BAB.I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), dikenal luas sebagai TelkomProperty, merupakan anak perusahaan strategis dari PT Telkom Indonesia Tbk yang bergerak di bidang properti terpadu, mencakup manajemen properti, pengembangan properti, solusi proyek, dan layanan manajemen transportasi. Sejak diakuisisi oleh PT Telkom Indonesia Tbk pada tahun 2001 dan di-rebranding menjadi TelkomProperty pada tahun 2012, perusahaan ini secara konsisten dihadapkan pada transformasi organisasi yang signifikan dan berkelanjutan.

Transformasi ini didorong oleh perubahan visi dan misi perusahaan pada tahun 2010 untuk menjadi "perusahaan properti berbasis teknologi yang paling disukai di Indonesia". Selain itu, dinamika pasar yang kompetitif, adopsi teknologi digital (seperti implementasi platform manajemen proyek Toms Project), serta komitmen untuk mengimplementasikan budaya berbasis kinerja (*Performance Driven Culture*) dengan mengimplementasikan nilai-nilai inti BUMN "AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)" melalui aktualisasi Culture Activation Program yang menjadi landasan budaya kerja perusahaan dan program ESG (*Existence for Sustainability by Telkom Indonesia*) yang diluncurkan pada November 2023 turut mendorong transformasi ini. Penghentian layanan berbasis SaaS Toms Project pada Maret 2025 menunjukkan bahwa transformasi adalah proses yang tiada henti, menuntut adaptasi konstan dari organisasi dan seluruh karyawannya. Nilai-nilai AKHLAK ini

diharapkan memberikan manfaat signifikan bagi kinerja dan reputasi perusahaan (Proxsis HR, n.d.-a).

Meskipun upaya transformasi ini esensial untuk meningkatkan efisiensi operasional, daya saing, dan keberlanjutan perusahaan, proses transformasi itu sendiri seringkali bukan tanpa tantangan besar. Studi oleh berbagai konsultan manajemen global, seperti McKinsey & Company dan Gartner, secara konsisten menunjukkan bahwa sekitar 70% hingga 80% inisiatif transformasi organisasi gagal mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak berkelanjutan dalam jangka panjang (Proxsis HR, n.d.-b). Kegagalan ini seringkali tidak disebabkan oleh strategi bisnis yang salah, melainkan oleh kurangnya fokus pada aspek people dan cultural change dalam organisasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan berbagai reaksi di kalangan karyawan, mulai dari antusiasme hingga resistensi, ketidakpastian, atau bahkan menurunnya motivasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dua fondasi krusial bagi keberhasilan organisasi jangka panjang. Studi juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang radikal seringkali menimbulkan ketidakpastian, kecemasan, dan bahkan resistensi di kalangan karyawan, yang dapat berdampak pada kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja mereka (Desfauza & Nurmayanti, n.d.). Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana transformasi ini dipersepsikan dan dampaknya pada sumber daya manusia di TelkomProperty.

Dalam konteks transformasi berkelanjutan di TelkomProperty, masalah pertama yang teridentifikasi adalah bagaimana Transformasi Organisasi (X1) itu sendiri dipersepsikan oleh karyawan. Meskipun ada arahan dan inisiatif dari manajemen, persepsi individu terhadap perubahan dapat bervariasi. Jika karyawan merasa tidak memahami arah perubahan, merasakan tekanan yang berlebihan, atau melihat ketidakjelasan dalam implementasinya, hal ini dapat mengikis kepuasan kerja (M)

mereka. Ketika kepuasan kerja menurun, motivasi dan komitmen karyawan juga berpotensi berkurang, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan (Y), yang vital bagi pencapaian tujuan transformasi itu sendiri (Fariani, 2015; Indriani & Arianti, 2019).

Lebih lanjut, keberhasilan suatu transformasi tidak dapat dipisahkan dari peran Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2). Pemimpin adalah garda terdepan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mendukung karyawan melewati masa perubahan. Penelitian dalam bidang perilaku organisasi secara konsisten menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dengan kemampuannya menginspirasi visi, menstimulasi intelektualitas, dan memberikan perhatian individual, memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan adaptasi organisasi dan peningkatan kinerja, khususnya dalam konteks transformasi (Nabila et al., 2023; UMSIDA, n.d.). Gaya kepemimpinan transformasional, dengan kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan, dianggap krusial dalam memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan dan membangun komitmen (LSPR Institute, n.d.; Pemerintah Kecamatan Gerokgak, n.d.). Namun, masalah yang sering muncul adalah ketidakkonsistenan atau kurangnya penerapan gaya kepemimpinan yang tepat selama periode transformasi. Jika pemimpin di TelkomProperty tidak mampu menginspirasi visi yang jelas, memberdayakan karyawan untuk berinovasi, atau memberikan dukungan pribadi yang diperlukan, karyawan mungkin akan merasa tidak didukung, kehilangan arah, atau bahkan termotivasi secara negatif. Kondisi ini secara langsung dapat mengurangi kepuasan kerja (M) karyawan dan pada akhirnya menghambat pencapaian kinerja (Y) yang optimal (Supriyono & Sutrisno, 2023; Indriani & Arianti, 2019).

Dalam konteks TelkomProperty, dengan sejarah transformasi yang panjang dan terus-menerus, serta komitmen terhadap nilai-nilai "AKHLAK" dan inisiatif digitalisasi

yang berkelanjutan, penting untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan memengaruhi karyawan. Kepuasan karyawan, sebagai indikator sikap afektif terhadap pekerjaan, diharapkan memainkan peran mediasi dalam hubungan ini, karena karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi (Firdaus & Permatasari, 2023). Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menjadi krusial untuk menganalisis secara holistik bagaimana Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional, secara bersamaan dan melalui mediasi kepuasan kerja, memengaruhi kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, beberapa masalah utama dapat diidentifikasi terkait dengan pengaruh transformasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty):

1. **Dampak Transformasi Organisasi:** Transformasi organisasi yang berkelanjutan dan fundamental di TelkomProperty, meskipun bertujuan meningkatkan kinerja, berpotensi menimbulkan ketidakpastian, resistensi, dan tekanan pada karyawan. Perlu diidentifikasi bagaimana persepsi karyawan terhadap transformasi ini memengaruhi kepuasan dan kinerja mereka.
2. **Peran Kepemimpinan Transformasional:** Gaya kepemimpinan yang adaptif dan efektif sangat penting dalam memfasilitasi perubahan. Perlu diinvestigasi sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional diterapkan di TelkomProperty dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di tengah transformasi.
3. **Mediasi Kepuasan Karyawan:** Kepuasan karyawan, sebagai sikap afektif terhadap pekerjaan, diduga memainkan peran penting dalam menghubungkan

variabel-variabel independen (transformasi, kepemimpinan, komunikasi) dengan kinerja karyawan. Perlu diuji apakah kepuasan karyawan memediasi pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja.

4. **Kinerja Karyawan di Tengah Perubahan:** Kinerja karyawan adalah tujuan akhir dari upaya transformasi. Perlu dianalisis bagaimana transformasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan komunikasi perubahan secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan) memengaruhi kinerja karyawan di TelkomProperty.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah penelitian ini bertujuan untuk memperjelas cakupan dan batasan studi agar fokus penelitian tetap terarah dan dapat dikelola secara efektif. Adapun pembatasan penelitian ini meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. **Fokus Organisasi:** Penelitian ini secara spesifik berfokus pada objek penelitian yaitu karyawan PT Graha Sarana Duta (Telkom Property). Studi tidak akan mencakup karyawan dari anak perusahaan PT Telkom Indonesia Tbk lainnya atau organisasi di luar Telkom Property, meskipun mereka mungkin juga mengalami transformasi atau dinamika serupa.
2. **Variabel Penelitian: Variabel** yang diteliti terbatas pada:
 - 1) Variabel Eksogen (Independen): Transformasi Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional.
 - 2) Variabel Endogen (Mediasi): Kepuasan Karyawan.
 - 3) Variabel Endogen (Dependen): Kinerja Karyawan.
 - 4) Variabel Moderasi (pada Analisis Multi-Group): Lama Bekerja karyawan dan Jenis Kelamin. Variabel lain yang mungkin relevan namun tidak termasuk dalam kerangka konseptual penelitian ini tidak akan dianalisis.

3. **Metode dan Pendekatan:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei (kuesioner) sebagai instrumen pengumpulan data primer. Analisis data akan dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS, termasuk pengujian *Multi-Group Analysis* (MGA) untuk menganalisis efek moderasi. Pendekatan kualitatif atau metode analisis statistik lainnya di luar SEM PLS tidak akan digunakan dalam penelitian ini.
4. **Cakupan Waktu dan Konteks:** Data penelitian akan dikumpulkan pada periode tertentu yang merefleksikan kondisi karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dalam menghadapi dinamika transformasi organisasi yang sedang berlangsung atau yang telah terjadi. Studi ini tidak bertujuan untuk melacak perkembangan variabel secara longitudinal (jangka panjang) tetapi lebih bersifat *cross-sectional* pada satu periode waktu.
5. **Batasan Generalisasi:** Hasil penelitian ini bersifat spesifik untuk konteks PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty). Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian secara langsung ke seluruh industri properti atau organisasi lain perlu dilakukan dengan pertimbangan lebih lanjut mengenai konteks dan karakteristik unik perusahaan.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, beberapa rumusan masalah utama yang diidentifikasi terkait dengan pengaruh transformasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty):

1. Apakah Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?

2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?
4. Apakah Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?
5. Apakah Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?
6. Apakah Kepuasan Karyawan memediasi pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?
7. Apakah Kepuasan Karyawan memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji terkait dengan pengaruh transformasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Transformasi Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
2. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).

3. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
4. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
5. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
6. Mengetahui dan menganalisis peran mediasi Kepuasan Karyawan dalam pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
7. Mengetahui dan menganalisis peran mediasi Kepuasan Karyawan dalam pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan dinamika transformasi organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan dalam konteks anak perusahaan BUMN bidang properti.

2. Memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya model teoritis yang menguji hubungan antar variabel-variabel tersebut, terutama mengenai peran mediasi kepuasan karyawan.
3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mendalami topik serupa atau mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. **Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty):** Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi manajemen PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dalam merumuskan strategi pengelolaan transformasi organisasi yang lebih efektif, terutama dalam mengoptimalkan peran kepemimpinan. Rekomendasi yang dihasilkan dapat membantu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan selama dan setelah proses transformasi.
2. **Bagi Karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty):** Penelitian ini dapat memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja mereka di tengah perubahan organisasi, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran dan partisipasi aktif.
3. **Bagi Akademisi dan Peneliti Lain:** Dapat menjadi referensi dan studi kasus untuk penelitian selanjutnya, terutama bagi mereka yang tertarik pada studi transformasi organisasi dan perilaku organisasi dalam konteks anak perusahaan BUMN di Indonesia.

1.7 Signifikansi dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, serta memiliki kebaruan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya.

1.7.1 Signifikansi Penelitian

A. Signifikansi Teoritis:

- 1) **Pengembangan Model Mediasi Komprehensif:** Penelitian ini akan memperkaya khazanah teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks perubahan organisasi. Dengan mengintegrasikan dua variabel independen (Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional) serta menguji peran mediasi Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan, penelitian ini menawarkan model kausalitas yang lebih komprehensif dan multidimensional dibandingkan studi sebelumnya yang cenderung parsial. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai mekanisme "bagaimana" faktor-faktor pemicu perubahan memengaruhi kinerja karyawan.
- 2) **Validasi Teori dalam Konteks Lokal:** Penelitian ini akan menguji validitas dan relevansi teori-teori terkait transformasi organisasi, kepemimpinan transformasional (seperti teori Bass & Avolio), dan teori kepuasan kerja (seperti *Job Characteristics Model* atau *Job Demands-Resources Model*) dalam konteks organisasi anak perusahaan BUMN di Indonesia yang sedang mengalami transformasi digital. Temuan ini dapat mengonfirmasi atau menyempurnakan pemahaman teoretis mengenai fenomena ini di lingkungan yang berbeda dari konteks Barat atau Asia lainnya.

3) Wawasan Mediasi Kepuasan Karyawan: Dengan secara eksplisit menguji Kepuasan Karyawan sebagai mediator, penelitian ini akan memberikan bukti empiris tentang pentingnya kondisi psikologis karyawan dalam menjembatani upaya organisasi (transformasi dan kepemimpinan) dengan hasil kinerja. Ini akan memperkuat argumen teoritis bahwa kepuasan adalah faktor kunci yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen perubahan.

B. Signifikansi Praktis:

1) Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty): Hasil penelitian ini akan memberikan masukan strategis yang konkret bagi manajemen PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dalam mengelola proses transformasi selanjutnya. Manajemen akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang:

- Aspek transformasi yang paling berpengaruh terhadap karyawan.
- Gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memfasilitasi perubahan.
- Bagaimana mempertahankan atau meningkatkan kepuasan karyawan di tengah perubahan yang masif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja.
- Wawasan dari analisis multi-grup berdasarkan lama bekerja akan membantu manajemen merancang program yang disesuaikan untuk segmen karyawan yang berbeda.

2) Bagi Industri Properti dan BUMN: Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi dan studi kasus bagi perusahaan properti atau anak perusahaan BUMN lain di Indonesia yang sedang atau akan menghadapi proses transformasi serupa. Implikasi praktis dari penelitian ini dapat membantu organisasi lain dalam menyusun strategi manajemen perubahan yang lebih efektif, berpusat pada karyawan, dan berbasis bukti.

3) Bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Penelitian ini dapat memberikan panduan bagi praktisi SDM dalam merancang intervensi, program pelatihan kepemimpinan, dan strategi komunikasi internal yang lebih tepat sasaran untuk mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

1.7.2 Kebaruan Penelitian (*Novelty*)

Penelitian ini menawarkan beberapa aspek kebaruan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya:

1. **Kombinasi Variabel yang Komprehensif:** Meskipun variabel-variabel yang diteliti telah dikaji secara terpisah, penelitian ini mengkombinasikan dan menguji pengaruh simultan dari Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen yang secara bersama-sama memengaruhi Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel mediasi tunggal. Integrasi ketiga pendorong perubahan ini dalam satu model mediasi masih relatif jarang ditemukan, terutama dengan fokus pada konteks yang dinamis.
2. **Konteks Spesifik Organisasi:** Penelitian ini dilakukan pada PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), sebuah anak perusahaan BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang properti dan secara aktif menghadapi transformasi digital dan budaya. Studi pada konteks spesifik ini, dengan segala kekhasan industri dan budaya BUMN, memberikan wawasan baru yang mungkin tidak ditemukan pada penelitian di sektor atau negara lain. Fenomena "penghentian layanan berbasis SaaS Tomps Project" pada Maret 2025 yang disebutkan dalam latar belakang adalah contoh spesifik dinamika yang membuat konteks ini unik.
3. **Analisis Multi-Grup Berdasarkan Lama Bekerja dan Jenis Kelamin:** Penambahan analisis multi-grup berdasarkan lama bekerja dan jenis kelamin

memberikan kebaruan metodologis dan analisis yang mendalam. Ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi apakah strategi manajemen perubahan harus disesuaikan untuk karyawan dengan pengalaman kerja yang berbeda, sebuah aspek yang sering terabaikan dalam penelitian serupa. Hal ini pula yang menjadi kebaruan tersendiri bila dibandingkan dari penelitian sebelumnya yang hanya mengukur variabel-variabel bebas, terikat dan mediasi seperti Liu et al (2025), Chika Callista Fatin dan Yanuar (2025).

4. **Pendekatan Persepsi Diri Karyawan:** Penelitian ini mengandalkan persepsi diri karyawan, yang memberikan perspektif langsung dari pihak yang mengalami dampak transformasi. Ini melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yang mungkin lebih fokus pada perspektif manajemen atau data kinerja objektif semata.