



Pengaruh Kompetensi SDM, Program Skill Development, dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja SDM dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Pemoderasi

Lovina Citra Shabrina^{1*}, Olivia Fachrunnisa²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia

*Penulis Korespondensi: lovinacitras@gmail.com

Abstract. *Changes in the work environment and the increasing demand for high-quality human resources encourage organizations to pay greater attention to employee competencies, skill development, readiness for change, and leadership in improving human resource performance. This study aims to analyze the effects of human resource competence, skill development, and readiness for change on human resource performance and to examine the role of transformational leadership as a moderating variable. This study employed a quantitative approach by collecting data through questionnaires from 110 respondents. Data were analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with the assistance of SmartPLS. The results indicate that human resource competence, skill development, and readiness for change have a positive and significant effect on human resource performance. Transformational leadership does not moderate the effect of human resource competence on performance but strengthens the effect of skill development on human resource performance. Meanwhile, transformational leadership does not moderate the effect of readiness for change on human resource performance. These findings indicate that improving competence, developing skills, and strengthening employees' readiness for change are important factors in enhancing human resource performance, while transformational leadership plays a specific role in optimizing the effectiveness of skill development programs.*

Keywords: *Human Resource Competence; Human Resource Performance; Readiness for Change; Skill Development; Transformational.*

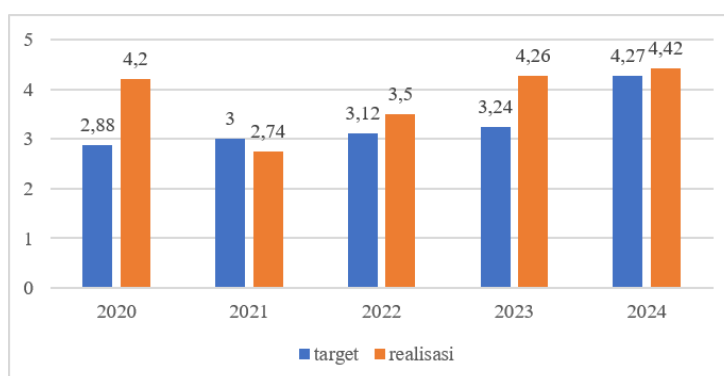
Abstrak. Transformasi lingkungan kerja dan tuntutan peningkatan kualitas sumber daya manusia mendorong organisasi untuk memperhatikan kompetensi, pengembangan keterampilan, kesiapan menghadapi perubahan, serta peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja SDM serta menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada 110 responden. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM, tetapi mampu memperkuat pengaruh *skill development* terhadap kinerja SDM. Sementara itu, kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, pengembangan keterampilan, dan kesiapan menghadapi perubahan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja SDM, dengan kepemimpinan transformasional memiliki peran khusus dalam mengoptimalkan efektivitas program pengembangan keterampilan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kesiapan untuk Berubah; Kinerja SDM; Kompetensi SDM; *Skill Development*.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi mendorong transformasi penyelenggaraan pemerintahan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Transformasi tersebut tidak hanya membutuhkan kesiapan teknologi dan infrastruktur, tetapi juga kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu menguasai teknologi, mengembangkan keterampilan, dan beradaptasi terhadap perubahan. Provinsi Jawa Tengah

menunjukkan perkembangan SPBE yang signifikan, dengan indeks SPBE meningkat dari 2,74 pada tahun 2021 menjadi 4,42 pada tahun 2024 dengan predikat “memuaskan”. Capaian tersebut menunjukkan adanya peningkatan dalam penyelenggaraan SPBE yang didukung oleh penguatan regulasi, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, integrasi layanan pemerintahan, serta peningkatan literasi keamanan informasi bagi aparatur. Peningkatan indeks SPBE tersebut juga perlu diikuti dengan peningkatan kualitas SDM agar transformasi digital dapat berjalan secara berkelanjutan.



Gambar 1. Indeks SPBE Provinsi Jawa Tengah Tahun 2020–2024.

Kinerja SDM ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya kompetensi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Burhan et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Skill development diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Ghaniynaafi dan Swasti (2024) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan profesionalisme pegawai. Faktor lain yang penting adalah readiness for change, karena transformasi digital menuntut ASN untuk mampu menerima dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Putri et al. (2025) menegaskan pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Di samping faktor individu, kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kinerja SDM. Kepemimpinan transformatif mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan mendorong pengembangan potensi pegawai. Salsabila et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu masih lebih banyak menempatkan kepemimpinan transformatif sebagai variabel independen atau mediator. Penelitian yang menguji kompetensi SDM, skill development, dan readiness for change secara simultan terhadap kinerja SDM dengan kepemimpinan transformatif sebagai variabel moderasi, khususnya pada

organisasi pemerintahan daerah dalam konteks transformasi digital, masih terbatas. Hasil penelitian mengenai peran moderasi kepemimpinan transformasional juga belum menunjukkan temuan yang konsisten (Oktaviani et al., 2025).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji secara simultan pengaruh kompetensi SDM, skill development, dan readiness for change terhadap kinerja SDM serta peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Digital Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang dapat mendukung kinerja ASN dalam menghadapi tuntutan transformasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM, skill development, dan readiness for change terhadap kinerja SDM serta menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi hubungan tersebut.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi (Robbins, 2006). Kinerja mencerminkan pencapaian kerja dari aspek kualitas maupun kuantitas dan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja (Mathis & Jackson, 2001). Dalam organisasi pemerintahan, kinerja SDM menjadi indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kompetensi SDM

Kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik individu yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau superior. Pegawai dengan kompetensi yang baik memiliki kemampuan lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan beradaptasi terhadap tuntutan organisasi. Penelitian Burhan et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi SDM, semakin tinggi pula kinerja yang diharapkan.

Program Skill Development

Program *skill development* merupakan proses terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai melalui pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya. Price (2011) menjelaskan bahwa pengembangan

keterampilan merupakan bentuk investasi SDM untuk memenuhi kebutuhan kompetensi organisasi. Dalam transformasi digital, pengembangan keterampilan juga diperlukan agar ASN mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan sistem kerja. Ghaniynaafi dan Swasti (2024) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai. Semakin baik program *skill development*, semakin besar peluang peningkatan kinerja SDM.

Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for Change*)

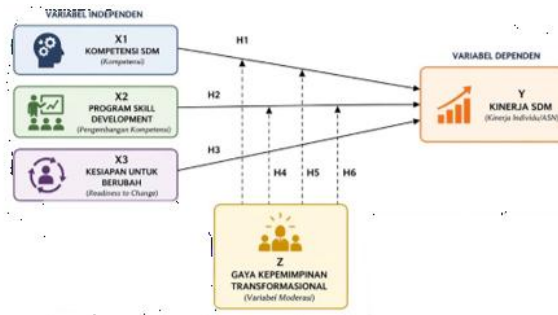
Kesiapan untuk berubah merupakan kondisi individu yang menunjukkan kesediaan, kemampuan, dan komitmen untuk menerima serta melaksanakan perubahan organisasi. Dalam transformasi digital pemerintahan, kesiapan perubahan penting karena ASN dituntut mampu beradaptasi dengan teknologi, sistem kerja, dan kebijakan baru. Putri et al. (2025) menunjukkan bahwa kesiapan individu menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Pegawai yang memiliki kesiapan perubahan cenderung lebih adaptif dan mampu mempertahankan efektivitas kerja dalam menghadapi perubahan. Kesiapan untuk berubah diperkirakan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong pegawai melalui inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap pengembangan individu (Bass, 1985). Kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pengembangan kompetensi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Salsabila et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional ditempatkan sebagai variabel moderasi karena dukungan, motivasi, dan arahan pemimpin dapat menentukan sejauh mana kompetensi, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik.

Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2010), kerangka berpikir menggambarkan hubungan konseptual antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini menempatkan kompetensi SDM, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel independen, kinerja SDM sebagai variabel dependen, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Ketiga variabel independen diduga berpengaruh terhadap kinerja SDM, sedangkan kepemimpinan transformasional berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut melalui motivasi, inspirasi, dan dukungan terhadap pengembangan pegawai serta adaptasi perubahan.



Gambar 2. Model Penelitian.

H₁: Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

H₂: *Skill development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

H₃: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

H₄: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM.

H₅: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *skill development* terhadap kinerja SDM.

H₆: Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja SDM.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja SDM dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian adalah ASN pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Digital Provinsi Jawa Tengah, dengan sampel yang dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan kriteria ASN yang terlibat dalam tugas berbasis digital dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal ilmiah, dokumen, dan sumber resmi yang relevan. Variabel penelitian meliputi kompetensi SDM, *skill development*, kesiapan untuk berubah, kinerja SDM, dan kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan indikator masing-masing variabel. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis berdasarkan *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Model penelitian menguji pengaruh langsung kompetensi SDM, *skill development*, dan kesiapan untuk berubah

terhadap kinerja SDM serta pengaruh moderasi kepemimpinan transformasional pada masing-masing hubungan tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

Sebanyak 110 responden yang telah mengisi kuesioner secara lengkap menjadi sumber data dalam penelitian ini. Data dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Analisis dilakukan untuk mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui pengujian validitas dan reliabilitas serta model struktural (*inner model*) untuk mengetahui hubungan antarvariabel dan pengujian efek moderasi Kepemimpinan Transformatif.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi melalui *cross loading*. Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,6 sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas.

Tabel 1. Hasil Pengujian Outer Loading.

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kompetensi SDM	KS1	0,874	Valid
	KS2	0,855	Valid
	KS3	0,884	Valid
	KS4	0,913	Valid
	KS5	0,893	Valid
	KS6	0,886	Valid
	KS7	0,886	Valid
	KS8	0,860	Valid
	KS9	0,886	Valid
	KS10	0,864	Valid
	KS11	0,877	Valid
	KS12	0,852	Valid
	KS13	0,835	Valid
	KS14	0,875	Valid
	KS15	0,876	Valid
	KS16	0,887	Valid
	KS17	0,904	Valid
	KS18	0,838	Valid
	KS19	0,854	Valid
	KS20	0,870	Valid
	KS21	0,880	Valid
	KS22	0,862	Valid
Program Skill Development	PSD1	0,874	Valid
	PSD2	0,886	Valid
	PSD3	0,894	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kesiapan Berubah	PSD4	0,889	Valid
	PSD5	0,857	Valid
	PSD6	0,886	Valid
	PSD7	0,934	Valid
	PSD8	0,878	Valid
	PSD9	0,907	Valid
	PSD10	0,860	Valid
	PSD11	0,865	Valid
	PSD12	0,873	Valid
	PSD13	0,923	Valid
	PSD14	0,873	Valid
	PSD15	0,860	Valid
	PSD16	0,894	Valid
	PSD17	0,856	Valid
	PSD18	0,903	Valid
	PSD19	0,879	Valid
	PSD20	0,902	Valid
	KB1	0,906	Valid
	KB2	0,917	Valid
	KB3	0,895	Valid
Kepemimpinan Transformasional	KB4	0,939	Valid
	KB5	0,893	Valid
	KB6	0,942	Valid
	KB7	0,900	Valid
	KB8	0,868	Valid
	KT1	0,870	Valid
	KT2	0,855	Valid
	KT3	0,874	Valid
	KT4	0,863	Valid
	KT5	0,863	Valid
	KT6	0,890	Valid
	KT7	0,897	Valid
Kinerja SDM	KT8	0,848	Valid
	KT9	0,871	Valid
	KT10	0,882	Valid
	KT11	0,896	Valid
	KT12	0,889	Valid
	KIN1	0,902	Valid
	KIN2	0,912	Valid
	KIN3	0,903	Valid
	KIN4	0,892	Valid
	KIN5	0,870	Valid
	KIN6	0,889	Valid
	KIN7	0,922	Valid
	KIN8	0,924	Valid
	KIN9	0,886	Valid
	KIN10	0,895	Valid
	KIN11	0,913	Valid
	KIN12	0,899	Valid

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator Kompetensi SDM, Program Skill Development, Kesiapan Berubah, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* di atas 0,6. Seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Selain nilai *outer loading*, validitas konvergen juga dilihat berdasarkan nilai AVE masing-masing konstruk.

Tabel 2. Hasil Pengujian AVE.

Variabel	Nilai AVE
Kepemimpinan Transformatif	0,766
Kesiapan Berubah	0,824
Kinerja SDM	0,811
Kompetensi SDM	0,763
Program Skill Development	0,783

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,5. Nilai AVE Kepemimpinan Transformatif sebesar 0,766, Kesiapan Berubah sebesar 0,824, Kinerja SDM sebesar 0,811, Kompetensi SDM sebesar 0,763, dan Program Skill Development sebesar 0,783. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen.

Validitas diskriminan selanjutnya diuji melalui nilai *cross loading* dengan membandingkan nilai korelasi indikator terhadap konstruk yang diukurnya dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Cross Loading.

Indikator	Kompetensi SDM (X1)	Program Skill Development (X2)	Kesiapan Berubah (X3)	Kinerja SDM (Y)	Kepemimpinan Transformatif (Z)
KB1	-0,013	-0,111	0,906	0,207	-0,135
KB2	0,044	-0,040	0,917	0,174	-0,012
KB3	-0,020	-0,039	0,895	0,158	-0,069
KB4	-0,001	-0,066	0,939	0,212	-0,028
KB5	-0,092	-0,023	0,893	0,214	0,020
KB6	-0,028	-0,015	0,942	0,227	0,010
KB7	0,026	-0,032	0,900	0,243	0,019
KB8	-0,062	-0,108	0,868	0,140	-0,116
KIN1	0,247	0,560	0,202	0,902	0,414
KIN10	0,273	0,577	0,229	0,912	0,443
KIN11	0,266	0,615	0,181	0,903	0,522
KIN12	0,259	0,586	0,214	0,892	0,464
KIN2	0,299	0,518	0,237	0,870	0,398
KIN3	0,219	0,553	0,200	0,889	0,521
KIN4	0,243	0,592	0,216	0,922	0,459
KIN5	0,216	0,631	0,175	0,924	0,448
KIN6	0,172	0,570	0,153	0,886	0,453
KIN7	0,214	0,606	0,199	0,895	0,426
KIN8	0,228	0,612	0,212	0,913	0,434
KIN9	0,246	0,601	0,188	0,899	0,505
KS1	0,874	0,017	0,025	0,216	0,085
KS10	0,855	0,044	-0,025	0,226	0,099
KS11	0,884	0,044	-0,129	0,180	0,055
KS12	0,913	0,036	0,060	0,232	0,054
KS13	0,893	0,098	-0,087	0,267	0,098
KS14	0,886	0,124	-0,056	0,239	0,107
KS15	0,886	0,045	-0,046	0,238	0,068
KS16	0,860	0,063	-0,026	0,183	0,091
KS17	0,886	0,056	-0,046	0,210	0,062

Indikator	Kompetensi SDM (X1)	Program Skill Development (X2)	Kesiapan Berubah (X3)	Kinerja SDM (Y)	Kepemimpinan Transformasional (Z)
KS18	0,864	0,067	-0,053	0,230	0,048
KS19	0,877	0,067	0,054	0,249	0,138
KS2	0,852	0,015	-0,061	0,141	-0,025
KS20	0,835	0,050	0,044	0,231	0,112
KS21	0,875	0,046	0,090	0,208	0,044
KS22	0,876	0,073	-0,069	0,253	0,113
KS3	0,887	0,158	-0,055	0,270	0,072
KS4	0,904	0,098	-0,018	0,292	0,164
KS5	0,838	-0,018	0,042	0,127	-0,031
KS6	0,854	0,150	0,002	0,315	0,106
KS7	0,870	0,146	-0,001	0,241	0,048
KS8	0,880	0,029	-0,024	0,200	0,070
KS9	0,862	-0,005	0,030	0,209	-0,003
KT1	0,069	0,497	-0,062	0,391	0,870
KT10	0,025	0,410	0,018	0,430	0,855
KT11	0,074	0,479	-0,092	0,441	0,874
KT12	0,077	0,445	0,070	0,466	0,863
KT2	0,059	0,460	-0,003	0,469	0,863
KT3	0,087	0,437	-0,003	0,455	0,890
KT4	0,080	0,471	-0,115	0,421	0,897
KT5	0,149	0,454	-0,067	0,452	0,848
KT6	0,070	0,485	0,074	0,452	0,871
KT7	0,082	0,482	-0,098	0,464	0,882
KT8	0,128	0,462	-0,054	0,462	0,896
KT9	0,027	0,418	-0,064	0,420	0,889
PSD1	0,026	0,874	0,010	0,559	0,422
PSD10	0,035	0,886	-0,094	0,578	0,493
PSD11	0,032	0,894	0,080	0,594	0,448
PSD12	0,170	0,889	-0,077	0,609	0,532
PSD13	0,080	0,857	-0,068	0,505	0,385
PSD14	0,044	0,886	-0,014	0,627	0,431
PSD15	0,071	0,934	-0,065	0,640	0,543
PSD16	0,057	0,878	-0,072	0,539	0,371
PSD17	0,137	0,907	-0,054	0,645	0,480
PSD18	0,016	0,860	-0,090	0,511	0,549
PSD19	0,109	0,865	-0,063	0,605	0,522
PSD2	0,085	0,873	-0,047	0,576	0,430
PSD20	0,065	0,923	-0,067	0,573	0,522
PSD3	0,054	0,873	-0,001	0,628	0,428
PSD4	0,055	0,860	-0,037	0,497	0,405
PSD5	0,119	0,894	-0,123	0,583	0,429
PSD6	0,004	0,856	-0,003	0,583	0,407
PSD7	0,101	0,903	-0,063	0,546	0,549
PSD8	0,121	0,879	-0,119	0,497	0,475
PSD9	0,036	0,902	-0,057	0,550	0,435

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 3, setiap indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada konstruksya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut berada di atas 0,7.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Composite reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,973	0,972	Reliabel
Kesiapan Berubah	0,979	0,970	Reliabel
Kinerja SDM	0,979	0,979	Reliabel
Kompetensi SDM	0,989	0,985	Reliabel
Program Skill Development	0,986	0,985	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha di atas 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel Kinerja SDM serta hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Kemampuan model dalam menjelaskan Kinerja SDM dapat dilihat melalui nilai R-Square.

Tabel 5. Koefisien Determinasi.

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0,650	0,626

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 5, nilai R-Square Kinerja SDM sebesar 0,650 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,626. Artinya, sebesar 65,0% variasi Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh Kompetensi SDM, Program Skill Development, Kesiapan Berubah, serta hubungan moderasi Kepemimpinan Transformasional, sedangkan 35,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan Kinerja SDM berada pada kategori sedang.

Kemampuan prediktif model diuji melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 6. Hasil Uji Q-Squared.

Variabel	Q^2	Keterangan
Kinerja SDM	0,595	Memiliki dampak besar

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 6, nilai Q^2 Kinerja SDM sebesar 0,595. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35 sehingga model memiliki kemampuan prediktif yang besar terhadap Kinerja SDM.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi $< 0,05$ atau nilai *t-statistics* $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 7. Hasil Analisis Path Coefficients.

Hipotesis	β	Sig.
X1 $\rightarrow$ Y	0,218	0,000
X2 $\rightarrow$ Y	0,497	0,000
X3 $\rightarrow$ Y	0,251	0,000
X1*Z $\rightarrow$ Y	-0,054	0,361
X2*Z $\rightarrow$ Y	0,239	0,000
X3*Z $\rightarrow$ Y	-0,007	0,920

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 7, Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,218 dan signifikansi 0,000. Program Skill Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,497 dan signifikansi 0,000. Kesiapan Berubah juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,251 dan signifikansi 0,000. Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi hubungan Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM dan Kesiapan Berubah terhadap Kinerja SDM, tetapi mampu memoderasi hubungan Program Skill Development terhadap Kinerja SDM.

Rangkuman keputusan pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis.

Hipotesis	β	Sig.	Keterangan
X1 $\rightarrow$ Y	0,218	0,000	H1 diterima
X2 $\rightarrow$ Y	0,497	0,000	H2 diterima
X3 $\rightarrow$ Y	0,251	0,000	H3 diterima
X1*Z $\rightarrow$ Y	-0,054	0,361	H4 ditolak
X2*Z $\rightarrow$ Y	0,239	0,000	H5 diterima
X3*Z $\rightarrow$ Y	-0,007	0,920	H6 ditolak

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 8, H1, H2, H3, dan H5 dinyatakan diterima, sedangkan H4 dan H6 dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai koefisien sebesar 0,218 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan diikuti peningkatan kinerja ASN. Kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan profesional. Hasil ini sejalan dengan Murphy et al. (2023) dan Burhan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi berperan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai.

Program Skill Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,497. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan kapasitas mampu meningkatkan kemampuan

pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengaruhnya yang paling besar dibandingkan variabel independen lainnya menunjukkan bahwa program pengembangan keterampilan menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja ASN, khususnya dalam menghadapi tuntutan digitalisasi pemerintahan. Hasil ini sejalan dengan Murphy et al. (2023) dan Putri et al. (2025).

Kesiapan Berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,251. ASN yang memiliki keterbukaan terhadap perubahan, kemauan belajar, dan kemampuan beradaptasi cenderung mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja yang dinamis. Temuan ini mendukung Putri et al. (2025) dan Saputra et al. (2025) yang menunjukkan pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi transformasi dan digitalisasi organisasi pemerintahan.

Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM. Koefisien moderasi sebesar -0,054 dengan signifikansi 0,361 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Artinya, kompetensi ASN lebih banyak memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja sehingga gaya kepemimpinan transformasional belum mampu memperkuat hubungan tersebut. Hasil ini berbeda dengan Oktaviani et al. (2025) yang menemukan adanya peran moderasi kepemimpinan transformasional.

Berbeda dengan hubungan tersebut, Kepemimpinan Transformasional mampu memperkuat pengaruh Program Skill Development terhadap Kinerja SDM. Koefisien moderasi sebesar 0,239 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa dukungan pemimpin yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, arahan, dan perhatian individual dapat meningkatkan efektivitas program pengembangan keterampilan dalam menghasilkan kinerja. Temuan ini sejalan dengan Salsabila et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pegawai.

Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Kesiapan Berubah terhadap Kinerja SDM. Koefisien sebesar -0,007 dengan signifikansi 0,920 menunjukkan tidak adanya efek moderasi yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal individu, seperti kemampuan adaptasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan kemauan untuk belajar. Peningkatan kesiapan berubah perlu didukung melalui pelatihan, komunikasi perubahan, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,218 dan nilai signifikansi 0,000. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan,

serta sikap kerja ASN berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelaksanaan tugas. Perspektif Spencer dan Spencer mengenai kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif dapat menjelaskan hubungan tersebut. Burhan et al. (2024) juga menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga kompetensi dapat dipandang sebagai fondasi individual dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Perspektif Tirtayasa dan S. (2018) memperlihatkan bahwa kompetensi menjadi salah satu unsur penting yang bersama-sama dengan faktor organisasi dan motivasional membentuk capaian kinerja SDM. Kondisi tersebut semakin relevan dalam lingkungan pemerintahan yang mengalami perubahan sistem kerja akibat digitalisasi, karena ASN tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga mampu mengoperasikan teknologi, memahami prosedur digital, dan menghasilkan layanan yang lebih efektif.

Hubungan positif antara Kompetensi SDM dan Kinerja SDM juga menunjukkan bahwa kemampuan individual memiliki kontribusi nyata ketika pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kompetensi yang memadai memungkinkan ASN memahami tugas secara lebih cepat, memilih metode kerja yang tepat, mengurangi kesalahan, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan. Supriyanto et al. (2025) menempatkan kompetensi SDM sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, sehingga kompetensi tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan internal, tetapi juga berdampak pada kualitas output organisasi. Perspektif Zanra (2024) memperlihatkan bahwa kompetensi SDM juga berkaitan dengan kesiapan pemerintah daerah dalam menerapkan kebijakan baru ketika didukung oleh komunikasi, profesionalisme, dan teknologi informasi. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi ASN pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Digital Provinsi Jawa Tengah perlu diarahkan pada kompetensi yang bersifat teknis maupun adaptif agar peningkatan kemampuan individual dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Program Skill Development berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,497 dan nilai signifikansi 0,000. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan keterampilan menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat dibandingkan Kompetensi SDM dan Kesiapan Berubah. Program pelatihan, peningkatan kapasitas, pembelajaran teknologi, serta pengembangan kemampuan kerja memberikan ruang bagi ASN untuk memperbarui kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Murphy et al. (2023) menjelaskan bahwa strategi pengembangan SDM dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi, sedangkan Ghaniynaafi dan Swasti (2024)

menempatkan pengembangan kualitas SDM sebagai bagian penting dalam membangun profesionalisme yang mendukung kinerja. Temuan empiris tersebut memperlihatkan bahwa skill development bukan sekadar kegiatan administratif berupa pelatihan, melainkan instrumen strategis untuk memastikan kemampuan pegawai tetap relevan dengan perubahan pekerjaan.

Kekuatan pengaruh Program Skill Development dapat dikaitkan dengan karakteristik organisasi yang berada dalam lingkungan transformasi digital. Perubahan teknologi menyebabkan kompetensi yang sebelumnya memadai dapat mengalami penurunan relevansi ketika sistem, aplikasi, prosedur, dan pola pelayanan mengalami pembaruan. Irawan et al. (2026) menunjukkan pentingnya kompetensi SDM dalam mendukung efisiensi operasional pada konteks transformasi digital, sedangkan Santika et al. (2026) memperlihatkan bahwa transformasi digital dan pengembangan SDM berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui mekanisme motivasi kerja. Temuan penelitian ini memberikan makna bahwa program skill development perlu dirancang berdasarkan kesenjangan kompetensi yang benar-benar dihadapi ASN. Bentuk pengembangan yang relevan dapat mencakup pelatihan penguasaan teknologi, pengelolaan data, keamanan informasi, komunikasi digital, analisis kebutuhan layanan, serta kemampuan menyelesaikan masalah secara inovatif.

Kesiapan Berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar 0,251 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa ASN yang memiliki keterbukaan terhadap perubahan, kemauan mempelajari hal baru, serta kemampuan beradaptasi cenderung mempunyai kinerja yang lebih baik. Readiness for change menjadi penting dalam organisasi pemerintahan karena perubahan tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga menyangkut prosedur kerja, struktur organisasi, tuntutan pelayanan, dan kebijakan administrasi. Putri et al. (2025) menegaskan pentingnya transformasi manajemen SDM ASN dalam menghadapi reformasi birokrasi, sehingga kesiapan individu menjadi salah satu prasyarat agar perubahan organisasi dapat diterapkan secara efektif. Arif (2026) juga menunjukkan bahwa adaptasi digital memiliki keterkaitan dengan strategi kepemimpinan dan perubahan organisasi, yang mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menerima perubahan menjadi bagian penting dari keberhasilan transformasi.

Kesiapan berubah yang dimiliki ASN dapat menciptakan respons kerja yang lebih fleksibel ketika organisasi menghadapi pembaruan sistem maupun kebijakan. Pegawai yang siap berubah cenderung tidak memandang perubahan sebagai hambatan, tetapi sebagai bagian dari proses peningkatan cara kerja dan kualitas pelayanan. Kondisi tersebut memungkinkan ASN untuk mempertahankan produktivitas ketika terjadi perubahan teknologi atau prosedur. Santika et al. (2026) menunjukkan pentingnya pengembangan SDM dalam mendukung kinerja

pada lingkungan yang mengalami transformasi digital, sedangkan Zanra (2024) menghubungkan kompetensi dan profesionalisme dengan kesiapan pemerintah daerah dalam menerapkan regulasi baru. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kesiapan berubah perlu dibangun melalui pembelajaran berkelanjutan, komunikasi perubahan yang jelas, kesempatan mencoba sistem baru, serta lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi pegawai untuk beradaptasi tanpa kehilangan orientasi terhadap target kinerja.

Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM, yang ditunjukkan oleh koefisien moderasi sebesar -0,054 dengan nilai signifikansi 0,361. Nilai tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara kompetensi dan kepemimpinan transformasional tidak menghasilkan pengaruh moderasi yang signifikan. Kondisi ini dapat dimaknai bahwa kompetensi ASN telah memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja, sehingga keberadaan gaya kepemimpinan transformasional tidak secara otomatis meningkatkan kekuatan hubungan tersebut. Perspektif Tirtayasa dan S. (2018) menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang berhubungan langsung dengan kinerja, sementara kepemimpinan dapat berfungsi sebagai unsur organisasi yang berdampingan dengan faktor individual. Temuan ini berbeda dengan Oktaviani et al. (2025) yang menemukan peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan faktor organisasi dan kompetensi terhadap kinerja organisasi pemerintah. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sebagai moderator sangat mungkin dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, jenis kompetensi, karakteristik responden, serta bentuk pekerjaan yang dilakukan.

Ketidaksignifikanan moderasi tersebut tidak berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki nilai strategis dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional tetap dapat memberikan motivasi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada pegawai sebagaimana dikemukakan Bass (1985). Salsabila et al. (2024) juga menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang dapat mendukung pengembangan SDM, sedangkan Zebua et al. (2025) menekankan perannya dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil penelitian ini lebih tepat dimaknai bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional belum terbukti memperkuat hubungan kompetensi dengan kinerja dalam karakteristik objek penelitian. Kompetensi yang telah dimiliki ASN kemungkinan cukup kuat untuk menghasilkan kinerja melalui mekanisme individual, terutama ketika kompetensi tersebut telah terintegrasi dengan pengalaman kerja, pemahaman tugas, dan standar pekerjaan.

Kepemimpinan Transformasional mampu memperkuat pengaruh Program Skill Development terhadap Kinerja SDM dengan koefisien moderasi sebesar 0,239 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin transformasional membuat program pengembangan keterampilan menjadi lebih efektif dalam menghasilkan peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan visi, motivasi, arahan, serta perhatian terhadap kebutuhan individual dapat mendorong pegawai untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh dari program pengembangan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Salsabila et al. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam pengembangan SDM, sedangkan Zebua et al. (2025) menunjukkan relevansi gaya kepemimpinan transformasional dalam perencanaan SDM. Perspektif Supriyanto et al. (2025) mengenai hubungan kompetensi, kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kualitas pelayanan turut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat menciptakan kondisi yang mendukung pemanfaatan kemampuan pegawai secara lebih optimal.

Efek moderasi yang signifikan pada hubungan Program Skill Development dengan Kinerja SDM memberikan implikasi bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi dan metode pembelajaran. Dukungan pimpinan setelah kegiatan pengembangan menjadi faktor penting agar keterampilan yang diperoleh benar-benar digunakan dalam pekerjaan. Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menerapkan kompetensi baru, memberikan umpan balik, mendorong inovasi, serta menghubungkan hasil pelatihan dengan target organisasi. Irawan et al. (2026) menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kompetensi SDM, transformasi digital, dan efisiensi operasional, sedangkan Arif (2026) memperlihatkan pentingnya strategi kepemimpinan dalam mendorong adaptasi digital. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Dinas Komunikasi, Informatika dan Digital Provinsi Jawa Tengah dapat mengoptimalkan program skill development dengan memastikan adanya dukungan kepemimpinan sebelum, selama, dan setelah proses pengembangan kompetensi.

Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh Kesiapan Berubah terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar -0,007 dan nilai signifikansi 0,920. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum terbukti memperkuat hubungan antara kesiapan ASN menghadapi perubahan dan kinerja. Kesiapan berubah tampaknya lebih banyak ditentukan oleh faktor internal pegawai, seperti keterbukaan terhadap perubahan, keyakinan terhadap kemampuan diri, kemauan belajar, dan kemampuan beradaptasi. Putri et al. (2025) menempatkan kesiapan SDM ASN sebagai elemen penting dalam transformasi birokrasi, sedangkan Arif (2026) menunjukkan bahwa adaptasi digital

berkaitan dengan proses perubahan organisasi. Karakteristik hubungan tersebut berbeda dengan program skill development yang membutuhkan dukungan pimpinan secara lebih intensif karena keberhasilan pengembangan keterampilan sangat bergantung pada kesempatan penerapan, pengarahannya, dan penguatan dari atasan.

Implikasi keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja SDM pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Digital Provinsi Jawa Tengah perlu ditempuh melalui pendekatan yang mengintegrasikan kompetensi, pengembangan keterampilan, dan kesiapan menghadapi perubahan. Program peningkatan kompetensi perlu disusun berdasarkan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan teknologi, sedangkan skill development perlu diarahkan pada keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Kesiapan berubah perlu diperkuat melalui komunikasi perubahan, pembelajaran berkelanjutan, dan penciptaan budaya kerja adaptif. Kepemimpinan transformasional memiliki posisi paling strategis dalam mengoptimalkan hasil program skill development karena terbukti memperkuat hubungan variabel tersebut dengan kinerja. Perspektif Dewi et al. (2025) dan Dewi (2026) mengenai integrasi kepemimpinan transformasional dengan strategic human resource management pada organisasi pemerintahan semakin memperkuat kebutuhan untuk menempatkan kepemimpinan sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM, bukan sekadar pendekatan perilaku pemimpin. Hasil penelitian juga memberikan gambaran bahwa penguatan kinerja ASN dalam transformasi digital membutuhkan kombinasi antara kemampuan individual, kesempatan pengembangan, kesiapan psikologis menghadapi perubahan, serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan penerapan kemampuan tersebut secara konsisten.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM, *program skill development*, dan kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh kompetensi SDM maupun kesiapan untuk berubah terhadap kinerja SDM, tetapi mampu memperkuat pengaruh *program skill development* terhadap kinerja SDM. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, pengembangan keterampilan, dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja SDM, sedangkan dukungan kepemimpinan transformasional terutama penting dalam mengoptimalkan efektivitas program pengembangan keterampilan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel, penggunaan kuesioner yang bergantung pada persepsi responden, serta objek dan jumlah responden yang terbatas sehingga hasil penelitian perlu

dipahami sesuai dengan karakteristik objek penelitian dan tidak digeneralisasikan secara luas. Instansi disarankan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan, memperkuat *program skill development* sesuai kebutuhan pekerjaan, meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, serta menerapkan kepemimpinan yang inspiratif dan suportif. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain, memperluas jumlah dan karakteristik sampel, serta menggunakan objek maupun metode penelitian yang berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada pihak instansi dan responden yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang diperlukan. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing serta pihak-pihak lain yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ini. Artikel ini merupakan bagian dari hasil penelitian tugas akhir/skripsi penulis.

DAFTAR REFERENSI

- Amstrong, M. (1998). *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Arif, S. (2026). Pengaruh Strategi Kepemimpinan Terhadap Adaptasi Digital Dengan Perubahan Organisasi Sebagai Variabel Moderator Pada PT Graha Pena Kendari. *Indonesian Journal of Innovation Multidiscipliner Research*, 4(3), 2813-2832. <https://doi.org/10.69693/ijim.v4i3.1583>.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Burhan, F. D., Abubakar, H., & Yunus, K. (2024). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 246-252. <https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4424>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dewi, M. K., Gustini, D., & Anggraeni, A. F. (2025). Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja dalam Konteks Integrasi SHRM di Organisasi Pemerintahan: Sebuah Kajian Literatur Sistematis. *Fokus: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 22(3), 335–344. <https://jurnal.uic.ac.id/fokus/article/view/478>.
- Dewi, R. N. F. (2026). Kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pemerintahan dalam perspektif integrasi SHRM: Kajian literatur sistematis. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8, 57-65. <https://jurnal.uic.ac.id/fokus/article/view/478>.
- Djunaid, A. A. A., Mahirun, & Satrio, D. (2024) Pengaruh kepemimpinan transformasional,

- budaya organisasi, komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai (ASN Pemerintah Kota Pekalongan). *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 1-16. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v5i2.9422>.
- Ghaniynaafi, L. S. P., & Swasti, I. K. (2024). Profesionalisme Sumber Daya Manusia Sebagai Mekanisme Pengaruh Rekrutmen Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 11(1). <https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.2910>.
- Handayani, N. P. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Almufi Jurnal Pendidikan*, 5(3), 83-88. <https://almufi.com/index.php/AJP/article/view/547>.
- Irawan, P. N., Joyosumarto, S., Haryanti, E., & Komara, E. (2026). Peran Kesiapan Organisasi Sebagai Moderator Dalam Pengaruh Transformasi Digital, Kompetensi SDM, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efisiensi Operasional Pada PT Asuransi Sinar Mas. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 3(2), 1019-1033. <https://doi.org/10.61722/jrme.v3i2.9313>.
- Murphy, A. A., Siregar, A., Putri, L. A., Sahril, M., Apriana, S., & Riofita, H. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi kinerja organisasi. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(5), 355-364. <https://doi.org/10.572349/neraca.v1i5.524>.
- Oktaviani, L., Istianda, M., & Kuswandi, A. (2025). Pengaruh Struktur, Budaya, dan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(2), 279-305. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.5276>.
- Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management (4th Edition)*. Cengage Learning.
- Putri, A. A., Azzahira, F. G., Al Qodri, M. H., Ramadhan, F. F., Latifah, A. A., Resya Azzahra Putri, R., & Anwar, M. K. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1631-1642. <https://doi.org/10.63822/0ckt4a65>.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi (Kesepuluh)*. Erlangga.
- Santika, Y., Sari, W. M., Effendi, M., & Paleni, H. (2026). Pengaruh Transformasi Digital dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah. *Journal Social Society*, 6(2), 1125-1140. <https://doi.org/10.54065/jss.6.2.2026.1205>.
- Saputra, H. Y., Supriadi, E., & Kurniadi, D. (2025). Dari Kepemimpinan ke Kinerja: Transformasi Iklim Sekolah melalui Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Inovasi Dan Manajemen Pendidikan*, 5(2), 126-136. <https://doi.org/10.12928/jimp.v5i2.15047>.
- Spencer, L. M., & Signe M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York.
- Supriyanto, H. D., Herlambang, T., & Hermawan, H. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Pelayanan dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Penelitian*

- IPTEKS*, 10(2), 124-135. <https://doi.org/10.32528/penelitianipteks.v10i2>.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformatif*. CV. Radja Publika.
- Tirtayasa, A. , dan S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>.
- Tubagus, A. (2015). Kepemimpinan Transformatif dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(4), 211–219.
- Zanra, S. W. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Profesionalisme Terhadap Kesiapan Pemerintah Daerah Dalam Penerapan Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(2), 40-55. <https://doi.org/10.69714/jilak.v1i2.83>.
- Zebua, L. M., Waruwu, E., Lase, D., Harefa, I., & Telaumbanua, E. (2025). Peran gaya kepemimpinan transformatif dalam perencanaan sumber daya manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Nias. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), 37-52. <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.119>,