

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Pada Kinerja yang dipengaruhi Kesiapan Berubah

(The Role of Transformational Leadership and Motivation on Performance Influenced by Readiness to Change)

Herni Nurtini^{1*}, Deden Sutisna²

Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia^{1,2}

kerjaanherni24@gmail.com^{1*}, dedensutisna@widyatama.ac.id²



Riwayat Artikel:

Diterima pada 23 Desember 2024

Revisi 1 pada 1 Februari 2025

Revisi 2 pada 21 Februari 2025

Revisi 3 pada 18 Mei 2025

Disetujui pada 11 Juli 2025

Abstract

Purpose: To determine the role of Transformational Leadership, Motivation to organizational performance mediated by Readiness to Change

Methodology/approach: This research uses quantitative research methods. The number of samples based on the Yount table for a population of 101 -1000 the number of samples is 10% in this study a sample of 60 respondents from 141 employees. In this study, random sampling technique was used. This research uses the Smart PLS program 4.0 program and uses analytical methods in the form of validity tests, reliability tests, R-square tests, and hypothesis testing.

Results/findings: readiness to change does not mediate transformational leadership and motivation to performance; transformational leadership has a significant effect on readiness to change, motivation has a significant effect on readiness to change and performance.

Conclusions: This study found that transformational leadership only influences readiness to change, while motivation affects both employee performance and readiness to change. Readiness to change has no effect on performance nor serves as a mediating variable.

Limitations: this research is only limited to the Department of Communication and Informatics so that the results cannot be generalized.

Contribution: This study proves that transformational leadership greatly affects the readiness of employees to face change, the need to increase transformational leadership training to increase the expertise of leaders in directing employees to achieve organizational goals.

Keywords: *Motivation, Performance, Readiness to Change, Transformational Leadership.*

How to Cite: Nurtini, H., Sutisna, D. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Pada Kinerja yang dipengaruhi Kesiapan Berubah. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(3), 803-815.

1. Pendahuluan

Manusia dalam perkembangannya selalu berupaya untuk menemukan penemuan-penemuan baru sebagai tanda sebuah peradaban. Perkembangan tersebut tentu ada kaitan dengan kemajuan teknologi dimulai dengan adanya Revolusi industri pada akhir abad ke 18 ditandai dengan penemuan mesin uap dan alat tenun mekanis penemuan ini membawa peralihan ekonomi saat itu yang semua hampir 80% bergerak di pertanian atau ekonomi agraris menjadi ekonomi industri. Sampai pada *decade* berikutnya yaitu akhir abad ke 19 ditemukan listrik, telepon dan mesin pembakaran dalam hal ini mendorong berdirinya pabrik yang lebih besar, sistem transportasi modern dan mempercepat komunikasi.

Penemuan listrik mendorong penemuan komputer dan transistor sehingga memicu munculnya internet pada era ini kita kenal dengan era digital sejak kemunculannya diakhir abad ke 20 sudah banyak mengubah gaya hidup manusia.

Indonesia memulai kemajuan digital sejak listrik mulai masuk desa di tahun 1980an, televisi mulai menghiasi kehangatan rumah-rumah warga sampai pelosok desa di era tahun 1990an, tahun 2000an kita sudah mengenal handphone sebagai alat komunikasi canggih wireless saat itu, dua puluh tahun kemudian kita sudah bisa menikmati komunikasi berbasis video dengan teman dan kerabat tanpa mengenal batas geografis. Tentunya kemajuan teknologi tersebut tidak hanya berdampak pada cara komunikasi kita tetapi termasuk di dunia kerja, jika dulu semua hal dilakukan dengan cara tradisional, setelah ada teknologi kita dimudahkan untuk melakukan pekerjaan, melakukan pencatatan dengan adanya, komputer, internet dan pembuatan aplikasi untuk memudahkan pencatatan dan penyimpanan data semakin membuat waktu bekerja efektif dan efisien.

Perubahan tersebut tentunya menggeser budaya organisasi pada lingkungan tempat bekerja tidak terkecuali di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Jawa Barat. Awal berdiri Diskominfo adalah pusat pengolahan data kemudian berkembang menjadi Kantor pengolahan Data elektronik kemudian bertransformasi kembali menjadi Badan Pengembangan Sistem Informasi dan Telematika Daerah hingga akhirnya menjadi Dinas Komunikasi dan Informatika yang pada tahun 2018 memiliki peran sentral dalam mewujudkan Jabar Digital *Province*. Saat ini peran Diskominfo semakin krusial karena Diskominfo berperan dalam mengawal Transformasi Digital di Jawa Barat.

Digital transformation is multidisciplinary by nature, as it involves changes in strategy, organization, information technology, supply chains and marketing (Verhoef et al., 2021), artinya transformasi digital bersifat multidisiplin secara alami, karena melibatkan perubahan dalam strategi, organisasi, teknologi informasi, rantai pasokan, dan pemasaran. *Three major external factors driving the need for digital transformation. First, already since the coming of the World Wide Web and its worldwide adoption, an increasing number of accompanying technologies Second, due to these new digital technologies, competition is changing dramatically. Third, consumer behavior is changing as a response to the digital revolution* (Verhoef et al., 2021). Ada tiga faktor eksternal pokok yang memicu urgensi transformasi digital. Kesatu, kemunculan dan adopsi World Wide Web secara global telah meningkatkan transformasi digital secara menyeluruh. Kedua, perkembangan teknologi digital yang inovatif telah mengubah dinamika persaingan secara fundamental. Ketiga, perilaku pengguna mengalami evolusi sebagai respons atas revolusi digital secara keseluruhan digital.

Tiga faktor utama pendorong transformasi digital tersebut tentunya memerlukan literasi digital yang tinggi. Literasi digital merujuk pada pemahaman dan keahlian pengguna untuk mengelola media digital, meliputi instrumen internet serta komunikasi. Hal ini melibatkan kompetensi untuk mengakses, mengevaluasi secara kritis, mengaplikasikan, dan menciptakan konten digital secara bijak dan etis (Suherdi, 2021). Data indeks literasi digital Indonesia tahun 2021 menunjukkan bahwa 60 persen responden dari Generasi Z termasuk dalam kelompok dengan tingkat literasi digital tinggi. Berikutnya, 54 persen responden dari generasi Milenial atau Generasi Y mempunyai indeks literasi digital tinggi juga. Pegawai di Diskominfo Jabar saat ini didominasi Milenial dan Gen Z sekitar 58.21 %. Sisanya Baby Boomer yang penguasaan literasi digitalnya ada pada angka 28%.

Berdasarkan nilai AKIP Dinas Komunikais dan Informatika Provinsi Jawa Barat tahun 2023 mencapai nilai A (memuaskan) artinya Instansi dapat memimpin perubahan menuju pemerintahan berorientasi hasil. Hasil ini masih di bawah target yang ditetapkan dengan target AA (sangat memuaskan). Pucuk Pimpinan di pemerintah daerah seringkali terjadi pergantian minimal perubahan tersebut terjadi 5 tahun sekali mengikuti hasil pilkada di masing-masing daerah pada periode 2018 -2023 Jawa Barat di Pimpin oleh pemimpin yang sangat mengutamakan digitalisasi. Biasanya pimpinan yang baru akan memilih pimpinan yang akan ditempatkan di setiap dinas, untuk mendukung program-program yang telah dibuat saat itu karena fokus utamanya adalah digitalisasi maka program yang digulirkan bertujuan untuk memudahkan layanan terhadap masyarakat berbasis digital. Tentunya program tersebut memerlukan sosok pemimpin yang transformasional dari sisi pegawai perubahan pimpinan akan mengubah pola

kerja mereka kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi akan mendukung capaian organisasi. Memperhatikan kondisi empirik dengan mempertimbangkan landasan normatif mendorong penulis untuk melakukan penelitian terkait Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Pada Kinerja yang dipengaruhi Kesiapan Berubah.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Teori transformasional memandang pemimpin merupakan agen perubahan yang mengedepankan visi organisasi serta mempertahankan perspektif strategis mengenai arah tindakan yang seharusnya diambil. Pemimpin transaksional senantiasa mengutamakan kolaborasi serta lingkup jaringan yang kuat. Pendekatan kepemimpinan transformasional telah merekonstruksi perspektif kontemporer mengenai konsep kepemimpinan. Teori ini menyatakan bahwa pekerja akan memiliki motivasi dari tugas yang dibebankan kepadanya. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan ini secara konsisten memprioritaskan tindakan kolektif serta kerjasama, menempatkan individu dari segi komunitas ataupun organisasi dibandingkan kompetisi antar individu (Hutahaean, 2021).

Dalam pandangan Bass dan Jung et.,al. yang dikutip oleh Hutahaean (2021) terkait dengan dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang dijelaskannya, terdiri dari (1) Idealized influence (charisma), dimensi ini menggambarkan pemimpin yang dihormati, dipercaya, dan dikagumi. Dimensi ini beranggapan bahwa bawahan meniru pemimpin mereka biasanya pemimpin yang memiliki nilai dimensi idealis akan menempatkan kebutuhan bawahan mereka di atas kebutuhan pribadi. (2) Inspirational motivation, yang mana ini dari para pemimpin memberikan contoh perilaku melalui pemberian motivasi para bawahannya, menambahkan makna untuk setiap kegiatan yang dilakukan. Membakar semangatnya dari suatu tim serta individu-individu yang bekerja di dalamnya. Selalu memperlihatkan optimisme serta antusiasme. Pemimpin memberikan gambaran masa depan yang lebih baik kepada bawahannya. (3) Intellectual stimulation, disini pemimpin diharapkan dapat merangsang anggotanya untuk lebih inovatif dan kreatif, dengan mempertajam asumsi, menyelesaikan masalah dengan terobosan yang baru (4) Individualized consideration, dalam konteks ini pemimpin memberikan perhatian khusus pada keperluan setiap anggota tim, mereka selalu siap untuk menjadi pelatih atau mentor. Memberdayakan anggotanya. Menciptakan iklim organisasi yang selalu memberikan pembelajaran baru.

Teori LMX memiliki keunikan karena menggunakan tingkat analisis dyadic, yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki hubungan yang berbeda dan unik dengan setiap bawahannya, dan kualitas hubungan-hubungan ini menentukan hasil di tempat kerja. Pada *leader –member exchange* seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang berbeda dan unik dengan setiap bawahannya dan bahwa kualitas hubungan ini menentukan hasil di tempat kerja (Putra & Istiyani, 2022).

2.2 Kesiapan Berubah

Kesiapan individu untuk berubah tentunya berkaitan erat dengan kinerja individual. Setiap individu perlu disiapkan untuk menghadapi perubahan yang dapat meningkatkan kinerja mereka, jika persiapan yang dilakukan tidak maksimal proses perubahan akan menjadi faktor penyebab kegagalan. Biasanya mereka yang siap menghadapi perubahan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibanding yang tidak siap dengan perubahan dan hal ini akan memiliki dampak terhadap kinerja terbaik yang akan dilakukan (Vargas et al., 2017). Sehingga, penting bagi suatu organisasi untuk memahami dan mengelola kesiapan individu terhadap perubahan. Kesiapan ini bukan hanya tentang menerima perubahan secara pasif, tetapi juga tentang bagaimana individu merespons dan beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pemahaman mengenai dimensi-dimensi kesiapan individu terhadap perubahan akan membantu organisasi dalam merancang strategi implementasi perubahan yang lebih efektif, serta memberikan dukungan yang tepat kepada karyawan agar dapat berkinerja optimal di tengah perubahan. Dimensi yang digunakan untuk pengukuran kesiapan seseorang terhadap suatu perubahan, dengan acuan pada hal berikut, (1) melawan; (2) berpartisipasi; dan (3) mempromosikan. Melawan ialah sikap dividedu yang tidak mau menerima perubahan. Berpartisipasi adalah individu yang turut mengambil peran dalam

proses perubahan. Mempromosikan yang dijelaskan oleh Hanpachern et al., pada tahun 1998, adalah tentang seberapa semangatnya karyawan dalam menerapkan perubahan untuk dijadikan kebiasaan dan ditularkan pada rekannya (Merdiaty et al., 2022).

Human resource management managers must adopt innovative strategies to empower faculty and staff. This enables them to navigate the rapidly evolving landscape and maximize their performance despite challenges. Perlunya para manajer manajemen sumber daya manusia untuk menerapkan strategi mutakhir untuk pemberdayaan fakultas dan staf sehingga mereka dapat melintasi lingkungan yang berubah dengan cepat dan bekerja secara maksimal dalam menghadapi tantangan (Kant et al., 2022).

2.3 Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang menggerakkan individu untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam rangka ketercapaian tujuan yang ditetapkan. Melalui pemberian motivasi yang tepat, pegawai akan mendapatkan dorongan agar bekerja secara optimal, serta memiliki keyakinan bahwa pencapaian kepentingan suatu organisasi sejalan dengan kepentingan mereka. Maka kepentingan mereka akan ikut terjaga pula keberlangsungannya (Busro, 2018). Motivasi kerja menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi ini dapat dipicu oleh kebutuhan ekonomi, maupun kebutuhan non-ekonomi, atau bisa pula karena ada dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang termotivasi biasanya cenderung memiliki kinerja yang baik dibandingkan yang lainnya, yang tentunya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Erisusanto et al., 2025).

Menurut Abraham Maslow, pemahaman motivasi kerja dapat dilihat dari teori hirarki kebutuhan, teori ini mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan manusia yang harus dipenuhi untuk memotivasi individu dalam bekerja. Pernyataan Maslow, sebagaimana oleh Hasibuan (2008) yang dikutipnya, motivasi individu dapat diukur melalui dimensi kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan sosial, kebutuhan terhadap keselamatan serta keamanan, serta kebutuhan fisik. Kemudian dimensi tersebut dapat diukur dengan indikator berikut: (1) Kebutuhan fisik atau fisiologis, diukur melalui bonus yang diberikan, uang transportasi, uang makan, dan lain-lain; (2) Keamanan, diukur melalui penyediaan fasilitas keselamatan kerja serta keamanan misalnya perlengkapan keselamatan kerja, asuransi kesehatan, tunjangan kesehatan, dana pensiun, serta jaminan sosial tenaga kerja; (3) Sosial, diukur melalui interaksi dengan orang lain, termasuk kebutuhan agar dicintai serta mencintai, kebutuhan agar diterima didalam kelompok, bentuk hubungan kerja yang harmonis; (4) Penghargaan, diukur melalui penghargaan serta pengakuan atas kemampuan yang dimilikinya, yakni kebutuhan untuk dihargai serta dihormati rekan kerja dan pimpinan atas prestasi kerja; (5) Aktualisasi diri, diukur melalui sifat pekerjaan yang menantang serta menarik, yang memungkinkan pegawai untuk mengeluarkan potensi yang dimiliki, keterampilan, kemampuan, kecakapan yang dimilikinya. Perusahaan dapat memfasilitasi pemenuhan kebutuhan ini melalui penyelenggaraan pelatihan serta pendidikan.

2.4 Kinerja

Kinerja seorang karyawan dapat dilihat melalui perilaku orang tersebut didalam suatu organisasi karenakerja merupakan aspek yang mengindikasikan seberapa besar karyawan memberi kontribusi untuk organisasi. Semakin tinggi kinerja yang dihasilkan semakin besar usaha dan kontribusinya pada organisasi (Zayeed, 2025). Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang berhasil diraih oleh seorang karyawan, baik secara mandiri maupun dalam tim, yang sejalan dengan tanggung jawab serta wewenang yang diserahkan oleh organisasi. Pencapaian ini diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi, misi, visi dengan mempertimbangkan kecakapan individu tersebut yang meliputi kemandirian, ketekunan, kemampuan, kesanggupan menyelesaikan persoalan dengan batasan waktu yang ditetapkan secara legal, etis, dan berdasarkan pada etika serta moral yang berlaku (Busro, 2018).

Kinerja secara komprehensif dapat diukur melalui tiga dimensi utama dengan indikator yang jelas. Dimensi (1) hasil kerja, yang dievaluasi secara mendalam berdasarkan kualitas output, volume pekerjaan, dan tingkat efisiensi dalam menunaikan tanggung jawab. Dimensi (2) adalah perilaku kerja, yang dinilai melalui tingkat kepatuhan terhadap aturan, kecermatan dalam setiap tindakan, dan proaktif dalam memberikan gagasan atau tindakan. Dimensi (3) adalah sifat pribadi, yang dievaluasi

berdasarkan integritas moral (kejujuran) serta kemampuan untuk menghasilkan solusi atau gagasan yang inovatif (kreativitas).

Pendapat lain menyatkan bahwa Kinerja atau "performance" mencerminkan hasil kerja atau prestasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari motivasi serta kemampuan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, motivasi, kepemimpinan, tim, sistem kerja, serta situasi internal dan eksternal organisasi. Kinerja pegawai penting untuk menilai sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Indikator kinerja mencakup kualitas, kuantitas, efisiensi, usaha, dan kemampuan pegawai, serta kepatuhan pada standar profesional. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah perencanaan, kerjasama, evaluasi diri, inisiatif, ketelitian, dan kesesuaian tugas (Sirait et al., 2025).

2.5 Hipotesis

Merujuk pada landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya ada beberapa hipotesis yang ingin penulis uji diantaranya adalah:

- H₁ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan berubah
- H₂ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja
- H₃ : kesiapan berubah berpengaruh terhadap kinerja
- H₄ : Motivasi berpengaruh terhadap kesiapan berubah
- H₅ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja
- H₆ : kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kesiapan berubah
- H₇ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kesiapan berubah

3. Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ialah bagian dari permasalahan dalam suatu riset ilmiah dan secara fundamental dipahami sebagai variabel penelitian. Esensi pokok dari problematika riset terwujud dalam objek riset, yang merupakan pusat dari permasalahan yang teridentifikasi serta akan dianalisa dan diselidiki. Inilah fondasi utama yang memotivasi dan melandasi keberadaan suatu penelitian. Objek penelitian ini harus ditentukan sebelumnya dan menjadi dasar dalam pengumpulan data (Arikunto, 2010). Objek penelitian dalam menyusun penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, motivasi, kesiapan berubah dan kinerja

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif adalah metode yang dipergunakan didalam suatu riset untuk melakukan pengujian terhadap suatu hipotesis yang sudah ditetapkan. Penelitian kuantitatif ialah penyelidikan ilmiah yang terstruktur dan mendalam terhadap bagian-bagian konstituen, fenomena yang terjadi, serta interkoneksi di antara berbagai variabel. Tujuan utamanya adalah elaborasi dan aplikasi model-model matematis, teori-teori yang teruji, dan hipotesis yang relevan dalam menjelaskan fenomena alam (Abuhamda et al., 2021).

Tujuan utama dari desain penelitian kuantitatif adalah untuk menguji secara komprehensif tingkat pengaruh prediktif dari satu atau sejumlah variabel independen atas variabilitas dalam variabel dependen. Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data yang mempergunakan instrumen yang sudah teruji realibilitas serta validitasnya. Beberapa item mudah diukur, seperti tinggi dan berat; namun item lain yang bersifat abstrak, seperti apa yang orang pikirkan atau bagaimana perasaan orang, sulit diukur (Soesana et al., 2023).

3.3 Sumber Data

Riset ini mengandalkan data kuantitatif, di mana informasi yang dikumpulkan dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang memperlihatkan nilai-nilai dalam variabel yang diteliti. Sumber utama data adalah data primer, yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti dari para pegawai yang bekerja di Diskominfo Provinsi Jawa Barat.

Landasan utama dalam penerapan formula penetapan sampel adalah untuk mengoptimalkan proses penelitian dengan meminimalkan jumlah unit sampel atau mempersempit batasan populasi. Penelitian ini secara spesifik mengadopsi metode penentuan sampel Persentase Yount pada tahun 1999, yang memberikan panduan bahwa jika total anggota populasi kurang dari 100, maka idealnya seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga penelitian bersifat sensus atau populasi (Ahmad, 2015). Penetapan ukuran sampel dilakukan didasarkan Tabel Yount yang relevan, yaitu:

Tabel 1. Tabel Yount

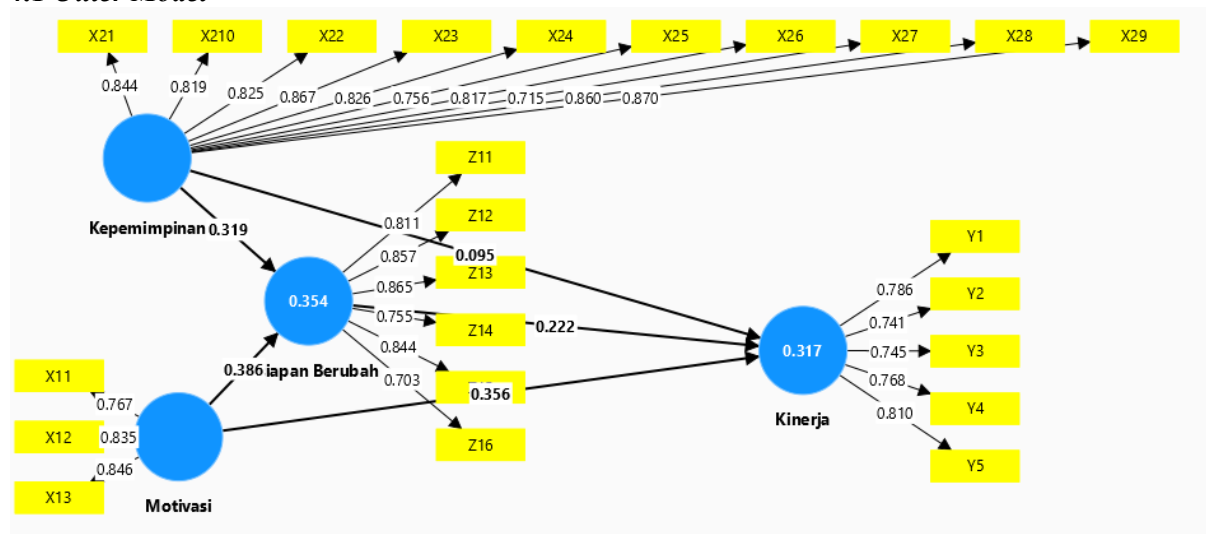
Besarnya populasi	Besar sampel
0 - 100	100 %
101 - 1000	10 %
1001 - 5000	5 %
5001 - 10.000	3 %
10.001 lebih	1 %

Sumber: Ahmad (2015)

Jumlah Pegawai di Diskominfo saat ini sebanyak 141 orang dari populasi tersebut jumlah sampel yang diambil sebanyak 60 orang sudah melebihi 10 %. mengingat populasi yang homogen maka sampel di ambil yang mempergunakan random sampling. Pengambilan data mempergunakan angket ataupun kuesioner dengan penggunaan skalanya adalah skala ordinal, berupa skala liker. Pengolahan data menggunakan aplikasi smart pls 4.0.

4. Hasil Pembahasan

4.1 Outer Model



4.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

4.2.1 Validitas Konvergen

Tabel 2. Tabel Validitas Konvergen

	<i>Outer loadings</i>	Kesimpulan
X₁₁ <- Motivasi	0.767	Valid
X₁₂ <- Motivasi	0.835	Valid
X₁₃ <- Motivasi	0.846	Valid
X₂₁ <- Kepemimpinan	0.844	Valid
X₂₁₀ <- Kepemimpinan	0.819	Valid
X₂₂ <- Kepemimpinan	0.825	Valid
X₂₃ <- Kepemimpinan	0.867	Valid
X₂₄ <- Kepemimpinan	0.826	Valid

	<i>Outer loadings</i>	Kesimpulan
X₂₅ <- Kepemimpinan	0.756	Valid
X₂₆ <- Kepemimpinan	0.817	Valid
X₂₇ <- Kepemimpinan	0.715	Valid
X₂₈ <- Kepemimpinan	0.860	Valid
X₂₉ <- Kepemimpinan	0.870	Valid
Y₁ <- Kinerja	0.786	Valid
Y₂ <- Kinerja	0.741	Valid
Y₃ <- Kinerja	0.745	Valid
Y₄ <- Kinerja	0.768	Valid
Y₅ <- Kinerja	0.810	Valid
Z₁₁ <- Kesiapan Berubah	0.811	Valid
Z₁₂ <- Kesiapan Berubah	0.857	Valid
Z₁₃ <- Kesiapan Berubah	0.865	Valid
Z₁₄ <- Kesiapan Berubah	0.755	Valid
Z₁₅ <- Kesiapan Berubah	0.844	Valid
Z₁₆ <- Kesiapan Berubah	0.703	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Didasarkan tabel diatas, 3 *item* butir pertanyaan pada variabel motivasi, seluruh *item* pertanyaan memenuhi syarat *Convergent Validity* lebih besar dari 0,7 atau dinyatakan *valid*. Hasil *Outer Loading* terbesar adalah pada butir X₁₃ dengan hasil *Outer Loading* sebesar 0,846 dengan pertanyaan (Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan rekan kerja), sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman karena hubungan dengan sesama apegawai sangat baik kebutuhan afiliasinya terpenuhi. Berdasarkan tabel diatas dari 10 *item* pertanyaan dari variabel kepemimpinan transformasional seluruh *item* pertanyaan memenuhi syarat *Convergent Validity* lebih besar dari 0,7 atau dinyatakan *valid*. dengan hasil *Outer Loading* terbesar adalah butir X₂₉ dengan hasil *Outer Loading* sebesar 0,870 dengan pertanyaan (Atasan saya mampu menemukan solusi baru dalam menghadapi masalah) sehingga karyawan nyaman dengan peimpinanya karena pemimpinnya memberikan stimulasi intelektual.

Berdasarkan tabel diatas dari 5 *item* pertanyaan dari variabel kinerja seluruh item pertanyaan memenuhi syarat *Convergent Validity* lebih besar dari 0,7 atau dinyatakan *valid*. hasil *Outer Loading* terbesar adalah *item* Y₅ dengan hasil *Outer Loading* sebesar 0,810 dengan pertanyaan (Saya merasa nyaman mengambil tanggungjawab tambahan tanpa diminta) karyawan memiliki Inisiatif yang baik dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan tabel diatas dari 6 *item* pertanyaan dari variabel kesiapan berubah, seluruh item pertanyaan memenuhi syarat *Convergent Validity* lebih besar dari 0,7 atau dinyatakan *valid*. hasil *Outer Loading* terbesar adalah *item* Z₁₃ dengan hasil *Outer Loading* sebesar 0,865 dengan pertanyaan (Saya mendukung adanya perubahan yang terjadi dalam sistem) dalam hal ini dukungan manajemen.

4.2.2 Validitas Diskriminan Fornell Lacker

Tabel 3. Tabel Validitas Diskriminan Fornell Lacker

	Kepemimpinan	Kesiapan berubah	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan	0.821			
Kesiapan berubah	0.481	0.808		
Kinerja	0.352	0.453	0.770	
Motivasi	0.421	0.520	0.512	0.817

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Berdasarkan analisis terhadap data yang disajikan dalam tabel, terbukti bahwa nilai akar AVE untuk setiap konstruk secara substansial lebih besar daripada koefisien korelasi bivariat antara konstruk tersebut dengan seluruh konstruk lainnya dalam model penelitian. Konsekuensinya, dapat ditarik kesimpulan yang kuat dan terkonfirmasi bahwa seluruh variabel yang diuji menunjukkan validitas diskriminan.

4.3 Construct Reliabilitas dan Validitas

4.3.1 Composite Reliability

Tabel 4. Hasil Uji Composite Reliability

	Composite reliability (rho_c)
Kepemimpinan	0.954
Kesiapan berubah	0.918
Kinerja	0.879
Motivasi	0.857

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Terlihat dari tabel diatas bahwa hasil uji *Construct Reliability* dan *Validity* pada *Composite Reliability* (rho_c) dengan nilai variabel kepemimpinan transformasional (0,954 > 0,7), variabel kesiapan berubah (0,918 > 0,7), variabel kinerja (0,879 > 0,7), variabel motivasi (0,857 > 0,7). Dari hasil tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa *Construct Reliability* dan *Validity* telah memenuhi syarat. dengan nilai *Construct Reliability* dan *Validity* pada *Composite Reliability* (rho_c) terbesar adalah variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai sebesar 0,954.

4.3.2 Cronbach's Alpha

Tabel 5. Hasil Uji Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha
Kepemimpinan	0.946
Kesiapan berubah	0.894
Kinerja	0.830
Motivasi	0.749

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Dapat dilihat dari tabel tersebut hasil pengujian *Construct Reliability* dan *Validity* pada Cronbach's Alpha, hasil item variabel kepemimpinan transformasional (0,946 > 0,7), variabel kesiapan berubah (0,894 > 0,7), variabel Kinerja (0.830 > 0.7), variabel Motivasi (0.749 > 0.7). Dari hasil tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa *Construct Reliability* dan *Validity* telah memenuhi syarat. *Construct Reliability* dan *Validity* Cronbach's Alpha dengan nilai variabel terbesar adalah variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai sebesar 0,946.

4.3.3 Average Variant Extracted (AVE)

Tabel 6. Hasil Uji Average Variant Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan	0.674
Kesiapan berubah	0.653
Kinerja	0.594
Motivasi	0.667

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Variabel-variabel pada tabel diatas yang meliputi variabel kepemimpinan transformasional (0.674 > 0.5), variabel Kesiapan berubah (0.653 > 0.5), variabel Kinerja (0.594 > 0.5), variabel Motivasi (0.667 > 0.5), di kesemua variabel mempunyai nilai AVE (Average Variant Extracted) > 0,5. Nilai item variabel

yang mempunyai nilai paling tinggi ialah variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu 0,674. Oleh karena itu, variabel dan indikator telah mencapai validitas diskriminan.

4.3.4 R-Square

Tabel 7 Hasil uji *R-square*

	R-square adjusted
Kesiapan berubah	0.331
Kinerja	0.280

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Dengan kriteria Nilai *R square* 0.70 (kuat), 0.50 (moderate) dan 0.25 (lemah) (Hamid & Anwar, 2019), maka Nilai *R square adjusted* variabel kesiapan berubah sebesar 0.331, hal tersebut menandakan bahwa variabel Motivasi dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan variabel kesiapan berubah sebesar 31,3 %. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwasanya model ini dianggap lemah. Sementara itu, nilai *R-square adjusted* untuk variabel Kinerja adalah 0.280, mengindikasikan Motivasi serta kepemimpinan transformasional hanya mampu menjelaskan variabilitas Kinerja yaitu 28%. Berdasarkan hal ini, model secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai model yang lemah dalam menjelaskan fenomena Kinerja.

4.3.5 Effect Size

Tabel 8 Hasil uji *Effect Size*

	Kesiapan berubah	Kinerja
Kepemimpinan	0.129	0.010
Kesiapan berubah		0.047
Motivasi	0.189	0.128

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0, 2024

Kriteria Nilai *Effect Size* 0,35 (kuat) 0.15 (moderate) serta 0.02 (lemah) (Hamid & Anwar, 2019; Savitri et al., 2021). Sebagaimana penjelasan pada hasil tabel 8

1. Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kesiapan berubah sebesar 0.129. maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah dianggap moderat
2. Pengaruh motivasi terhadap kesiapan berubah sebesar 0.189. maka pengaruh Motivasi terhadap kesiapan berubah dianggap moderat
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0.010. maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dianggap lemah
4. Pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja sebesar 0.047 maka pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja dianggap lemah
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 0.128. maka pengaruh motivasi terhadap kinerja dianggap moderat

4.3.6 Uji Hipotesis

Tabel 9 Hasil uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan -> Kesiapan berubah	0.319	0.329	0.103	3.104	0.002
Kepemimpinan -> Kinerja	0.095	0.092	0.185	0.513	0.608
Kesiapan berubah -> Kinerja	0.222	0.237	0.150	1.484	0.138
Motivasi -> Kesiapan berubah	0.386	0.395	0.108	3.555	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Motivasi -> Kinerja	0.356	0.362	0.121	2.949	0.003
Kepemimpinan -> Kesiapan berubah -> Kinerja	0.071	0.078	0.058	1.219	0.223
Motivasi -> Kesiapan berubah -> Kinerja	0.086	0.093	0.065	1.315	0.189

4.4 Penjelasan

Tabel di atas menjelaskan bahwa, dengan nilai *p-value* 0,002, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan berubah. Karena nilai *p-value* $0.002 < 0.05$ sehingga H_1 diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar atas kesiapan berubah. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dari Pranowo & Prihatsanti (2017) pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung di lingkungan DJP Jawa Tengah, yang menyatakan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah.

Hasil pengolahan data menunjukkan tidak ada Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karena nilai *P-Value* 0.608 sehingga nilai *P Value* $0.608 > 0.05$ maka H_2 ditolak itu artinya tidak ada dampak signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hasil penelitian Novitasari & Asbari (2020) yang melakukan penelitian pada karyawan industri otomotif di Tangerang, kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di industri. Hal ini dibuktikan dari nilai *t-statistik* yaitu 0.930 yang berada di bawah nilai 1.96, sementara untuk nilai *p (p-value)* yaitu 0.353 yang berada di atas nilai 0.05. hal inipun sejalan dengan penelitian dari Kehista et al., (2024) bahwa Transformational Leadership dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa diperoleh nilai *P value* 0.138 maka tidak ada Pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja karena nilai *P-value* $0.138 > 0.05$ maka H_3 ditolak artinya kesiapan berubah tidak berdampak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian sebelumnya Transformational Leadership berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunas Baru Lampung Tbk. (Efendi & Abadiyah, 2022).

Hasil pengolahan data menunjukkan ada Pengaruh Motivasi terhadap kesiapan berubah karena nilai *P-Value* 0.000. dengan begitu H_4 diterima dengan nilai *P Value* $0.00 < 0.05$ yang artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah hal ini sesuai dengan penelitian Sabella (2023) motivasi berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah dapat diterima, yang mana dari nilai koefisien path yaitu 0,739505, sementara untuk nilai *t-Statistik* yaitu 32,659512 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$, maka Signifikan (positif).

Pengaruh motivasi terhadap kinerja diperoleh nilai *P Value* $0.003 < 0.05$ maka H_5 diterima artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dipunyai karyawan, direpresentasikan oleh persamaan regresi $Y = 11,033 + 1,060X$. Koefisien korelasi yaitu 0,798 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara motivasi dan kinerja, dengan kontribusi yaitu 1,060. Suparman et al., (2023) yang meneliti karyawan di PT Bekaert Indonesia Karawang. Hal inipun sejalan dengan hasil penelitian dari Baranti et al., (2024) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Boma Tirta Prima Makassar.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kesiapan berubah didapatkan untuk P value $0.223 > 0.05$, sehingga H_6 ditolak yakni kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kesiapan berubah. Hal ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Novitasari & Asbari (2020) pada karyawan industri otomotif di Tangerang kesiapan untuk berubah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah pada karyawan di industri.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kesiapan berubah diperoleh nilai P value $0.189 > 0.05$ maka H_7 ditolak yaitu motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kesiapan berubah.

4.4.1 Godness of Fit

Tabel 10. Pengukuran GOF

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	<i>R square</i>
Kepemimpinan	0.674	
Kesiapan berubah	0.653	0.354
Kinerja	0.594	0.317
Motivasi	0.667	
Rata-Rata	0.647	0.335

$$\text{Nilai GOF} = \sqrt{\text{rata} - \text{rata AVE} \times \text{rata} - \text{rata R square}}$$

$$\text{Nilai GOF} = \sqrt{0.647} \times 0.335$$

$$\text{Nilai GOF} = 0.466$$

Kriteria nilai 0.1 (GOF kecil), 0,25 (GOF moderate) 0,36 (GOF besar) (Haryono, 2016; Murniati et al., 2013). Didasarkan hasil perhitungan, didapatkan untuk angkat GOF yaitu 0.466, yang mengimplikasikan performa keseluruhan model (gabungan *inner model* dan *outer model*) dalam riset ini termasuk dalam klasifikasi GOF besar. Artinya model yang digunakan memiliki kecocokan yang baik dan dapat menjelaskan variabilitas data dengan efektif. Ini menunjukkan bahwa model pengukuran dan model struktural bekerja secara sinergis untuk menghasilkan hasil yang valid dan dapat diandalkan dalam konteks penelitian ini

5. Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pengujian yang mempergunakan analisis PLS untuk menguji kesiapan individu untuk berubah sebagai moderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai, didapatkan kesimpulan bahwa (a) Kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah. (b) Kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi terhadap kinerja. (c) kesiapan untuk berubah tidak berkontribusi terhadap kinerja. (d) Motivasi berkontribusi terhadap kinerja pegawai. (e) Motivasi berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah. (f) Kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel mediasi pada kepemimpinan transformasional dan motivasi tidak berkontribusi terhadap kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut penulis menyarankan. Dinas komunikais dan Informatika Provinsi Jawa Barat sebaiknya:

1. Mengadakan pelatihan bagi para pemimpin sehingga dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional. Fokus pada teknik komunikasi yang inspiratif, pemberdayaan tim, dan pengembangan visi bersama dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.
2. Mengembangkan program insentif yang dapat memotivasi pegawai, seperti bonus kinerja, penghargaan bulanan, atau pengakuan publik atas pencapaian individu dan tim.

3. Melibatkan pegawai dalam proses perencanaan perubahan. Dengan memberikan suara kepada mereka, pegawai akan merasa lebih terlibat dan siap untuk beradaptasi.

Limitasi

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama jumlah responden yang terbatas hanya 60 Pegawai dari seluruh bidang di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat, hal ini tentunya tidak mencerminkan populasi pegawai secara keseluruhan dan mempengaruhi kekuatan statistik analisis. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke dinas atau industri lain karena dinamika dan lingkungan kerja yang berbeda. Selain itu, penggunaan kuesioner dalam pengumpulan data bisa menyebabkan bias respon, dimana responden bisa saja memberikan jawaban yang dianggap lebih aman dan dapat diterima. Untuk penelitian selanjutnya, dapat memperluas ukuran sampel, dilakukan di dinas lain atau perusahaan lain serta menggunakan variabel lain misalnya kepuasan kerja, beban kerja pegawai, work life balance dan masih banyak lagi variabel lain yang dapat digunakan untuk memperkaya penelitian berikutnya.

Referensi

- Abuhamda, E., Ismail, I. A., & Bsharat, T. R. K. (2021). Understanding quantitative and qualitative research methods: A theoretical perspective for young researchers. *International Journal of Research*, 8(2), 71–87. [10.2501/ijmr-201-5-070](https://doi.org/10.2501/ijmr-201-5-070)
- Ahmad, J. (2015). *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi*. Penerbit Gava Media.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Baranti, A., Anwar, S. M., & Qamaruddin, M. Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Boma Tirta Prima Makassar (The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance at PT. Boma Tirta Prima Makassar). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 5(2), 379–388. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i2.3390>
- Busro, D. M. (2018). *Teori -Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Prenadamedia Group.
- Efendi, M. R., & Abadiyah, R. (2022). Peran kesiapan untuk berubah dalam memediasi transformational leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan dimasa new normal pada PT. Tunas Baru Lampung. *Tbk. Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Pendidikan (JEBP)*, 2(8), 779–792. <https://doi.org/10.17977/um066v2i82022p779-792>
- Erisusanto, R., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2025). Pengaruh IQ, Pengalaman, Perilaku & Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Karimun. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1 SE-Articles), 279–291. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3531>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian : Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Kepemimpinan Transformatif Yesus*. Ahlimedia Press.
- Kant, S., Adula, M., & Birbirs, Z. A. (2022). Systematic literature review on human resource management effect on organization performance. *Asian Journal of Social and Humanities*, 1(03), 119–133. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v1i03.16>
- Kehista, A. P., Faeni, D. P., & Fikri, A. W. N. (2024). Pengaruh Green Human Resources Management, Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen terhadap Kinerja Organisasi (The Influence of Green Human Resources Management, Transformational Leadership, and Commitment on Organizational Performance). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 5(2), 257–270. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i2.3459>
- Merdiaty, N., Mangundjaya, W. L., & Hartijasti, Y. (2022). Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis. *Sosio Konsepsia: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 11(3), 390–400. <https://doi.org/10.33007/ska.v11i3.3077>
- Murniati, M. P., Vena, P., Ayu, S. D. C. A. A., Sihombing, R. P., & Warastuti, Y. (2013). *Alat-Alat Pengujian Hipotesis*. Penerbitan Unika Soegijapranata.

- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Pranowo, A. N. W., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II. *Jurnal Empati*, 5(4), 678–682. <https://doi.org/10.14710/empati.2016.15436>
- Putra, Y. S., & Istiyani, A. (2022). Developing organizational resilience with the mediating role of leader–Member exchange. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(1), 59–69. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v2i1.1120>
- Sabella, R. I. (2023). Peran Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Buana Wedoro Waru Sidoarjo. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(9), 1639–1649. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i09.563>
- Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawartini, I., Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., Sihombing, P. R., Kismawadi, E. R., & Pujianto, A. (2021). *Statistik Multivariat dalam Riset*. CV. Widina Media Utama.
- Sirait, M. Y., Satriawan, B., & Dewi, N. P. D. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kompetensi, dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja PPPK sebagai Variabel Intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 39–52. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3544>
- Soesana, A., Subakti, H., Karwanto, Fitri, A., Kuswandi, S., Sastri, L., Falani, I., Aswan, N., Hasibuan, F. A., & Lestari, H. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Kita Menulis.
- Suherdi, D. (2021). *Peran Literasi Digital di Masa Pandemi*. Cattleya Darmaya Fortuna.
- Suparman, D. R., Jajang, D., & Wahyudin, S. H. G. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(1), 47–53. <https://doi.org/10.23887/bjm.v9i1.51314>
- Vargas, J., Brassiolo, P., Sanguinetti, P., Daude, C., Goytia, C., Álvarez, F., Estrada, R., & Fajardo, G. (2017). *Urban growth and access to opportunities: A challenge for Latin America - 2017 (RED) Report on Economic Development* (Vol. 1091). CAF Development Bank Of LatinAmerica.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zayeed, R. A. (2025). Peran Kecerdasan Emosional dan Spiritual terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif (The Role of Emotional and Spiritual Intelligence on Performance through Affective Commitment). *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 6(1), 123–143. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3583>