

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja ASN (Aparatur Sipil Negara) menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena akan sangat berguna bagi penegakan hukum yang juga bermanfaat baik bagi kepentingan individu, masyarakat, bangsa dan Negara. Bagi individu, kinerja ASN yang baik akan menjamin terlindungnya pelayanan sipil dan penegakan hukum akan berjalan dengan baik. Bagi masyarakat, penelitian mengenai kinerja ASN akan memberikan antusiasme masyarakat untuk mendorong terciptanya hukum dan aturan yang dilaksanakan dengan baik. Selain menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, pengaruh kinerja ASN yang baik akan menciptakan suasana yang aman dan nyaman karena hukum benar-benar dijadikan panglima, karena ASN merupakan salah satu aparat Negara. Fungsi melayani masyarakat yang dijalankan dengan baik tersebut harus diresmikan oleh ASN guna menciptakan pemerintah yang bersih dan berwibawa, yang berarti bahwa hukum diberlakukan kepada siapapun tanpa memandang apakah pejabat atau rakyat. Kinerja pegawai sebagai nilai total perilaku yang ditampilkan seorang individu sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi selama kurun waktu tertentu. Dimensi dalam kinerja pegawai meliputi kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), kinerja adaptasi (*adaptive performance*). Dimensi kinerja tugas merupakan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas utamanya. Dimensi kinerja kontekstual merupakan dukungan individu terhadap organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis agar hal yang bersifat teknis berfungsi dengan baik. Dimensi kinerja adaptif merupakan kemampuan seseorang untuk beradaptasi terhadap sistem kerja atau peran yang berubah dalam bekerja. Kinerja sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang dominan dalam pencapaian target produksi maupun inovasi dan pengembangan produk serta tujuan organisasi. Perkembangan instansi dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja menunjukkan apakah pegawai

telah memenuhi target yang ditetapkan instansi baik dari segi kualitas dan kuantitas (Rivai & Sagala, 2010).

Seperti instansi atau organisasi lainnya BPK RI juga tidak terlepas dari fenomena atau permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut sebagai contoh jika dilihat dari Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018- 2021 bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. 1 Perbandingan Capaian IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018-2021

Indikator Kinerja	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 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2018 sampai tahun 2019 nilai IK 2.1.1 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. Selanjutnya jika dilihat dari perkembangan capaian IKU ini per masing-masing Strategi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 2 Perkembangan Capaian IKU per Masing-Masing Strategi

Strategi dan Unit Pengampu Strategi			Tahun		
			2019	2020	2021
Strategi 1	Ditama Revbang	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,73	4,66	4,53
		Capaian	94,60%	93,20%	90,60%
	AKN I	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,72	4,72	4,50
		Capaian	94,40%	94,40%	90,00%
	AKN II	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,74	4,59	4,44
		Capaian	94,80%	91,80%	88,80%
Strategi 2	AKN III	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,72	4,63	4,42
		Capaian	94,40%	92,60%	88,40%
	AKN IV	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,72	4,66	4,43
		Capaian	94,40%	93,20%	88,60%
	AKN V	Target	5,0	5,0	5,0
		Realisasi	4,72	4,56	4,44

Strategi dan Unit Pengampu Strategi		Tahun		
		2019	2020	2021
AKN VI	Capaian	94,40%	91,20%	88,80%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,74	4,53	4,44
AKN VII	Capaian	94,80%	90,60%	88,80%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,72	4,58	4,42
AUI	Capaian	94,40%	91,60%	88,40%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,73	4,71	4,40
Strategi 3 Inspektorat Utama	Capaian	94,60%	94,20%	88,00%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,73	4,66	4,58
Strategi 4 Badiklat PKN	Capaian	94,60%	93,20%	91,60%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,72	4,51	4,44
Strategi 5 Ditama Binbangkum	Capaian	94,40%	90,20%	88,80%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,74	4,71	4,50
Strategi 6 Sekretaris Jenderal	Capaian	94,80%	94,20%	90,00%
	Target	5,0	5,0	5,0
	Realisasi	4,73	4,50	4,54
	Capaian	94,60%	90,00%	90,80%

Sumber: Laporan Kinerja Biro SDM

Berdasarkan data capaian IKU Indeks Implementasi Nilai Dasar BPK yang telah disajikan, realisasi IKU pada hampir seluruh unit kerja di Tahun 2021 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, dengan tingkat penurunan paling besar adalah AUI dari realisasi 4,71 pada Tahun 2020 menjadi 4,40, atau turun sebesar 6,58%. AUI juga menjadi unit kerja yang memiliki capaian realisasi IKU Indeks Implementasi Nilai Dasar BPK yang paling rendah untuk Tahun 2021 yakni sebesar 4,40, sedangkan Itama merupakan unit kerja dengan realisasi paling tinggi sebesar 4,58. Satu-satunya unit kerja yang mencapai kenaikan realisasi tahun ini adalah Sekretariat Jenderal, dari realisasi sebesar 4,50 pada 2020, menjadi 4,54 atau naik sebesar 0,04. Dari data diatas maka sangat jelas sekali bahwa kinerja pegawai BPK RI belum sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian kinerja tersebut termasuk pada penilaian kinerja adaptif dimana kinerja tersebut berkaitan dengan keahlian karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam pekerjaan atau lingkungan kerja. Kemudian jika dilihat dari data capaian IKU Pemenuhan Jam Diklat Pengembangan Kompetensi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. 3 Data Capaian IKU Pemenuhan Jam Diklat Pengembangan Kompetensi

Strategi dan Unit Pengampu Strategi			Tahun		
			2019	2020	2021
Strategi 1	Ditama Revbang	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	100%	98,69%	100%
		Capaian	100%	98,69%	100%
Strategi 2	AKN I	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	97,13%	94,30%	100%
		Capaian	97,13%	94,30%	100%
	AKN II	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	99,33%	76,78%	100%
		Capaian	99,33%	76,78%	100%
	AKN III	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	81,64%	99,62%	99,32%
		Capaian	81,64%	99,62%	99,32%
	AKN IV	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	94,74%	100%	100%
		Capaian	94,74%	100%	100%
Strategi 3	AKN V	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	96,64%	97,55%	99,26%
		Capaian	96,64%	97,55%	99,26%
	AKN VI	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	94,76%	93,55%	98,69%
		Capaian	94,76%	93,55%	98,69%
	AKN VII	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	94,93%	95,02%	98,49%
		Capaian	94,93%	95,02%	98,49%
	AUI	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	100%	100%	100%
		Capaian	100%	100%	100%
Strategi 4	Inspektorat Utama	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	98,92%	100%	98,90%
		Capaian	98,92%	100%	98,90%
Strategi 5	Badiklat PKN	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	100%	100%	100%
		Capaian	100%	100%	100%
Strategi 6	Ditama Binbangkum	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	100%	98,67%	98,65%
		Capaian	100%	98,67%	98,65%
Strategi 7	Sekretaris Jenderal	Target	100%	100%	100%
		Realisasi	93,14%	97,69%	100%
		Capaian	93,14%	97,69%	100%

Sumber: Laporan Kinerja BPK RI

Berdasarkan data capaian IKU Pemenuhan Jam Diklat Pengembangan Kompetensi yang telah disajikan, realisasi IKU ini pada Strategi 2 (AKN III), Strategi 3, dan Strategi 5 di Tahun 2021 lebih rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Beberapa faktor penyebab terjadinya penurunan capaian indikator ini adalah belum optimalnya pelaksanaan manajemen diklat pada unit kerja terkait dan

juga masih adanya kesulitan untuk mengelola prioritas antara pekerjaan pegawai dan jadwal diklat. Jika dikaitkan dengan kinerja ASN maka data tabel diatas mengenai pemenuhan jam diklat pengembangan kompetensi berkaitan dengan kinerja kontekstual dimana kinerja kontekstual ini berkaitan dengan perilaku karyawan yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologi dimana pekerjaan tersebut dilakukan yang diukur dengan indikator melaksanakan tugas tambahan, inisiatif, antusias dalam bekerja, kreativitas dalam bekerja dan ketekunan dalam bekerja.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti penelitian dari Sopiah et al. (2020) yang menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Senada dengan penelitian tersebut maka Wickramaaratchi & Perera (2020), Kardo et al. (2020), Rahmawati (2019), dan Perdana & Ayuningtyas (2019) menyatakan hal yang sama bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kemudian penelitian mengenai hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai dilakukan Mulyani & Saputri (2019), Oktavia et al. (2022), Sari et al. (2023), Martini et al. (2020), Taha et al. (2021), dan Nurahaju & Widanti (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Senada dengan penelitian tersebut maka Ekowati & Cahyono (2023), Yuwono et al. (2021), dan Rama et al. (2022) menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu, hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh hasil penelitian dari Azijah et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa dinyatakan pula dari hasil penelitian Rianti et al. (2023), Purba & Sudibjo (2020), A. Rivai (2020), Wiandhani et al. (2022), Top et al. (2020), dan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda pada penelitian Hasib et al. (2020) dan Sudha et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari beberapa

penelitian diatas sangatlah jelas bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh manajemen talenta, kompetensi dan kepemimpinan transformasional. Walaupun demikian terdapat gap theory dari beberapa hasil penelitian diatas sehingga menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian tersebut.

Kinerja ASN Badan Pemeriksa Keuangan juga dipengaruhi oleh kompetensi. Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Menurut Aisworth dalam Cohen & Peterson (1999) kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik pasti memiliki kinerja yang baik sebaliknya pegawai yang memiliki kompetensi yang buruk tentunya memiliki kinerja yang buruk pula. Kompetensi merupakan kumpulan dari *knowledge, skill dan attitude* yang ada pada diri seseorang untuk melakukan aktivitas secara efektif dalam pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang merupakan standar yang diharapkan oleh karyawan. Kompetensi tidak hanya digunakan dalam organisasi untuk mendefinisikan syarat pekerjaan dan deskripsi posisi, indikator untuk membangun kinerja dan meningkatkan program pembangunan profesional akan tetapi juga digunakan bagi individu untuk memandu peningkatan kemampuan diri. Berdasarkan hasil wawancara pada bagian biro SDM Sekertariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan, maka permasalahan yang ada berkaitan dengan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Salah satu indikator kompetensi pegawai ialah dapat dilihat dari pencapaian kinerja ASN Badan Pemeriksa Keuangan seperti yang terlihat pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1. 4 Sasaran Kinerja ASN Badan Pemeriksa Keuangan

No.	Variabel	Keadaan sekarang %	Sisa Periode %	Ket.
1.	Ketepatan Menyelesaikan Pekerjaan	75	25	-
2.	Kuantitas Pekerjaan yang diselesaikan	85	15	-
3.	Pekerjaan yang mengacu rencana	75	25	-

Sumber: Pencapaian Sasaran Kerja BPK RI

Dari tabel diatas maka kinerja pegawai Badan Pemeriksa Keuangan dilihat dari variabel ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan hanya bisa mencapai 75% dan dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan hanya 85%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja ASN Badan Pemeriksa Keuangan masih belum optimal sehingga

perlu ditingkatkan lagi. Selanjutnya, dilihat dari pekerjaan yang mengacu rencana hanya bisa mencapai 75% sehingga belum sesuai dengan yang ditargetkan. Oleh sebab itu, maka perlu perbaikan-perbaikan dalam peningkatan kinerja ASN. Pencapaian Kinerja ASN pada tabel diatas juga merupakan indikator kinerja tugas yang diukur dengan kualitas pekerjaan, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan dan keahlian (*job skills*). Kinerja tugas ini berkaitan dengan keahlian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Jelas bahwa ASN merupakan komponen penting dalam tata laksana kegiatan pemerintahan. Diantara komponen terpenting yang harus dimiliki adalah integritas dan profesionalisme ASN. Karena dua hal tersebut seringkali dipertanyakan masyarakat. pemerintah Republik Indonesia saat ini sedang fokus membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki integritas untuk mengisi era revolusi industri 4.0. Demikian, juga dibidang penataan manajemen kepegawaian menyiapkan ASN milenial yang mempunyai integritas, etika dan profesional di era industri 4.0 ini. Strategi mendapatkan ASN berintegritas melakukan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berbasis *Computer Assisted Test (CAT)*. Pada era industri 4.0 berbasis digital memerlukan regulasi yang tepat dalam melayani konsumen lebih cepat, lebih mudah dan lebih murah.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) menargetkan separuh dari ASN adalah generasi milenial pada 2024 yang diharapkan mempunyai kompetensi memadai. ASN milenial merupakan kelompok generasi kelahiran antara tahun 1980 hingga 2000an yang menjadi abdi negara saat ini. Ciri khas dari generasi milenial ini adalah memiliki kepribadian yang terbuka, rasa ingin tahu yang tinggi, multitasking, sangat kreatif, serba praktis, serta bergantung pada kemajuan teknologi dan informasi. Generasi milenial adalah generasi yang tumbuh beriringan dengan hadirnya berbagai produk teknologi. Generasi milenial tumbuh seiring dengan pesatnya pertumbuhan digital sehingga generasi milenial kerap disebut juga dengan *digital nitizen* yakni pengguna internet yang aktif berkomunikasi, mencari informasi dan hiburan dalam dunia virtual. Hal tersebut menunjukkan eratnya hubungan generasi milenial dengan digital, sehingga bukanlah suatu ekspektasi berlebihan jika ASN Milenial dituntut untuk mampu

menguasai teknologi untuk mendukung peningkatan pelayanan publik. Tuntutan ini sejalan dengan Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menyatakan bahwa untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya diperlukan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Untuk mendorong percepatan SPBE tersebut, kompetensi PNS khususnya dari generasi milenial menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam melaksanakan pemerintahan berbasis elektronik.

Pelaksanaan talenta manajemen yang efektif memastikan bahwa karyawan dapat menggunakan SDM mereka untuk mencapai keberhasilan absolut dari suatu organisasi. Karena organisasi sektor publik dan swasta menganggap talenta manajemen 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 talenta manajemen 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 talenta manajemen untuk menarik, mengembangkan, dan memanfaatkan pikiran terbesar untuk mendapatkan hasil organisasi bisnis layanan yang unggul.

Pada perkembangannya, talenta manajemen merupakan tantangan bagi semua organisasi karena persaingan untuk posisi tertentu terlalu ketat. 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. 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.

Semakin menguatnya tuntutan ASN milenial BPK untuk memiliki kompetensi profesional untuk mendukung tugas dan pekerjaannya sebagai seorang ASN. Menurut Spencer & Spencer (2006) kompetensi adalah sebagai suatu karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi disini berkaitan dengan aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku pegawai yang harus diperbaiki. Peningkatan kompetensi ASN BPK dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui diklat adalah berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*-nya. Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Dalam mengimplementasikan beberapa kebijakan pengembangan kompetensi kerja aparatur pemerintah/birokrasi atau ASN dalam mewujudkan atau menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional maka, di era reformasi saat ini pemerintah telah menetapkan beberapa kebijakan dibidang pengembangan kompetensi kerja aparatur pemerintah/birokrasi pada semua jenjang pemerintahan. Jika dihadapkan dalam kompetensi ASN milenial BPK dimana ASN milenial tidak serta merata unggul dalam setiap bidang jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Jelas bahwa ASN milenial tidak otomatis dapat meningkatkan kinerja jika ASN milenial dihadapkan pada ketidakrelevan dengan arah kepemimpinan transformasional organisasi BPK.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penentu kinerja pegawai (Baskarada, 2017). Jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif, kinerja pegawai juga akan terdorong. Pada sisi ini jelas bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek terhadap sejauhmana kinerja ASN milenial di BPK RI. Pada sisi lain sebagai seorang ASN tentunya perlu memiliki *Employee engagement* dimana *employee engagement* adalah sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi

keberhasilan organisasi dan bersedia menerapkan kebebasan dalam mengambil keputusan secara mandiri untuk menyelesaikan tugas-tugas penting bagi pencapaian tujuan organisasi (Albrecht, 2010). Karyawan yang bekerja pada organisasi swasta atau perusahaan swasta lebih memiliki *employee engagement* dan komitmen organisasional yang lebih tinggi dari pada karyawan yang bekerja pada organisasi publik atau perusahaan milik Negara (Anandita & Cahyadi, 2020).

Employee engagement memiliki peran sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut diperkuat oleh beberapa hasil penelitian dari Irfani & Suryalena (2023), Rahmayani et al. (2021), dan penelitian Asjari & Gunawan (2022). Hal tersebut menjadi alasan dimana *employee engagement* menjadi variabel mediasi.

Berdasarkan latarbelakang yang telah diuraikan dapat diindikasikan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akhirnya dapat menunjang pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik.

1.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan deskripsi identifikasi variable-variabel yang diasumsikan berpengaruh terhadap kinerja BPK RI, dapat diketahui bahwa perspektif penelitian kuantitatif cukup luas, karena terkait dengan sejumlah variabel. Menyadari adanya adanya keterbatasan waktu dan sumber daya, semua variable yang teridentifikasi tentu sangat sulit diteliti secara serempak dalam waktu yang bersamaan. Oleh sebab itu, dipandang perlu pembatasan ruang lingkup penelitian. Penelitian dibatasi pada:

1. Variabel penelitian ini berfokus pada manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kinerja pegawai.
2. ASN milenial yang telah bekerja berkerja di BPK RI minimal 1 tahun

3. Penelitian ini dilakukan pada Tahun 2024.

Berangkat dari batasan ruang lingkup penelitian yang demikian itu, maka dapat diperjelas tiga variable laten eksogen yaitu Manajemen talenta, Kompetensi, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* serta satu variabel laten endogen yaitu Kinerja ASN. Ketiga variabel laten tersebut selanjutnya dikorelasikan menjadi konsep gagasan tentang kajian hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat), dengan memposisikan Manajemen talenta, Kompetensi, kepemimpinan transformasional sebagai penyebab (*antecedent variables*), *employee engagement* sebagai variabel moderasi dan Kinerja ASN BPK RI sebagai akibat (*consequence variable*).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap *Employee engagement*?
6. Apakah terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap *Employee engagement*?
7. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*?
8. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?
9. Apakah terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?

10. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini terdiri dari:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai
5. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap *employee engagement*
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap *employee engagement*
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*
8. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*
9. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*
10. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat atau signifikansi secara teoritis dan praktis.

1.5.1 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, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. 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, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kinerja pegawai. Selain itu, dapat memberikan informasi yang berguna bagi mereka yang ingin mengetahui lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *employee engagement* dengan jalan menambah beberapa variabel yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

1.5.2 Manfaat Praktis

Kegunaan praktis penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam peningkatan kinerja pegawai dalam kaitannya dengan pengaruh manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *employee engagement* dan juga sebagai acuan bagi pengembangan sumber daya manusia pada khususnya. Adapun kegunaan praktis lainnya adalah sebagai berikut:

1. Masukan bagi pihak BPK RI Untuk dijadikan pertimbangan implementatif dalam merumuskan pola pengembangan kinerja pegawai di masa yang akan datang.
2. Masukan bagi pimpinan BPK RI mengenai aspek manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan *employee engagement* dalam upaya meningkatkan kinerja para pegawai.

3. Bahan perbandingan bagi pimpinan BPK RI ntuk meningkatkan kinerja pegawai melalui manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*.

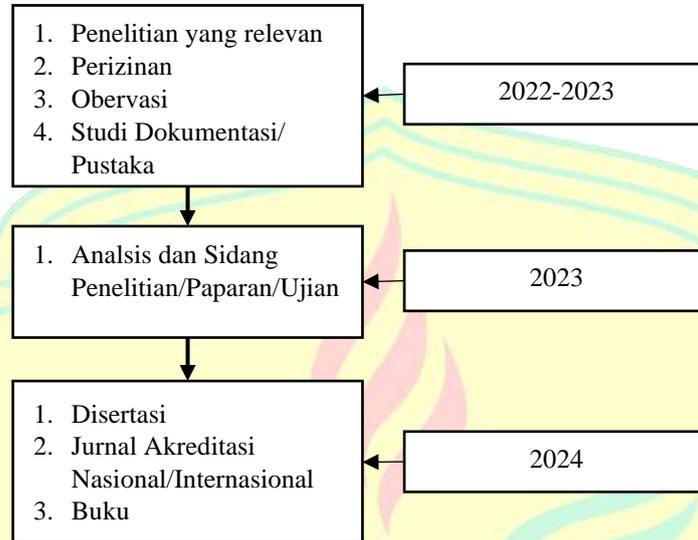
1.6 State of The Art

Kebaharuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Topik penelitian ini relevan dengan tantangan kinerja sumber daya manusia di lingkungan BPK RI. Dimana generasi milenial memiliki perbedaan baik dibandingkan generasi sebelumnya yaitu *baby boomer* dan generasi setelahnya yaitu X dan Z.
2. Penelitian yang mengkaji model peningkatan kinerja ASN milenial melalui manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* khususnya melalui populasi milenial di lingkungan BPK RI masih tergolong langka atau belum banyak dilakukan. Kebaruannya terletak pada peran penting ASN milenia yang akan menghadapi tantangan sistem digital yang berubah dengan cepat dan mewarnai seluruh aspek kehidupan di masa mendatang.

1.7 Road Map Penelitian

Road map penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Road Map Penelitian

