat. Gagasan di balik TM dibangun di atas fakta bahwa bisnis dijalankan oleh orang-orang. Orang-oranglah yang menciptakan dan memberi nilai pada organisasi dengan menggunakan aset organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan baru yang dibutuhkan orang. Implikasi nyata dari hal ini adalah bahwa efisiensi orang-orang dalam suatu organisasi berkorelasi langsung dengan kinerja organisasi. Ini adalah alasan di balik TM untuk menarik, mengembangkan, dan memanfaatkan pikiran terbesar untuk mendapatkan hasil organisasi bisnis layanan yang unggul (Vaiman, dkk 2015).

*Talent Management* menurut Pella & Inayati (2011) adalah suatu bentuk proses untuk memastikan suatu perusahaan mampu untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Secara umum *talent management* adalah penggambaran akan pengembangan dan kebutuhan perusahaan untuk memenuhi bidang pekerjaannya, untuk mendapatkan promosi, perusahaan secara bertahap akan melakukan pemantauan dan pelatihan secara terus menerus. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan keuntungan dari ruang lingkup bisnisnya saat ini dan terus tumbuh, maka perusahaan harus fokus untuk mencari, memantau, dan mempertahankan karyawan terbaik. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki banyak karyawan bertalenta dan mampu bekerja sama dengan visi misi, dan nilai-nilai perusahaan yang ditetapkan sebelumnya.

Pada perkembangannya, TM merupakan tantangan bagi semua organisasi karena persaingan untuk posisi tertentu terlalu ketat (Al Ariss, dkk, 2014). Kekurangan bakat telah menjadi dilema bagi hampir semua organisasi. Ini karena ketrampilan yang dimiliki oleh pekerja yang tersedia tidak cocok dengan keterampilan yang lebih maju dan lebih kompleks. Sebagian besar studi di bidang

sumber daya manusia, mengusulkan bahwa organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki rencana yang ada untuk memenuhi masalah kekurangan bakat terutama di dekat era 4.0 (Festing, M., & Schäfer, L. 2014) Oleh karena itu, globalisasi dan masalah 4.0 telah memungkinkan ASN berbakat BPK untuk tidak membatasi pemasaran keterampilan mereka termasuk didalamnya keterampilan digital. Karena itu, kemungkinan persaingan yang ketat untuk bakat yang dapat menarik perhatian terhadap bagaimana bakat direkrut, dipertahankan, dikembangkan dan dikelola (Moayed, Z. and Vaseghi, M., 2016.).

Berbagai permasalahan yang mungkin terjadi pada organisasi sektor public seperti pada BPK RI contohnya ialah berkaitan dengan manajemen talenta dimana seringkali pegawai ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga mengakibatkan kinerja ASN tidak sesuai dengan harapan dari organisasi. Hal tersebut salah satu permasalahan yang melatarbelakangi adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Manajemen Talenta tertuang pada nomor 3 tahun 2020 dengan harapan pegawai bisa ditempatkan sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Selain daripada itu, kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Pusat BPK RI seringkali bukan kepemimpinan yang sifatnya melayani sehingga menyebabkan pelayanan publik menjadi terganggu. Dengan kata lain pimpinan belum dapat sepenuhnya menerapkan konsep kepemimpinan yang melayani masyarakat sepenuhnya sehingga masyarakat merasa belum terlayani dengan dan oleh pimpinan BPK RI pusat. Kepemimpinan melayani diartikan dimana seorang pemimpin bisa berperan sebagai pelayan masyarakat yang tugasnya melayani masyarakat bukan untuk dilayani oleh masyarakat. Oleh sebab itu, maka penelitian ini berangkat dari permasalahan yang kerap terjadi di BPK RI.

Manajemen Talenta dan *Servant leadership* ini yang akan diteliti diharapkan bisa menciptakan model dan strategi peningkatan kinerja ASN yang lebih baik lagi sehingga menghasilkan ASN yang berkualitas yang bisa ditempatkan sesuai dengan dengan kompetensinya dan bisa menerapkan kepemimpinan yang melayani yang berperan penting untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat pada

umumnya. Berdasarkan pada permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *talent management* dan *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena yang ada dalam latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas maka dapat di identifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Terdapat permasalahan pada entitas yang tindaklanjut rekomendasi hasil pemeriksaan hanya mencapai 70,18 menurun dibanding tahun 2021 sebesar 70,81%. Bandingkan dengan nilai ditahun 2022 pada tingkat pemanfaatan pendapat dan/atau perimbangan BPK mencapai 88,20%. Masih diperlukan evaluasi terhadap kinerja BPK ASN untuk meningkatkan nilai pada indikator ini.
2. Dilihat dari capaian IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018-2021 mengalami fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan.
3. Seringkali ASN ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga mengakibatkan kinerja ASN tidak sesuai dengan harapan dari organisasi.
4. Kepemimpinan yang ada pada Kantor Pusat BPK RI belum sepenuhnya menerapkan kepemimpinan yang sifatnya melayani sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja ASN BPK RI tersebut.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti yaitu

1. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI?
2. Apakah terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI?

3. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta dan *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI secara simultan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI.
2. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI.
3. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh manajemen talenta, *servant leadership* terhadap kinerja ASN pada Kantor Pusat BPK RI secara simultan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memberikan manfaat atau signifikansi secara teoritis dan praktis.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep pengembangan kinerja pegawai melalui pengembangan aspek manajemen talenta dan *servant leadership*. Selain daripada itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada dunia keilmuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat lebih meningkatkan pemahaman terhadap konsep-konsep yang diteliti yaitu konsep-konsep manajemen talenta, *servant leadership* dan kinerja karyawan. Selain itu, dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin mengetahui lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen talenta dan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Praktis

Kegunaan praktis penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam peningkatan kinerja karyawan dalam kaitannya dengan pengaruh manajemen talenta dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dan juga sebagai acuan bagi pengembangan sumber daya manusia pada khususnya. Adapun kegunaan praktis lainnya adalah sebagai berikut:

- a. Masukan bagi pihak organisasi untuk dijadikan pertimbangan implementatif dalam merumuskan pola pengembangan kinerja pegawai di masa yang akan datang.
- b. Masukan bagi pimpinan mengenai aspek manajemen talenta dan *servant leadership* terhadap kinerja ASN Kantor Pusat BPK RI dalam upaya meningkatkan kinerja para pegawai.
- c. Bahan perbandingan bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui manajemen talenta dan *servant leadership*
- d. Pengembangan Manajemen Talenta dapat melibatkan pegawai, memberikan penghargaan dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan talenta
- e. Penerapan *servant leadership* dapat dilakukan melalui memberi contoh yang spesifik, membantu tim tumbuh dan berkembang dan meminta masukan kepada para pegawai.