

Pengaruh Kepemimpinan Strategis Adaptif, Kapabilitas Dinamis, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Konsultan Pajak Pasca Implementasi Undang-Undang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (HPP)

Ni Luh Meita Purnama Ningrum

Pendidikan Profesi Akuntan, Universitas Tarumanagara

Corresponding Author's e-mail: meitapurnamaa@gmail.com



e-ISSN: 2964-0962

SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat>

Vol. 5, No. 4, Agustus 2026

Page: 2867 - 2880

Available at:

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/seikat/article/view/3129>

DOI:

<https://doi.org/10.55681/seikat.v5i4.3129>

Article History:

Received: 30-06-2026

Revised: 27-08-2026

Accepted: 27-08-2026

Abstract : *In order to keep providing clients with accurate and timely services, tax consulting offices have had to systematically transform their operations since Law No. 7 of 2021 on harmonisation of tax regulations (UU HPP) introduced major structural changes to the national tax system, such as tariff adjustments, VAT mechanisms, carbon tax schemes, and voluntary disclosure programs. After the HPP legislation was put into effect, this research intends to examine how adaptive strategic leadership, Dynamic Capabilities, and Human Resource competencies influence the performance of tax consultant office employees. The research used a causal associative design and a quantitative methodology. It surveyed 124 participants chosen using purposive sample procedures. After passing all classical assumption tests, the data was analysed using SPSS-assisted multiple linear regression. There was a positive and statistically significant relationship between employee performance and each of the three independent factors. The most influential variable in terms of employee performance was competency of human resources ($B = 0.360$; $\beta = 0.499$), while adaptive strategic leadership ($B = 0.185$; $\beta = 0.211$) and dynamic capabilities ($B = 0.168$; $\beta = 0.212$), all of which contributed 75.7% to the model. According to these results, the characteristic that has the greatest relative impact on employee performance is HR competency. This makes sense given that staff competency is proportional to their speed, accuracy, and comprehension of technical duties as well as their familiarity with and capacity to adapt to changes in tax legislation. Conversely, adaptive strategic leadership may be seen as a guiding force that aids in directing and facilitating workers' adaption process, since it still has a positive and important effect despite its reduced value. Research with a longitudinal design and additional mediation variables like organisational culture and digital literacy are needed to further support the findings of this study, which emphasise the importance of enhancing employees' technical-digital competence while also taking leadership responsibilities and organisational capabilities into consideration.*

Keywords : *Adaptive Strategic Leadership; Dynamic Capabilities; Employee Performance; Human Resource Competence; UU HPP.*

Abstrak : Untuk tetap memberikan layanan yang akurat dan tepat waktu kepada klien, kantor konsultan pajak harus mengubah operasinya secara sistematis sejak Undang-Undang No. 7 tahun 2021 tentang harmonisasi peraturan perpajakan (UU HPP) memperkenalkan perubahan struktural besar pada sistem perpajakan nasional, seperti penyesuaian tarif, mekanisme PPN, skema pajak karbon, dan program pengungkapan sukarela. Setelah undang-undang HPP diberlakukan, penelitian ini bermaksud mengkaji bagaimana kepemimpinan strategis yang adaptif, kapabilitas dinamis, dan kompetensi Sumber Daya Manusia mempengaruhi kinerja pegawai kantor konsultan pajak. Penelitian ini menggunakan desain asosiatif kausal dan metodologi kuantitatif. Ini mensurvei 124 peserta yang dipilih menggunakan prosedur sampel purposif. Setelah melewati semua uji asumsi klasik, data dianalisis menggunakan regresi linier berganda berbantuan SPSS. Ada hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kinerja pegawai dan masing-masing dari tiga faktor independen. Variabel yang paling berpengaruh dalam hal kinerja pegawai adalah kompetensi sumber daya manusia ($B = 0,360$; $\beta = 0,499$), sedangkan kepemimpinan strategis adaptif ($B = 0,185$; $\beta = 0,211$) dan kapabilitas dinamis ($B = 0,168$; $\beta = 0,212$), yang semuanya memberikan kontribusi sebesar 75,7% terhadap model tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, karakteristik yang memiliki dampak relatif terbesar terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi SDM. Hal ini masuk akal mengingat kompetensi pegawai sebanding dengan kecepatan, ketepatan, dan pemahaman mereka terhadap tugas teknis serta keakraban dan kapasitas mereka untuk beradaptasi dengan perubahan undang-undang perpajakan. Sebaliknya, kepemimpinan strategis adaptif dapat dilihat sebagai kekuatan penuntun yang membantu mengarahkan dan memfasilitasi proses adaptasi pegawai, karena masih memiliki pengaruh positif dan penting meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan kompetensi SDM. Penelitian dengan desain longitudinal dan variabel mediasi tambahan seperti budaya organisasi dan literasi digital diperlukan untuk lebih mendukung temuan penelitian ini, yang menekankan pentingnya meningkatkan kompetensi teknis digital karyawan sekaligus mempertimbangkan tanggung jawab kepemimpinan dan kemampuan organisasi.

Kata Kunci : Kapabilitas Dinamis; Kepemimpinan Strategis Adaptif; Kinerja Pegawai; Kompetensi Sumber Daya Manusia; UU HPP.

PENDAHULUAN

Sejak tahun pajak 2022 dan seterusnya, sektor perpajakan Indonesia mengalami perubahan struktural yang substansial sebagai akibat dari (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan*, 2021). (UU HPP) yang diundangkan secara resmi pada tanggal 29 Oktober 2021. Modifikasi tarif pajak penghasilan, modifikasi metode pajak pertambahan nilai, skema pajak karbon baru, dan inisiatif pengungkapan sukarela wajib pajak merupakan bagian dari perubahan ekstensif yang dilakukan oleh undang-undang ini. Sebuah studi yang diterbitkan dalam Jurnal Multidisiplin Madani oleh Nurillah dan Andini (2022) menyoroti fakta bahwa penerapan undang-undang HPP memberikan banyak tekanan pada pelaku yang berbeda di sektor perpajakan. Ini termasuk meningkatnya kebutuhan akan adaptasi prosedural, yang harus segera ditanggapi dan dipersiapkan oleh semua pemain di ekosistem perpajakan nasional.

Sebagai pemain kritis dalam ekosistem perpajakan, kantor konsultan pajak merupakan salah satu entitas yang paling terpengaruh oleh peraturan baru ini. Pegawai di sana harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang substansi aturan baru, menyesuaikan prosedur layanan mereka dengan mekanisme administrasi baru, memanfaatkan evolusi berkelanjutan sistem perpajakan digital sebaik-baiknya, dan menjaga agar pekerjaan mereka tetap akurat hingga memengaruhi klien. Kepatuhan. Kualitas layanan yang ditawarkan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan peraturan dipengaruhi oleh seberapa efektif kinerja pegawai dalam menanggapi persyaratan ini. Kepemimpinan yang dapat memahami dinamika perubahan strategis dan mendorong semua anggota tim untuk menyesuaikan diri secara kolektif dan berkelanjutan sangat penting dalam pengaturan seperti itu, selain menjalankan tanggung jawab manajemen secara teratur.

Perusahaan perlu membuat perubahan mendasar pada operasi mereka selain mewajibkan personel untuk menanggapi secara teknis perubahan undang-undang perpajakan seluas yang diperkenalkan oleh undang-undang HPP. Agar tetap kompetitif, perusahaan konsultan pajak yang sebelumnya beroperasi di bawah kerangka peraturan yang lebih fleksibel sekarang harus melatih kembali staf, memperbarui standar layanan, dan memodifikasi sistem administrasi mereka dengan lebih cepat. Perusahaan berada di bawah tekanan ganda sebagai akibat dari kondisi ini: pertama, dari klien yang menginginkan layanan yang cepat dan tepat, dan kedua, dari regulator yang membuat sedikit penyesuaian pada implementasinya. Kinerja pegawai dalam konteks ini lebih dari sekadar menyelesaikan sesuatu; itu juga melibatkan kemampuan untuk beradaptasi, menyegarkan pengetahuan seseorang, dan menangani ketidakpastian secara efektif. Perusahaan menghadapi bahaya kehilangan kepercayaan pelanggan jika mereka tidak memiliki rencana untuk bereaksi secara sistematis terhadap tuntutan ini. Sisi lain adalah bahwa perusahaan yang pandai menangani perubahan dapat mengubahnya menjadi keuntungan yang membedakan mereka dari pesaing. Keberhasilan dalam beradaptasi dengan perubahan ini akan bergantung pada kaliber kepemimpinan saat ini, proaktif organisasi dalam menanggapi perubahan, dan keahlian pegawai garis depan layanan. Tujuan menyeluruh dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris yang dapat membantu meningkatkan praktik manajemen di kantor konsultan pajak di Indonesia dengan mengkaji ketiga aspek tersebut.

Menangkap perubahan, memanfaatkan kemungkinan baru, dan mengkonfigurasi ulang proses dan prosedur internal secara metodis adalah semua kapabilitas dinamis, selain kepemimpinan yang kuat. *Kapabilitas dinamis*, seperti yang dibahas dalam literatur tentang manajemen strategis, terutama terdiri dari *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* (Teece, 2007). Menurut sebuah penelitian yang diterbitkan dalam *Frontiers in Psychology* oleh Kim dan Yoon (2025), terdapat korelasi yang kuat antara kemampuan organisasi dan kualitas kinerja pegawai dalam lingkungan kerja yang dinamis. Studi ini menemukan bahwa memberdayakan kepemimpinan secara langsung mendorong kinerja adaptif pegawai melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan kelincahan tim. Kompetensi sumber daya manusia adalah komponen khusus lainnya, tetapi tidak kalah pentingnya. Pelaksana teknis layanan perpajakan harus berpengalaman dalam undang-undang yang relevan, mahir dengan sistem administrasi perpajakan, mampu memproses data klien secara akurat, dan memiliki motivasi diri untuk mengikuti persyaratan yang selalu berubah. Dalam sebuah penelitian yang diterbitkan dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Marnisah, Kore, dan Ora (2022) menemukan bahwa kompetensi harus dimasukkan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini terutama berlaku dalam hal pengembangan karir dan budaya perusahaan yang mendukung.

Terlepas dari pentingnya teori dan empiris yang diakui dari ketiga faktor ini, telah terjadi kelangkaan penelitian yang mengkaji dampak undang-undang HPP terhadap kantor konsultan pajak di Indonesia dan bagaimana kepemimpinan strategis yang adaptif, kapabilitas dinamis, dan kompetensi sumber daya manusia semuanya saling terkait. Mengingat dinamika regulasi perpajakan yang selalu berubah, studi yang menyelidiki secara menyeluruh dampak ketiga faktor ini terhadap kinerja staf sangat dibutuhkan. Hanya dengan begitu kita dapat berharap untuk melihat praktik manajemen di perusahaan konsultan pajak ditingkatkan melalui bukti empiris.

Tiga isu utama yang ingin ditangani oleh penelitian ini berasal dari latar belakang yang telah disebutkan sebelumnya. Pertama-tama, apakah kinerja kantor konsultan pajak dipengaruhi oleh kepemimpinan strategis adaptif setelah undang-undang HPP diperkenalkan atau tidak. Selanjutnya, kita perlu mengetahui apakah kinerja kantor konsultan pajak telah dipengaruhi oleh pengenalan undang-undang HPP dan kapabilitas dinamis staf. Pertanyaan ketiga adalah apakah

kinerja kantor konsultan pajak dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia setelah undang-undang HPP diperkenalkan. Sejalan dengan problem statement tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak kepemimpinan strategis adaptif, kapabilitas dinamis, dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di kantor konsultan pajak mengikuti penerapan UU HPP.

Keuntungan teoritis dan praktis diantisipasi dari penelitian ini. Penelitian ini menambah semakin banyak literatur dalam manajemen sumber daya manusia dengan memberikan dukungan teoretis untuk gagasan bahwa perubahan legislatif memengaruhi kinerja pegawai dan dengan menyatukan gagasan kepemimpinan strategis adaptif, kapabilitas dinamis, dan keterampilan SDM. Untuk menerapkan temuan penelitian ini, kantor konsultan pajak dapat menggunakannya sebagai panduan untuk menyusun rencana untuk meningkatkan kinerja staf dalam menghadapi dinamika regulasi perpajakan yang terus meningkat dengan meningkatkan kepemimpinan, membangun kemampuan organisasi, dan meningkatkan kompetensi teknis.

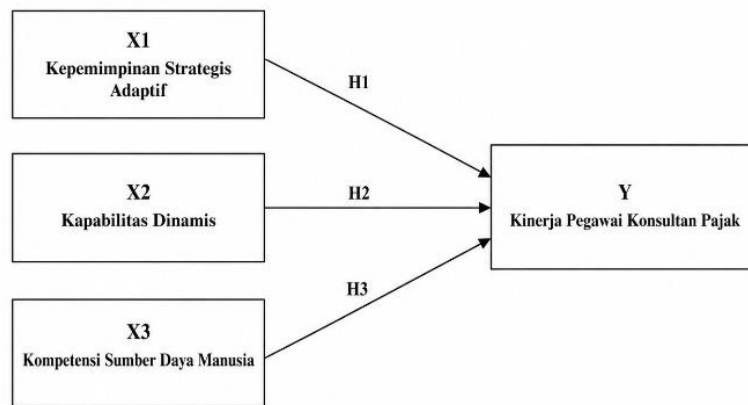
Landasan teoritis penelitian ini adalah pada bidang-bidang berikut: kompetensi sumber daya manusia, kepemimpinan strategis adaptif, kapabilitas dinamis, dan kinerja pegawai. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai "setiap perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi." Akibatnya, evaluasi kinerja mempertimbangkan produk akhir dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapainya. Kapasitas seorang pemimpin untuk menetapkan arah strategis organisasi dan menginspirasi anggotanya untuk melakukan penyesuaian sebagai satu kesatuan merupakan kepemimpinan strategis adaptif. Pandangan ini sesuai dengan pandangan Hambrick dan Mason (1984), yang berpendapat bahwa kepribadian dan tindakan eksekutif tingkat atas membentuk lintasan organisasi mereka. Kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya melalui integrasi, pengembangan, dan konfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal dikenal sebagai kemampuan dinamisnya (Teece et al., 1997; Teece, 2007). Pengetahuan, kemampuan, dan ciri-ciri kepribadian pegawai yang berkontribusi terhadap produktivitas mereka di tempat kerja adalah apa yang membentuk kompetensi sumber daya manusia (McClelland, 1973; Boyatzis, 1991; Dewi & Fitrio, 2022).

Faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini sebelumnya telah didukung oleh penelitian. Kompetensi berkorelasi baik dengan kinerja staf administrasi, menurut Kartika dan Sugiarto (2016), dan menghadapi perubahan secara efektif membutuhkan kapabilitas dinamis dan kompetensi SDM, menurut Hadjri dkk. (2023). Sementara Setiyowati (2025) berpendapat bahwa kepemimpinan adaptif terkait langsung dengan risiko, digitalisasi, dan kemampuan beradaptasi organisasi, Lestari dkk. (2020) menunjukkan bahwa survei kuantitatif dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan secara sah. Penelitian ini mengkaji tiga hipotesis berikut berdasarkan studi tersebut:

1. H1: Kepemimpinan strategis adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor konsultan pajak pasca implementasi UU HPP.
2. H2: Kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor konsultan pajak pasca implementasi UU HPP.
3. H3: Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di kantor konsultan pajak pasca implementasi UU HPP.

Kepemimpinan strategis adaptif (X1), kapabilitas dinamis (X2), dan kompetensi sumber daya manusia (X3) berhubungan positif dan langsung dengan kinerja pegawai (Y), sesuai dengan kerangka konseptual yang dibangun oleh penelitian ini berdasarkan semua penelitian empiris dan teoritis sebelumnya. Kinerja didorong oleh kepemimpinan strategis adaptif yang kuat, yang memberikan arahan yang jelas dan mendukung kemampuan beradaptasi tim. Sistem dan proses

dapat diperbarui baik secara proaktif maupun sebagai respons berkat kemampuan dinamis yang tinggi. Pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan benar, efisien, dan bertanggung jawab ketika mereka memiliki akses ke kemampuan SDM yang memadai. Tiga hipotesis yang disajikan pada bagian sebelumnya akan diteliti secara eksperimental dalam penelitian ini, yang didasarkan pada tiga jalur pengaruh.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Meskipun dalam penelitian terdahulu telah banyak membuktikan bahwa kepemimpinan, kapabilitas organisasi, dan kompetensi sumber daya manusia berhubungan dengan kinerja pegawai, sebagian besar kajian tersebut masih membahas hubungan antarvariabel secara umum dan belum secara spesifik menjelaskan bagaimana ketiga faktor tersebut bekerja secara bersama-sama dalam konteks perubahan regulasi perpajakan yang bersifat teknis, cepat, dan berdampak langsung pada proses kerja kantor konsultan pajak. Dengan demikian, celah penelitian dalam studi ini tidak hanya terletak pada perbedaan konteks, yaitu pasca implementasi UU HPP, tetapi juga pada upaya mengintegrasikan faktor kepemimpinan, kapabilitas organisasi, dan kompetensi individu dalam satu model untuk menjelaskan kinerja pegawai pada lingkungan kerja yang mengalami tekanan regulasi tinggi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model yang menghubungkan kepemimpinan strategis adaptif, kapabilitas dinamis, dan kompetensi sumber daya manusia dalam konteks kantor konsultan pajak pasca implementasi UU HPP. Secara konseptual, penelitian ini mencoba menjembatani variabel pada level organisasi, yaitu kapabilitas dinamis, dengan variabel pada level individu, yaitu kinerja pegawai. Kapabilitas dinamis dipahami tidak hanya sebagai kemampuan organisasi secara abstrak, tetapi sebagai kemampuan yang diterjemahkan ke dalam pembaruan prosedur kerja, pelatihan, sistem administrasi digital, berbagi pengetahuan, serta penyesuaian layanan yang pada akhirnya memengaruhi pelaksanaan tugas pegawai.

METODE PENELITIAN

Studi ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh statistik antarvariabel secara sistematis melalui prosedur statistik. Mengingat penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai bukti adanya hubungan dan pengaruh statistik antarvariabel, bukan sebagai pembuktian kausalitas secara mutlak. Metode ini dipilih karena memberikan gambaran yang jelas dan dapat dikuantifikasi tentang seberapa besar dampak

penerapan undang-undang HPP terhadap kinerja pegawai kantor konsultan pajak (Y) dalam kaitannya dengan kepemimpinan strategis adaptif (X1), kapabilitas dinamis (X2), dan kompetensi sumber daya manusia (X3). Penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi tiga hipotesis secara eksperimental berdasarkan data primer konsisten dengan penggunaan desain kuantitatif asosiatif (Pratiwi & Rizky, 2024).

Populasi penelitian ini terdiri dari semua individu yang dipekerjakan oleh kantor konsultan pajak yang telah beroperasi dan telah terkena dampak langsung dari peraturan yang diberlakukan berdasarkan Undang-Undang HPP. Dengan masa kerja minimal satu tahun dan keterlibatan langsung dalam penyediaan layanan perpajakan, 124 responden memenuhi persyaratan sampel. Menurut (Napitupulu, 2024). Unit Observasi dipilih dengan seleksi purposif untuk memastikan relevansi dengan fenomena yang diteliti. Penulis menggunakan skala Likert dengan rentang 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengumpulkan data primer dari kuesioner yang didasarkan pada indikator operasional masing-masing variabel.

Semua instrumen menjalani pengujian validitas dan reliabilitas sebelum digunakan dalam pengumpulan data. Untuk memastikan keandalan, penulis menggunakan Alpha Cronbach dengan ambang batas minimum 0,70, dan untuk memeriksa validitasnya, penulis membandingkan nilai R yang dihitung dengan nilai tabel-R (0,176) pada level signifikan 5%. Item pernyataan keempat variabel semuanya telah ditentukan valid dan andal, sehingga cocok untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran yang andal dan valid. Uji standar untuk normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dijalankan sebelum uji hipotesis. Metode Satu Sampel Kolmogorov-Smirnov, nilai Toleransi, dan Faktor Inflasi Varian (VIF) digunakan untuk tujuan ini. Tidak ada tanda-tanda heteroskedastisitas (semua nilai signifikansi > 0,05), multikolinearitas (semua nilai VIF < 10), atau residu terdistribusi normal (Asimp. Sig. = 0,200 > 0,05), menurut data.

Dalam penelitian ini, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) digunakan untuk melakukan analisis regresi linier berganda. Pendekatan ini dipilih karena dapat mengkuantifikasi dampak dari beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen sekaligus, sehingga dapat diterapkan pada semua rumusan masalah dalam penelitian ini. $Y = 3,960 + 0,185X1 + 0,168X2 + 0,360X3$ adalah persamaan regresi yang keluar darinya. Ambang signifikansi untuk uji hipotesis ditetapkan sebesar 5%, dan uji yang digunakan adalah uji T untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan. Pada penelitian ini, koefisien determinasi (R Square) sebesar 75,7%, menunjukkan bahwa variabel bebas cukup menjelaskan variasi variabel dependen. Sisanya 24,3% diperhitungkan oleh variabel lain di luar lingkup model penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dengan membandingkan *r hitung* yang dihitung untuk setiap item pernyataan dengan nilai *r* tabel sebesar 0,176 pada tingkat signifikansi 5%, penulis dapat menguji validitas instrumen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Kepemimpinan Strategis Adaptif (X1) sebanyak 6 item, Kapabilitas Dinamis (X2) sebanyak 7 item, Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3) sebanyak 8 item, dan Kinerja Pegawai (Y) sebanyak 6 item memperoleh nilai *r* hitung yang melampaui nilai *r* tabel dengan taraf signifikansi 0,000. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid dan sah sebagai instrumen pengumpulan data. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan ambang batas penerimaan sebesar 0,70. Temuan uji reliabilitas untuk seluruh variabel penelitian dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items	Keterangan
Kepemimpinan Strategis Adaptif	0,749	6	Reliabel
Kapabilitas Dinamis	0,750	7	Reliabel
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,776	8	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,724	6	Reliabel

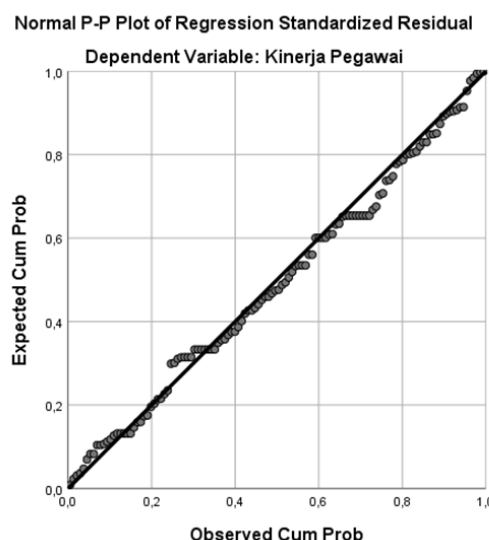
(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, semua variabel memperoleh nilai *Cronbach's Alfa* di atas 0,70, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sesuai dan dapat diandalkan dalam instrumen penelitian. Ini memastikan hasil yang kuat dan konsisten.

Uji asumsi klasik

Pengujian asumsi klasik secara menyeluruh dilakukan sebelum analisis regresi. *Asymp. Sig. (borekor 2) = 0,200*, yang lebih dari ambang signifikansi 0,05, menurut *one-Sample normality Kolmogorov-Smirnov test*, yang menunjukkan bahwa data residual mengikuti distribusi normal. Gambar 2 memberikan konfirmasi visual dari kriteria ini dengan menunjukkan bahwa distribusi titik residual secara konsisten mengikuti arah garis diagonal pada grafik *Normal Plot P-P*.

Gambar 2. Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Berdasarkan Gambar 2, titik-titik residual terlihat menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas dapat dinyatakan terpenuhi. Uji multikolinearitas menggunakan nilai *Tolerance and Variance Inflation Factors (VIF)*. Temuan uji multikolinearitas tiga variabel bebas ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
----------	------------------	-----

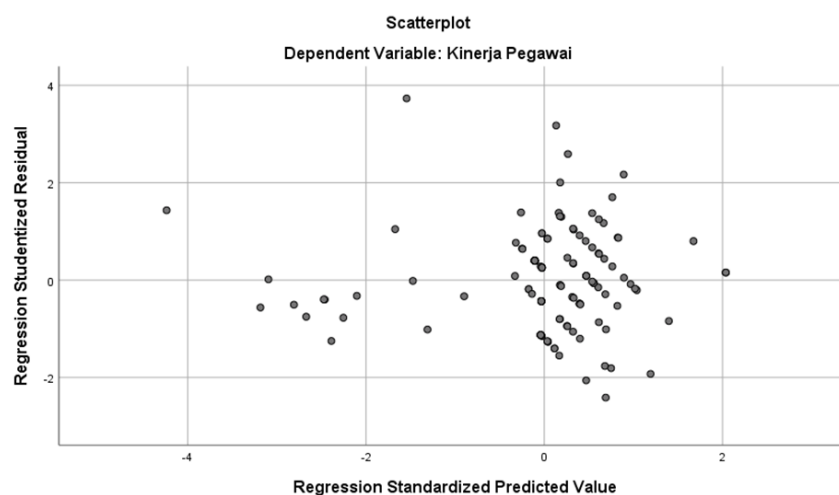
Kepemimpinan Strategis Adaptif	0,208	4,797
Kapabilitas Dinamis	0,266	3,760
Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,279	3,588

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Model regresi dianggap bebas dari tanda-tanda multikolinearitas antar variabel independen karena menurut Tabel 2, semua nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan tidak ada nilai VIF yang lebih besar dari 10.

Uji Glejser digunakan untuk memeriksa heteroskedastisitas. Faktor kepemimpinan strategis adaptif memiliki nilai signifikansi 0,375, kapabilitas dinamis 0,891, dan kompetensi sumber daya manusia 0,259, semuanya lebih dari 0,05, menurut data. *scatterplot* pada Gambar 3 lebih lanjut mendukung gagasan ini dengan menampilkan distribusi titik sisa secara acak, tanpa pola.

Gambar 3. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Pola persebaran pada Gambar 3 yang tidak teratur di atas dan di bawah garis nol mengindikasikan bahwa varians residual bersifat konstan pada seluruh rentang nilai prediksi, sehingga asumsi *homoskedastisitas* telah terpenuhi dan model dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis

Dampak dari ketiga faktor independen tersebut terhadap variabel kinerja pegawai dapat diteliti secara parsial dan komprehensif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Tabel 3 menampilkan hasil uji *t* parsial dan perhitungan koefisien regresi.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji *t*

Model	B	Std. Error	Beta (β)	<i>t</i>	Sig.
(Constant)	3,960	1,091	~	3,628	0,000
Kepemimpinan Strategis Adaptif	0,185	0,086	0,211	2,144	0,034
Kapabilitas Dinamis	0,168	0,069	0,212	2,428	0,017

Kompetensi Sumber Daya Manusia	0,360	0,062	0,499	5,853	0,000
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 3,960 + 0,185X_1 + 0,168X_2 + 0,360X_3$$

Nilai konstanta sebesar 3,960 mengandung makna bahwa apabila seluruh variabel independen berada pada kondisi konstan atau bernilai nol, maka kinerja pegawai akan tetap memiliki nilai dasar sebesar 3,960 satuan. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Strategis Adaptif (X1) sebesar 0,185 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel tersebut akan mendorong peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,185 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap konstan. Koefisien variabel Kapabilitas Dinamis (X2) sebesar 0,168 mengindikasikan bahwa penambahan satu satuan kapabilitas dinamis akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,168 satuan. Adapun koefisien terbesar dimiliki oleh variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X3) yakni sebesar 0,360, yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan kompetensi sumber daya manusia akan memberikan kontribusi kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,360 satuan.

Dari sisi uji *t* parsial, variabel Kepemimpinan Strategis Adaptif memperoleh nilai *t* *hitung* sebesar 2,144 dengan signifikansi 0,034, Kapabilitas Dinamis memperoleh nilai *t* *hitung* sebesar 2,428 dengan signifikansi 0,017, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia memperoleh nilai *t* *hitung* sebesar 5,853 dengan signifikansi 0,000. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga ketiga variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Tabel 4. Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

Keterangan	Nilai
F <i>hitung</i>	124,520
<i>Sig.</i>	0,000
R	0,870
<i>R Square</i>	0,757
<i>Adjusted R Square</i>	0,751
<i>Std. Error of the Estimate</i>	1,432

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai F *hitung* sebesar 124,520 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Strategis Adaptif, Kapabilitas Dinamis, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai *R Square* sebesar 0,757 mengungkapkan bahwa sebesar 75,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model ini, sedangkan proporsi sebesar 24,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam lingkup penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh kepemimpinan strategis adaptif terhadap kinerja pegawai

Menemukan bahwa kepemimpinan strategis adaptif memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai koefisien regresi 0,185 dan signifikansi 0,034 mengungkapkan lebih dari sekadar hubungan sebab-akibat. Kepemimpinan strategis adaptif memang memiliki pengaruh yang menguntungkan dan substansial terhadap kinerja pegawai, meskipun koefisien ini lebih rendah daripada pengaruh kompetensi SDM. Secara analitis, bersifat *enabling* atau memfasilitasi, bukan menjadi penentu langsung kompetensi teknis pegawai dalam mengoperasikan ketentuan UU HPP yang kompleks, seperti modifikasi tarif pajak penghasilan orang pribadi dan penggabungan NIK-NPWP. Jadi, meskipun kepemimpinan adaptif dapat membantu menyiapkan panggung untuk adaptasi, keberhasilan atau kegagalan adaptasi pada akhirnya bergantung pada elemen lain yang lebih teknis. Pola ini konsisten dengan gagasan bahwa kepemimpinan strategis memerlukan, alih-alih memastikan, pembentukan proses pengambilan keputusan berbasis data di seluruh perusahaan dan perumusan visi untuk masa depan (Maulidiya et al., 2025). Jadi, alih-alih hanya bergantung pada otoritas instruksional, direktur kantor konsultan pajak pasca UU HPP harus membangun lingkungan belajar kolaboratif yang mendorong budaya inovasi, memungkinkan tim untuk beradaptasi secara mandiri terhadap perubahan legislatif (Tanjung, 2025). Lebih jauh, kualitas ini menjelaskan mengapa kepemimpinan strategis lebih merupakan faktor moderasi dalam kelincahan organisasi daripada pendorong kinerja langsung. Mengembangkan visi yang dapat diubah dan kerangka tata kelola yang dapat diperkuat adalah dua tujuan utama kepemimpinan strategis. Referensinya adalah (Hendriarto et al., 2025). (Hendriarto et al., 2025) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki dampak yang jauh lebih besar pada efektivitas sistem daripada kinerja individu. Hal ini didukung oleh fakta bahwa bisnis kepemimpinan adaptif memiliki tingkat keberhasilan yang jauh lebih tinggi untuk strategi SDM (95 persen vs 65 persen untuk kepemimpinan konvensional). Karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki efek tidak langsung dengan meningkatkan kompetensi dan kemampuan yang tunduk padanya, meskipun koefisiennya relatif lebih kecil dibandingkan kompetensi SDM.

Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja pegawai

Perubahan peraturan setelah penerapan undang-undang HPP dan pengembangan sistem administrasi perpajakan digital, termasuk penerapan coretax dan basis data terintegrasi, harus dipertimbangkan ketika menafsirkan pengaruh signifikan kapabilitas dinamis terhadap kinerja pegawai (koefisien 0,168, signifikansi 0,017). Akibatnya, perusahaan konsultan pajak tidak puas dengan sesekali mengubah prosedur mereka; mereka harus terus mengaturnya kembali. Di sini, tiga komponen "*adaptive capabilities, absorptive capabilities, dan innovative capabilities*" menjalankan peran berbeda dalam proses menjembatani kesenjangan antara pengetahuan yang mapan dan persyaratan sistem yang muncul. Meskipun kapabilitas dinamis pada dasarnya merupakan konsep pada level organisasi, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui mekanisme penerjemahan kapabilitas organisasi ke dalam praktik kerja individual. Di kantor konsultan pajak sendiri, kapabilitas dinamis dapat dilakukan melalui pembaruan prosedur pelayanan, pelatihan internal, sistem berbagi pengetahuan, pemanfaatan teknologi administrasi perpajakan, serta penyesuaian pembagian tugas ketika terjadi perubahan regulasi. Mekanisme tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pegawai untuk memahami perubahan aturan, mengakses informasi yang relevan, dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih akurat. Dengan demikian, kapabilitas dinamis tidak bekerja secara langsung sebagai karakteristik individu, tetapi melalui sistem dan proses organisasi yang memfasilitasi peningkatan kinerja pegawai. Pola ini sejalan dengan pengamatan bahwa kapabilitas adaptif berdampak besar pada kompetensi SDM, sedangkan kapabilitas absorptif memengaruhi absorpsi pengetahuan tetapi tidak secara langsung memengaruhi kinerja inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memediasi saluran

pengaruh tidak langsung (Hadjri et al., 2023). Dengan mengaitkan penemuan ini dengan kenyataan bahwa kepemimpinan adaptif dan kualitas sumber daya manusia berkolaborasi dengan kemampuan organisasi untuk mendorong strategi peningkatan kinerja, daripada beroperasi secara mandiri, penemuan ini menjadi lebih dapat diterapkan pada pengaturan kantor konsultan pajak (Oktarini & Ali, 2025). Proses pembelajaran dan eksperimen mendasar dari kapabilitas dinamis budaya yang fleksibel dan kolaboratif membuat mustahil untuk mengisolasi kapabilitas dinamis dari budaya perusahaan (Hakim, 2026). Mengingat fleksibilitas organisasi membantu meningkatkan ketahanan kelembagaan dalam menghadapi krisis dan perubahan kebijakan yang cepat, peningkatan kapasitas ini sama pentingnya di sektor publik. Dengan demikian, kapabilitas dinamis kantor konsultan pajak mencakup kemampuan untuk menanggapi perubahan undang-undang dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan tersebut.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

Dengan koefisien 0,360 dan signifikansi 0,000, kompetensi Sumber Daya Manusia menonjol di antara dua variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setelah penerapan undang-undang HPP, kantor konsultan pajak diharapkan lebih fokus pada perubahan teknis daripada visi kepemimpinan atau fleksibilitas struktural. Ini termasuk keakraban dengan tarif progresif baru, mekanisme natura sebagai objek perpajakan, dan sistem administrasi *coretax*. Kompetensi adalah atribut yang secara analitis paling dekat dengan perilaku kerja aktual, berlawanan dengan kepemimpinan dan kemampuan organisasi, yang lebih struktural dan tidak langsung. Oleh karena itu, kompetensi merupakan ciri yang dominan. Karena kompetensi masalah mencakup lebih dari sekadar pengetahuan teknis; itu juga tergantung pada kecerdasan emosional, kematangan sosial, dan kemampuan kognitif seseorang, yang semuanya memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan (Mustofa & Salito, 2025). Menurut (Pahlan et al., 2025), kemampuan untuk melintasi sistem perpajakan digital yang rumit sama pentingnya dengan memiliki pemahaman mendalam tentang pajak dalam hal administrasi perpajakan saat ini. Hal ini didukung oleh temuan bahwa kompetensi digital sangat mempengaruhi kinerja. Alih-alih memperlakukan pengembangan kompetensi sebagai program pelatihan independen dari operasi sehari-hari, sistem manajemen kinerja yang kuat harus mengintegrasikannya ke dalam semua bidang pekerjaan (Hanum et al., 2024). (Utama et al., 2025) berpendapat bahwa membangun struktur organisasi yang meningkatkan kompetensi lebih penting daripada hanya memiliki tenaga kerja yang kompeten secara alami. Temuan ini memberikan keyakinan pada gagasan bahwa sistem merit dan literasi strategis merupakan komponen penting dari reformasi birokrasi. Dengan demikian, signifikansi kompetensi SDM dalam penelitian ini bukan karena kebetulan yang acak melainkan mencerminkan keunikan undang-undang HPP, yang mengharuskan keterampilan teknis adaptif sebagai kebutuhan kinerja dasar.

KESIMPULAN

Dengan nilai *R-squared* menunjukkan bahwa 75,7% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel X1, X2, dan X3 sedangkan 24,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Hasilnya menunjukkan bahwa, mengikuti penerapan undang-undang HPP, kinerja pegawai kantor konsultan pajak dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan strategis adaptif, kapabilitas dinamis, dan kompetensi SDM. Kepemimpinan Strategis Adaptif berfungsi sebagai pendorong tidak langsung dengan memperkuat kapabilitas dan kompetensi, sedangkan kompetensi sumber daya manusia merupakan variabel yang paling dominan ($B=0,360$). Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang paling proksimal terhadap kinerja adalah penguasaan teknis atas perubahan peraturan perpajakan setelah UU HPP, pengembangan sistem administrasi perpajakan digital, dan

perubahan tarif yang progresif. Keterbatasan penelitian ini meliputi desain penampang (cross-sectional), yang tidak memungkinkannya menangkap dinamika adaptasi staf dari waktu ke waktu, dan cakupan sampelnya, yang terbatas pada satu jenis perusahaan (kantor konsultan pajak). Selain itu, penelitian ini juga memiliki potensi common method bias karena seluruh variabel diukur menggunakan responden yang sama, instrumen yang sama, dan waktu pengukuran yang sama. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami sebagai gambaran pengaruh statistik antarvariabel dalam konteks kantor konsultan pajak pasca implementasi UU HPP, bukan sebagai pembuktian kausalitas yang bersifat mutlak. Artinya, manajemen kantor konsultan pajak perlu fokus pada kompetensi teknis-digital sebagai strategi utama mereka, tetapi mereka tidak dapat mengabaikan pentingnya kepemimpinan dan kemampuan organisasi dalam meletakkan dasar bagi adaptasi jangka panjang terhadap peraturan perpajakan yang baru.

Mengingat dampak kompetensi yang signifikan terhadap kinerja, hasil ini mendukung rekomendasi bahwa manajemen kantor konsultan pajak melembagakan program pelatihan berkelanjutan yang terintegrasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawai tentang sistem *coretax*, serta keakraban mereka dengan perubahan tarif dan objek pajak baru. Pemimpin organisasi harus memanfaatkan peran mereka sebagai master pembelajaran kolektif untuk menumbuhkan lingkungan yang mendorong inovasi dan kerja tim, memberdayakan pegawai untuk secara proaktif dan mandiri beradaptasi dengan perubahan peraturan. Agar organisasi dapat mendorong pertumbuhan bakat adaptif, absorptif, dan kreatif yang optimal sebagai mekanisme transmisi informasi, mereka perlu mengumpulkan kerangka kerja tata kelola yang dapat disesuaikan. Berdasarkan hasil penelitian, apabila organisasi memiliki sumber daya pelatihan yang terbatas, prioritas utama sebaiknya diarahkan pada penguatan kompetensi teknis-digital pegawai, karena variabel ini terbukti memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, pengembangan kompetensi tersebut perlu didukung oleh kepemimpinan adaptif dan sistem manajemen pengetahuan agar pembelajaran pegawai tidak hanya bersifat individual, tetapi juga menjadi bagian dari kapabilitas organisasi yang berkelanjutan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan desain longitudinal atau pendekatan sebelum-sesudah implementasi kebijakan agar hubungan antara perubahan regulasi perpajakan dan kinerja pegawai dapat dianalisis secara lebih kuat. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas cakupan sampel pada berbagai jenis organisasi di sektor jasa profesional, serta menggunakan sumber data yang berbeda, seperti penilaian atasan, data kinerja objektif, atau dokumen organisasi, untuk mengurangi potensi common method bias. Selain itu, variabel mediasi atau moderasi seperti budaya organisasi, knowledge management system, literasi digital, atau organizational agility dapat ditambahkan agar model penelitian mampu menjelaskan mekanisme pengaruh secara lebih mendalam dan menutup celah 24,3% variasi kinerja pegawai yang belum dijelaskan dalam penelitian ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Sepanjang proses penulisan penelitian ini, Tuhan Yang Maha Esa telah berbaik hati dan mendukung penulis. Selain itu, penulis berterima kasih kepada keluarga tercintanya atas doa, kata-kata penyemangat, dan dukungan mereka yang tiada henti. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Dr. Hadi Cahyadi, S. E., M. B. A., MCL, yang merupakan profesor pembimbing, atas semua komentar, bimbingan, dan arahan bermanfaat yang dia berikan selama persiapan studi. Program Studi Pendidikan Profesi Akuntan Universitas Tarumanagara dan setiap orang yang mengikuti survei juga diapresiasi oleh penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Dewi, P., & Fitrio, T. (2022). The role of adaptive millennial leadership, organizational culture, and competency as a strategy to increase employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 697–710. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.17>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Farla, W., Santati, P., & Musdalifah, F. S. (2023). Kapabilitas dinamik, kompetensi sumber daya manusia, dan kinerja inovasi: Studi empiris dalam pengembangan industri halal di Sumatera Selatan selama pandemi Covid-19. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(1), 91–103.
- Hakim, M. I. N. (2026). Budaya organisasi sebagai fondasi implementasi manajemen sumber daya manusia strategik berbasis kinerja. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(2), 440–448. <https://doi.org/10.64845/optimamus.v2i2.271>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hanum, S. H., Astika, L., Solih, M., Ubaidillah, M., & Darmansah, T. (2024). Strategi manajemen kinerja karyawan berdasarkan kompetensi di era Industri 4.0. *Journal of Creative Student Research*, 2(6), 131–144. <https://doi.org/10.55606/jcsr-politama.v2i6.4616>
- Hendriarto, P., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan efektivitas strategi SDM. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(4), 961–972. <https://doi.org/10.70294/jimu.v3i04.1180>
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2016). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 73–90. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh stres kerja, konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 100–110. <https://doi.org/10.35315/jbe.v27i2.8192>
- Marnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. H. (2022). Employee performance based on competency, career development, and organizational culture. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 632–650. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>
- Maulidiya, J., Juliana, D., Putri, R. E., Gunardi, & Mustiraya, R. (2025). Kepemimpinan strategik dalam organisasi dan pemerintahan di era digital. *Jurnal Manajemen & Bisnis PROGRESA*, 1(1), 41–49.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mustofa, W., & Salito. (2025). Manajemen strategi berbasis kompetensi (Competency-based strategic management). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 2(1), 264–275.
- Napitupulu, R. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan administrasi di Kebun Tinjowan Regional II PT Perkebunan Nusantara IV. *Ranah Research:*

Journal of Multidisciplinary Research and Development.

- Nurillah, T. E., & Andini, I. Y. (2022). Dampak UU HPP (Harmonisasi Peraturan Perpajakan) pasca PP 23 pada UMKM di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(7), 3195–3216. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i7.767>
- Oktarini, A. S., & Ali, H. (2025). Determinasi strategi peningkatan kinerja perusahaan: Analisis sumber daya manusia, kepemimpinan adaptif, dan motivasi kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(2), 50–61. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i2.349>
- Pahlan, M., Malian, I., Kesuma, D., & Fitriadi, H. (2025). Transformasi peran sumber daya manusia di era digital: Pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif terhadap kinerja manajer sumber daya manusia. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 1152–1161. <https://doi.org/10.59086/jam.v4i2.953>
- Pratiwi, A., & Rizky, M. C. (2024). Analisis gaya kepemimpinan, employee engagement, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sarana Baja Perkasa Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(2), 161–171. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21422>
- Setiyowati, A. (2025). Determinasi kepemimpinan adaptif: Manajemen risiko, transformasi digital, dan adaptif perusahaan. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(1), 37–49. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i1.342>
- Tanjung, B. N. (2025). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi transformasi digital: Kajian konseptual terhadap kinerja organisasi modern. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 18–25.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan. (2021).
- Utama, Z. M., Melinda, Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan manajemen sumber daya manusia strategis dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah: Studi literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344–360. <https://doi.org/10.65096/pmb.v3i3.1853>