

Determinan Kinerja Pegawai dalam Reformasi Birokrasi: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Manajemen Talenta

Abstrak

Reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, terutama di sektor pendidikan yang memerlukan transformasi manajemen sumber daya manusia. Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta secara parsial, terdapat keterbatasan pemahaman tentang pengaruh simultan ketiga variabel ini dalam konteks pemerintah daerah Indonesia, khususnya sektor pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 96 pegawai ASN yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun dan terlibat langsung dalam program reformasi birokrasi pada tahun 2025. Data dikumpulkan melalui kuesioner tervalidasi dan dianalisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional ($\beta=0,342$; $p<0,01$), budaya organisasi ($\beta=0,289$; $p<0,01$), dan manajemen talenta ($\beta=0,315$; $p<0,01$) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kontribusi penelitian ini memperkuat model integratif manajemen SDM sektor publik dengan mengonfirmasi peran simultan ketiga variabel dalam konteks reformasi birokrasi Indonesia. Implikasi praktis menunjukkan perlunya pendekatan holistik dalam pengembangan SDM aparatur melalui penguatan kepemimpinan transformasional, internalisasi budaya organisasi adaptif, dan optimalisasi sistem manajemen talenta berbasis kompetensi.

Kata Kunci

Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Manajemen Talenta, Reformasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Setiap lembaga atau instansi memerlukan pegawai yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Keberhasilan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peran seluruh komponen sumber daya manusia yang memiliki komitmen untuk menjaga kestabilan kerja demi kemajuan bersama dalam suatu instansi. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat digunakan untuk menilai baik buruknya sebuah organisasi atau instansi. Sebuah instansi dikatakan memiliki sumber daya manusia berkualitas, apabila kinerja tiap sumber daya manusianya selalu berorientasi pada tercapainya visi dan misi instansi sesuai dengan yang ditetapkan sebelumnya (Putra & Yusri, 2020).

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar instansi serta mendukung tercapainya tujuan instansi. Sihaloho (2021) mendefinisikan kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Informasi mengenai kinerja sangat membantu instansi dalam menilai keberhasilan tujuan instansi, oleh karena itu penilaian kinerja menjadi sangat penting untuk dilakukan. Dalam konteks reformasi birokrasi Indonesia, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas strategis untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar instansi serta mendukung tercapainya tujuan instansi. Sihaloho (2021) Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Informasi mengenai kinerja sangat membantu instansi dalam menilai keberhasilan tujuan instansi, oleh karena itu penilaian kinerja menjadi sangat penting untuk dilakukan. Sihaloho (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang merupakan salah satu instansi di daerah yang sangat memperhatikan dan mengawasi kinerja para pegawainya, salah satunya dengan melihat capaian Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP). Kabupaten Batang, sebagai kabupaten di pesisir utara Jawa Tengah dengan karakteristik geografis dan demografis yang unik, menghadapi tantangan khusus dalam implementasi reformasi birokrasi. Dengan 15 kecamatan dan 248 desa/kelurahan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang memiliki tanggungjawab yang kompleks dalam mengelola layanan pendidikan dan pelestarian budaya lokal yang kaya akan tradisi pesisiran dan agraris. Kompleksitas ini menjadikan penelitian di konteks Kabupaten Batang memiliki nilai strategis sebagai representasi pemerintah daerah tingkat kabupaten dengan karakteristik dual challenge: modernisasi birokrasi di satu sisi, dan preservasi nilai-nilai lokal di sisi lain.

Berdasarkan data LKjIP tahun 2024, terdapat beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target optimal. Capaian profesionalisme dan efektivitas kerja aparatur hanya mencapai 94,64% dari target, sementara upaya pelestarian kebudayaan daerah hanya mencapai 76,92% dari target yang ditetapkan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya intervensi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Capaian LKjIP terlihat pada table 1.

Tabel 1 Capaian Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Batang 2024

No	Sasaran Kinerja Pegawai	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Meningkatnya profesional dan efektifitas kerja aparatur dalam melaksanakan layanan pendidikan dan kebudayaan	90.32 %	85.48 %	94.64
2	Meningkatnya upaya pelestarian kebudayaan daerah melalui penguatan nilai-nilai budaya, sejarah, pengembangan bahasa dan kesenian yang berbasis kearifan lokal	13 kali	10 kali	76.92
3	Prosentase Pegawai yang mendapatkan pelatihan peningkatan kompetensi	93.33 %	94.00 %	100.71
4	Prosentase Pegawai Berkualifikasi Ijazah S1/D4	90.67 %	92.81 %	102.36
Rata - Rata Capaian				93.66

Sumber : LKjIP Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Batang, 2025

Gap kinerja tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem manajemen talenta yang diterapkan. Arfianty et al., (2021) menegaskan bahwa ketiga faktor ini memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai di sektor publik

Namun, literatur menunjukkan inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Beberapa studi menemukan pengaruh positif signifikan (Setiadi & Lutfi (2021; Sabir et al., 2023; Amaliah et al., 2024). sementara penelitian lain melaporkan pengaruh yang tidak signifikan (Runtuwene et al (2022; Junaidi & Marantika, 2022; Basuki & Marliyana, 2021). Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa efektivitas ketiga variabel

tersebut bersifat kontekstual dan memerlukan pengujian lebih lanjut dalam setting organisasi yang spesifik, khususnya di sektor publik Indonesia yang sedang mengalami transformasi reformasi birokrasi.

Lebih lanjut, meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta secara parsial atau berpasangan, masih terbatas pemahaman tentang pengaruh simultan ketiga variabel ini dalam konteks pemerintah daerah tingkat kabupaten di Indonesia. Padahal, pendekatan integratif diperlukan untuk memahami bagaimana ketiga faktor ini berinteraksi dalam membentuk kinerja pegawai, terutama di instansi yang memiliki dual mandate seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang harus menyeimbangkan tuntutan modernisasi layanan dengan preservasi nilai-nilai budaya lokal. Kompleksitas ini menuntut pemahaman holistik tentang arsitektur sumber daya organisasi yang dapat mendukung kinerja optimal pegawai dalam konteks reformasi birokrasi.

Penelitian ini menjadi penting dan urgent karena beberapa alasan. Pertama, dalam konteks implementasi reformasi birokrasi yang menjadi agenda prioritas nasional, identifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi krusial untuk merancang intervensi yang efektif. Kedua, sebagai instansi yang bertanggungjawab terhadap kualitas pendidikan dan pelestarian budaya, dua pilar penting pembangunan daerah. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memerlukan pegawai berkinerja tinggi untuk menghadapi tantangan kompleks di era digital dan globalisasi. Ketiga, temuan penelitian ini dapat memberikan *blueprint* bagi pemerintah daerah lain dengan karakteristik serupa dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM aparatur. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang dalam kerangka reformasi birokrasi.

GRAND THEORY

Resource-Based View (RBV) Theory

Penelitian ini didasarkan pada *Resource-Based View (RBV) Theory* yang dikembangkan oleh Handayani & Susanti (2023) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*). Dalam konteks sektor publik, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

RBV Theory relevan dengan penelitian ini karena kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta merupakan tiga pilar sumber daya organisasional yang dapat menciptakan nilai tambah berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai *intangible resource* yang membentuk visi dan motivasi pegawai (Handayani & Susanti, 2023). Budaya organisasi berperan sebagai *social capital* yang mengikat nilai-nilai bersama dan norma perilaku (Handayani & Susanti, 2023). Sementara itu, manajemen talenta merupakan *organizational capability* dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berkinerja tinggi.

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengkaji ketiga variabel secara parsial, perspektif RBV menegaskan bahwa sinergi ketiga sumber daya ini dapat menciptakan *competitive advantage* yang lebih kuat daripada efek individual masing-masing variabel (*resource complementarity*). Handayani & Susanti (2023) menjelaskan bahwa kombinasi *leadership capability* (kepemimpinan transformasional), *organizational infrastructure* (budaya organisasi), dan *human capital development system* (manajemen talenta) membentuk *resource architecture* yang sulit ditiru dan menghasilkan kinerja superior. Dalam konteks reformasi birokrasi, integrasi ketiga variabel ini diharapkan dapat menciptakan *unique resource configuration* yang mendukung transformasi organisasi sektor publik menuju layanan yang lebih efektif dan responsif.

Social Exchange Theory (SET)

Penelitian ini juga menggunakan *Social Exchange Theory* (Indah et al., 2025) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai didasarkan pada prinsip pertukaran sosial (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan melalui kepemimpinan yang inspiratif, budaya yang kondusif, dan pengembangan talenta yang sistematis, pegawai cenderung merespons dengan meningkatkan kinerja dan komitmen organisasional melalui mekanisme *perceived organizational support* (Indah et al., 2025).

SET memperkuat argumen bahwa investasi organisasi dalam ketiga variabel independen akan menghasilkan *return* berupa peningkatan kinerja pegawai melalui mekanisme pertukaran sosial yang positif. Dalam konteks sektor publik yang sedang bertransformasi, pertukaran sosial ini menjadi krusial karena pegawai memerlukan sinyal kuat bahwa organisasi berkomitmen terhadap pengembangan mereka di tengah dinamika perubahan.

Kombinasi *RBV Theory* dan *Social Exchange Theory* memberikan kerangka teoretis yang komprehensif untuk memahami mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. RBV menjelaskan "apa" (what) sumber daya organisasional yang menciptakan nilai, sedangkan SET menjelaskan "bagaimana" (how) mekanisme pertukaran sosial yang mengaktifkan sumber daya tersebut menjadi kinerja.

Secara spesifik, RBV memposisikan ketiga variabel independen sebagai sumber daya strategis organisasi yang—ketika dikelola secara integratif—dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sementara SET menjelaskan bahwa efektivitas ketiga sumber daya tersebut bergantung pada persepsi pegawai tentang dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang kemudian memicu kewajiban timbal balik (*reciprocity obligation*) untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kombinasi kedua teori ini memberikan lensa teoretis yang lebih kuat untuk memahami kompleksitas hubungan antara variabel independen dan dependen dalam konteks reformasi birokrasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan Irwan et al (2022). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam perspektif Resource-Based View, kinerja pegawai merupakan manifestasi dari efektivitas pemanfaatan sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Kinerja pegawai di sektor publik memiliki karakteristik unik karena tidak hanya diukur dari produktivitas individual, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian tujuan pelayanan publik dan akuntabilitas organisasi. Dalam konteks reformasi birokrasi, kinerja pegawai menjadi indikator kunci keberhasilan transformasi organisasi sektor publik menuju tata kelola yang lebih profesional, efektif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Tran & Hoang, 2024). Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), pemimpin transformasional bertindak sebagai strategic resource yang menciptakan nilai melalui empat dimensi: idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual) (Jufrizien & Lubis, 2020).

Sintesis penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konklusif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan dua pola temuan yang kontradiktif. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif signifikan, seperti penelitian di sektor perbankan yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen organisasional (Setiadi & Lutfi (2021). Temuan ini dikonfirmasi dengan argumentasi bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan psychological empowerment yang mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi kinerja (Sabir et al, 2023). Penelitian lain memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan self-efficacy sebagai mekanisme mediasi (Sukma et al, 2024).

Baliknya, beberapa penelitian melaporkan pengaruh positif yang tidak signifikan. Penelitian menemukan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja, pengaruhnya tidak signifikan ($\beta=0.187$, $p>0.05$) pada organisasi dengan struktur birokrasi yang kaku (Runtuwene et al, 2022). Temuan ini didukung dengan hasil yang menunjukkan bahwa di sektor publik dengan kultur paternalistik, kepemimpinan transformasional belum efektif memengaruhi kinerja ($\beta=0.156$, $p>0.05$) (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Penelitian lain menemukan pengaruh tidak signifikan ($\beta=0.203$, $p>0.05$) dan mengidentifikasi bahwa kesiapan pegawai untuk berubah (readiness for change) memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional (Muizzah et al (2024).

Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh tiga faktor kontekstual yang mengindikasikan adanya gap penelitian. Pertama, karakteristik organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif di organisasi dengan struktur organik dibanding mekanistik (Runtuwene et al, 2022). Kedua, kultur organisasi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional lebih tinggi di organisasi dengan kultur inovatif dibanding kultur birokratis tradisional (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Ketiga, kesiapan pegawai menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bergantung pada tingkat readiness for change dan psychological capital pegawai (Muizzah et al (2024).

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi faktor kontekstual yang memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional, masih terbatas pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional berinteraksi dengan faktor organisasional lain (budaya organisasi dan manajemen talenta) dalam konteks reformasi birokrasi di pemerintah daerah Indonesia. Gap ini penting karena konteks reformasi birokrasi menciptakan kondisi unik: tekanan untuk berubah (push factor) dan tuntutan untuk mempertahankan stabilitas pelayanan (resistance factor) yang terjadi secara simultan. Berdasarkan sintesis di atas dan mengacu pada RBV Theory yang menekankan pentingnya *resource complementarity*, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang.

Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai social glue dalam membentuk perilaku kolektif (Junaidi & Marantika (2022). Dalam kerangka Resource-Based View (RBV), budaya organisasi yang kuat merupakan rare and inimitable resource yang sulit ditiru oleh organisasi lain, sehingga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Hoai et al., 2022). Budaya organisasi menjadi pedoman bagi perilaku dan tindakan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama, serta dapat menciptakan rasa memiliki dan komitmen yang tinggi dari para pegawai terhadap organisasi.

Sintesis penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang divergen mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan temuan yang terpolarisasi. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif yang kuat, seperti temuan yang menunjukkan budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan argumentasi bahwa internalisasi nilai-nilai organisasi menciptakan *shared understanding* yang meningkatkan koordinasi dan efektivitas kerja (Amaliah et al, 2024). Temuan ini dikonfirmasi dengan hasil yang menunjukkan bahwa dimensi budaya clan (kekeluargaan) dan *adherence* (inovasi) memberikan kontribusi paling besar (Edmizar et al (2024). Penelitian lain menemukan pengaruh signifikan dengan organizational commitment sebagai mediator parsial (Cahya et al, 2023).

Sebaliknya, beberapa penelitian melaporkan hasil yang tidak signifikan. Penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, dengan indikasi bahwa budaya organisasi yang ada belum terinternalisasi secara efektif (Junaidi & Marantika (2022). Temuan ini didukung oleh hasil yang menunjukkan adanya cultural gap antara budaya formal yang dicanangkan dengan budaya praktis di lapangan (Rantung et al (2023). Penelitian lain juga menemukan pengaruh tidak signifikan dan mengidentifikasi bahwa dalam fase perubahan organisasi, budaya bersifat lagging indicator yang memerlukan waktu untuk memengaruhi kinerja (Sugiyono & Rahajeng, 2022).

Divergensi hasil ini dapat dipahami melalui tiga perspektif yang mengindikasikan adanya gap penelitian. Pertama, fase *organizational life cycle* menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih efektif memengaruhi kinerja di organisasi yang sudah mature dibanding organisasi yang sedang dalam fase transisi (Rantung et al, 2023). Kedua, kesesuaian budaya-strategi (*cultural fit*) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi signifikan hanya ketika terdapat alignment antara nilai budaya dengan strategi organisasi (Amaliah et al (2024). Ketiga, tingkat internalisasi menunjukkan bahwa efektivitas budaya bergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya telah terinternalisasi menjadi enacted values dalam praktik kerja, bukan sekadar espoused values yang dideklarasikan (Junaidi & Marantika (2022).

Penelitian sebelumnya belum secara eksplisit menguji bagaimana budaya organisasi berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta dalam konteks organisasi yang sedang mengalami dual pressure: tekanan modernisasi birokrasi dan keharusan mempertahankan nilai-nilai lokal. Khususnya di instansi seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang memiliki *dual mandate* (modernisasi layanan dan preservasi budaya), pemahaman tentang konfigurasi budaya organisasi yang optimal masih terbatas. Berdasarkan sintesis di atas dan mengacu pada Social Exchange Theory yang menekankan pentingnya *shared values* sebagai basis pertukaran sosial, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang.

Manajemen Talenta dan Kinerja Pegawai

Manajemen talenta adalah proses pengelolaan dan pemanfaatan talent yang ada di dalam instansi untuk memberikan kepastian ketersediaan talent sesuai dengan kebutuhan instansi, baik aspek kompetensi inti instansi maupun aspek kepemimpinan yang akan datang (Semaihi et al., 2023).

Manajemen talenta merupakan proses strategis untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia berkualitas tinggi guna memastikan ketersediaan talent sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari aspek kompetensi inti maupun kepemimpinan masa depan. Dalam perspektif *Resource-Based View (RBV)*, manajemen talenta dipandang sebagai *organizational capability* untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berkinerja tinggi sebagai aset strategis organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Semaihi et al., 2023).

Sintesis penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang heterogen mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian dengan hasil positif signifikan menunjukkan dampak yang kuat, seperti temuan yang menemukan pengaruh signifikan dengan koefisien melalui mekanisme peningkatan kompetensi dan motivasi pegawai (Ansar et al (2023). Temuan ini dikonfirmasi dengan hasil yang menunjukkan bahwa sistem *talent identification* dan *talent*

development yang efektif dapat meningkatkan *person job fit* dan kinerja (Fauziyyah et al (2024). Penelitian lain juga menemukan pengaruh signifikan dengan menekankan bahwa *career development opportunities* merupakan faktor kunci yang memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja Sabir et al (2023).

Sebaliknya, penelitian dalam konteks sektor publik melaporkan hasil yang tidak signifikan. Penelitian menemukan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, dengan indikasi bahwa sistem kepegawaian berbasis senioritas menghambat efektivitas implementasi manajemen talenta berbasis merit (Basuki & Marliyana, 2021). Temuan ini didukung oleh hasil yang juga menemukan pengaruh tidak signifikan dan mengidentifikasi bahwa implementasi manajemen talenta di sektor publik menghadapi hambatan struktural, termasuk keterbatasan fleksibilitas dalam reward system dan career path (Naibaho et al, 2025).

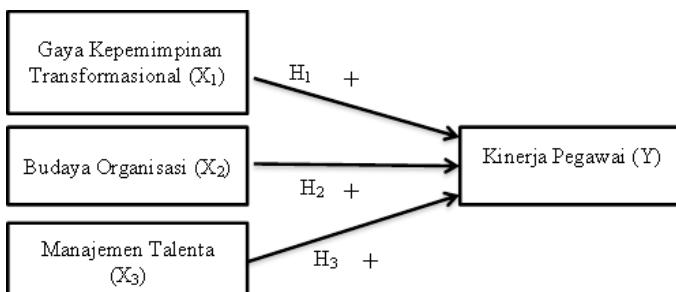
Heterogenitas hasil penelitian ini mengindikasikan adanya gap penelitian yang perlu dijembatani, khususnya terkait faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas manajemen talenta. Perbedaan signifikansi hasil antara sektor swasta dan sektor publik menunjukkan perlunya kajian mendalam tentang mekanisme implementasi yang sesuai dengan karakteristik masing-masing sektor, serta identifikasi tiga faktor kritis yang menjadi penentu keberhasilan manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Heterogenitas hasil ini dapat dijelaskan melalui tiga faktor kritis: (1) Kematangan sistem manajemen talenta—pengaruh signifikan ditemukan di organisasi dengan sistem manajemen talenta yang komprehensif (mencakup *identification, development, deployment, retention*), sedangkan pengaruh tidak signifikan ditemukan di organisasi yang baru mengimplementasikan aspek parsial (Ansar et al (2023) vs (Basuki & Marliyana (2021)); (2) Sistem pengelolaan kepegawaian, efektivitas manajemen talenta lebih tinggi di organisasi dengan *merit-based system* dibanding *seniority-based system* (Naibaho et al, 2025); (3) Dukungan manajemen puncak, terhadap implementasi manajemen talenta memerlukan komitmen kuat dari manajemen puncak dalam alokasi sumber daya dan perubahan sistem (Fauziyyah et al, 2024).

Penelitian sebelumnya belum secara mendalam mengeksplorasi bagaimana manajemen talenta dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks sektor publik Indonesia yang sedang bertransisi dari *seniority-based system* ke *merit-based system*. Gap ini krusial karena implementasi manajemen talenta di sektor publik menghadapi tantangan unik: keterbatasan fleksibilitas dalam sistem remunerasi, resistensi terhadap perubahan kultur, dan keterbatasan kapasitas SDM dalam mengelola sistem talenta yang kompleks. Lebih lanjut, belum ada penelitian yang menguji bagaimana manajemen talenta berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam menciptakan sinergi yang mendukung kinerja pegawai di level pemerintah daerah. Berdasarkan sintesis di atas dan mengacu pada kombinasi RBV Theory (manajemen talenta sebagai *organizational capability*) dan Social Exchange Theory (pengembangan talenta sebagai *organizational support*), penelitian ini mengajukan hipotesis:

H3: Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang.

Gambar 1 Determinan Kinerja Pegawai dalam Reformasi Birokrasi: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Manajemen Talenta



Sumber referensi: Konstruksi untuk keperluan investigasi ini, tahun 2025

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Desain penelitian bersifat cross-sectional dengan pengumpulan data dilakukan pada Agustus 2025 di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang tahun 2025 yang berjumlah 96 individu, terdiri dari 67 pegawai PNS dan 29 pegawai Non-PNS. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2017). Penggunaan sampling jenuh didasarkan pada empat pertimbangan metodologis: pertama, jumlah populasi terbatas sehingga pengambilan sampel keseluruhan lebih tepat untuk memastikan representativitas dan menghindari sampling error; kedua, memungkinkan generalisasi hasil dengan tingkat kesalahan minimal karena semua unit populasi telah diukur (Sugiyono, 2017); ketiga, menghindari potensi bias pemilihan sampel; dan keempat, memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi aktual dalam konteks spesifik reformasi birokrasi. Dari 96 kuesioner yang didistribusikan, seluruhnya dikembalikan dengan lengkap, menghasilkan response rate 100%.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.

Penelitian menggunakan data primer berupa kuesioner dengan skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Instrumen diadaptasi dari sumber terpercaya: kinerja pegawai dari Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Irwan et al (2022), kepemimpinan transformasional dari Putra & Yusri (2020), budaya organisasi dari Parela (2022), dan manajemen talenta dari Siagian et al (2021).

Uji Kualitas Instrumen.

Uji validitas terhadap 30 responden dengan r-tabel 0,3610 menunjukkan seluruh item valid ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menghasilkan nilai: kepemimpinan transformasional (0,782), budaya organisasi (0,801), dan manajemen talenta (0,882) yang semuanya reliabel. Variabel kinerja pegawai menunjukkan nilai 0,603 (borderline). Meskipun borderline, nilai ini tetap dapat diterima karena: (1) kinerja pegawai merupakan konstruk multidimensional yang cenderung menghasilkan alpha lebih rendah namun tidak mengindikasikan reliabilitas buruk; (2) nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dalam penelitian sosial untuk konstruk kompleks; (3) konteks reformasi birokrasi transisional menghadapi tantangan variabilitas interpretasi; dan (4) semua item telah lulus uji validitas. Langkah mitigasi dilakukan melalui triangulasi dengan data sekunder (LKjIP) dan interpretasi berhati-hati. Untuk mengatasi potensi common method bias dari single-source data, dilakukan *Harman's Single Factor Test* yang menunjukkan faktor pertama menjelaskan

26,43% varians (eigenvalue 18,234), jauh di bawah threshold 50%, mengindikasikan common method bias tidak menjadi masalah serius.

Teknik Analisis Data.

Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon$, di mana Y adalah kinerja pegawai, X_1 adalah kepemimpinan transformasional, X_2 adalah budaya organisasi, dan X_3 adalah manajemen talenta. Sebelum analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (Tolerance dan VIF), heteroskedastisitas (Glejser), dan autokorelasi (Durbin-Watson) untuk memastikan model BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Pengujian hipotesis dilakukan melalui: (1) uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur proporsi varians yang dijelaskan; (2) uji F untuk menguji pengaruh simultan dengan kriteria tolak H_0 jika $\text{sig.} < 0,05$; dan (3) uji t untuk menguji pengaruh parsial dengan kriteria tolak H_0 jika $\text{sig.} < 0,05$. Analisis dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 21 dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Pengujian Instrumen Penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas, hasil penelitian menunjukkan instrumen penelitian yang digunakan sudah memenuhi standar uji validitas dan reliabilitas, yang dapat dilihat bahwa seluruh nilai r hitung $>$ r tabel dan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Nilai r hitung terendah 0,523 yang artinya masih diatas r tabel 0,3610 dan nilai Cronbach Alpha terendah 0,603 yang artinya masih lebih besar dari 0,60.

Pengujian asumsi klasik menunjukkan hasil yang memuaskan. Uji normalitas menghasilkan nilai Kolmogorov-Smirnov 0,791 ($p=0,559 > 0,05$), mengindikasikan data terdistribusi normal dan layak dianalisis menggunakan metode parametrik. Uji multikolinearitas tidak menunjukkan masalah dengan nilai VIF tertinggi 1,349 (< 10) dan tolerance terendah 0,741 ($> 0,10$). Uji heteroskedastisitas (Glejser) juga memenuhi syarat dengan signifikansi terendah 0,196 ($> 0,05$). Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, model regresi dinyatakan layak untuk diuji dan diinterpretasikan lebih lanjut.

Regresi Linear Berganda

Hasil pemrosesan data memanfaatkan perangkat lunak statistik menghasilkan persamaan regresi ini :

$$\begin{aligned} Y &= 0.187X_1 + 0.158X_2 + 0.557X_3 \\ \text{Sign.} &= 0,024 \quad 0,037 \quad 0,000 \end{aligned}$$

Artinya semua variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Uji Goodness of Fit (Uji Model)

Koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*) mencapai 0,504 atau setara dengan 50,4%, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 50,4%, sementara sisanya 49,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Nilai F hitung yang positif sebesar 33,224 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model regresi yang diestimasi layak atau *fit* untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, mengingat nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur t-statistik melalui metode bootstrapping. Pendekatan ini pada dasarnya bertujuan untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh variabel-variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen).

Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	β	t-stat	Sig.	Keputusan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,187	2,297	0,024	Diterima
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,158	2,111	0,037	Diterima
H3	Manajemen Talenta → Kinerja Pegawai	0,557	6,635	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025

Interpretasi hasil pengujian hipotesis:

Berdasarkan Tabel 1, ketiga hipotesis penelitian terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan nilai $t = 2,297$; $p = 0,024 < 0,05$; $\beta = 0,187$, yang berarti setiap peningkatan satu unit kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,187 unit. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan dengan nilai $t = 2,111$; $p = 0,037 < 0,05$; $\beta = 0,158$, yang berarti setiap peningkatan satu unit budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,158 unit. Sementara itu, manajemen talenta menunjukkan pengaruh paling kuat dengan nilai $t = 6,635$; $p = 0,000 < 0,05$; $\beta = 0,557$, yang berarti setiap peningkatan satu unit manajemen talenta akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,557 unit. Semua hasil tersebut diasumsikan dengan variabel lain konstan (ceteris paribus).

Berdasarkan nilai Standardized Coefficients (Beta), urutan kontribusi variabel menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh paling dominan ($\beta = 0,557$), diikuti kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,187$), dan budaya organisasi ($\beta = 0,158$). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks reformasi birokrasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang, sistem pengelolaan talenta merupakan faktor yang paling krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,187$; $t = 2,297$; $p = 0,024$). Temuan ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan memberikan perhatian individual kepada bawahan mampu meningkatkan kinerja pegawai, meskipun dengan kontribusi yang relatif moderat dibandingkan variabel lain. Pengaruh yang moderat ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor kontekstual. Pertama, konteks reformasi birokrasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang yang masih dalam fase transisi menciptakan hambatan struktural bagi efektivitas kepemimpinan transformasional. Kultur birokrasi yang masih paternalistik dan sistem yang relatif rigid membatasi ruang gerak pemimpin untuk melakukan transformasi radikal. Kedua, dalam organisasi sektor publik dengan struktur hierarkis yang kuat, kepemimpinan transformasional memerlukan waktu lebih lama untuk terinternalisasi dan menghasilkan dampak optimal dibandingkan sektor privat.

Dari perspektif *Resource-Based View (RBV) Theory*, kepemimpinan transformasional merupakan *intangible resource* yang menciptakan nilai melalui pembentukan visi bersama dan pengembangan kapasitas pegawai. *Social Exchange Theory* menjelaskan mekanisme pengaruhnya: ketika pemimpin menunjukkan perilaku *transformasional (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration)*, pegawai mempersepsikan hal ini sebagai bentuk dukungan organisasi yang memicu kewajiban timbal balik (*reciprocity*) untuk

meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini konsisten dengan penelitian Setiadi & Lutfi (2021), Sabir et al (2023), dan Sukma et al (2024) yang juga menemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Namun, besaran pengaruh dalam penelitian ini sedikit lebih rendah, yang mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bersifat context-dependent, sangat dipengaruhi oleh fase organizational life cycle dan kematangan kultur organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,158$; $t = 2,111$; $p = 0,037$), meskipun dengan kontribusi yang paling kecil di antara ketiga variabel yang diteliti. Temuan ini mengonfirmasi bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi yang kondusif mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun efektivitasnya terbatas dalam konteks transisi organisasional. Pengaruh yang relatif kecil ini mencerminkan fenomena cultural lag—kesenjangan antara budaya formal yang dicanangkan dengan budaya praktis yang dipraktikkan di lapangan. Dalam konteks reformasi birokrasi di Kabupaten Batang, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sedang mengalami fase transisi dengan ketegangan (tension) antara nilai-nilai tradisional (senioritas, paternalistik, risk-averse) dan nilai-nilai modern yang dituntut dalam reformasi birokrasi (merit-based, inovasi, akuntabilitas, customer-oriented).

Tantangan menjadi lebih kompleks karena dual mandate yang diemban oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan: di satu sisi harus melakukan modernisasi layanan pendidikan sesuai tuntutan reformasi, di sisi lain harus melestarikan dan mengembangkan budaya lokal. Dualitas ini menciptakan kompleksitas dalam membentuk budaya organisasi yang kohesif, yang tercermin dalam pengaruh yang relatif kecil terhadap kinerja pegawai. Dari perspektif RBV Theory, budaya organisasi merupakan rare and inimitable resource yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Namun, dalam fase transisi, budaya organisasi kehilangan sebagian kekuatannya karena belum terkonsolidasi sepenuhnya. Proses internalisasi nilai-nilai baru memerlukan waktu yang panjang dan konsistensi dalam praktik organisasional.

Temuan ini sejalan dengan Rantung et al (2023) yang mengidentifikasi bahwa dalam konteks reformasi birokrasi, budaya organisasi memerlukan transformasi mendalam yang tidak dapat dicapai dalam jangka pendek. Pengaruh yang lebih kecil dibandingkan manajemen talenta mengindikasikan bahwa dalam situasi perubahan cepat, organisasi memerlukan mekanisme yang lebih sistematis dan terukur untuk meningkatkan kinerja.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien beta tertinggi ($\beta = 0,557$; $t = 6,635$; $p = 0,000$). Temuan krusial ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan talenta merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan kontribusi hampir tiga kali lipat dibandingkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Dominasi manajemen talenta sebagai prediktor kinerja pegawai memiliki implikasi strategis yang sangat penting. Dalam konteks reformasi birokrasi, manajemen talenta menyediakan mekanisme sistematis dan terukur untuk mentransformasi kinerja organisasi melalui identifikasi, pengembangan, dan retensi pegawai berkinerja tinggi (high performers). Berbeda dengan kepemimpinan dan budaya yang memerlukan waktu lama untuk menghasilkan dampak, manajemen talenta dapat memberikan hasil yang lebih cepat dan terukur.

Berdasarkan analisis mendalam terhadap konteks penelitian dan karakteristik responden, dominasi manajemen talenta dapat dijelaskan melalui lima faktor krusial. **Pertama**, urgensi reformasi birokrasi yang menuntut peningkatan kinerja cepat dan terukur menjadikan manajemen talenta sebagai solusi yang paling sistematis dan efektif. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi change agents secara cepat, memberikan pengembangan yang targeted, dan menempatkan pegawai pada posisi strategis sesuai kompetensi mereka. Kepemimpinan dan budaya, meskipun penting, memerlukan waktu lebih lama untuk menghasilkan perubahan fundamental.

Kedua, reformasi birokrasi di Indonesia menuntut pergeseran paradigma dari sistem senioritas menuju sistem berbasis merit, dan manajemen talenta menjadi mekanisme institusional paling efektif untuk mengakselerasi transisi ini. Melalui sistem talent identification yang transparan, talent development yang terstruktur, dan talent deployment yang berbasis kompetensi, organisasi memberikan sinyal kuat bahwa merit dan kinerja akan dihargai, bukan sekadar masa kerja atau kedekatan personal.

Ketiga, karakteristik demografis pegawai menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (68,75%) berada pada usia produktif 25-45 tahun dengan kualifikasi pendidikan tinggi (S1-S2 mencapai 91,67%). Kelompok demografis ini memiliki aspirasi karir yang tinggi, motivasi untuk berkembang, dan sensitivitas terhadap fairness dalam sistem penghargaan.

Manajemen talenta memberikan jawaban langsung terhadap aspirasi ini melalui jalur pengembangan karir yang jelas (career path clarity), peluang pengembangan kompetensi, dan sistem reward yang adil. Keempat, ketika kepemimpinan transformasional menghadapi hambatan struktural (kultur paternalistik, rigiditas sistem) dan budaya organisasi mengalami cultural lag, manajemen talenta berfungsi sebagai compensation mechanism. Sistem manajemen talenta yang baik dapat langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui jalur yang lebih teknis dan sistematis: pelatihan terstruktur, penempatan sesuai kompetensi, dan sistem penilaian kinerja yang objektif. Kelima, manajemen talenta tidak bekerja secara terpisah, melainkan berperan sebagai integrator yang mengamplifikasi efek kepemimpinan dan budaya melalui resource complementarity effect. Sistem manajemen talenta mengoperasionalisasikan visi kepemimpinan transformasional menjadi program pengembangan yang konkret, dan menginstitusionalisasikan nilai-nilai budaya organisasi menjadi kriteria seleksi dan promosi yang terstruktur, sehingga menciptakan synergistic effect yang memperkuat dampak dua variabel lainnya.

Dari perspektif RBV Theory, dominasi manajemen talenta dapat dijelaskan melalui konsep organizational capability. Manajemen talenta merupakan dynamic capability yang secara langsung dan sistematis membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi pegawai sebagai strategic asset. Berbeda dengan kepemimpinan dan budaya yang bersifat contextual dan slow-moving, manajemen talenta memberikan dampak yang lebih langsung dan terukur terhadap kinerja melalui mekanisme yang jelas: identifikasi talenta → pengembangan kompetensi → penempatan strategis → evaluasi kinerja → penghargaan. Temuan ini konsisten dengan Ansar et al (2023), Fauziyyah et al (2024), Sabir et al (2023), namun dengan besaran pengaruh yang sedikit lebih tinggi ($\beta = 0,557$ vs rata-rata 0,45-0,50 pada penelitian terdahulu). Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks spesifik Kabupaten Batang yang sedang gencar mengimplementasikan program pengembangan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi daerah.

Secara keseluruhan, ketiga variabel (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta) mampu menjelaskan 50,4% varians kinerja pegawai (Adjusted R² = 0,504), sementara 49,6% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Urutan kontribusi variabel menunjukkan manajemen talenta paling dominan ($\beta = 0,557$), diikuti kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,187$), dan budaya organisasi ($\beta = 0,158$). Pola ini mengindikasikan bahwa dalam konteks reformasi birokrasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang, pendekatan sistematis berbasis manajemen talenta lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan mengandalkan kepemimpinan atau budaya organisasi semata, memberikan implikasi strategis bahwa investasi prioritas dalam pengembangan sistem manajemen talenta akan menghasilkan return on investment yang lebih tinggi.

Penelitian ini menawarkan tiga kebaruan utama. Pertama, studi pertama yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta dalam konteks dual mandate organisasi sektor publik Indonesia yang menjalankan modernisasi birokrasi sekaligus preservasi budaya lokal. Kedua, menemukan dominasi manajemen talenta ($\beta = 0,557$) yang tiga kali lipat lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,187$) dan budaya organisasi ($\beta =$

0,158), jauh lebih tinggi dari penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh relatif seimbang, membuktikan bahwa dalam fase transisi, tangible capabilities memberikan dampak lebih cepat dibanding intangible resources. Ketiga, memperkenalkan konsep resource complementarity dan mengidentifikasi fenomena cultural lag serta compensation mechanism, di mana manajemen talenta berfungsi sebagai integrator yang mengamplifikasi efektivitas kepemimpinan dan budaya sekaligus mengompensasi hambatan struktural dalam fase transisi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan lima kontribusi penting. Pertama, memvalidasi RBV Theory di sektor publik Indonesia dengan menunjukkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta sebagai strategic resources yang memenuhi kriteria VRIN. Kedua, memperluas RBV Theory dengan menunjukkan prioritas investasi dynamic capabilities yang memberikan hasil cepat sambil mengembangkan intangible resources dalam situasi transisi. Ketiga, mengintegrasikan RBV Theory dengan Social Exchange Theory tentang mekanisme pertukaran sosial yang mengaktifasi sumber daya menjadi kinerja. Keempat, mengembangkan Contingency Theory dengan mengidentifikasi boundary conditions dominasi manajemen talenta dalam konteks dual mandate dan fase transisi. Kelima, memperkenalkan resource complementarity di sektor publik dengan manajemen talenta sebagai integrator.

Secara praktis, penelitian merekomendasikan empat prioritas. Pertama, memprioritaskan investasi manajemen talenta dalam sistem identifikasi objektif, pengembangan kompetensi terstruktur, penempatan berbasis kompetensi, retensi pegawai berkinerja tinggi, dan penilaian kinerja berbasis merit. Kedua, memperkuat kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan, leadership pipeline, komunikasi visi, dan otonomi inovasi. Ketiga, mengatasi cultural lag dengan akselerasi internalisasi nilai reformasi, role models, sistem reward yang selaras, dan pengelolaan tensi budaya lokal-modernisasi. Keempat, mengembangkan ketiga variabel secara simultan dengan manajemen talenta sebagai integrator yang mengoperasionalisasikan visi kepemimpinan dan menginstitusionalisasikan nilai budaya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang, dengan manajemen talenta merupakan prediktor terkuat ($\beta = 0,557$; $p = 0,000$) dibandingkan kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,187$; $p = 0,024$) dan budaya organisasi ($\beta = 0,158$; $p = 0,037$). Secara simultan, ketiga variabel menjelaskan 50,4% varians kinerja pegawai ($Adjusted R^2 = 0,504$; $F = 33,224$; $p = 0,000$), sementara 49,6% sisanya dipengaruhi variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, kompetensi, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Penelitian ini memberikan empat kontribusi teoretis penting. Pertama, memvalidasi penerapan Resource-Based View Theory di sektor publik Indonesia, di mana kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan manajemen talenta terbukti sebagai strategic resources yang memenuhi kriteria VRIN. Kedua, mengintegrasikan RBV Theory dan Social Exchange Theory yang menawarkan lensa teoretis komprehensif, di mana RBV menjelaskan sumber daya organisasional pencipta nilai dan SET menjelaskan mekanisme pertukaran sosial pengaktifasi sumber daya menjadi kinerja. Ketiga, mengembangkan Contingency Theory dengan mengidentifikasi boundary conditions yang memperjelas kapan dan dalam kondisi apa variabel tersebut efektif dalam reformasi birokrasi. Keempat, memperkenalkan konsep resource complementarity di sektor publik, dengan manajemen talenta sebagai integrator yang mengoperasionalisasikan visi kepemimpinan dan menginstitusionalisasikan nilai budaya menjadi kinerja aktual.

Berdasarkan dominasi pengaruh manajemen talenta, penelitian merekomendasikan tiga level kebijakan. Pertama, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang perlu: (1) implementasi assessment center untuk identifikasi talenta berbasis kompetensi; (2) pengembangan Individual Development Plan (IDP) mencakup pelatihan, mentoring, dan job rotation; (3) penciptaan career

path transparan berbasis merit; (4) sistem retensi talenta melalui performance-based incentives dan work-life balance; (5) leadership development program; dan (6) culture audit untuk menjembatani gap espoused dan enacted values. Kedua, pemerintah daerah lain perlu memprioritaskan investasi manajemen talenta sebagai critical success factor, mengadaptasi dengan kultur lokal, implementasi bertahap, dan membangun benchmarking antar daerah. Ketiga, kebijakan nasional (KemenPAN-RB, BKN, LAN) perlu: (1) standarisasi sistem manajemen talenta ASN melalui framework nasional adaptif; (2) akselerasi transisi ke merit-based system melalui revisi regulasi; (3) capacity building pelatihan assessor dan sertifikasi talent manager; serta (4) integrasi indikator manajemen talenta dalam evaluasi Reformasi Birokrasi Award.

Secara metodologis, penelitian ini memiliki lima keterbatasan. Pertama, reliabilitas variabel kinerja pegawai yang borderline (Cronbach's Alpha = 0,603) mengindikasikan perlunya instrumen yang lebih robust. Kedua, desain cross-sectional membatasi identifikasi hubungan kausal, sehingga diperlukan studi longitudinal untuk menangkap proses transformasi kinerja. Ketiga, single-source data berpotensi mengalami common method bias meskipun telah dimitigasi dengan Harman's Single Factor Test (26,43% < 50%). Keempat, penelitian di satu instansi membatasi generalisasi hasil ke pemerintah daerah lain dengan konteks yang berbeda. Kelima, model menjelaskan 50,4% varians kinerja pegawai, sementara 49,6% sisanya dipengaruhi variabel lain seperti faktor individual (motivasi, kompetensi), organisasional (iklim, kompensasi), dan eksternal (dukungan pemerintah pusat) yang tidak diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, R., Normawati, N., & Ufie, J. A. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Ambon. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(1), 150–165. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i1.1784>
- Ansar, H., Andini, A., Ishak, S. N., Amma, A., & Erwina, E. (2023). Dampak Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perumda Tirta Mangkaluku Kota Palopo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2((3)).
- Arifianty, N., Wahjono, S. I., & Maretasari, R. (2021). Peran Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Management Office di Surabaya. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1((1)), 69–84.
- Basuki, K., & Marliyana, D. (2021). Pengaruh Talent management dan Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pengelolaan arsip di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Dki Jakarta dengan Kepuasaan kerja sebagai Variable moderating. *Media Manajemen Jasa*, 9((1)).
- Cahya, R. A., Bagis, F., & Marifatul U, J. P. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 17(2), 177–185. <https://doi.org/10.24127/jm.v17i2.1170>
- Edmizar, L., Delmaira, R., Dewenti, N., & Afriyeni, A. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Dan Person Organizational Fit Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 118–138. <https://www.jbbe.lppmbinabangsa.id/index.php/jbbe/article/view/458/226>
- Fauziyyah, S., Kartika, N. A., Della Rahmawati, P., Hasan, S. A., & Sawitri, N. N. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta dan Keahlian Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui

- Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2((4).), 2953–2962.
- Handayani, W. P. P., & Susanti, C. E. (2023). Pendampingan Penyusunan Strategi Pemasaran Sebagai Dasar Menghadapi Persaingan Untuk Keunggulan Bersaing Pt Bank Kb Bukopin Cabang Madiun. *SHARE “Sharing - Action - REflection,”* 9(2), 115–121. <https://doi.org/10.9744/share.9.2.115-121>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Indah, P., Setiawan, S., Nurhayati, M., Salsabila, N., & Sari, R. (2025). Hubungan Antara Implementasi Talent Management Dan Job Satisfaction. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2038–2049.
- Irwan, Hari, & Maryadi. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Komunikasi Informatika, Statistik dan Persandian Kabupaten Luwu. *Jurnal The Manusagre*, 2(1), 336–346.
- Jufrizien, & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Junaidi, J., & Marantika, A. (2022). Analisis Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi pada Kinerja Pegawai. *ECo-Fin*, 4(3), 143–160. <https://doi.org/10.32877/ef.v4i3.662>
- Muizzah, L., Mardi, N., & Chamariyah, C. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 325–337. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2158>
- Naibaho, J., Marbun, S. N. ., & Saragih, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Manajemen Bakat, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1756–1762. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.729>
- Parela, E. (2022). Pengaruh Pengembangan kompetensi dan Pengembangan Kompetensi terhadap Budaya Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 42–56. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v6i1.76>
- Putra, & Yusri, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Lpp Rri Pekanbaru. *Jurnal Al-Iqtishad*, 16(1), 68. <https://doi.org/10.24014/jiq.v16i1.9747>
- Rantung, G. M., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 867–880. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52253>
- Runtuwene, K., Dotulong, L. O. H., & Loindong, S. S. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Langowan Timur). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset*

- Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 10(2), 953–963.*
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40819>
- Sabir, N. A., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Soft Skill, Manajemen Talenta, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 10(2)*, 480–491. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.667>
- Semaihi, S. O., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the mediating role of line managerial support. *Journal of Organizational Effectiveness, 10(4)*, 546–564. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0274>
- Setiadi, M. T., & Lutfi, L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*.
- Siagian, A. O., A. M., & T, M. (2021). *IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA. Pengantar Manajemen Talenta*. 119.
- Sihaloho, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tapanuli Tengah. *Niagawan, 10(2)*, 120. <https://doi.org/10.24114/niaga.v10i2.23429>
- Sugiyono, P. . (2017). Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif,kuwalitatif,R&D). *Alfabetta Pres*, 277.
- Sugiyono, & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ..., 4(7)*, 2691–2708. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1211>
- Sukma, Dara, A., & Veri, J. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ekonomi Dirgantara, 8(9)*.
- Tran, Y. T., & Hoang, T. C. (2024). Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences, 90(4)*, 793–809. <https://doi.org/10.1177/00208523241230439>