

**ANALISIS MANAJEMEN TALENTA DI BADAN PEMERIKSA
KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

**SENENG RILANTO
9917917048**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan
Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2024**

ANALISIS MANAJEMEN TALENTA DI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Seneng Rilanto
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mengevaluasi program manajemen talenta di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI).

Metode penelitian kualitatif dengan menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process and Product*) di BPK RI melalui observasi dua belas partisipan dengan menggunakan wawancara, *focus group discussion*, observasi, studi dokumen, dan *recording*.

Temuan hasil penelitian menunjukkan : (1) hasil penilaian dan evaluasi konteks sangat baik, (2) hasil penilaian dan evaluasi *input* kurang baik, baik, sampai sangat baik, (3) hasil penilaian dan evaluasi proses kurang baik, baik, sampai sangat baik dan, (4) hasil penilaian dan evaluasi produk sangat baik. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menemukan bahwa manajemen talenta yang dikelola dengan baik menghasilkan perencanaan suksesi sebagai suatu model manajemen karier di BPK RI.

Kata kunci: manajemen talenta, model CIPP, BPK.

TALENT MANAGEMENT ANALYSIS AT AUDIT BOARD OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

Seneng Rilanto
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze and evaluate the talent management program at Audit Board of the Republic of Indonesia.

The qualitative research method using the CIPP (Context, Input, Process and Product) model at Audit Board of the Republic of Indonesia through observation of twelve participants using interviews, focus group discussions, observation, document study and recording.

The research findings show: (1) the results of the assessment and evaluation of the context are very good, (2) the results of the assessment and evaluation of the input are poor, good, to very good, (3) the results of the assessment and evaluation of the process are not good, good, to very good and , (4) the results of product assessment and evaluation are very good. Based on the results of this research, researchers found that well-managed talent management results in succession planning as a career management model at Audit Board of the Republic of Indonesia.

Keywords: talent management, CIPP model, Audit Board.

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

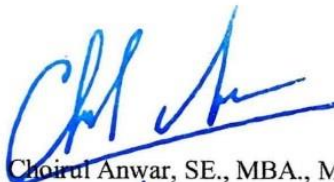
Promotor

Kopromotor



Prof. Dr. Adji Suratman, Ak., M.M

Tanggal: 11-01-24



Dr. Choirul Anwar, SE., MBA., MAFIS., CPA

Tanggal: 10 Januari 2024

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹



15-01-2024

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²



12 Jan 2024

Nama : Seneng Rilanto

No. Registrasi : 9917917048

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Seneng Rilanto
NIM : 9917917048
Tempat, Tanggal Lahir : Kulon Progo, 30 Desember 1967
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Analisis Manajemen Talenta di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2024



Seneng Rilanto
NIM 9917917048

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Seneng Rilanto

NIM : 9917917048

Jenjang : S3 (Doktor)

Program Studi : Ilmu Manajemen – Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Analisis Manajemen Talenta di Badan Pemeriksa Keuangan
Republik Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan.
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2024



Seneng Rilanto



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA **UPT PERPUSTAKAAN**

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Seneng Rilanto
NIM : 9917917048
Fakultas/Prodi : Pascasarjana / S3 Ilmu Manajemen
Alamat email : senengrilanto@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Analisis Manajemen Talenta di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 4 Februari 2024

Penulis

(Seneng Rilanto)

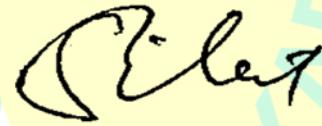
KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Subhanahu Wata'ala yang telah melimpahkan nikmat dan karunia kepada hamba yang selalu bersyukur sehingga disertasi yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta ini dapat diselesaikan.

Penulis telah berusaha dengan segala kemampuan untuk menyelesaikan disertasi dengan judul “Analisis Manajemen Talenta di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Saat penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang membantu dan memberikan bimbingan serta saran-saran sehingga disertasi dapat diselesaikan dengan baik. Namun demikian, penulis sangat memahami masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penyusunan disertasi ini sebagaimana yang diharapkan karena keterbatasan penulis.

Jakarta, Januari 2024

Penulis,



Seneng Rilanto
NIM. 9917917048

UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang membantu dan memberikan bimbingan serta saran sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan dan arahan kepada penulis.
2. Prof. Dedi Purwana, S.E., M.Bus selaku Direktur Pascasarjana sekaligus penguji yang telah memberikan arahan dan masukan kepada penulis.
3. Prof. Hamidah, S.E., M.Si selaku Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis.
4. Prof. Adji Suratman, M.Ak. selaku Promotor yang selalu memberikan dukungan dan masukan selama proses penyusunan disertasi ini.
5. Dr. Choirul Anwar, SE., MBA., MAFIS., MCIS., Ak., CA, CPA, CSRS, CSRA selaku Co-Promotor yang selalu membimbing penulis untuk terus meningkatkan kualitas disertasi ini.
6. Prof. Dr. Ari Saptono, M.Pd selaku penguji yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan disertasi.
7. Dr. Indra Pahala, M.Si selaku penguji telah memberikan pemikiran untuk penyempurnaan disertasi ini.
8. Penghargaan kepada Prof. Suwatno, M.Si. sebagai reviewer dan penguji eksternal dalam memberikan rekomendasi perbaikan naskah disertasi ini.
9. Dr. Selvia Vivi Devianti, S.E., M.Si., Ak. selaku Direktur Hubungan Masyarakat dan Kerjasama Internasional BPK RI serta pihak-pihak yang memfasilitasi penelitian ini.
10. Para nara sumber dan seluruh pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian dan penyusunan tugas akhir disertasi ini.
11. Isteri dan kedua ananda tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat di tengah-tengah kesibukan bekerja dan keluarga.

12. Almarhum Bapak yang selama hidupnya dan juga Ibu yang tak kenal lelah membesarkan, mendidik dan selalu mendoakan kebaikan anak-anaknya.
13. Kakak-kakak dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan doanya untuk terselesainya kuliah ini.
14. Bapak dan ibu mertua serta keluarga yang selalu mendoakan untuk cepat selesainya tugas akhir kuliah.
15. Terima kasih kepada kawan-kawan seperjuangan atas dukungan dan kerjasamanya selama menyelesaikan pendidikan ini.
16. Rekan-rekan kerja di kantor yang selalu mensupport dan memahami kesibukan penulis dalam menyelesaikan disertasi.

Jakarta, Januari 2024

Penulis,



Seneng Rilanto
NIM. 9917917048

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT	iii
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR	xiv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH	xv
SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT.....	xvi
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	xvii
KATA PENGANTAR.....	xviii
UCAPAN TERIMA KASIH	xix
DAFTAR ISI	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
DAFTAR TABEL	xxv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Penelitian	17
1.3 Pertanyaan Penelitian	18
1.4 Tujuan Penelitian.....	18
1.5 <i>State of the Art</i> dan <i>Novelty Research</i>	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teori.....	20
2.2 Penelitian yang Relevan	114
2.3 Kerangka Pemikiran	126
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	133
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	135
3.3 Desain Penelitian	137
3.4 Data dan Sumber Data.....	140
3.5 Teknik Pengumpulan Data	140
3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian	142

3.7 Teknik Analisis Data	152
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	156
4.2 Hasil Penelitian.....	157
4.3 Pembahasan	224
4.4 Keterbatasan Penelitian	278
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	
5.1 Kesimpulan	280
5.2 Implikasi	283
5.3 Rekomendasi	285
DAFTAR PUSTAKA.....	288
LAMPIRAN-LAMPIRAN	312
DOKUMENTASI	366
RIWAYAT HIDUP	394



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Persentase Kesenjangan Produktivitas antara Kinerja Rata-rata dan Berkinerja Tinggi, Berdasarkan Kompleksitas Pekerjaan....	7
Gambar 2.1	Filosofi <i>Talent Management</i>	45
Gambar 2.2	Model Konseptual Definisi, Operasionalisasi dan Pengukuran Talen.....	46
Gambar 2.3	Model Konseptual Standar dari Hubungan antara <i>Talent Management</i> (Praktik) dan <i>Outcome Talent management</i>	69
Gambar 2.4	<i>Talent Management</i> di Sektor Publik	69
Gambar 2.5	<i>Milestone</i> Reformasi Birokrasi	79
Gambar 2.6	Kerangka Manajemen Talenta	81
Gambar 2.7	Proses Model Evaluasi Responsif	103
Gambar 2.8	Pengalaman Lulusan <i>Talent Management</i>	119
Gambar 2.9	Skema Identifikasi “ <i>Key Position</i> ”	123
Gambar 2.10	Model <i>Talent Management</i> Terintegrasi dalam <i>State Revenue Service</i> (SRS)	123
Gambar 2.11	Komponen Kunci Model Evaluasi CIPP dan Hubungan Terkait dengan Program	131
Gambar 3.1	Proses Penelitian	134
Gambar 3.2	Metode Penelitian.....	134
Gambar 3.3	Model Evaluasi CIPP (diadaptasi dari model CIPP Stufflebeam)	138
Gambar 3.4	Desain Penelitian (diadaptasi dari model CIPP Stufflebeam)	139
Gambar 3.5	Teknik Pengumpulan Data	141
Gambar 3.6	<i>Components of Data Analysis: Interactive Model</i>	152
Gambar 4.1	Jenis Jabatan dan Fokus Manajemen Talenta	161
Gambar 4.2	Pengelompokan Talenta pada Jabatan Fungsional Pemeriksa Berdasarkan Jenis Pemeriksaan dan Jenjang Jabatan	162
Gambar 4.3	Struktur Organisasi Biro Sumber Daya Manusia BPK	165
Gambar 4.4	Siklus Manajemen Talenta	174

Gambar 4.5	Bagan Alur Proses Analisis Kebutuhan Talenta pada Jabatan Manajerial	183
Gambar 4.6	Bagan Alur Proses Analisis Kebutuhan Talenta pada Jabatan Fungsional Pemeriksa	184
Gambar 4.7	Bagan Alur Proses Identifikasi Talenta pada Jabatan Manajerial	194
Gambar 4.8	Bagan Alur Proses Identifikasi Talenta pada Jabatan Fungsional Pemeriksa	197
Gambar 4.9	Bagan Alur Proses Pengembangan dan Pemanfaatan Talenta	208
Gambar 4.10	Bagan Alur Proses Pemantauan dan Evaluasi Status Talenta	212
Gambar 4.11	Bagan Alur Proses Pemantauan dan Evaluasi Sistem dan Prosedur Manajemen Talenta	213
Gambar 4.12	Matriks Pemetaan Talenta	218
Gambar 4.13	Jenis Jabatan dan Fokus Manajemen Talenta	241
Gambar 4.14	Pengelompokan Talenta pada Jabatan Fungsional Pemeriksa Berdasarkan Jenis Pemeriksaan dan Jenjang Jabatan	242
Gambar 4.15	Komponen Kunci Model Manajemen Talenta BPK dan Hubungannya dengan Perencanaan Suksesi (diadopsi dari model CIPP Stufflebeam)	275
Gambar 4.16	Model Manajemen Talenta di BPK	276

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah SDM berdasarkan Kelompok Jabatan (dalam orang)	12
Tabel 2.1	Definisi Evaluasi	84
Tabel 2.2	Berbagai Definisi Evaluasi Selama Bertahun-tahun, dalam Urutan Kronologis	87
Tabel 2.3	Relevansi Empat Tipe Evaluasi terhadap Peran Evaluasi Formatif dan Sumatif	112
Tabel 3.1	Jadwal Pelaksanaan Penelitian	136
Tabel 3.2	Instrumen Wawancara	143
Tabel 3.3	Kategori Penilaian Berdasar pada Kepemenuhan Kriteria Evaluasi	155
Tabel 4.1	Hasil Evaluasi Aspek Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Manajemen Talenta	159
Tabel 4.2	Hasil Evaluasi Aspek Tujuan Manajemen Talenta	160
Tabel 4.3	Hasil Evaluasi Aspek dan Sasaran Manajemen Talenta	162
Tabel 4.4	Hasil Evaluasi Aspek Strategi Program	163
Tabel 4.5	Hasil Evaluasi Aspek Rencana Program	164
Tabel 4.6	Hasil Evaluasi Aspek Kelembagaan	167
Tabel 4.7	Hasil Evaluasi Aspek Kesiapan Sumber Daya Manusia	168
Tabel 4.8	Hasil Evaluasi Aspek Kesiapan Fasilitas	170
Tabel 4.9	Hasil Evaluasi Aspek Kesiapan Anggaran Program	170
Tabel 4.10	Hasil Evaluasi Aspek Data dan Informasi	171
Tabel 4.11	Hasil Evaluasi Aspek Pelaksanaan Program	173
Tabel 4.12	Hasil Evaluasi Aspek Mekanisme Kerja	176
Tabel 4.13	Hasil Evaluasi Aspek Kerja Sama	178
Tabel 4.14	Hasil Evaluasi Aspek Analisis Kebutuhan Talenta	186
Tabel 4.15	Hubungan antara Hasil <i>Assessment</i> , Hasil Penilaian Aspirasi, dan Nilai Potensi Calon Talenta pada Jabatan Manajerial	188
Tabel 4.16	Hubungan antara Hasil <i>Assessment</i> , Hasil Penilaian Aspirasi, dan Nilai Potensi Calon Talenta pada Jabatan Fungsional	190

Tabel 4.17 Hasil Evaluasi Aspek Identifikasi Talenta	198
Tabel 4.18 Kegiatan Pengembangan di Tempat Kerja dan di Luar Tempat Kerja	203
Tabel 4.19 Hasil Evaluasi Aspek Pengembangan dan Pemanfaatan Talenta ...	210
Tabel 4.20 Hasil Evaluasi Aspek Pemantauan dan Evaluasi	214
Tabel 4.21 Hasil Evaluasi Produk	223
Tabel 4.22 Hasil Penelitian dan Pembahasan	271

