



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 9045-9054

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Transformational Leadership dan Talent Management terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Andri Lukman Nur Hakim¹, Andreas Wahyu Gunawan Putra²

^{1,2}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

¹ 022002408003@std.trisakti.ac.id, ² andreaswg@trisakti.ac.id,

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh transformational leadership dan talent management terhadap employee performance yang dimediasi oleh job satisfaction pada karyawan di sektor pemerintahan. Teknik pengolahan data yang digunakan meliputi pengujian validitas, reliabilitas, serta Structural Equation Modeling (SEM). Sampel penelitian terdiri dari 220 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, sedangkan transformational leadership tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap employee performance. Selain itu, transformational leadership dan talent management terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Namun demikian, job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap employee performance serta tidak mampu memediasi hubungan antara kedua variabel prediktor tersebut dengan employee performance. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks sektor publik, khususnya kementerian pemerintah, yang masih relatif jarang dieksplorasi dalam kajian hubungan antara transformational leadership, talent management, dan employee performance dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi. Implikasi manajerial menunjukkan bahwa peningkatan kualitas talent management melalui pengembangan kompetensi dan pengelolaan karier dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Sementara itu, peningkatan transformational leadership lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan kinerja pegawai secara langsung. Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kerangka konseptual studi manajemen sumber daya manusia di sektor publik serta membuka peluang bagi penelitian selanjutnya dengan cakupan organisasi dan variabel yang lebih luas.

Kata kunci: Transformational Leadership, Talent Management, Job Satisfaction, Employee Performance, Sektor Public

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi publik, karena kualitas aparatur memiliki peran sentral dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan [1]. Organisasi sektor publik dituntut untuk mampu menghasilkan kinerja yang optimal guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik serta pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi aktor utama yang berperan dalam menjalankan kebijakan dan program pemerintah secara efektif [2]. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi isu penting yang perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak.

Employee performance mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan [3]. Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya berdampak pada efektivitas organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, serta kualitas layanan yang dihasilkan [4]. Dalam organisasi publik, *employee performance* menjadi indikator penting keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan strategis lembaga pemerintah [5].

Salah satu lembaga pemerintahan yang memiliki peran strategis adalah Kementerian XYZ, sehingga menuntut kinerja pegawai yang tinggi dan konsisten. Meskipun secara umum kinerja pegawai berada pada kategori baik, fluktuasi capaian *employee performance* menunjukkan bahwa stabilitas kinerja masih perlu diperkuat melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan [5].

Employee performance dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun organisasional. Salah satu faktor psikologis yang banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi

individu terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek yang melekat di dalamnya [6]. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan kesesuaian antara harapan pegawai dengan realitas kerja yang dialami [7].

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan tugasnya [8]. *Job satisfaction* juga berperan dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja [9]. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi variabel penting yang berpotensi menjelaskan variasi *employee performance* dalam organisasi publik.

Selain *job satisfaction*, kepemimpinan merupakan faktor organisasional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja pegawai. *Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama [10]. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat kerja melalui penyampaian visi yang jelas serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai [11].

Transformational leadership tidak hanya menekankan pencapaian target organisasi, tetapi juga pengembangan potensi dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan membangun hubungan interpersonal yang suportif, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi [11]. Kondisi ini mendorong peningkatan *job satisfaction* yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan *employee performance* [12].

Di sisi lain, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga membutuhkan penerapan *talent management* yang strategis. *Talent management* merupakan proses sistematis yang mencakup identifikasi, pengembangan, penempatan, dan retensi karyawan berbakat agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi [13]. Penerapan *talent management* yang optimal memungkinkan organisasi memastikan ketersediaan talenta yang kompeten pada posisi strategis [14].

Talent management berperan penting dalam meningkatkan *employee performance* karena memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan karier secara berkelanjutan. Pegawai yang merasa diperhatikan melalui program pengembangan talenta cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi [15]. Selain itu, praktik *talent management* juga berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karena menciptakan rasa dihargai dan kejelasan arah karier bagi pegawai [16].

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara *transformational leadership*, *talent management*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Penelitian Salameh-Ayanian et al. (2025) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi [12]. Hasil ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *job satisfaction* yang kemudian berdampak pada peningkatan *employee performance*.

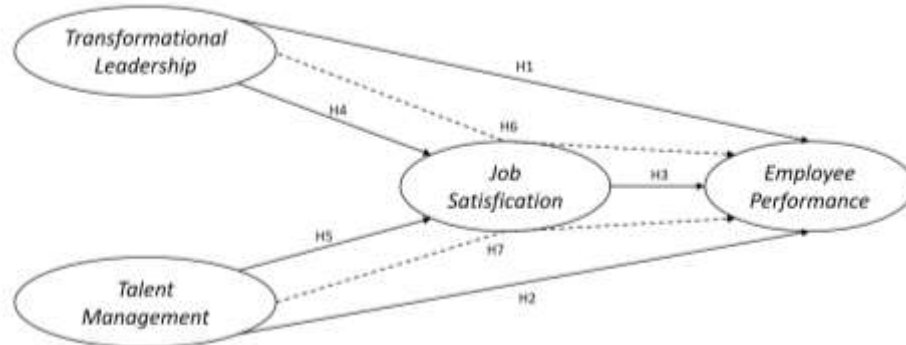
Penelitian lain menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* [14]. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan talenta yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu. Namun demikian, beberapa penelitian juga melaporkan bahwa *transformational leadership* tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap *employee performance*, yang mengindikasikan adanya perbedaan konteks organisasi dan karakteristik sektor.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, masih terdapat inkonsistensi temuan terkait pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *employee performance* serta keterbatasan penelitian yang mengintegrasikan *transformational leadership* dan *talent management* secara simultan. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, sementara kajian empiris pada sektor publik, khususnya instansi pemerintahan, masih relatif terbatas [12].

Konteks organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, terutama dalam hal struktur birokrasi, sistem penilaian kinerja, serta pola pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh *transformational leadership* dan *talent management* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam sektor publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan ASN di lingkungan pemerintahan.

Gambar 1 menggambarkan kerangka kerja dalam penelitian ini. Kerangka kerja tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. *Transformational leadership*

meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sementara itu, penerapan *talent management* yang efektif mendorong kepuasan kerja melalui pengembangan, penghargaan, dan retensi talenta, sehingga berkontribusi pada peningkatan *employee performance*. Kerangka ini menegaskan peran penting *job satisfaction* sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *transformational leadership* dan *talent management* terhadap pencapaian *employee performance* yang optimal.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian. Desain ini dipilih karena bertujuan menguji pengaruh *transformational leadership* dan *talent management* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bersifat korelasional dan menggunakan data cross-sectional, yaitu data yang dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu.

2.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian XYZ. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria responden berusia minimal 20 tahun, berpendidikan minimal Diploma III, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan berstatus sebagai ASN.

Penentuan ukuran sampel mengacu pada jumlah item kuesioner sebanyak 26 pernyataan, dengan ketentuan jumlah sampel sebesar 5–10 kali jumlah indikator. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel minimum adalah 130 responden dan maksimum 260 responden. Penelitian ini menetapkan 220 responden sebagai sampel karena telah memenuhi kecukupan data untuk analisis multivariat dan dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil [17].

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner daring yang disebarakan kepada responden. Instrumen penelitian memuat pernyataan yang mengukur *transformational leadership*, *talent management*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan untuk mendukung penyusunan kerangka penelitian.

2.3 Pengukuran Variabel

Variabel *transformational leadership* diukur menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari penelitian Salameh-Ayanian et al. (2025), sedangkan *talent management*, *job satisfaction*, dan *employee performance* masing-masing diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari Putra dan Cahyani (2024). Penggunaan instrumen yang telah mapan dilakukan untuk memastikan kesesuaian pengukuran dengan konstruk yang diteliti. [12], [14]

2.4 Uji Instrumen

Kualitas instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *factor loading*, dengan batas minimum $\geq 0,40$ untuk menyatakan bahwa item pernyataan valid. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan nilai $\geq 0,60$ sebagai indikator reliabilitas

instrumen. Hasil pengujian sebagaimana pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada masing-masing variabel memenuhi kriteria valid dan reliabel.

Variabel dan item pernyataan	Factor loading	Cronbach's alpha
<i>Transformational Leadership</i>		0,918
Atasan saya menunjukkan perilaku yang menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan.	0,903	
Atasan saya menyampaikan visi yang memotivasi saya untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.	0,927	
Atasan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan berbeda.	0,865	
Atasan saya memberi dukungan dan dorongan secara pribadi kepada anggota tim.	0,888	
<i>Talent Management</i>		0,861
Saya mengikuti orientasi persiapan kerja.	0,540	
Saya diberikan penjelasan tentang budaya kerja organisasi.	0,735	
Saya diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru.	0,718	
Saya diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru.	0,694	
Saya diberikan penjelasan tentang job description yang akan dilakukan.	0,704	
Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya.	0,661	
Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaan.	0,710	
Saya memiliki kesempatan untuk melakukan rotasi jabatan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.	0,669	
Saya selalu diberikan tantangan baru dalam bekerja dari organisasi untuk meningkatkan kemampuan.	0,652	
Saya termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi target yang ditetapkan.	0,599	
<i>Job Satisfaction</i>		0,888
Pekerjaan saya dihargai dan diakui dengan baik.	0,888	
Saya merasa keterampilan dan kemampuan saya digunakan secara efektif dalam pekerjaan.	0,842	
Saya merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh atasan saya.	0,875	
Saya merasa secara pribadi memperoleh kepuasan (pemenuhan diri) dari pekerjaan saya.	0,858	
<i>Employee Performance</i>		0,871
Saya mempertahankan standar kinerja yang tinggi.	0,781	
Saya sangat bersemangat dengan pekerjaan saya.	0,740	
Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	0,632	
Saya menangani kerja tim secara efektif dalam menghadapi perubahan.	0,770	
Saya nyaman dengan pekerjaan yang fleksibel.	0,680	
Saya biasanya membantu rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan.	0,730	
Saya berpartisipasi dalam diskusi kelompok dan rapat kerja aktif.	0,765	
Saya memuji rekan kerja untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.	0,734	

Tabel 1. Hasil Tes Validitas dan Reabilitas

2.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban terhadap masing-masing variabel. Tahap kedua menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 21 untuk menguji hubungan antar variabel dan peran mediasi *job satisfaction*.

Kelayakan model dievaluasi melalui pengujian *goodness of fit* sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria kesesuaian yang ditetapkan, sehingga dinyatakan layak digunakan untuk analisis penelitian.

Tipe Pengukuran	<i>Goodness of Fit</i>	<i>Criteria (cut-off value)</i>	Nilai	Kesimpulan
Absolute fit measures	X^2 (<i>Chi-square</i>)	Diharapkan kecil	532,454	<i>Poor Fit</i>
	<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Poor Fit</i>
	RMSEA	$\leq 0,08$	0,066	<i>Good Fit</i>

	GFI	$\geq 0,90$	0,850	<i>Marginal Fit</i>
Incremental fit measures	NFI	$\geq 0,90$	0,865	<i>Marginal Fit</i>
	RFI	$\geq 0,90$	0,839	<i>Marginal Fit</i>
	IFI	$\geq 0,90$	0,929	<i>Good Fit</i>
	TLI	$\geq 0,90$	0,915	<i>Good Fit</i>
	CFI	$\geq 0,90$	0,928	<i>Good Fit</i>
	Parsimonious fit measure	AGFI	\leq GFI	0,807

Tabel 2. Hasil Uji *Goodness Of Fit Model*

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan 220 pegawai Kementerian XYZ sebagai responden. Berdasarkan karakteristik responden, komposisi gender menunjukkan proporsi yang relatif seimbang antara pegawai laki-laki dan perempuan. Kondisi ini mencerminkan distribusi sumber daya manusia yang cukup merata dari sisi gender di lingkungan organisasi yang diteliti. Dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif antara 20–40 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase awal hingga menengah dalam perjalanan kariernya.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang bersifat analitis. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 1–5 tahun. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki proporsi pegawai dengan masa kerja relatif baru yang cukup besar, sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *transformational leadership* menunjukkan bahwa variabel ini berada pada kategori baik. Pegawai menilai bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi kerja yang jelas, memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas, serta mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan inovatif. Selain itu, pimpinan dinilai mampu menumbuhkan rasa kepercayaan dan saling menghormati dalam hubungan kerja. Meskipun demikian, terdapat variasi persepsi antar responden terhadap beberapa indikator, yang menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership* dirasakan tidak sepenuhnya seragam di seluruh unit kerja.

Variabel *talent management* berada pada kategori cukup baik berdasarkan hasil analisis deskriptif. Pegawai merasakan adanya proses orientasi kerja yang membantu pemahaman terhadap budaya dan tugas organisasi. Selain itu, pegawai juga merasakan adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan serta menerima tantangan pekerjaan yang mendukung pengembangan kompetensi. Namun, pada beberapa indikator, seperti kesempatan rotasi jabatan dan pengembangan karier lintas fungsi, nilai rata-rata relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa praktik *talent management* telah diterapkan, tetapi masih belum optimal pada seluruh aspek.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *job satisfaction* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori cukup. Pegawai merasa bahwa keterampilan dan kemampuan yang dimiliki telah digunakan secara relatif efektif dalam pekerjaan. Selain itu, pegawai juga merasakan adanya pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan. Namun, pada indikator yang berkaitan dengan dukungan langsung dari atasan dan pemenuhan kepuasan pribadi dari pekerjaan, nilai yang diperoleh relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini menunjukkan adanya variasi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Sementara itu, variabel *employee performance* menunjukkan nilai rata-rata yang berada pada kategori baik. Pegawai menilai bahwa mereka mampu mempertahankan standar kinerja yang tinggi, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta bekerja sama secara efektif dalam tim. Selain itu, pegawai juga menunjukkan perilaku kerja yang mendukung kinerja organisasi, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam diskusi dan rapat kerja, serta menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai berada pada tingkat yang baik.

Hasil pengujian hipotesis yang tercantum pada Tabel 3 menunjukkan bahwa hanya H2, H4, dan H5 yang didukung. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee performance*, *transformational leadership* dan *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* tidak memberikan pengaruh terhadap *employee performance* serta tidak memediasi hubungan antara *transformational leadership* maupun *talent management* terhadap *employee performance*.

Hipotesis	Estimasi (β)	p-value	Hasil
H1 : <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i>	-0,037	0,766	gagal didukung
H2 : <i>Talent management</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i>	0,701	0,002	didukung
H3 : <i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i>	0,156	0,338	gagal didukung
H4 : <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh terhadap <i>job satisfaction</i>	0,702	0	didukung
H5 : <i>Talent management</i> memiliki pengaruh terhadap <i>job satisfaction</i>	0,664	0	didukung
H6 : <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i> melalui mediasi <i>job satisfaction</i>	$0,702 \times 0,156 = 0,109$	0,34	gagal didukung
H7 : <i>Talent management</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i> melalui mediasi <i>job satisfaction</i>	$0,664 \times 0,156 = 0,103$	0,353	gagal didukung

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa secara statistik tidak terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Sebaliknya, *talent management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *talent management*, semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai tidak secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan. Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Namun demikian, hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*, maupun antara *talent management* dan *employee performance*. Dengan demikian, pengaruh *transformational leadership* dan *talent management* terhadap kinerja pegawai tidak terjadi melalui mekanisme mediasi *job satisfaction*.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya *transformational leadership* yang diterapkan oleh pimpinan belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Dalam konteks organisasi birokrasi seperti Kementerian XYZ, kinerja pegawai cenderung lebih ditentukan oleh sistem kerja formal, prosedur operasional, serta target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan secara struktural.

Temuan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* sejalan dengan penelitian Adi et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh struktur kerja formal dan prosedur operasional yang mengikat [18]. Selanjutnya, Eliyana dan Ma (2019) menemukan bahwa *employee performance* lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan tuntutan teknis jabatan, sehingga pengaruh *transformational leadership* tidak muncul secara langsung dalam indikator kinerja [19]. Selain itu, Prabowo et al. (2018) mengungkapkan bahwa lemahnya penerapan dimensi *individualized consideration* membatasi peran *transformational leadership* dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai [20].

3.2.2 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

Berbeda dengan *transformational leadership*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan talenta memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian XYZ. Penerapan praktik *talent management* yang terstruktur, seperti orientasi kerja yang sistematis, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta pemberian tantangan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas pegawai, terbukti mampu meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Temuan penelitian ini konsisten dengan Saptoprasetyo et al. (2024) yang menegaskan bahwa *talent management* berkontribusi signifikan terhadap *employee performance* melalui kejelasan jalur pengembangan kompetensi dan pelatihan yang selaras dengan kebutuhan jabatan [21]. Temuan Putra dan Cahyani (2024) memperluas bukti tersebut dengan menunjukkan bahwa efektivitas *talent management* tidak hanya terletak pada pengembangan kompetensi, tetapi juga pada integrasi proses sejak onboarding hingga pemberian tantangan kerja yang berkelanjutan [14]. Sementara itu, Clara Sabrina dan Kurniawati (2024) menyoroti pentingnya transparansi peluang karier dan identifikasi talenta sebagai faktor pembeda yang memperkuat dampak *talent management* terhadap peningkatan *employee performance* [16].

3.2.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasa cukup puas dengan pekerjaannya, *job satisfaction* tersebut tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur seperti Kementerian XYZ, *employee performance* cenderung dipengaruhi oleh target kerja dan prosedur operasional, sehingga faktor psikologis seperti *job satisfaction* tidak otomatis tercerminkan dalam performa. Faktor-faktor tersebut bersifat objektif, terukur, dan mengikat, sehingga pegawai tetap dituntut untuk mencapai kinerja yang optimal terlepas dari kondisi psikologis yang dirasakan. Dalam situasi ini, kepuasan kerja tidak menjadi prasyarat utama bagi pencapaian kinerja, karena pemenuhan target kerja lebih didorong oleh kewajiban profesional, tanggung jawab organisasi, serta mekanisme evaluasi kinerja formal yang berlaku.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Nastiti dan Surabaya (2022) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* karena karyawan cenderung mempertahankan pola kerja yang rutin dan stabil [11]. Neka et al. (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa tekanan operasional, jam kerja tinggi, dan standar layanan yang ketat membatasi peran *job satisfaction* dalam mendorong peningkatan kinerja [22]. Sementara itu, Triastuti et al. (2021) menegaskan bahwa dalam konteks pekerjaan yang bersifat teknis, *employee performance* lebih dipengaruhi oleh faktor langsung seperti pelatihan dan kualitas lingkungan kerja dibandingkan oleh tingkat kepuasan kerja [23].

3.2.4 Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif serta pengelolaan talenta yang terstruktur mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan tingkat kepuasan pegawai. Pegawai yang merasakan adanya kepemimpinan yang visioner dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang adil cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

Dari sisi kepemimpinan, pemimpin yang mampu memberikan arahan kerja yang jelas, mengapresiasi kontribusi pegawai, serta mendorong keterlibatan dan inovasi berperan penting dalam membangun rasa dihargai dan kenyamanan kerja. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa diperhatikan tidak hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan Nastavia Putri dan Meria (2022) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *job satisfaction* melalui perilaku kepemimpinan yang inspiratif dan suportif [11]. Salameh-Ayanian et al. (2025) memperluas konteks tersebut dengan menegaskan bahwa pemberian visi yang jelas, motivasi, dan perhatian individual memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja [12]. Selanjutnya, Bagga dan Verma (2024) menyoroti bahwa dukungan pemimpin dan kesempatan pengembangan menjadi faktor kunci dalam membentuk iklim kerja positif yang mendorong *job satisfaction*, mengindikasikan konsistensi pengaruh *transformational leadership* lintas sektor dan konteks organisasi [24].

Sementara itu, dari perspektif *talent management*, praktik *talent management* yang memberikan kesempatan pengembangan kompetensi, pelatihan yang relevan, serta kejelasan arah karier memperkuat persepsi pegawai bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap pengembangan potensi individu secara berkelanjutan. Temuan penelitian ini sejalan dengan Cahyani dan Emilisa (2023) yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui program pengembangan dan jenjang karier yang terstruktur [25]. Putra dan Cahyani (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menekankan bahwa peluang pengembangan karier, pelatihan teknis, dan mekanisme pembinaan yang jelas menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja [14]. Sementara itu, Sabrina dan Kurniawati (2024) menegaskan bahwa pengelolaan talenta yang optimal menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sehingga secara langsung mendorong peningkatan *job satisfaction* lintas sektor organisasi [16].

Dalam konteks Kementerian XYZ, karakteristik pekerjaan yang ditandai oleh beban kerja tinggi, tuntutan ketelitian, serta kompleksitas tugas administratif dan teknis menuntut adanya dukungan kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Oleh karena itu, penerapan *transformational leadership* dan *talent management* menjadi faktor penting dalam menjaga tingkat *job satisfaction* pegawai. Namun demikian, peningkatan kepuasan kerja tersebut lebih berperan dalam menciptakan kenyamanan dan stabilitas kerja, dibandingkan sebagai pendorong langsung terhadap peningkatan *employee performance*.

3.2.5 Peran Mediasi Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* maupun *talent management* terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari praktik kepemimpinan dan pengelolaan talenta belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai secara tidak langsung. Dengan kata lain, meskipun pegawai merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, kondisi tersebut tidak secara otomatis tercermin dalam peningkatan hasil kerja yang terukur dan berorientasi pada target organisasi.

Tidak berfungsinya peran mediasi *job satisfaction* menunjukkan bahwa mekanisme psikologis bukan merupakan jalur utama yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik. Pada Kementerian XYZ, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh sistem kerja formal yang menekankan akuntabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, serta pencapaian target SKP. Dalam sistem tersebut, pegawai dituntut untuk memenuhi standar kinerja tertentu terlepas dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga kinerja lebih bersifat kewajiban struktural daripada respons afektif.

Temuan ini sejalan dengan Singgih et al. (2020) yang menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memberikan motivasi dan dukungan, *job satisfaction* tidak mampu mentransmisikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karena dominannya tuntutan operasional dan struktur pekerjaan yang ketat [26]. Penelitian lain oleh Putri et al. (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *talent management* dan *employee performance* karena pengembangan talenta, pelatihan, dan penempatan kerja yang belum optimal [27].

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun *transformational leadership* dan *talent management* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, peningkatan kepuasan kerja tersebut tidak cukup kuat untuk mengubah perilaku kerja secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai lebih bersifat moderat dan belum mencapai tingkat yang mampu mendorong perubahan perilaku kinerja secara substansial. Pegawai tetap menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan organisasi, namun kepuasan kerja tidak menjadi faktor yang mendorong mereka untuk melampaui target kinerja yang telah ditentukan.

3.2.6 Implikasi Temuan Penelitian dalam Konteks Sektor Publik

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dicapai melalui penguatan sistem pengelolaan talenta dibandingkan pendekatan kepemimpinan berbasis motivasi semata. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi birokrasi yang memiliki struktur kerja formal dan target kinerja yang jelas, pendekatan sistemik memiliki peran yang lebih dominan dalam mendorong kinerja pegawai.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan mekanisme utama yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja pegawai. Kondisi ini mencerminkan karakteristik organisasi publik yang menekankan akuntabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, dan pencapaian target formal. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja perlu lebih difokuskan pada pengembangan kompetensi teknis, kejelasan peran, serta sistem evaluasi kinerja yang objektif.

Dari sisi konseptual, temuan ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik dengan menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership*, *talent management*, *job satisfaction*, dan *employee performance* tidak selalu mengikuti pola yang umum ditemukan di sektor swasta. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan konteks organisasi dalam menguji model hubungan antarvariabel manajemen sumber daya manusia.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *talent management* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kementerian XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai penerapan *transformational leadership* berada pada kategori baik, *talent management* tergolong cukup efektif, tingkat *job satisfaction* berada pada tingkat

cukup, dan *employee performance* dinilai baik, terutama pada aspek kerja sama tim dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, sedangkan *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*. Selain itu, *transformational leadership* dan *talent management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, namun *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* serta tidak mampu memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut dengan *employee performance*. Secara praktis, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan perlu lebih difokuskan pada penguatan sistem *talent management*, khususnya melalui pengembangan kompetensi, perencanaan karier, dan penempatan pegawai yang sesuai dengan potensi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menggunakan desain penelitian yang berbeda, serta menambahkan variabel lain yang relevan agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance* di sektor publik.

Referensi

1. Nawawi, N., Humaizi & Asmara, S., (2023), P The Effect of Work Motivation on the Performance Level of Civil Servants at the Provincial Civil Service Agency North Sumatra, PERSPEKTIF, 12 (3): 924-933
2. Irwan (2025). Competency and Training Management Toward Civil Servant Performance via Retention Mediation. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan Vol. 13 No. 5, 2025 pp. 3737-3752. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3737>
3. Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022). Job satisfaction as a mediator in improving employee performance through talent and knowledge management. Journal of Eastern European and Central Asian Research, 9(5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jecar.v9i5.1060>
4. Surono, & Suhirto. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. The Service Line (Sos) Project Gedung Graha Adhi Media Jakarta. Jurnal Lentera Akuntansi, 6(1), 94. <https://doi.org/10.34127/jrakt.v6i1.442>
5. Marisya, F., Mayasari, V., Astuti, S. D., & Purwanto, M. B. (2023). Implementation of Leadership Ethics and Transformational Leadership in Employee Performance. Asian Journal of Applied Business <https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i4.6714>
6. Sabrina, R., & Ikhsan, M. H. (2023). The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. Migration <https://doi.org/10.59670/ml.v20i6.3505>
7. Rahmah, A. F., & Emilisa, N. (2022). Pengaruh workload pay dan social support terhadap turnover intention yang dimediasi oleh job satisfaction pada karyawan perhotelan bintang 4 di Jakarta Selatan. Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis, 9(2), 176–182. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17482>
8. Wau, F. (2021). The Influence Of Capacity, Mentoring And Motivation In Increasing Empowerment on Employee Performance. Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen, 7(2), 262–271.
9. Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478), 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
10. Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. Behavioral Sciences, 15(1). <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
11. Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 4(1), 8–21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
12. Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. Administrative Sciences, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
13. Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2020). TERHADAPKINERJAKARYAWAN(Studi pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya). Jurnal Administrasi BISNIS (JAB), 39(2), 141–148.
14. Putra, A. W. G., & Cahyani, R.P. (2024). Linking talent management, knowledge management and work-life balance to employee performance: The role of job satisfaction. Jurnal Manajemen Dan Pemasaran, 17(2), 323–340. <https://doi.org/10.25105/v17i2.19998>
15. Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries Pendidikan Pancasila View project Islamic Studies View project Dewiana Novitasari JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS IMPACT O. Journal of Critical Reviews, 7(19), 67–88. <https://www.researchgate.net/publication/342975537>
16. Sabrina, C., & Kurniawati, D. T. (2024). Exploring the relationship between talent management, work-life balance, and job satisfaction in state-owned banking: a mediation analysis. International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478), 13(4), 200–208. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i4.3323>
17. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
18. Pracoyo, N. A., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. International Journal of Research in Business and Social Science, 11(2), 144–156. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>
19. Eliyana, A., & Ma, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
20. Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. Jurnal Aplikasi Manajemen, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
21. Saptoprasetyo, et al. (2024). Investigating Talent Management and Intention to Stay as Mediating Transformational Leadership on Employee Performance. Syntax Literate. (9)5. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5>
22. Neka, A., Muthia, D., & Silviana, E. (2024). Pengaruh HRM Practices terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction di Industri Makanan dan Minuman. 14(1), 85–98. <https://doi.org/10.32502/jimn.v14i1.435>
23. Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari, K. (2021). Pengaruh pelatihan, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Mandom Indonesia Tbk. EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 2(2), 147–156. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5121>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

24. Bagga, S. K., & Verma, P. (2024). *The mediating role of employees' readiness to change: Relationship of transformational leadership and job satisfaction*. European Economic Letters (EEL), 14(1), 603–626. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.1076>
25. Cahyani, R. P., & Emilisa, N. (2023). *Pengaruh talent management, work-life balance, serta praktik HRM terhadap kepuasan kerja pada flight attendants maskapai penerbangan Indonesia*. JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi), 15(1), 43–56. <https://doi.org/10.37151/jsma.v15i1.115>
26. Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., & Fahlevi, M. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance.
27. Putri, S. M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). *The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable*. Enrichment : Journal of Management, 13(1), 236–247. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1278>
