

PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN RETENSI AUDITOR MELALUI *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN KEPUASAN KERJA DI SEKTOR PUBLIK

@Hak cipta milik IPB University

MITRIANI MANALU



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Retensi Auditor melalui *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Mitriani Manalu
H2501231015

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RINGKASAN

MITRIANI MANALU. Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Retensi Auditor melalui *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan ANIK DJURAIDAH.

Permasalahan pengelolaan talenta semakin kompleks seiring dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan proyeksi kekurangan tenaga kerja terampil yang berpotensi menurunkan produktivitas organisasi. Di Indonesia, tingkat perpindahan karyawan yang relatif tinggi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan terhadap kompensasi, keterbatasan peluang pengembangan karier, serta kecenderungan berpindah pekerjaan. Kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas organisasi, terutama apabila organisasi tidak mampu mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja yang memadai. Dalam konteks ini, penerapan praktik manajemen talenta yang efektif serta kualitas hubungan kerja antara pemimpin dan anggota tim menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) terhadap manajemen talenta, *Leader-Member Exchange*, kepuasan kerja, dan retensi pegawai, serta menentukan pengaruh manajemen talenta dan *Leader-Member Exchange* terhadap retensi pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui analisis deskriptif untuk mengevaluasi serta menggambarkan persepsi karyawan terhadap variabel yang dikaji. Selanjutnya, metode *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap praktik manajemen talenta, kualitas *Leader-Member Exchange*, kepuasan kerja, serta retensi karyawan berada pada kategori positif. Selain itu, manajemen talenta dan *Leader-Member Exchange* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *Leader-Member Exchange* berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan retensi pegawai tidak hanya ditentukan oleh efektivitas praktik manajemen talenta, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA), organisasi perlu memprioritaskan penguatan praktik manajemen talenta melalui penyesuaian sistem kompensasi yang lebih kompetitif, penerapan fleksibilitas jam kerja, pengembangan program *work-life balance*, penguatan kapasitas kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, penguatan sistem rekrutmen internal berbasis kompetensi, pengembangan budaya apresiasi terhadap kontribusi pegawai, serta peningkatan dukungan supervisor melalui *coaching* dan komunikasi yang suportif. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat kualitas *Leader-Member Exchange*, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan retensi pegawai secara berkelanjutan di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Kata kunci: kepuasan kerja, *Leader-Member Exchange* (LMX), manajemen talenta, retensi karyawan



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

MITRIANI MANALU. Talent Management Implementation to Enhance Auditor Retention through Leader-Member Exchange and Job Satisfaction in the Public Sector. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and ANIK DJURAIDAH.

Talent management has become increasingly complex due to the rising mobility of the workforce and the projected shortage of skilled labor, which may potentially reduce organizational productivity. In Indonesia, the relatively high rate of employee turnover is influenced by several factors, such as dissatisfaction with compensation, limited career development opportunities, and the growing tendency of employees to change jobs. These conditions may affect organizational effectiveness, particularly when organizations are unable to retain employees who possess adequate competencies and work experience. In this context, the implementation of effective talent management practices and the quality of working relationships between leaders and team members play an important role in enhancing job satisfaction and employee retention. This study aims to describe employees' perceptions at the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) regarding talent management, leader-member exchange, job satisfaction, and employee retention. In addition, this study seeks to determine the influence of talent management and *Leader-Member Exchange* on employee retention, both directly and indirectly through job satisfaction. Data analysis in this study was conducted using descriptive analysis to evaluate and describe employees' perceptions of the variables examined. Furthermore, Structural Equation Modelling using the Partial Least Square (SEM-PLS) approach was employed to test the research hypotheses.

The findings indicate that employees' perceptions of talent management practices, the quality of Leader-Member Exchange (LMX), job satisfaction, and employee retention are generally positive. Furthermore, talent management and LMX were found to have significant positive effects on both job satisfaction and employee retention. The results also demonstrate that job satisfaction and LMX serve as important mechanisms that strengthen the relationship between talent management and employee retention. These findings suggest that improving employee retention depends not only on the effectiveness of talent management practices but also on the quality of the relationship between supervisors and subordinates, which enhances employees' job satisfaction. Based on the results of the Importance-Performance Map Analysis (IPMA), organizations should prioritize strengthening talent management practices by implementing a more competitive compensation system, adopting flexible working arrangements, developing work-life balance programs, enhancing leadership capabilities, fostering a supportive and collaborative work environment, strengthening competency-based internal recruitment and promotion systems, cultivating a culture of appreciation for employees' extra-role contributions, and improving supervisor support through coaching and supportive interpersonal communication. The implementation of these strategic initiatives is expected to strengthen the quality of Leader-Member Exchange, enhance job satisfaction, and ultimately improve employee retention in the Financial and Development Supervisory Agency (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, BPKP).

Keywords: employee retention, job satisfaction, *Leader-Member Exchange* (LMX), talent management



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN RETENSI AUDITOR MELALUI *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN KEPUASAN KERJA DI SEKTOR PUBLIK

MITRIANI MANALU

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Naufal Mahfudz, M.M.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.



Judul Tesis : Penerapan Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Retensi Auditor Melalui *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik
Nama : Mitriani Manalu
NIM : H2501231015

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. Anik Djuraidah, M.S.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec
NIP 19790422 200604 1002



Tanggal Ujian:
22 Juli 2026

Tanggal Pengesahan: 10 AUG 2026

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan November 2025 sampai bulan Desember 2025 ini ialah retensi pegawai, dengan judul “Penerapan Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Retensi Auditor Melalui *Leader-Member Exchange* dan Kepuasan Kerja di Sektor Publik”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, 1) Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M., 2) Prof. Dr. Ir. Anik Djuraidah, M.S. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada moderator seminar, dan penguji luar komisi pembimbing. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada kepada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang telah memberikan izin penelitian dan seluruh tenaga kependidikan Program Studi Ilmu Manajemen IPB yang membantu penulis menyelesaikan karya ilmiah penelitian ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juni 2026

Mitriani Manalu

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan	11
1.4 Manfaat	12
1.5 Ruang Lingkup	12
II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Manajemen Talenta	13
2.2 Kepuasan Kerja	14
2.3 Turnover Pegawai	15
2.4 Atrisi	16
2.5 Retensi Karyawan	17
2.6 <i>Leader-Member Exchange Theory</i>	18
2.7 Penelitian Terdahulu	19
2.8 Kerangka Pemikiran	24
2.9 Hipotesis Penelitian	26
III METODE	29
3.1 Diagram Alir Penelitian	29
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	30
3.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	30
3.4 Jenis dan Sumber Data	31
3.5 Metode Penarikan Sampel	31
3.6 Metode Analisis Data	32
3.7 Model Awal Penelitian	35
3.8 Variabel Operasional	35
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum BPKP	37
4.2 Karakteristik Responden	37
4.3 Analisis Deskriptif	40
4.4 Analisis SEM PLS	52
4.5 Implikasi Manajerial berdasarkan <i>Importance Performance Map</i> Analysis	67
V SIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Simpulan	79
5.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	93
RIWAYAT HIDUP	97

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Tingkat atrisi di Asia (2022-2024)	4
2	Penelitian terdahulu	20
3	Definisi variabel operasional	36
4	Karakteristik responden	38
5	Kategori interval variabel penelitian	40
6	<i>Crosstab</i> usia berdasarkan kategori manajemen talenta	41
7	<i>Crosstab</i> lama bekerja berdasarkan kategori manajemen talenta	42
8	<i>Crosstab</i> jabatan responden berdasarkan manajemen talenta	42
9	<i>Crosstab</i> usia berdasarkan kategori <i>leader-member exchange</i>	44
10	<i>Crosstab</i> lama bekerja berdasarkan kategori <i>leader-member exchange</i>	44
11	<i>Crosstab</i> jabatan responden berdasarkan <i>leader-member exchange</i>	45
12	<i>Crosstab</i> usia berdasarkan kategori kepuasan kerja	46
13	<i>Crosstab</i> lama bekerja berdasarkan kategori kepuasan kerja	47
14	<i>Crosstab</i> jabatan responden berdasarkan kepuasan kerja	47
15	<i>Crosstab</i> usia berdasarkan kategori retensi pegawai	49
16	<i>Crosstab</i> lama bekerja berdasarkan kategori retensi pegawai	49
17	<i>Crosstab</i> jabatan responden berdasarkan retensi pegawai	50
18	Distribusi kategori variabel penelitian berdasarkan usia responden	51
19	Distribusi kategori variabel penelitian berdasarkan lama bekerja	51
20	Distribusi kategori variabel penelitian berdasarkan jabatan	52
21	Nilai AVE	53
22	Nilai HTMT	54
23	Nilai <i>Fornell larcker Criterion</i>	55
24	Nilai <i>cronbach's alpha</i> dan nilai <i>composite reliability</i>	56
25	Nilai VIF	56
26	Hasil nilai <i>R-Square</i> dan <i>R-Square adjusted</i>	57
27	Nilai <i>f square</i>	58
28	<i>Predictive relevance</i> (Q2)	59
29	Hasil pengujian pengaruh (<i>direct effects</i>)	60
30	Hasil pengujian pengaruh (<i>indirect effects</i>)	64

DAFTAR GAMBAR

1	Tingkat atrisi karyawan organisasi jasa profesional di seluruh dunia dari tahun 2015 hingga 2023 berdasarkan wilayah	3
2	Pengeluaran pemerintah (persen dari PDB)	7
3	Analisis publikasi manajemen talenta berdasarkan sektor	9
4	Tingkat perputaran auditor di BPKP dari tahun 2019 hingga 2021	10
5	Hasil survei kepuasan kerja pegawai BPKP tahun 2020 dan 2021	10
6	Kerangka pemikiran	25
7	Model penelitian	26
8	Diagram alir penelitian	29
9	Model awal penelitian <i>higher order construc</i>	35

10	Model dan perhitungan nilai <i>loading factor</i>	53
11	<i>Importance-Performance Map Analysis</i> (IPMA) pada tingkat variabel	68
12	<i>Importance-Performance Map Analysis</i> (IPMA) pada tingkat indikator	69

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.