

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, KOMPETENSI PROFESIONAL,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**(STUDI PADA PEGAWAI  
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA)**



*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*

Disusun Oleh:

**ARYONO PRAKOSO**



**NIM: 9917917042**

**PROGRAM PASCASARJANA  
ILMU MANAJEMEN KONSENTRASI MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2024**

## PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI




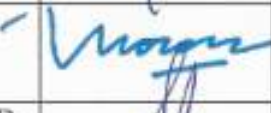

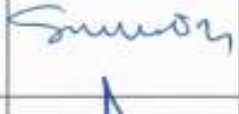

### PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor	Kopromotor
	
Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si. Tanggal: 11 Juni 2024	Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan. Tanggal: 10 Juni 2024

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua) <sup>1</sup>		29 Juni 2024
Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris) <sup>2</sup>		11 Juni 2024

Nama : Aryono Prakoso  
No. Registrasi : 9917917042  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Tgl. Lulus : .....

## BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP			
Nama Mahasiswa : Aryono Prakoso			
No Registrasi : 9917917042			
Program Studi : Ilmu Manajemen			
No	Nama	Tanda-Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		22/06 2024
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		11/06 2024
3	Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si. (Promotor)		11/06 2024
4	Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan. (Kopromotor)		10/06 2024
5	Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D. (Penguji)		11/06 2024
6	Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si. (Penguji)		11/06 2024
7	Dr. Drs. Heru Kreshna Reza, S.H., M.Si. (Penguji Luar)		16/06 2024

## ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta, kompetensi profesional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *employee engagement* pada pegawai BPK RI.

Metode penelitian yang digunakan ialah *explanatory survey* yang berjenis penelitian kausalitas yang bertujuan mendapatkan penjelasan hubungan sebab akibat antara beberapa konsep atau variabel. Objek penelitian ini adalah aspek manajemen talenta, kompetensi profesional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kinerja pegawai. Subjek penelitian adalah 360 pegawai BPK RI. Pada penelitian ini menggunakan SEM PLS karena bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, manajemen talenta berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*, kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

**Kata Kunci : Manajemen Talenta, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Kinerja Pegawai**

## **ABSTRACT**

*This research is intended to analyze the influence of talent management, professional competence and transformational leadership on employee performance mediated by employee engagement in BPK RI employees.*

*The research method used is an explanatory survey which is a type of causality research which aims to obtain an explanation of the causal relationship between several concepts or variables. The objects of this research are aspects of talent management, professional competence, transformational leadership, employee engagement and employee performance. The research subjects were 360 BPK RI employees. This research uses SEM PLS because it aims to test the predictive relationship between constructs by seeing whether there is a relationship or influence between constructs.*

*The research results show that talent management has a positive effect on employee performance, professional competence has a positive effect on employee performance, transformational leadership has a positive effect on employee performance, talent management has a positive effect on employee engagement, professional competence has a positive effect on employee engagement, transformational leadership has a positive effect on employees engagement, talent management influences employee performance through employee engagement, professional competence influences employee performance through employee engagement and transformational leadership influences employee performance through employee engagement*

***Keywords: Talent Management, Professional Competency, Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Performance***

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang saya tujukan untuk penyelesaian studi gelar Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah ditudiskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau Sebagian disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Juli 2024



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a horizontal line.

Aryono Prakoso



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://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 : Aryono Prakoso  
NIM : 9917917042  
Fakultas/Prodi : S3-Ilmu Manajemen  
Alamat email : aryonoito@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 :

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, KOMPETENSI PROFESIONAL,  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT  
(STUDI PADA PEGAWAI 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 30 Juli 2024

Penulis

( Aryono Prakoso )

## RINGKASAN

### PENDAHULUAN

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. 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.

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.

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).

Berdasarkan latar belakang 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.

## **KAJIAN TEORITIS**

Dalam penelitian ini menggunakan *Grand Theory* ialah Manajemen SDM dari Mathis & Jackson (2006), Ivancevich et al. (2008) dan Dessler (2013). *Middle theory* dalam penelitian ini ialah perilaku organisasi dari Robbins & Judge (2019) dan Luthans (2011). *Applied Theory* dalam penelitian ini ialah manajemen talenta menggunakan konsep dari Collings & Mellahi (2009), kompetensi profesional

menggunakan konsep dari Spencer & Spencer (2006), kepemimpinan transformasional menggunakan konsep dari Bass dalam Baek, (2012), *employee engagement* menggunakan konsep dari Schaufeli & Bakker (2004), dan kinerja ASN menggunakan konsep dari Borman & Motowidlo (1993).

Borman & Motowidlo, (1993); Ilgen & Pulakos, (1999) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai merupakan nilai total yang diharapkan untuk organisasi sebagai hasil dari serangkaian perilaku yang individu lakukan pada periode waktu tertentu. Kemudian Motowidlo dan Kell (2013) dalam Koopmans et al. (2014) memberikan definisi tentang kinerja pegawai yaitu nilai total perilaku yang ditampilkan seorang pegawai yang ditetapkan organisasi selama kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan perilaku bukan hasil hanya melibatkan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi dan bersifat multidimensi.

Menurut Collings & Mellahi (2009) manajemen talenta ialah sebuah upaya dalam mencari, mengembangkan, merencanakan dan mempertahankan bakat yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipelihara. Manajemen bakat didefinisikan sebagai “rekrutmen terencana, penilaian, pengembangan, keterlibatan, mempertahankan dan penyebaran karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang menciptakan nilai yang signifikan bagi organisasi” (Tansley et al., 2006).

Coopersmith (1967) mengatakan: Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk sukses memenuhi tuntutan prestasi, yang ditandai dengan keberhasilan individu dalam mengerjakan bermacam-macam tugas dengan baik. Spencer & Spencer (2006) berpendapat, kompetensi adalah “... *an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”.

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional yang mencakup unsur yang lebih luas dari kepemimpinan transaksional (Bass, 1985). Robbins & Judge (2019) mengemukakan bahwa “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision*

*or set of goals.*” Dari definisi diatas kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian visi atau sekumpulan tujuan.

Menurut Dessler (2013) *employee engagement* memiliki arti secara psikologis terlibat dalam, terhubung dengan dan berkomitmen terhadap penyelesaian pekerjaan. Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan bentuk dari pemikiran positif, yakni pemikiran yang muncul berkaitan dengan penyelesaian beban kerja yang dimiliki, serta dapat dikarakteristikan dengan *vigor* (semangat, energi pada saat bekerja), *dedication* (berperan aktif dalam memajukan organisasi atau perusahaan), *absorption* (keasyikan serta kenikmatan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya).

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik eksplanasi deskriptif dan asosiatif. Pada penelitian ini digunakan dua metode survey yaitu deskriptif survey (*descriptive*) dan *explanatory survey*. Penelitian dilakukan pada lembaga Badan Pemeriksa Keuangan RI yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia. Teknik solusi yang akan dipergunakan sebagai alat analisis (*tool analysis*) di dalam disertasi ini adalah metode *structural equation modeling* (SEM). Populasi dalam penelitian ini adalah 5.272 ASN BPK RI. Jumlah sampel dihitung dengan rumus yang dikemukakan Sugiyono (2019) sebagai berikut:

$$s = \frac{\chi^2 NPQ}{d^2 (N-1) + \chi^2 PQ} = \frac{3,481(5272)(0,5)(0,5)}{0,05^2 (5272-1) + 3,481(0,5)(0,5)} = 360$$

## **HASIL PENELITIAN**

Pengujian terhadap model penelitian dilakukan dengan melihat nilai koefisien pada setiap hipotesis penelitian. Dari hasil perhitungan *Structural Equation Model*, hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik manajemen talenta maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,458 dan nilai t-hitung sebesar 10,628

lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPK RI. Dengan kata lain *talent management* saat ini sudah bisa meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kompetensi profesional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,100 dan nilai t-hitung sebesar 40,931 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kompetensi profesional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPK RI.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,168 dan nilai t-hitung sebesar 3,243 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPK RI.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik *employee engagement* maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,362 dan nilai t-hitung sebesar 5,130 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya *employee engagement* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik

manajemen talenta maka *employee engagement* akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,172 nilai t-hitung sebesar 4,464 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kompetensi profesional terhadap *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kompetensi profesional maka *employee engagement* akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,277 dan nilai t-hitung sebesar 8,021 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kompetensi profesional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kepemimpinan transformasional maka *employee engagement* akan semakin meningkat. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,556 dan nilai t-hitung sebesar 18,397 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik manajemen talenta maka kinerja pegawai akan semakin meningkat yang diperkuat dengan *employee engagement* yang baik. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,062 dan nilai t-hitung sebesar 22,779 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya manajemen talenta memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kompetensi profesional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat yang diperkuat dengan *employee engagement* yang baik. Hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,100 dan nilai t-hitung sebesar 40,931 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kompetensi profesional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

Hasil Pengujian hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* ialah positif. Dengan demikian maka semakin baik kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat yang diperkuat dengan *employee engagement* yang baik. Hasil pengujian hipotesis memperoleh hasil koefisien regresi sebesar 0,201 dan nilai t-hitung sebesar 40,931 lebih besar dari 1,96. Nilai ini menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima artinya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

## **KESIMPULAN**

Dari kajian analisis diatas dapat disimpulkan hal-hal penting dari penelitian berikut ini:

1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik manajemen talenta maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan semakin rendah manajemen talenta maka akan menurunkan kinerja pegawai.
2. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi profesional maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan

semakin rendah kompetensi profesional maka akan menurunkan kinerja pegawai.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan semakin rendah kepemimpinan transformasional maka akan menurunkan kinerja pegawai.
4. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin kuaaat *employee engagement* maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan semakin rendah *employee engagement* maka akan menurunkan kinerja pegawai.
5. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik manajemen talenta maka akan meningkatkan *employee engagement* dan semakin rendah manajemen talenta maka akan menurunkan *employee engagement*.
6. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi profesional maka akan meningkatkan *employee engagement* dan semakin rendah kompetensi profesional maka akan menurunkan *employee engagement*.
7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dimana hasilnya menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan *employee engagement* dan semakin rendah kepemimpinan transformasional maka akan menurunkan *employee engagement*.
8. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dimana hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai akan mengalami peningkatan jika dimediasi oleh *employee engagement*.

9. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement dimana hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja pegawai akan mengalami peningkatan jika dimediasi oleh *employee engagement*.
10. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement dimana hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai akan mengalami peningkatan jika dimediasi oleh *employee engagement*.





## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Subhana Wata'ala yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga Disertasi yang diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan walaupun belum sempurna sebagaimana yang diharapkan karena keterbatasan penulis.

Disertasi ini berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi *Employee Engagement* (Studi Pada Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia). Saat penyusunan Disertasi banyak pihak yang turut membantu dan memberikan bimbingan serta saran-saran sehingga disertasi ini dapat terselesaikan. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada Prof. Dr. Komarudin, M.Si. sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S, SE.M.Bus. sebagai Direktur Pascasarjana, Prof. Usep Suhud, M.Si, Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi, Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si sebagai Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen (Konsentrasi MSDM), Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si. sebagai Promotor dan Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan sebagai Co-Promotor yang telah banyak membantu dalam penulisan disertasi ini.

Terimakasih juga kepada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang telah memberikan kemudahan dalam penelitian ini dan rekan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara VI BPK RI yang selalu memberikan dukungan dan semangat.

Terimakasih juga kepada istri tercinta, ayah dan ibu tercinta serta putra putri yang selalu memberikan doa semangat, moril dan materil sehingga dapat menyelesaikan studi di Universitas Negeri Jakarta.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Rektor, Dekan, Ketua Jurusan, Bapak dan Ibu Dosen serta teman teman seangkatan yang selalu memberikan semangat dan saling memberikan dukungan selama kuliah dan sampai penulisan Disertasi ini.

Semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas segala kebaikan semua pihak yang dengan ikhlas telah banyak membantu dalam proses penulisan Disertasi ini. Aamin Aamin Ya Robbal Aalamin.

Jakarta, 4 Juni 2024

Aryono Prakoso



## ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah Puji syukur penulis panjatkan, kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga laporan hasil penelitian Disertasi yang berjudul Pengaruh Manajemen Talenta, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi *Employee Engagement* (Studi Pada Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia), dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta dapat terselesaikan.

Secara khusus penulis menghaturkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si. sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta;
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S, SE.M.Bus. sebagai Direktur Pascasarjana;
3. Prof. Usep Suhud, M.Si, Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi;
4. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si sebagai Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen (Konsentrasi MSDM)
5. Prof. Dr. Saparuddin Mukhtar, M.Si. sebagai Promotor;
6. Prof. Dr. Ir. Kazan Gunawan sebagai Co-Promotor;
7. Bapak dan Ibu Dosen serta staf administrasi PPS UNJ, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah membantu dalam menyelesaikan disertasi ini;
8. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang telah memberikan kemudahan dalam penelitian ini dan rekan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara VI BPK RI yang selalu memberikan dukungan dan semangat;
9. Secara khusus penulis sampaikan rasa sayang kepada istri tercinta, ayah dan ibu tercinta serta putra putri yang telah sabar dan setia menemani, mendampingi sehingga penulisan disertasi ini selesai.

Kiranya pikiran-pikiran yang terkandung di dalam hasil laporan disertasi ini mendapatkan masukan dan saran untuk menyempurnakan disertasi ini agar menjadi lebih baik.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI</b> .....	i
<b>BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xv
<b>ACKNOWLEDGEMENT</b> .....	xvii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xxi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xxii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Pembatasan Masalah .....	10
1.3 Rumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	12
1.5 Manfaat Penelitian .....	12
1.5.1 Manfaat Teoritis .....	12
1.5.2 Manfaat Praktis .....	13
1.6 <i>State of The Art</i> .....	14
1.7 <i>Road Map</i> Penelitian.....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	16
2.1 Kajian Teori .....	16
2.1.1 <i>Grand Theory</i> .....	16
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.1.3 Kinerja Pegawai .....	22
2.1.4 Manajemen Talenta.....	27
2.1.5 Kompetensi Profesional .....	34
2.1.6 Kepemimpinan Transformasional.....	51
2.1.7 <i>Employee Engagement</i> .....	63

2.2	Penelitian yang Relevan.....	68
2.3	Kerangka Berpikir.....	112
2.4	Model Penelitian .....	123
2.5	Hipotesis Penelitian .....	123
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>125</b>
3.1	Metode Penelitian .....	125
3.2	Waktu dan Tempat Penelitian .....	126
3.3	Desain Penelitian .....	126
3.4	Sampel.....	131
3.5	Teknik Pengumpulan Sampel .....	133
3.6	Penyusunan Instrumen Penelitian .....	137
3.6.1	Kinerja Pegawai .....	137
3.6.2	Manajemen Talenta.....	138
3.6.2	Kompetensi Profesional .....	139
3.6.3	Kepemimpinan Transformasional.....	141
3.6.4	<i>Employee Engagement</i> .....	142
3.7	Teknik Analisis Data.....	143
3.7.1	Uji Validitas .....	144
3.7.2	Uji Reliabilitas .....	149
3.7.3	Analisis Data.....	150
3.7.4	Uji SEM.....	152
3.7.5	Uji Hipotesis .....	157
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>160</b>
4.1	Deskripsi Data.....	160
4.1.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	160
4.1.2	Profil Responden.....	164
4.1.3	Distribusi Perhitungan Indikator .....	171
4.2	Hasil Penelitian .....	187
4.2.1	Uji SEM PLS .....	187
4.2.2	Uji Hipotesis .....	205
4.3	Pembahasan.....	222
4.3.1	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai .....	222
4.3.2	Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pegawai.....	223
4.3.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	225

4.3.4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai .....	227
4.3.5	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	229
4.3.6	Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap <i>Employee Engagement</i> ....	231
4.3.7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	233
4.3.8	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	234
4.3.9	Pengaruh Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	236
4.3.10	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Employee Engagement</i> .....	238
4.4	Novelty dan Temuan Penelitian.....	241
4.5	Keterbatasan Penelitian.....	243
<b>BAB V KESIMPULAN</b> .....		244
5.1	Kesimpulan .....	244
5.2	Implikasi .....	246
5.3	Rekomendasi.....	247
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		250
<b>LAMPIRAN</b> .....		269
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....		334

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Road Map Penelitian .....	15
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	16
Gambar 2. 2 Model Penelitian .....	123
Gambar 3. 1 Alur Proses Desain Penelitian .....	127
Gambar 3. 2 Model Variabel Penelitian.....	128
Gambar 3. 3 Kerangka Alur Hubungan Antar Variabel Laten yang Diteliti .....	156
Gambar 4. 1 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	164
Gambar 4. 2 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia .....	166
Gambar 4. 3 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	168
Gambar 4. 4 Karakteristik Pegawai Berdasarkan Masa Kerja.....	169
Gambar 4. 5 Full Model Struktural (PLS Algorithm).....	187
Gambar 4. 6 Second Order Variabel Manajemen Talenta .....	192
Gambar 4. 7 Second Order Variabel Kompetensi Profesional .....	195
Gambar 4. 8 Second Order Variabel Kepemimpinan transformasional .....	198
Gambar 4. 9 Second Order Variabel Employee Engagement.....	201
Gambar 4. 10 Second Order Variabel Kinerja Pegawai .....	203
Gambar 4. 11 Full Model Structural .....	206
Gambar 4. 12 Diagram Jalur Pengujian Hipotesis .....	207

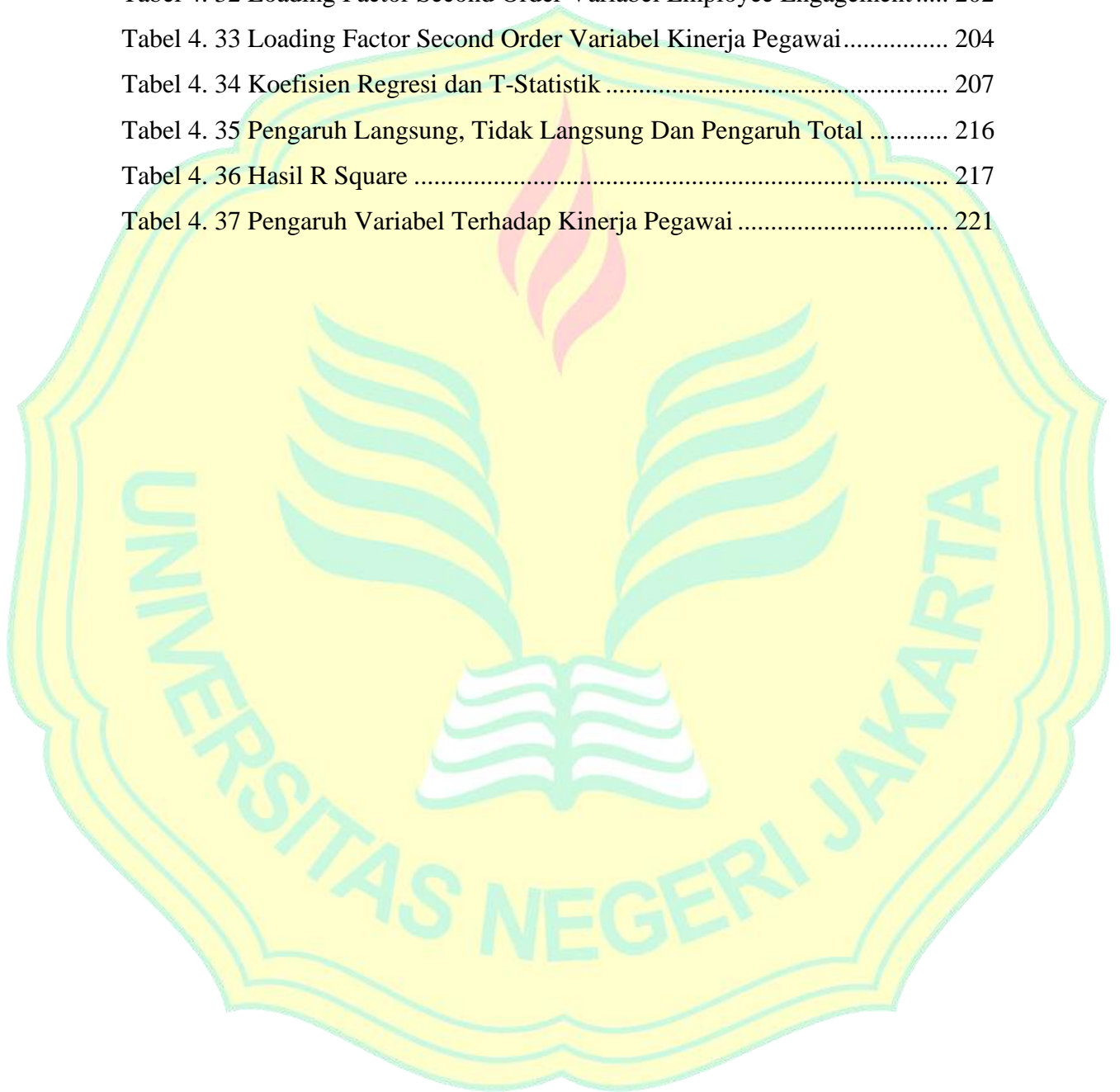
## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Capaian IK 2.1.1 Indeks Pemahaman Pegawai terhadap Visi, Misi, dan Nilai Dasar BPK Tahun 2018-2021 .....	2
Tabel 1. 2 Perkembangan Capaian IKU per Masing-Masing Strategi.....	2
Tabel 1. 3 Data Capaian IKU Pemenuhan Jam Diklat.....	4
Tabel 1. 4 Sasaran Kinerja ASN Badan Pemeriksa Keuangan .....	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	106
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel .....	129
Tabel 3. 2 Komposisi Karyawan BPK RI.....	131
Tabel 3. 3 Pengambilan Sampel.....	135
Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai .....	138
Tabel 3. 5 Skala Penilaian untuk Kinerja Pegawai .....	138
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Manajemen Talenta.....	139
Tabel 3. 7 Skala Penilaian untuk Manajemen Talenta.....	139
Tabel 3. 8 Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Profesional .....	140
Tabel 3. 9 Skala Penilaian untuk Kompetensi Profesional .....	141
Tabel 3. 10 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional.....	142
Tabel 3. 11 Skala Penilaian untuk Kepemimpinan Transformasional.....	142
Tabel 3. 12 Kisi-kisi Instrumen Employee Engagement.....	143
Tabel 3. 13 Skala Penilaian untuk Employee Engagement.....	143
Tabel 3. 14 Kriteria Standar Validitas Instrumen Penelitian .....	145
Tabel 3. 15 Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta (X1) n= 50.....	146
Tabel 3. 16 Uji Validitas Variabel Kompetensi profesional (X2) n= 50 .....	146
Tabel 3. 17 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X3) n= 50 .....	147
Tabel 3. 18 Uji Validitas Variabel Employee Engagement (Z) n= 50.....	148
Tabel 3. 19 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) n= 50.....	148
Tabel 3. 20 Kriteria Standar Reabilitas Instrumen Penelitian.....	150
Tabel 3. 21 Hasil Pengujian Reliabilitas n= 50.....	150
Tabel 3. 22 Kriteria Pengujian Hipotesis .....	158



Tabel 3. 23 Rekap Perhitungan Indikator .....	184
Tabel 4. 1 Tabel Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	164
Tabel 4. 2 Tabel Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia.....	165
Tabel 4. 3 Tabel Karakteristik Pegawai Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	167
Tabel 4. 4 Tabel Karakteristik Pegawai Berdasarkan Masa Kerja Pegawai .....	169
Tabel 4. 5 Kategorisasi Interpretasi Skor .....	171
Tabel 4. 6 Nilai Deskriptif Dimensi Identifikasi Jabatan Kunci .....	172
Tabel 4. 7 Nilai Deskriptif Dimensi Akuisisi Talenta.....	172
Tabel 4. 8 Nilai Deskriptif Dimensi Pengembangan Talenta .....	173
Tabel 4. 9 Nilai Deskriptif Dimensi Retensi Talenta.....	174
Tabel 4. 10 Nilai Deskriptif Dimensi Motivasi.....	174
Tabel 4. 11 Nilai Deskriptif Dimensi Sifat .....	175
Tabel 4. 12 Nilai Deskriptif Dimensi Konsep Pribadi .....	176
Tabel 4. 13 Nilai Deskriptif Dimensi Pengetahuan .....	176
Tabel 4. 14 Nilai Deskriptif Dimensi Keterampilan .....	177
Tabel 4. 15 Nilai Deskriptif Dimensi Idealized Influence .....	178
Tabel 4. 16 Nilai Deskriptif Dimensi Inspirational Motivation .....	178
Tabel 4. 17 Nilai Deskriptif Dimensi Intellectual Stimulation .....	179
Tabel 4. 18 Nilai deskriptif dimensi Individualized Consideration .....	180
Tabel 4. 19 Nilai deskriptif dimensi Vigor .....	180
Tabel 4. 20 Nilai Deskriptif Dimensi Dedication .....	181
Tabel 4. 21 Nilai Deskriptif Dimensi Absorption.....	182
Tabel 4. 22 Nilai Deskriptif Dimensi Kinerja Tugas .....	182
Tabel 4. 23 Nilai Deskriptif Dimensi Kinerja Kontekstual.....	183
Tabel 4. 24 Nilai deskriptif dimensi Kinerja Adaptif .....	184
Tabel 4. 25 Hasil Uji Dimensi Outer Loading .....	189
Tabel 4. 26 Hasil Uji AVE (Average Variance Extracted) atau Convergent Validity.....	189
Tabel 4. 27 Hasil Uji Discriminant Validity .....	190
Tabel 4. 28 Hasil Uji Cronbach Alpha dan Composite Reliability.....	191
Tabel 4. 29 Loading Factor Second Order Variabel Manajemen Talenta .....	193

Tabel 4. 30 Loading Factor Second Order Variabel Kompetensi Profesional....	196
Tabel 4. 31 Loading Factor Second Order Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	199
Tabel 4. 32 Loading Factor Second Order Variabel Employee Engagement .....	202
Tabel 4. 33 Loading Factor Second Order Variabel Kinerja Pegawai.....	204
Tabel 4. 34 Koefisien Regresi dan T-Statistik .....	207
Tabel 4. 35 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Pengaruh Total .....	216
Tabel 4. 36 Hasil R Square .....	217
Tabel 4. 37 Pengaruh Variabel Terhadap Kinerja Pegawai .....	221



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Form Bukti Perbaikan Setelah Seminar .....	269
Lampiran 2 – Form Persetujuan Hasil Perbaikan .....	270
Lampiran 3 – Kuesioner Penelitian.....	273
Lampiran 4 – Tabulasi Data Manajemen Talenta (X1) .....	280
Lampiran 5 – Tabulasi Data Kompetensi Profesional (X2).....	289
Lampiran 6 – Tabulasi Data Kepemimpinan Transformasional (X3) .....	298
Lampiran 7 – Tabulasi Data Employee Engagement (Z).....	307
Lampiran 8 – Tabulasi Data Kinerja Pegawai (Y).....	316
Lampiran 9 – Path Coefficients.....	325
Lampiran 10 – R Square .....	326
Lampiran 11 – R Square Adjusted .....	327
Lampiran 12 – f Square.....	328
Lampiran 13 – Cronbach’s Alpha.....	329
Lampiran 14 – rho_A .....	330
Lampiran 15 – Composite Reliability .....	331
Lampiran 16 – Average Variance Extracted (AVE).....	332
Lampiran 17 – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	333