

PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ADAPTABILITAS PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Zaki Zulkarnain, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Mnaajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60234.

e-mail: dzulqarnainz@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of training and transformational leadership on employee adaptability, with competence as a mediating variable among employees of customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results show that training and transformational leadership have positive and significant effects on employee competence. Competence, training, and transformational leadership also have positive and significant effects on employee adaptability. Competence significantly mediates the effects of training and transformational leadership on employee adaptability. Since both the direct and indirect effects are significant, competence functions as a complementary partial mediator. These findings indicate that employee adaptability can be strengthened through relevant training programs, transformational leadership practices, and continuous competence development.

Keywords: Training, Transformational Leadership, Competence, Employee Adaptability.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi, pelatihan, dan kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai. Kompetensi terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan serta kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, kompetensi berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan adaptabilitas pegawai dapat

dilakukan melalui pelatihan yang relevan, penerapan kepemimpinan transformasional, dan penguatan kompetensi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Adaptabilitas Pegawai.

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam bidang kepabeanan dan cukai. DJBC tidak hanya berperan dalam optimalisasi penerimaan negara, tetapi juga menjalankan fungsi pengawasan, penegakan hukum, pelayanan, fasilitasi perdagangan, serta perlindungan masyarakat dari barang ilegal dan berbahaya (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2024). Peran tersebut menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional, responsif, kompeten, dan adaptif. Dalam konteks organisasi publik yang semakin dinamis, keberhasilan pelaksanaan tugas DJBC sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi, teknologi, sistem kerja, serta tuntutan pelayanan masyarakat.

Perubahan lingkungan kerja pada sektor kepabeanan dan cukai semakin kompleks seiring dengan berkembangnya digitalisasi administrasi, perubahan pola perdagangan internasional, peningkatan kebutuhan pengawasan berbasis data, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin cepat dan akuntabel. World Customs Organization (2022) menekankan pentingnya transformasi digital kepabeanan melalui penguatan budaya data dan pembangunan ekosistem data dalam administrasi kepabeanan modern. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi kepabeanan tidak lagi cukup mengandalkan prosedur kerja konvensional, tetapi membutuhkan pegawai yang mampu memahami perubahan, menguasai sistem digital, bekerja lintas fungsi, dan merespons dinamika pekerjaan secara fleksibel. Oleh karena itu, adaptabilitas pegawai menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas kerja organisasi.

Adaptabilitas pegawai dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku, cara kerja, pengetahuan, dan keterampilan ketika menghadapi perubahan lingkungan kerja. McLoughlin dan Priyadarshini (2021) menjelaskan bahwa kebutuhan terhadap adaptive performance semakin penting karena banyak pekerjaan saat ini berada dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat. Dalam lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I, adaptabilitas pegawai menjadi semakin relevan karena pegawai dituntut untuk mampu memahami perubahan regulasi, mengoperasikan sistem digital, memberikan layanan secara cepat dan tepat, serta menjalankan fungsi pengawasan secara profesional. Apabila adaptabilitas pegawai rendah, maka perubahan sistem kerja dan kebijakan dapat menimbulkan hambatan, seperti keterlambatan penguasaan prosedur baru, rendahnya kesiapan menghadapi perubahan beban kerja, serta menurunnya efektivitas pelayanan dan pengawasan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan adaptabilitas pegawai adalah pelatihan. Pelatihan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa pelatihan membantu pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan. Dalam konteks lingkungan kerja yang berubah cepat, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga sebagai instrumen untuk membentuk kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. *World Customs Organization* (2019) juga menegaskan bahwa human capital merupakan aset penting bagi organisasi kepabeanan dalam

menghadapi lingkungan yang cepat berubah. Dengan demikian, pelatihan dapat menjadi sarana strategis untuk memperkuat kompetensi sekaligus meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan tugas dan sistem kerja.

Selain pelatihan, kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor penting yang dapat mendorong adaptabilitas pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta dorongan kepada bawahan untuk berkembang dan menghadapi perubahan secara positif. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam organisasi publik yang menghadapi perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan pelayanan, pemimpin transformasional diperlukan agar pegawai tidak hanya bekerja secara administratif, tetapi juga memiliki kemauan untuk belajar, berkembang, berpikir terbuka, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Namun, pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam praktik organisasi, pelatihan dan kepemimpinan akan lebih efektif apabila mampu meningkatkan kompetensi pegawai terlebih dahulu. Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan karakteristik individu yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Pegawai yang kompeten cenderung lebih mudah memahami perubahan tugas, menguasai sistem kerja baru, mengambil keputusan secara tepat, dan menyesuaikan perilaku kerja dengan kebutuhan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi, kepemimpinan, dan kemampuan adaptif memiliki keterkaitan dengan hasil kerja pegawai. Kurnianto dan Ningsih (2024) menemukan bahwa kemampuan adaptif, kompetensi, dan kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kinerja individu aparatur sipil negara di Jawa Timur. Nelly et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kompetensi dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap perilaku dan hasil kerja pegawai. Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada konteks Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I masih relatif terbatas.

Kesenjangan tersebut penting untuk dikaji karena sebagian penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan kinerja sebagai variabel utama, sedangkan adaptabilitas pegawai sebagai kemampuan menghadapi perubahan kerja belum banyak dijadikan fokus utama, khususnya pada organisasi kepabeanan dan cukai. Padahal, tuntutan modernisasi DJBC, digitalisasi sistem layanan, perubahan regulasi, serta kebutuhan pengawasan yang semakin kompleks menunjukkan bahwa adaptabilitas pegawai merupakan aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Alternatif upaya yang dapat dilakukan organisasi adalah memperkuat pelatihan, menerapkan kepemimpinan transformasional, dan mengembangkan kompetensi pegawai. Dalam penelitian ini, solusi yang dipilih adalah menguji model hubungan antara pelatihan, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan adaptabilitas pegawai secara terintegrasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai, baik secara langsung maupun melalui kompetensi sebagai variabel mediasi pada pegawai

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai adaptabilitas pegawai dalam organisasi sektor publik. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam merancang program pelatihan yang lebih relevan, memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, meningkatkan kompetensi pegawai, serta membangun sumber daya manusia yang lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Capital Theory

Human Capital Theory menjadi dasar teoritis dalam penelitian ini karena memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi yang dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan peningkatan keterampilan. Becker (1964) menjelaskan bahwa investasi dalam human capital dapat meningkatkan kemampuan individu dan berdampak pada produktivitas serta hasil kerja. Dalam konteks organisasi publik, teori ini relevan karena kualitas pegawai menentukan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan.

Human Capital Theory menjelaskan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pegawai yang memperoleh pelatihan secara tepat akan memiliki kapasitas yang lebih baik dalam memahami tugas, menguasai sistem kerja, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan. Selain itu, kompetensi juga dapat dipahami sebagai bagian dari human capital karena mencerminkan kemampuan pegawai dalam menggunakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, *Human Capital Theory* mendukung hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan adaptabilitas pegawai.

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk membantu pegawai mempelajari kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan yang baik tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga membantu pegawai memahami perubahan prosedur, regulasi, teknologi, dan tuntutan kerja.

Dalam konteks Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I, pelatihan menjadi penting karena pegawai menghadapi perubahan regulasi, digitalisasi sistem kerja, perkembangan prosedur pelayanan, serta tuntutan pengawasan yang semakin dinamis. Pelatihan yang relevan dapat membantu pegawai meningkatkan pengetahuan teknis, keterampilan kerja, kemampuan menggunakan sistem digital, dan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Esthi (2022) menemukan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kompetensi pegawai. Dengan demikian, pelatihan dipandang sebagai faktor penting dalam memperkuat kompetensi dan adaptabilitas pegawai.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta dorongan kepada pegawai untuk berkembang. Bass dan Riggio

(2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Melalui keempat dimensi tersebut, pemimpin transformasional dapat membangun kepercayaan, memberikan arah perubahan, mendorong pemikiran kreatif, dan memperhatikan pengembangan pegawai.

Dalam organisasi publik yang menghadapi perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan pelayanan, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan pekerjaan rutin, tetapi juga mendorong pegawai untuk belajar, berpikir terbuka, meningkatkan kemampuan diri, dan merespons perubahan secara positif. Nelly et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kompetensi. Sementara itu, Apilesli et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kompetensi dan adaptabilitas pegawai.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, perilaku, dan karakteristik individu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam pekerjaan. Wibowo (2016) juga menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Kompetensi dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I dalam memahami tugas, menguasai keterampilan kerja, menerapkan pengetahuan, menunjukkan sikap profesional, menyelesaikan masalah, berkomunikasi, menggunakan teknologi kerja, serta menyesuaikan kemampuan diri dengan perubahan pekerjaan. Kompetensi menjadi penting karena pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai akan lebih mudah memahami perubahan regulasi, menguasai sistem kerja baru, dan menyesuaikan perilaku kerja sesuai kebutuhan organisasi. Kurnianto dan Ningsih (2024) menemukan bahwa kompetensi dan kemampuan adaptif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu aparatur sipil negara.

Adaptabilitas Pegawai

Adaptabilitas pegawai merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, prosedur, teknologi, regulasi, lingkungan kerja, dan tuntutan organisasi. Pulakos et al. (2000) menjelaskan bahwa adaptabilitas di tempat kerja berkaitan dengan kemampuan individu dalam menghadapi situasi kerja yang berubah, mempelajari tugas baru, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan mengelola tekanan kerja. Ployhart dan Bliese (2006) juga menjelaskan bahwa adaptabilitas mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan sosial.

Dalam konteks Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I, adaptabilitas pegawai sangat dibutuhkan karena pegawai menghadapi perubahan regulasi kepabeanan dan cukai, digitalisasi layanan, perkembangan sistem informasi, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin cepat dan akuntabel. Pegawai yang adaptif mampu mempelajari hal baru, menggunakan teknologi kerja, menghadapi situasi tidak pasti, menyelesaikan masalah secara fleksibel, bekerja dalam tekanan perubahan, dan membangun koordinasi lintas unit. McLoughlin dan Priyadarshini (2021) menjelaskan bahwa adaptive

performance semakin penting karena banyak pekerjaan modern berada dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat. Oleh karena itu, adaptabilitas pegawai menjadi variabel penting dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik yang diperoleh dari responden. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menguji model hubungan kausal antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan.

Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi objek dengan fokus penelitian, yaitu adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan regulasi, digitalisasi sistem kerja, tuntutan pelayanan publik, serta kebutuhan pengawasan kepabeanan dan cukai yang semakin kompleks.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I sebanyak 194 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel ketika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau oleh peneliti. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I yang berjumlah 194 pegawai. Apabila dalam proses pengumpulan data terdapat kuesioner yang tidak kembali atau tidak layak diolah, maka jumlah sampel akhir disesuaikan dengan jumlah responden yang memberikan jawaban lengkap.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer digunakan untuk memperoleh informasi mengenai persepsi responden terhadap pelatihan, kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan adaptabilitas pegawai. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen, buku, jurnal, laporan, dan sumber lain yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk mendukung penyusunan latar belakang, landasan teori, penelitian terdahulu, serta gambaran umum objek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Responden diminta memberikan jawaban atas setiap pernyataan sesuai dengan kondisi dan persepsi mereka. Pengukuran jawaban menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Skala Likert digunakan karena sesuai

untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial yang diteliti.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan pernyataan positif. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari pelatihan sebagai variabel independen pertama, kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen kedua, kompetensi sebagai variabel mediasi, dan adaptabilitas pegawai sebagai variabel dependen. Jumlah item pernyataan dalam instrumen penelitian adalah 30 item, yang terdiri dari 7 item untuk variabel pelatihan, 8 item untuk variabel kepemimpinan transformasional, 7 item untuk variabel kompetensi, dan 8 item untuk variabel adaptabilitas pegawai.

Variabel pelatihan diukur melalui indikator kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kejelasan tujuan pelatihan, metode pelatihan, kompetensi instruktur, fasilitas dan sarana pelatihan, kesempatan menerapkan hasil pelatihan, serta manfaat pelatihan terhadap kemampuan kerja. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Variabel kompetensi diukur melalui indikator pengetahuan kerja, keterampilan kerja, sikap kerja, kemampuan menyelesaikan masalah, kemampuan komunikasi, kemampuan menggunakan teknologi, dan kemampuan menyesuaikan kompetensi dengan perubahan pekerjaan. Sementara itu, variabel adaptabilitas pegawai diukur melalui indikator kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, kemampuan mempelajari hal baru, kemampuan menghadapi situasi tidak pasti, kemampuan menggunakan teknologi atau sistem kerja baru, kemampuan menyelesaikan masalah secara fleksibel, kemampuan bekerja dalam tekanan perubahan, kemampuan beradaptasi dalam hubungan kerja, serta kesiapan menerima perubahan organisasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. SEM-PLS digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten yang kompleks, yaitu pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS sesuai digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Statistik deskriptif dapat disajikan dalam bentuk frekuensi, persentase, nilai rata-rata, dan standar deviasi.

Tahap kedua adalah evaluasi model pengukuran atau outer model. Evaluasi ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70 dan nilai AVE lebih dari 0,50. Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dan cross loading. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT kurang dari 0,90 dan nilai loading indikator terhadap konstraknya sendiri lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan kriteria lebih dari 0,70.

Tahap ketiga adalah evaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi ini dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Pengujian inner model

meliputi uji multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF), koefisien determinasi (R-square), effect size (f-square), predictive relevance (Q-square), serta pengujian koefisien jalur. Nilai VIF yang baik adalah kurang dari 5, sehingga model dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas.

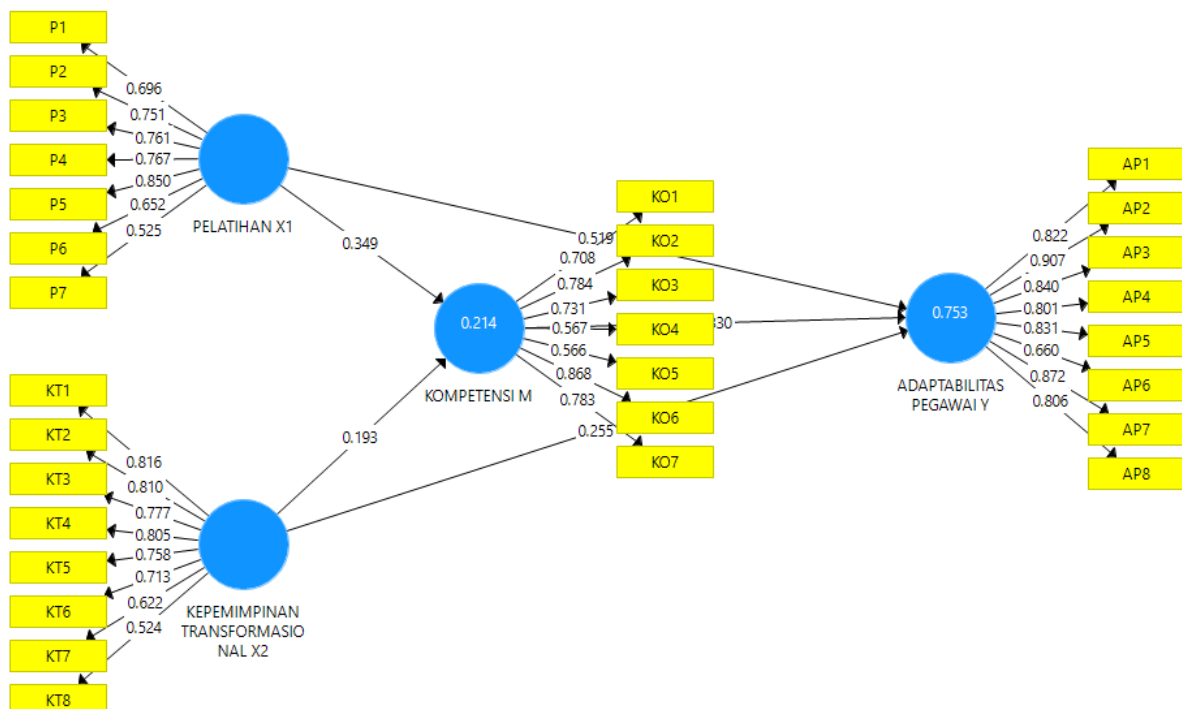
Tahap keempat adalah pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antarvariabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05 atau nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran tahap awal dilakukan terhadap seluruh indikator yang membentuk variabel Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Adaptabilitas Pegawai. Model awal terdiri atas 30 indikator, yaitu tujuh indikator Pelatihan, delapan indikator Kepemimpinan Transformasional, tujuh indikator Kompetensi, dan delapan indikator Adaptabilitas Pegawai.

Pengujian tahap awal dilakukan untuk mengetahui kemampuan setiap indikator dalam merefleksikan konstruknya melalui nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70 (Hair et al., 2022). Outer model sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, terdapat delapan indikator yang belum memenuhi kriteria outer loading lebih dari 0,70 pada pengujian tahap awal. Pada variabel Pelatihan, indikator

P1 memiliki nilai outer loading sebesar 0,696, P6 sebesar 0,652, dan P7 sebesar 0,525 sehingga belum memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator P7 memiliki nilai outer loading paling rendah pada variabel Pelatihan. Sementara itu, indikator P2 sebesar 0,751, P3 sebesar 0,761, P4 sebesar 0,767, dan P5 sebesar 0,850 telah memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70 sehingga tetap dipertahankan dalam model.

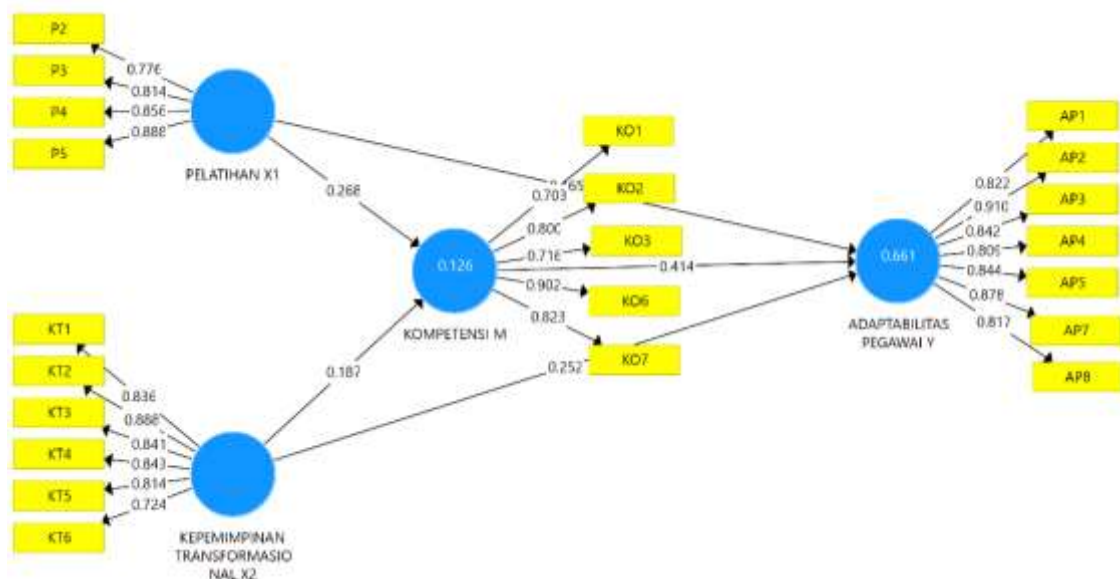
Pada variabel Kepemimpinan Transformatif, indikator yang belum memenuhi kriteria terdiri atas KT7 sebesar 0,622 dan KT8 sebesar 0,524. Indikator KT8 memiliki nilai outer loading paling rendah pada variabel Kepemimpinan Transformatif sekaligus menjadi nilai terendah dalam model awal. Sementara itu, indikator KT1 sebesar 0,816, KT2 sebesar 0,810, KT3 sebesar 0,777, KT4 sebesar 0,805, KT5 sebesar 0,758, dan KT6 sebesar 0,713 telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan tetap dipertahankan dalam model.

Pada variabel Kompetensi, indikator KO4 memiliki nilai outer loading sebesar 0,567 dan KO5 sebesar 0,566 sehingga belum memenuhi kriteria lebih dari 0,70. Indikator KO5 memiliki nilai yang sedikit lebih rendah dibandingkan KO4. Sementara itu, indikator KO1 sebesar 0,708, KO2 sebesar 0,784, KO3 sebesar 0,731, KO6 sebesar 0,868, dan KO7 sebesar 0,783 telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan tetap dipertahankan.

Pada variabel Adaptabilitas Pegawai, indikator AP6 memiliki nilai outer loading sebesar 0,660 sehingga belum memenuhi kriteria validitas konvergen. Sementara itu, indikator AP1 sebesar 0,822, AP2 sebesar 0,907, AP3 sebesar 0,840, AP4 sebesar 0,801, AP5 sebesar 0,831, AP7 sebesar 0,872, dan AP8 sebesar 0,806 telah memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70 dan tetap dipertahankan dalam model.

Berdasarkan hasil pengujian tahap awal tersebut, indikator P1, P6, P7, KT7, KT8, KO4, KO5, dan AP6 dieliminasi dari model pengukuran. Eliminasi dilakukan karena kedelapan indikator tersebut memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 sehingga belum memiliki kemampuan yang memadai dalam merefleksikan konstruksinya masing-masing. Setelah proses eliminasi, model kembali dijalankan untuk mengetahui nilai outer loading indikator yang dipertahankan.

Model akhir terdiri atas 22 indikator, yaitu empat indikator Pelatihan, enam indikator Kepemimpinan Transformatif, lima indikator Kompetensi, dan tujuh indikator Adaptabilitas Pegawai. Outer model setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 2, seluruh indikator yang dipertahankan dalam model akhir telah memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70. Pada variabel Pelatihan, nilai outer loading berada pada rentang 0,776–0,888. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai outer loading berada pada rentang 0,724–0,888. Pada variabel Kompetensi, nilai outer loading berada pada rentang 0,703–0,902. Sementara itu, pada variabel Adaptabilitas Pegawai, nilai outer loading berada pada rentang 0,809–0,910.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Sementara itu, validitas konvergen dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih dari 0,70 serta dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50 (Hair et al., 2022).

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan	
Pelatihan	0,858	0,914	0,902	0,697	Reliabel	dan valid
Kepemimpinan Transformasional	0,908	0,926	0,928	0,682	Reliabel	dan valid
Kompetensi	0,849	0,850	0,893	0,627	Reliabel	dan valid
Adaptabilitas Pegawai	0,934	0,938	0,947	0,717	Reliabel	dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel berada pada rentang 0,849 sampai dengan 0,934. Nilai rho_A berada pada rentang 0,850 sampai dengan 0,938, sedangkan Composite Reliability berada pada rentang 0,893 sampai dengan 0,947. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga konstruk penelitian dinyatakan reliabel.

Nilai AVE seluruh variabel juga lebih besar dari 0,50, yaitu pelatihan sebesar 0,697, kepemimpinan transformasional sebesar 0,682, kompetensi sebesar 0,627, dan adaptabilitas pegawai sebesar 0,717. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Sebelum menguji hubungan antarvariabel, dilakukan pengujian multikolinearitas melalui nilai inner Variance Inflation Factor. Nilai inner VIF dalam model berada pada rentang 1,036 sampai dengan 1,144. Seluruh nilai tersebut berada di bawah 5 sehingga model tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen dinilai melalui R-Square dan Adjusted R-Square.

Tabel 4
Hasil Pengujian R-Square

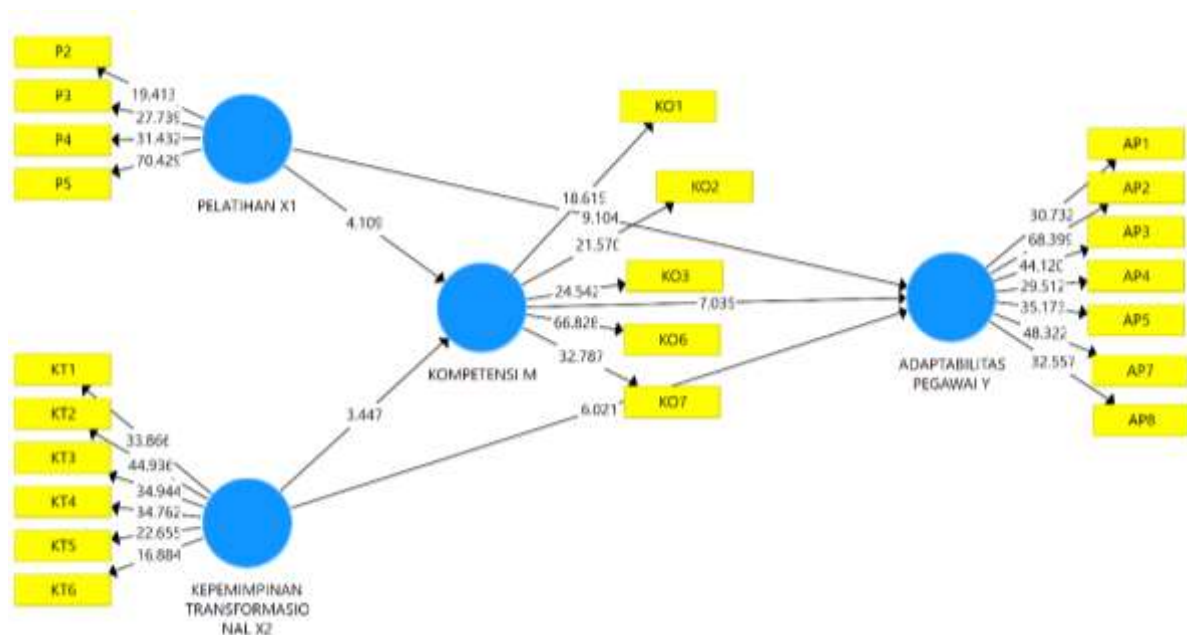
Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Kompetensi	0,126	0,117
Adaptabilitas Pegawai	0,661	0,655

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square kompetensi sebesar 0,126 menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 12,6% variasi kompetensi pegawai. Sisanya sebesar 87,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Dengan demikian, kemampuan model dalam menjelaskan kompetensi masih tergolong rendah.

Nilai R-Square adaptabilitas pegawai sebesar 0,661 menunjukkan bahwa pelatihan, kepemimpinan transformasional, dan kompetensi mampu menjelaskan 66,1% variasi adaptabilitas pegawai. Sisanya sebesar 33,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan adaptabilitas pegawai tergolong moderat.

Evaluasi model Variabel dilakukan untuk mengetahui kemampuan Variabel eksogen dalam menjelaskan Variabel endogen serta menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil pengujian inner model disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Hasil Pengujian Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 500 subsamples. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 6
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Pelatihan → Kompetensi	0,268	4,109	0,000	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional → Kompetensi	0,187	3,447	0,001	Diterima
H3	Kompetensi → Adaptabilitas Pegawai	0,414	7,035	0,000	Diterima
H4	Pelatihan → Adaptabilitas Pegawai	0,465	9,104	0,000	Diterima
H5	Kepemimpinan Transformasional → Adaptabilitas Pegawai	0,252	6,021	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 6, seluruh hubungan langsung memiliki koefisien positif, t-statistic lebih besar dari 1,96, dan p-value lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, H1 sampai dengan H5 dinyatakan diterima. Pengaruh langsung terbesar terdapat pada hubungan pelatihan terhadap adaptabilitas pegawai dengan koefisien sebesar 0,465. Pengaruh terbesar berikutnya adalah kompetensi terhadap adaptabilitas pegawai sebesar 0,414.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian efek mediasi dilakukan dengan melihat nilai specific indirect effects hasil bootstrapping. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Pelatihan → Kompetensi → Adaptabilitas Pegawai	0,111	3,124	0,002	Diterima
H7	Kepemimpinan Transformasional → Kompetensi → Adaptabilitas Pegawai	0,077	3,074	0,002	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap adaptabilitas pegawai melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,111, t-statistic sebesar 3,124, dan p-value sebesar 0,002. Dengan demikian, kompetensi terbukti memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap adaptabilitas pegawai.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai melalui kompetensi memiliki koefisien sebesar 0,077, t-statistic sebesar 3,074, dan p-value sebesar 0,002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai.

Karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada kedua hubungan sama-sama signifikan dan memiliki arah positif, maka kompetensi berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Artinya, pelatihan dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan adaptabilitas pegawai secara langsung sekaligus secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,268, t-statistic sebesar 4,109, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diterima pegawai, semakin tinggi kompetensi pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I.

Hasil penelitian ini mendukung Human Capital Theory yang menjelaskan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia. Melalui pelatihan, pegawai memperoleh pembelajaran yang dapat digunakan untuk memahami tugas, menjalankan prosedur, menguasai teknologi, serta meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk membantu pegawai mempelajari kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pada model pengukuran, indikator P5 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,888. Indikator tersebut menunjukkan bahwa fasilitas dan sarana yang disediakan organisasi menjadi aspek terkuat dalam merefleksikan pelatihan. Fasilitas pelatihan yang memadai dapat membantu pegawai mengikuti simulasi, mempraktikkan penggunaan aplikasi, mengakses materi pembelajaran, dan memahami prosedur kerja secara lebih konkret.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pelatihan perlu diarahkan pada kebutuhan aktual pegawai, terutama perubahan regulasi, sistem digital, pelayanan publik, pengawasan, dan analisis data. Namun, nilai R-Square kompetensi yang hanya sebesar 0,126 menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan transformasional bukan satu-satunya faktor yang membentuk kompetensi. Kompetensi juga dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman kerja, rotasi penugasan, proses pembelajaran mandiri, dan kesempatan menerapkan kemampuan dalam pekerjaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,187, t-statistic sebesar 3,447, dan p-value sebesar 0,001. Dengan demikian, H2 diterima. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kompetensi pegawai.

Hasil tersebut mendukung Transformational Leadership Theory. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk berkembang melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pimpinan yang mampu memberikan teladan, menyampaikan tujuan, mendorong pemikiran kreatif, dan membuka kesempatan menyampaikan gagasan dapat menciptakan kondisi yang mendukung proses pembelajaran pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Nelly et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kompetensi dan kompetensi menjadi mekanisme penting dalam menerjemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan penyelesaian tugas, tetapi juga mendorong pegawai untuk meningkatkan kapasitas dan mengembangkan kemampuannya.

Indikator KT2 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,888. Indikator tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan membangun kepercayaan melalui integritas dan tanggung jawab merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan kepemimpinan transformasional. Kepercayaan terhadap pimpinan dapat membuat pegawai lebih terbuka terhadap arahan, pembelajaran, evaluasi, dan perubahan cara kerja.

Meskipun signifikan, koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi sebesar 0,187 dan nilai f-square sebesar 0,039 menunjukkan ukuran pengaruh yang relatif kecil. Artinya, kepemimpinan perlu didukung oleh sistem pengembangan kompetensi, program pembelajaran, pengalaman penugasan, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang terstruktur.

Pengaruh Kompetensi terhadap Adaptabilitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,414, t-statistic sebesar 7,035, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pekerjaan.

Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, kemampuan menggunakan teknologi, dan kemampuan menyesuaikan keahlian akan lebih siap menghadapi perubahan tugas, prosedur, regulasi, maupun sistem kerja. Park dan Park (2019)

menjelaskan bahwa adaptive performance dipengaruhi oleh berbagai faktor individual, termasuk pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan belajar, dan keyakinan individu dalam menghadapi perubahan.

Temuan ini juga relevan dengan McLoughlin dan Priyadarshini (2021), yang menjelaskan bahwa kemampuan mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru merupakan bagian penting dari adaptive performance. Dalam lingkungan kerja yang berubah cepat, kompetensi memberikan bekal bagi pegawai untuk memahami perubahan dan menentukan respons kerja yang sesuai.

Indikator KO6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,902. Indikator tersebut berkaitan dengan kemampuan pegawai menggunakan teknologi atau sistem kerja yang mendukung pelaksanaan tugas. Sementara itu, AP2 menjadi indikator terkuat adaptabilitas pegawai dengan outer loading sebesar 0,910, yaitu kesediaan mempelajari hal baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa penguasaan teknologi dan kemauan belajar menjadi elemen penting dalam membentuk adaptabilitas pegawai.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Hasyim (2025), yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi belum berpengaruh signifikan secara langsung terhadap adaptive employee performance, tetapi pengaruhnya berlangsung melalui inovasi digital. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik objek penelitian. Pada Kanwil DJBC Jawa Timur I, kompetensi teknologi dan sistem kerja memiliki keterkaitan langsung dengan kemampuan pegawai menghadapi digitalisasi pelayanan dan perubahan prosedur kerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Adaptabilitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,465, t-statistic sebesar 9,104, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, H4 diterima. Hubungan ini memiliki koefisien jalur dan nilai f-square terbesar dalam model, yaitu sebesar 0,570. Artinya, pelatihan menjadi faktor langsung paling kuat dalam meningkatkan adaptabilitas pegawai.

Pelatihan dapat membantu pegawai mempersiapkan diri menghadapi perubahan dengan memberikan pengetahuan, keterampilan, pengalaman simulasi, serta pemahaman terhadap prosedur dan teknologi baru. Pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan dapat mengurangi ketidakpastian ketika pegawai menghadapi perubahan sistem kerja.

Noe (2020) menjelaskan bahwa pelatihan membantu pegawai mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan. Dalam lingkungan yang dinamis, hasil pembelajaran tersebut tidak hanya mendukung pelaksanaan pekerjaan rutin, tetapi juga meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan.

Temuan ini sejalan secara substantif dengan Park dan Park (2019), yang menempatkan pembelajaran dan praktik pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari faktor organisasi yang dapat membentuk adaptive performance. Pegawai yang mendapatkan kesempatan belajar secara berkelanjutan cenderung lebih siap mempelajari tugas dan cara kerja baru.

Nilai outer loading tertinggi pada pelatihan terdapat pada P5 sebesar 0,888, sedangkan indikator adaptabilitas tertinggi terdapat pada AP2 sebesar 0,910. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dukungan fasilitas pembelajaran berkaitan erat dengan kesediaan pegawai mempelajari hal baru. Oleh karena itu, pelatihan sebaiknya tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga dilengkapi fasilitas praktik, simulasi sistem, studi kasus, dan materi yang sesuai dengan perubahan pekerjaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Adaptabilitas Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,252, t-statistic sebesar 6,021, dan p-value kurang dari 0,001. Dengan demikian, H5 diterima. Nilai f-square sebesar 0,174 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap adaptabilitas pegawai.

Pemimpin transformasional membantu pegawai memahami arah perubahan, membangun optimisme, dan melihat perubahan sebagai bagian dari pengembangan organisasi. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin juga dapat mendorong pegawai untuk tidak terpaku pada cara kerja lama dan lebih terbuka terhadap gagasan serta solusi baru.

Hasil penelitian ini mendukung Transformational Leadership Theory yang menjelaskan bahwa pemimpin dapat membentuk perubahan sikap dan perilaku pengikut melalui teladan, inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual (Bass & Riggio, 2006). Park dan Park (2019) juga menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi yang dapat memengaruhi adaptive performance.

Dalam konteks sektor publik, Kurnianto dan Ningsih (2024) menunjukkan bahwa kemampuan adaptif, kompetensi, dan kepemimpinan transformatif merupakan sumber daya penting yang mendukung kinerja aparatur sipil negara di Jawa Timur. Temuan tersebut memperkuat relevansi kepemimpinan transformasional dalam organisasi pemerintahan yang menghadapi perubahan kebijakan, teknologi, dan tuntutan pelayanan.

Indikator KT2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,888. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap integritas dan tanggung jawab pimpinan merupakan aspek penting dalam membentuk kepemimpinan transformasional. Pegawai akan lebih siap menerima perubahan apabila pimpinan menunjukkan konsistensi, tanggung jawab, dan keteladanan dalam menjalankan perubahan tersebut.

Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Adaptabilitas Pegawai

Pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai melalui kompetensi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,111, t-statistic sebesar 3,124, dan p-value sebesar 0,002. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan kompetensi pegawai, kemudian kompetensi tersebut meningkatkan adaptabilitas pegawai. Pelatihan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kesiapan menghadapi perubahan, tetapi juga membentuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menggunakan sistem kerja yang menjadi dasar adaptasi.

Pengaruh langsung pelatihan terhadap adaptabilitas pegawai tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,465. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan memiliki arah positif, kompetensi berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Artinya, sebagian pengaruh pelatihan terhadap adaptabilitas berlangsung secara langsung, sedangkan sebagian lainnya berlangsung melalui kompetensi.

Hasil tersebut mendukung Human Capital Theory yang memandang pelatihan sebagai investasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai. Kompetensi menjadi bentuk hasil investasi tersebut yang kemudian digunakan pegawai untuk memahami prosedur, mengoperasikan teknologi, dan mempelajari tuntutan kerja baru. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya karena menempatkan kompetensi secara langsung sebagai mekanisme yang menghubungkan pelatihan dengan adaptabilitas pegawai.

Peran Kompetensi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Adaptabilitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai melalui kompetensi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,077, t-statistic sebesar 3,074, dan p-value sebesar 0,002. Dengan demikian, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan adaptabilitas melalui proses pengembangan kompetensi. Pimpinan yang membangun kepercayaan, memberikan motivasi, dan mendorong pemikiran kreatif menciptakan kondisi yang membuat pegawai terdorong untuk meningkatkan kemampuan. Kompetensi yang terbentuk kemudian membantu pegawai menghadapi perubahan tugas, regulasi, teknologi, dan prosedur kerja.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformatif terhadap adaptabilitas pegawai tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,252. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah positif, kompetensi berperan sebagai mediasi parsial komplementer.

Temuan ini sejalan secara mekanistik dengan Nelly et al. (2024), yang menemukan bahwa kompetensi menjadi mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja. Meskipun variabel hasil penelitian tersebut adalah kinerja, hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformatif dapat berlangsung melalui peningkatan kemampuan individu.

Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut terbukti pada adaptabilitas pegawai. Pemimpin transformatif tidak hanya memengaruhi kesiapan pegawai menghadapi perubahan melalui arahan dan motivasi, tetapi juga melalui pembentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk merespons perubahan secara efektif.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin meningkat pengetahuan, keterampilan, penguasaan teknologi, dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kompetensi pegawai.
2. Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Pimpinan yang mampu menjadi teladan, membangun kepercayaan, memberikan motivasi, serta mendorong pemikiran baru dapat membantu pegawai meningkatkan kapasitas dan kemampuan kerjanya.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, serta kemampuan menggunakan teknologi dan sistem kerja akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, prosedur, regulasi, dan lingkungan kerja.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai. Pelatihan menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap adaptabilitas pegawai. Program pelatihan yang relevan dan didukung fasilitas yang memadai dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam mempelajari sistem, prosedur, dan cara kerja baru.

5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas pegawai. Keteladanan, integritas, motivasi, dan stimulasi intelektual dari pimpinan dapat mendorong pegawai untuk lebih terbuka, percaya diri, dan siap menghadapi perubahan organisasi.
6. Kompetensi mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan terhadap adaptabilitas pegawai. Pengaruh langsung dan tidak langsung yang sama-sama signifikan menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai mediasi parsial komplementer. Artinya, pelatihan dapat meningkatkan adaptabilitas secara langsung sekaligus melalui peningkatan kompetensi pegawai.
7. Kompetensi mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap adaptabilitas pegawai. Kompetensi juga berperan sebagai mediasi parsial komplementer karena kepemimpinan transformasional tetap memengaruhi adaptabilitas secara langsung dan melalui peningkatan kompetensi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa adaptabilitas pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I dapat ditingkatkan melalui pelatihan, kepemimpinan transformasional, dan penguatan kompetensi. Pelatihan menjadi faktor yang memberikan pengaruh paling kuat terhadap adaptabilitas, sedangkan kompetensi menjadi mekanisme penting yang memperkuat pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I disarankan meningkatkan kualitas fasilitas dan sarana pelatihan, mengingat indikator tersebut menjadi aspek terkuat dalam merefleksikan variabel pelatihan. Pelatihan perlu dilengkapi dengan perangkat teknologi, modul digital, simulasi aplikasi, studi kasus, dan praktik langsung yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Program pelatihan perlu disusun berdasarkan analisis kebutuhan pegawai dan perubahan aktual yang terjadi dalam organisasi. Materi pelatihan sebaiknya difokuskan pada perubahan regulasi, digitalisasi pelayanan, sistem pengawasan, analisis data, koordinasi lintas unit, dan pemecahan masalah dalam lingkungan kerja yang dinamis.
3. Pimpinan perlu memperkuat integritas, konsistensi, dan keteladanan dalam menjalankan perubahan organisasi. Kepercayaan pegawai terhadap pimpinan perlu dipertahankan melalui komunikasi yang terbuka, arahan yang jelas, tanggung jawab, serta keterlibatan pimpinan dalam proses perubahan.
4. Pengembangan kompetensi perlu difokuskan pada kemampuan menggunakan teknologi dan sistem kerja karena indikator tersebut menjadi aspek terkuat dalam membentuk kompetensi pegawai. Organisasi dapat menyediakan pelatihan sistem digital, pendampingan teknis, pembelajaran berbasis praktik, serta forum berbagi pengetahuan antarpegawai.
5. Organisasi perlu menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan agar pegawai terbiasa mempelajari pengetahuan, keterampilan, prosedur, dan teknologi baru. Langkah tersebut penting karena kesediaan mempelajari hal baru menjadi indikator yang paling kuat dalam membentuk adaptabilitas pegawai.
6. Karena pelatihan dan kepemimpinan transformasional hanya menjelaskan 12,6% variasi kompetensi, organisasi perlu mempertimbangkan faktor lain dalam

pengembangan kompetensi, seperti pengalaman kerja, pendidikan, rotasi penugasan, coaching, mentoring, pengembangan karier, motivasi belajar, dan kesempatan menerapkan kemampuan dalam pekerjaan.

7. Evaluasi pelatihan sebaiknya tidak hanya dilakukan berdasarkan kehadiran atau kepuasan peserta, tetapi juga berdasarkan perubahan pengetahuan, keterampilan, perilaku kerja, kemampuan menggunakan sistem, dan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan setelah mengikuti pelatihan.

Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kompetensi dan adaptabilitas pegawai, seperti pengalaman kerja, self-efficacy, learning agility, budaya pembelajaran, dukungan organisasi, literasi digital, kesiapan berubah, dan pengembangan karier. Penambahan variabel tersebut penting karena kemampuan model dalam menjelaskan kompetensi masih relatif rendah.

Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada kantor wilayah atau unit kerja DJBC lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Penggunaan desain longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengamati perubahan kompetensi dan adaptabilitas pegawai sebelum dan setelah pelaksanaan program pelatihan atau perubahan sistem kerja. Pendekatan campuran juga dapat digunakan untuk menggali pengalaman pegawai secara lebih mendalam dalam menghadapi perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Apilesli, Salim, M., Abdillah, W., & Praningrum. (2025). The effect of transformational leadership on employees' adaptive performance: The mediating role of job satisfaction and work engagement. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 8(4), 2101–2110. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i4-21>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2024). *Tugas dan fungsi Bea Cukai*.
- Esthi, R. B. (2022). The effect of competence and job training on the employees' performance in the West Java crab meat agro-industry. *Jurnal Ilmiah Agrineca*, 22(2), 1–9. <https://doi.org/10.36728/afp.v22i2.2005>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hasyim. (2025). Adaptive employee performance: Competency development and work balance through agile-era digital innovation. *JKBM: Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 155–166. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v11i2.14597>
- Kurnianto, S., & Ningsih, S. (2024). The influence of adaptive, competence, and transformative leadership on individual performance. *EKUITAS: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 8(1), 79–98. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2024.v8.i1.6266>
- McLoughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, Article 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024). The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 333–354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability: Theory and measurement. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3–39). Elsevier.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.

World Customs Organization. (2019). *Human resource management and development*.

World Customs Organization. (2022). *WCO dedicates 2022 to scaling up customs digital transformation by embracing a data culture and building a data ecosystem*.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.
<https://doi.org/10.1086/651257>