

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN
DAN KINERJA KARYAWAN MELALUI MEDIASI KEPUASAN KARYAWAN
(STUDI KASUS: PT GRAHA SARANA DUTA)**

Andri*, Abdul Hamid, Hermawan

Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

*Korespondensi: 4ndri.2025@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini menyelidiki hubungan kompleks antara transformasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang sedang mengalami perubahan berkelanjutan. Penelitian ini secara spesifik menguji peran mediasi kepuasan karyawan serta efek moderasi dari masa kerja dan jenis kelamin. Pendekatan kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan *Multi-Group Analysis* (MGA) diterapkan. Data dikumpulkan dari 268 karyawan tetap PT Graha Sarana Duta melalui kuesioner daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan karyawan ($P=0.000$), dan kepuasan karyawan secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan ($P=0.001$). Temuan krusial adalah bahwa kepuasan karyawan sepenuhnya memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ($P=0.002$), mengindikasikan bahwa dampak kepemimpinan pada kinerja terjadi terutama melalui peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, transformasi organisasi tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan karyawan maupun kinerja karyawan secara langsung ($P > 0.05$), dan efeknya tidak dimediasi oleh kepuasan karyawan. Masa kerja tidak memoderasi hubungan apa pun, namun jenis kelamin secara signifikan memoderasi beberapa hubungan: pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan dan kepuasan karyawan terhadap kinerja lebih kuat pada laki-laki, sementara pengaruh transformasi organisasi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja lebih kuat pada perempuan. Studi ini menggarisbawahi peran sentral kepuasan karyawan sebagai pendorong kinerja dan mekanisme kunci bagi kepemimpinan transformasional. Hal ini juga menyoroti dampak transformasi organisasi yang kompleks dan seringkali tidak langsung pada hasil sumber daya manusia, serta perlunya strategi SDM yang peka gender. Kebaruan studi ini terletak pada integrasi variabel yang komprehensif, konteks anak perusahaan BUMN Indonesia yang spesifik, dan analisis multi-grup yang mendalam berdasarkan jenis kelamin.

Kata Kunci: Transformasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Kinerja Karyawan, Mediasi, Analisis Multi-Grup.

ABSTRACT

This study investigates the complex relationships between organizational transformation, transformational leadership style, employee satisfaction, and employee performance at PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), an Indonesian State-Owned Enterprise (BUMN) subsidiary undergoing continuous change. Specifically, this research examines the mediating role of employee satisfaction and the moderating effects of tenure and gender. A quantitative approach using Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) with Multi-Group Analysis (MGA) was applied. Data was collected from 268 permanent employees of PT Graha Sarana Duta via an online questionnaire. The results indicate that transformational leadership style significantly and positively influences employee satisfaction ($P=0.000$), and employee satisfaction significantly and positively influences employee performance ($P=0.001$). A crucial finding is that employee satisfaction fully mediates the effect of transformational leadership style on employee performance ($P=0.002$), suggesting that leadership's impact on performance primarily occurs through increased job satisfaction. Conversely, organizational transformation does not significantly affect employee satisfaction or employee performance directly ($P > 0.05$), and its effects are not mediated by employee satisfaction. Tenure does not moderate any relationships. However, gender significantly moderates several relationships: the influence of transformational leadership on employee satisfaction and employee satisfaction on performance is stronger for men, while the influence of organizational transformation on employee satisfaction and performance is stronger for women. This study underscores the central role of employee satisfaction as a driver of performance and a key mechanism for transformational leadership. It also highlights the complex and often indirect impact of organizational transformation on human resource outcomes, as well as the need for gender-sensitive HR strategies. The novelty of this study lies in its comprehensive integration of variables, the specific context of an Indonesian BUMN subsidiary, and the in-depth multi-group analysis based on gender.

Keywords: *Organizational Transformation, Transformational Leadership Style, Employee Satisfaction, Employee Performance, Mediation, Multi-Group Analysis.*

PENDAHULUAN

PT Graha Sarana Duta, 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 diminati 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 menjadi landasan budaya kerja perusahaan, dan implementasinya memerlukan adaptasi berkelanjutan dari seluruh karyawan, dari pimpinan hingga staf.

Meskipun esensial untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, studi oleh McKinsey & Company (2024) dan Gartner (2024) menunjukkan bahwa 70–80% inisiatif transformasi organisasi gagal mencapai tujuan yang diharapkan, seringkali karena kurangnya fokus pada aspek *people* dan *cultural change*. Kondisi ini dapat menimbulkan reaksi seperti resistensi atau menurunnya motivasi karyawan, yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Transformasi radikal juga menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan yang berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana transformasi ini dipersepsikan dan dampaknya pada sumber daya manusia di TelkomProperty.

Persepsi karyawan terhadap Transformasi Organisasi (X1) sangat krusial; jika mereka merasa tidak memahami arah perubahan atau merasakan tekanan berlebihan, kepuasan kerja (M) dapat menurun, yang kemudian berdampak negatif pada kinerja (Y). Selain itu, peran Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan transformasi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi visi, menstimulasi intelektualitas, dan memberikan perhatian individual, yang secara signifikan memengaruhi adaptasi organisasi dan peningkatan kinerja dalam konteks perubahan (Wulansari & Pratama, 2025; Yusuf et al., 2022). Ketidakkonsistenan kepemimpinan yang tepat dapat mengurangi kepuasan kerja dan menghambat kinerja optimal (Saleh & Abdul Rahman, 2020).

Dalam konteks TelkomProperty, dengan sejarah transformasi yang panjang dan komitmen terhadap nilai "AKHLAK" dan digitalisasi, penelitian ini krusial untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dan memengaruhi karyawan. Kepuasan karyawan, sebagai indikator sikap afektif, diharapkan berperan mediasi, karena karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi (Adhihusada & Gunawan, 2025). Penelitian ini bertujuan menganalisis secara holistik pengaruh Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional, secara bersamaan dan melalui mediasi kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

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)?

KAJIAN PUSTAKA

Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi adalah proses perubahan fundamental dan menyeluruh yang dirancang untuk mengubah strategi, struktur, budaya, proses, dan sistem organisasi secara drastis guna mencapai kinerja lebih tinggi dan adaptasi terhadap lingkungan dinamis (Kotter, 2020). Ini bukan sekadar penyesuaian minor, melainkan pergeseran paradigma yang memengaruhi identitas inti dan cara kerja organisasi. Dalam konteks digital, transformasi melibatkan perubahan budaya dan lebih berfokus pada manusia daripada teknologi (Westerman et al., 2024). Transformasi kontemporer, khususnya yang didorong oleh digitalisasi, melampaui adopsi alat baru, menuntut organisasi membentuk kembali identitas inti dan nilai-nilai fundamentalnya. Pendorong transformasi meliputi disrupti teknologi, perubahan pasar, krisis, serta ambisi internal untuk keunggulan kompetitif (World Economic Forum, 2025). Perkembangan AI generatif, volatilitas ekonomi, dan ekspektasi masyarakat juga mempercepat kebutuhan transformasi (Yuan & Wang, 2025).

Dimensi transformasi organisasi mencakup perubahan strategis (redefinisi visi, misi, model bisnis), struktural (restrukturisasi menuju bentuk yang lebih datar dan *agile*), budaya (pergeseran nilai inti, norma, dan perilaku untuk menumbuhkan budaya inklusif, adaptif, dan berpusat pada manusia), proses & sistem (implementasi teknologi baru, perbaikan alur kerja), dan kapabilitas sumber daya manusia (pengembangan kompetensi baru, *reskilling*, *upskilling*).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan, mendorong kapabilitas pembelajaran organisasi, dan kinerja superior (Yusuf et al., 2022). Gaya ini dicirikan oleh empat dimensi utama: pengaruh idealis, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual (Wulansari & Pratama, 2025). Pemimpin organisasi memainkan peran aktif dan dinamis dalam proyek transformasi yang berhasil, dengan aktivitas kunci seperti menanamkan tujuan yang menarik, menyatukan tim kepemimpinan, menavigasi paradoks transformasi, dan secara dialogis mengadaptasi transformasi (Kotter, 2020).

Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya" (Spector, 2020, p. 2). Ini adalah sikap afektif yang terbentuk dari perbandingan antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan mereka dengan apa yang sebenarnya mereka peroleh (Robbins, 2021). Dalam literatur terbaru, kepuasan karyawan tetap didefinisikan sebagai evaluasi subjektif individu terhadap pengalaman kerja mereka, mencakup perasaan puas dan pemenuhan (Gallup, 2024).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada hasil—ukuran kualitas dan volume pekerjaan—yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas dalam posisi tertentu selama jangka waktu tertentu (Ahmad & Siharis, 2022). Ini juga dapat diartikan sebagai kesediaan individu untuk melakukan atau meningkatkan tindakan sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diharapkan (Afandi, 2021). Indikator kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi (Wulandari & Santoso, 2021).

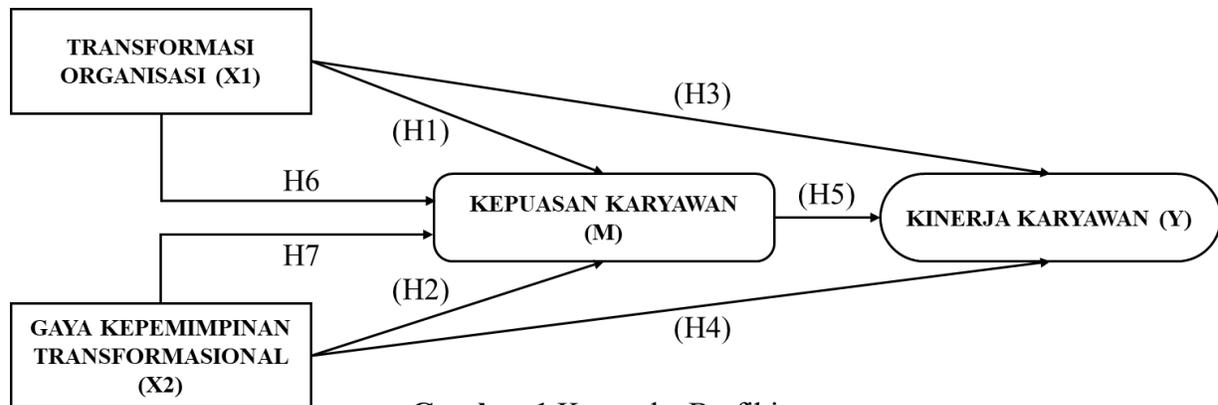
Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian relevan mendukung hubungan antar variabel:

- Fahmi et al. (2021) menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki efek positif langsung pada kepuasan kerja dan kinerja, serta efek tidak langsung pada kinerja melalui kepuasan kerja.
- Azmy et al. (2023) menemukan transformasi organisasi dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara transformasi organisasi dan kinerja. Namun, kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja.
- Firdaus et al. (2024) mengindikasikan kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada komitmen organisasi dan kinerja, serta kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada keduanya. Elisabeth et al. (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Supriyono dan Sutrisno (2023) juga menegaskan dampak positif kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y).



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Hipotesis Penelitian:

- H1: Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.
- H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.
- H3: Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H5: Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H6: Kepuasan Karyawan memediasi pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- H7: Kepuasan Karyawan memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini diperkirakan dilaksanakan selama 3 bulan (Mei-Juli 2025) di Kantor Pusat PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), Jakarta Pusat.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Graha Sarana Duta. Sampel penelitian melibatkan 268 responden karyawan PT Graha Sarana Duta. Responden memiliki karakteristik demografi sebagai berikut: 79,48% laki-laki dan 20,52% perempuan; 58,21% berpendidikan Sarjana (S1/S3); 85,45% berlokasi di kantor Regional; 86,94% memiliki lama kerja lebih dari 10 tahun; dan 87,69% berada pada level posisi BP IV-VI (Asman/Staf).

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju, 5=Sangat Setuju) digunakan untuk semua pernyataan pada kuesioner.

Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner didistribusikan kepada responden untuk mengukur variabel Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kepuasan Karyawan (M), dan Kinerja Karyawan (Y).

Teknik Analisis Data

Analisis data meliputi statistik deskriptif untuk karakteristik responden dan variabel penelitian. Analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Partial Least Squares (PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2. Evaluasi dilakukan dalam dua tahap:

- **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*):** Menilai validitas konvergen (nilai *outer loadings* ≥ 0.70 dan *AVE* ≥ 0.50), reliabilitas konstruk (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70), dan validitas diskriminan (memastikan konstruk berbeda secara empiris menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loadings*).
- **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*):** Menilai koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Analisis *Multi-Group Analysis (MGA)* juga digunakan untuk menganalisis efek moderasi. Uji multikolinearitas (VIF) juga dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Dari total 268 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (79,48%), berpendidikan sarjana (58,21%), berlokasi di regional (85,45%), memiliki lama kerja lebih dari 10 tahun (86,94%), dan berada pada level posisi BP IV-VI (87,69%).

Statistik Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh distribusi frekuensi masing-masing indikator variabel penelitian seperti pada tabel 1.

Tabel 1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Nama Indikator | Mean | Median | Observed Min | Observed Max | Standard Deviation |
|----------------|-------|--------|--------------|--------------|--------------------|
| x1v1 | 4.138 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.846 |
| x1v2 | 4.071 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.781 |
| x1v3 | 4.086 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.817 |
| x1v4 | 4.052 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.854 |
| x1v5 | 3.981 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.883 |
| x2v1 | 4.090 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.753 |
| x2v2 | 4.108 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.728 |
| x2v3 | 4.101 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.703 |
| x2v4 | 4.045 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.776 |
| mv1 | 4.205 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.616 |
| mv2 | 3.851 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.810 |
| mv3 | 3.937 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.758 |
| mv4 | 4.034 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.735 |
| mv5 | 4.295 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.663 |
| mv6 | 4.164 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.688 |
| mv7 | 4.071 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.696 |
| yv1 | 4.179 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.667 |
| yv2 | 4.231 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.622 |

Rata-rata tanggapan responden terhadap seluruh indikator variabel Transformasi Organisasi adalah 3.99 (kategori Baik), Gaya Kepemimpinan Transformasional 4.02 (kategori Baik), Kepuasan Karyawan 3.90 (kategori Baik), dan Kinerja Karyawan 4.01 (kategori Baik). Hal ini menunjukkan persepsi positif karyawan terhadap variabel-variabel penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

- **Validitas Konvergen:** Semua indikator menunjukkan nilai *outer loadings* di atas 0.70 (misalnya, x1v1 0.917, x2v1 0.955, mv1 0.790, yv1 0.959), dan nilai *P-values* di bawah 0.05, menunjukkan signifikan. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua konstruk juga di atas 0.50 (Transformasi Organisasi = 0.873, Gaya Kepemimpinan Transformasional = 0.909, Kepuasan Karyawan = 0.659, Kinerja Karyawan = 0.917), mengindikasikan bahwa setiap konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.
- **Reliabilitas Konstruk:** Nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (α) untuk semua konstruk melebihi 0.70 (Transformasi Organisasi CR=0.972, α =0.963; Gaya Kepemimpinan Transformasional CR=0.976, α =0.967; Kepuasan Karyawan CR=0.931, α =0.914; Kinerja Karyawan CR=0.957, α =0.910), menunjukkan reliabilitas internal yang sangat baik.

Tabel 2 Nilai AVE, Cronbach's Alpha (α) dan Composite Reliability (CR)

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite Reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|---|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.967 | 0.968 | 0.976 | 0.909 |
| Kepuasan Karyawan (M) | 0.914 | 0.919 | 0.931 | 0.659 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.910 | 0.911 | 0.957 | 0.917 |
| Transformasi Organisasi (X1) | 0.963 | 0.969 | 0.972 | 0.873 |

- **Validitas Diskriminan:** Hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loadings* menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki korelasi tertinggi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, dan akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk. Ini menegaskan bahwa setiap konstruk mengukur fenomena yang berbeda secara empiris.

Tabel 3 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) |
|--|------------------------------------|
| Kepuasan Karyawan (M) <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.675 |
| Kinerja Karyawan (Y) <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.430 |
| Kinerja Karyawan (Y) <-> Kepuasan karyawan (M) | 0.505 |
| Transformasi Organisasi (X1) <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.496 |
| Transformasi Organisasi (X1) <-> Kepuasan Karyawan (M) | 0.407 |
| Transformasi Organisasi (X1) <-> Kinerja Karyawan (Y) | 0.334 |

Tabel 4 Nilai Fornell-Larcker Criterion

| | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | Kepuasan Karyawan (M) | Kinerja Karyawan (Y) | Transformasi Organisasi (X1) |
|---|---|-----------------------|----------------------|------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.953 | | | |
| Kepuasan Karyawan (M) | 0.648 | 0.812 | | |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0.403 | 0.470 | 0.958 | |
| Transformasi Organisasi (X1) | 0.481 | 0.931 | 0.316 | 0.934 |

- **Multikolinearitas:** Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk semua indikator berada di bawah 10, menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang signifikan dalam model.

Tabel 5 Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

| | VIF | Interpretasi |
|------|-------|-------------------------|
| mv1 | 2.033 | Bebas Multikolinearitas |
| mv2 | 2.898 | Bebas Multikolinearitas |
| mv3 | 3.127 | Bebas Multikolinearitas |
| mv4 | 2.164 | Bebas Multikolinearitas |
| mv5 | 2.637 | Bebas Multikolinearitas |
| mv6 | 3.332 | Bebas Multikolinearitas |
| mv7 | 3.215 | Bebas Multikolinearitas |
| x1v1 | 4.336 | Bebas Multikolinearitas |
| x1v2 | 8.795 | Bebas Multikolinearitas |
| x1v3 | 3.869 | Bebas Multikolinearitas |
| x1v4 | 5.923 | Bebas Multikolinearitas |
| x1v5 | 5.784 | Bebas Multikolinearitas |
| x2v1 | 7.754 | Bebas Multikolinearitas |
| x2v2 | 8.087 | Bebas Multikolinearitas |
| x2v3 | 7.078 | Bebas Multikolinearitas |
| x2v4 | 6.123 | Bebas Multikolinearitas |
| yv1 | 3.303 | Bebas Multikolinearitas |
| yv2 | 3.303 | Bebas Multikolinearitas |

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

- **Koefisien Jalur dan Signifikansi (*Direct Effect*):**

Tabel 6 Hasil Pengaruh Langsung

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standar deviation | T statistics | P values |
|--|---------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kepuasan Karyawan (M) | 0.598 | 0.594 | 0.066 | 9.018 | 0.000 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.121 | 0.123 | 0.105 | 1.161 | 0.246 |
| Kepuasan Karyawan (M) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.344 | 0.340 | 0.101 | 3.398 | 0.001 |
| Transformasi Organisasi (X1) → Kepuasan Karyawan (M) | 0.103 | 0.111 | 0.080 | 1.295 | 0.195 |
| Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.123 | 0.123 | 0.101 | 1.213 | 0.225 |

- **H1:** Transformasi Organisasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (M) (Koefisien = 0.103, t -statistik = 1.295, p -value = 0.195 > 0.05). **(H1 Tidak Didukung)**
- **H2:** Transformasi Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Koefisien = 0.123, t -statistik = 1.213, p -value = 0.223 > 0.05). **(H2 Tidak Didukung)**
- **H3:** Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (M) (Koefisien = 0.598, t -statistik = 9.018, p -value = 0.000 < 0.05). **(H3 Diterima)**
- **H4:** Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Koefisien = 0.121, t -statistik = 1.161, p -value = 0.246 > 0.05). **(H4 Tidak Didukung)**
- **H5:** Kepuasan Karyawan (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Koefisien = 0.344, t -statistik = 3.390, p -value = 0.001 < 0.05). **(H5 Diterima)**

- **Koefisien Jalur dan Signifikansi (*Indirect Effect*):**

Tabel 7 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standar deviation | T statistics | P values |
|---|---------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Kinerja Karyawan (Y) | 0.206 | 0.202 | 0.065 | 3.148 | 0.002 |
| Transformasi Organisasi (X1) → Kepuasan Karyawan (M) | 0.036 | 0.036 | 0.028 | 1.277 | 0.202 |

- **H6:** Kepuasan Karyawan (M) memediasi pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) (Koefisien = 0.036, t -statistik = 1.277, p -value = 0.202 > 0.05). **(H6 Tidak Didukung)**
- **H7:** Kepuasan Karyawan (M) memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (M) (Koefisien = 0.206, t -statistik = 3.140, p -value = 0.002 < 0.05). **(H7 Diterima)**

- **Koefisien Determinasi (R^2):** Nilai R^2 untuk Kepuasan Karyawan (M) adalah 0.428, menunjukkan 42.8% variasi Kepuasan Karyawan dijelaskan oleh Transformasi Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) artinya kemampuan prediksi lemah hingga sedang. Nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.249, menunjukkan 24.9% variasi Kinerja Karyawan dijelaskan oleh Transformasi Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Kepuasan Karyawan (M) artinya mengindikasikan kemampuan prediksi lemah.

Tabel 8 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

| | R-square | R-square adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Karyawan (M) | 0.428 | 0.424 |
| Kinerja Karyawan | 0.249 | 0.241 |

- **Ukuran Efek (f^2):** Nilai f^2 mengukur seberapa besar dampak variabel independen terhadap nilai R^2 variabel dependen. ukuran efek (f^2) dapat diinterpretasikan sebagai berikut: ≥ 0.35 : *Large* (Besar), ≥ 0.15 : *Medium* (Sedang), dan ≥ 0.02 : *Small* (Kecil).

Tabel 9 Nilai Efek (f^2)

| | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | Kepuasan Karyawan (M) | Kinerja Karyawan (Y) | Transformasi Organisasi (X1) |
|---|---|-----------------------|----------------------|------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) | | 0.481 | 0,010 | |
| Kepuasan Karyawan (M) | | | 0,090 | |
| Kinerja Karyawan (Y) | | | | |
| Transformasi Organisasi (X1) | | 0.014 | 0.015 | |

Berdasarkan tabel di atas, nilai f^2 untuk jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M) adalah 0.481 (ukuran efek besar). Untuk Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.090 (ukuran efek kecil). Jalur lainnya, seperti Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (M) (0.014), Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) (0.015), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) (0.010), menunjukkan ukuran efek yang sangat kecil dan tidak signifikan secara praktis.

- **Relevansi Prediktif (Q^2):** Nilai Q^2 untuk Kepuasan Karyawan (M) adalah 0.285 dan Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.147. Karena semua nilai Q^2 positif (> 0), model memiliki relevansi prediktif yang memadai dan mampu memprediksi data observasi dengan baik.

Tabel 10 Nilai Relevansi Prediktif (Q^2)

| | Q^2 predict | PLS-SEM RMSE | PLS-SEM MAE | LM_RMSE | LM_MAE | IA_RMSE | IA_MAE |
|-----|---------------|--------------|-------------|---------|--------|---------|--------|
| mv1 | 0.260 | 0.532 | 0.420 | 0.545 | 0.415 | 0.619 | 0.482 |
| mv2 | 0.182 | 0.736 | 0.549 | 0.738 | 0.549 | 0.814 | 0.615 |
| mv3 | 0.115 | 0.716 | 0.516 | 0.720 | 0.523 | 0.761 | 0.531 |
| mv4 | 0.431 | 0.557 | 0.353 | 0.537 | 0.335 | 0.738 | 0.442 |
| mv5 | 0.196 | 0.596 | 0.472 | 0.587 | 0.470 | 0.665 | 0.549 |
| mv6 | 0.305 | 0.576 | 0.433 | 0.561 | 0.427 | 0.691 | 0.520 |
| mv7 | 0.280 | 0.593 | 0.403 | 0.608 | 0.423 | 0.699 | 0.460 |
| yv1 | 0.131 | 0.625 | 0.451 | 0.626 | 0.446 | 0.671 | 0.480 |
| yv2 | 0.138 | 0.580 | 0.420 | 0.588 | 0.429 | 0.625 | 0.461 |

Analisis *Multi-Group Analysis (MGA)*

- **Berdasarkan Lama Bekerja:** Berdasarkan uji MGA menggunakan kriteria *Permutation p-values*, tidak ada perbedaan signifikan dalam pengaruh Transformasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Karyawan maupun Kinerja Karyawan berdasarkan kelompok lama bekerja (≤ 10 tahun vs. > 10 tahun).

Tabel 11 Nilai MGA Lama Bekerja (Senioritas)

| | Difference (Karyawan Menengah – Karyawan Senior) | 1-tailed (Karyawan Menengah vs Karyawan Senior) p value | 2-tailed (Karyawan Menengah vs Karyawan Senior) p value |
|--|---|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kepuasan Karyawan (M) | 0.174 | 0.168 | 0.336 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kinerja Karyawan (Y) | -0.076 | 0.575 | 0.849 |
| Kepuasan Karyawan (M) → Kinerja Karyawan (Y) | 0.356 | 0.119 | 0.238 |
| Transformasi Organisasi (X1) → Kepuasan Karyawan (M) | -0.026 | 0.614 | 0.773 |
| Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y) | -0.301 | 0.856 | 0.287 |

- **Berdasarkan Jenis Kelamin:** Analisis ini membandingkan kelompok laki-laki dan perempuan.
 - **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kepuasan Karyawan (M):** *P*-value = 0.048. Signifikan pada tingkat 0.05. Perbedaan koefisien jalur adalah 0.318. Ini menunjukkan bahwa pengaruh ini lebih kuat pada kelompok laki-laki dibandingkan perempuan (karena koefisien jalur untuk laki-laki lebih tinggi).
 - **Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kinerja Karyawan (Y):** *P*-value = 0.223. Tidak signifikan.
 - **Kepuasan Karyawan (M) → Kinerja Karyawan (Y):** *P*-value = 0.025. Signifikan pada tingkat 0.05. Perbedaan koefisien jalur adalah 0.414. Ini menunjukkan bahwa pengaruh ini lebih kuat pada kelompok laki-laki dibandingkan perempuan.
 - **Transformasi Organisasi (X1) → Kepuasan Karyawan (M):** *P*-value = 0.003. Signifikan pada tingkat 0.05. Perbedaan koefisien jalur adalah -0.440. Ini menunjukkan bahwa pengaruh ini lebih kuat pada kelompok perempuan dibandingkan laki-laki (karena tanda negatif pada perbedaan menunjukkan koefisien jalur perempuan lebih tinggi).
 - **Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y):** *P*-value = 0.001. Signifikan pada tingkat 0.05. Perbedaan koefisien jalur adalah -0.094. Ini menunjukkan bahwa pengaruh ini lebih kuat pada kelompok perempuan dibandingkan laki-laki. Dengan demikian, jenis kelamin memoderasi beberapa hubungan dalam model, sehingga H8 Diterima secara parsial (berdasarkan moderasi jenis kelamin). Secara khusus, hubungan $X2 \rightarrow M$ dan $M \rightarrow Y$ lebih kuat pada laki-laki, sedangkan $X1 \rightarrow M$ dan $X1 \rightarrow Y$ lebih kuat pada perempuan.

Tabel 12 Nilai MGA Jenis Kelamin (Gender)

| | Difference (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2) | 1-tailed (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2) p value | 2-tailed (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2) p value |
|---|--|---|---|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kepuasan Karyawan (M) | 0.318 | 0.024 | 0.048 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.208 | 0.112 | 0.223 |
| Kepuasan Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0.414 | 0.008 | 0.015 |
| Transformasi Organisasi (X1) -> Kepuasan Karyawan (M) | -0.440 | 0.998 | 0.003 |
| Transformasi Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y) | -1.094 | 1.000 | 0.001 |

Pembahasan

Penelitian ini menganalisis hubungan antara transformasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan di PT Graha Sarana Duta. Hasil penelitian menunjukkan instrumen pengukuran yang digunakan memiliki kualitas data yang kuat dan dapat diandalkan, memenuhi semua kriteria validitas (konvergen dan diskriminan) serta reliabilitas dengan nilai-nilai outer loadings, AVE, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, HTMT, dan Fornell-Larcker Criterion yang baik.

Pengaruh Langsung Variabel

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (M). Temuan ini konsisten dengan banyak penelitian sebelumnya, menegaskan bahwa pemimpin transformasional—melalui visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan karyawan.

Kepuasan Karyawan (M) juga secara signifikan dan positif memengaruhi Kinerja Karyawan (Y). Hasil ini mendukung teori bahwa karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, termotivasi, dan berkomitmen, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

Namun, Transformasi Organisasi (X1) tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan baik terhadap Kepuasan Karyawan (M) maupun Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakpastian, stres, atau resistensi yang muncul selama proses transformasi, atau dampak positif dari perubahan tersebut belum sepenuhnya terealisasi pada saat penelitian dilakukan.

Secara mengejutkan, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Temuan ini mengisyaratkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan kemungkinan besar tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme atau variabel perantara tertentu.

Peran Mediasi Kepuasan Karyawan

Kepuasan Karyawan (M) bertindak sebagai mediasi penuh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Meskipun gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kinerja, pengaruhnya menjadi signifikan dan positif ketika sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan karyawan. Ini berarti bahwa pemimpin transformasional berhasil meningkatkan kinerja karyawan karena mereka terlebih dahulu meningkatkan kepuasan karyawan. Implikasinya adalah, untuk memaksimalkan dampak

kepemimpinan transformasional, penting untuk memastikan upaya pengembangan kepemimpinan diiringi dengan strategi yang kuat untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Sebaliknya, Kepuasan Karyawan (M) tidak memediasi pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Temuan ini konsisten dengan tidak signifikannya pengaruh langsung transformasi organisasi, mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan tidak menjadi saluran pengaruh transformasi terhadap kinerja dalam konteks ini. Hal ini memperkuat dugaan bahwa inisiatif transformasi di PT Graha Sarana Duta mungkin belum secara efektif diterjemahkan ke dalam pengalaman kerja yang memicu kepuasan dan kemudian meningkatkan kinerja.

Pengaruh Moderasi Demografi (Jenis Kelamin dan Lama Bekerja)

Lama bekerja (Senioritas) tidak memoderasi hubungan antar variabel. Ini menunjukkan bahwa pengaruh Transformasi Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan tidak berbeda secara signifikan antara karyawan dengan senioritas menengah dan senior. Dinamika respons terhadap faktor-faktor ini relatif konsisten di seluruh kelompok senioritas di perusahaan.

Namun, Jenis Kelamin terbukti memoderasi beberapa hubungan: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M) lebih kuat pada laki-laki. Ini menyiratkan bahwa karyawan laki-laki mungkin merespons perilaku kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kepuasan yang lebih besar dibandingkan karyawan perempuan.

Pengaruh Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y) juga lebih kuat pada laki-laki. Bagi karyawan laki-laki, tingkat kepuasan memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap kinerja mereka.

Menariknya, pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y) lebih kuat pada perempuan. Meskipun pengaruh langsung transformasi secara keseluruhan tidak signifikan, karyawan perempuan tampak lebih peka atau responsif terhadap inisiatif transformasi.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Hasil utama penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X2) secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan karyawan (M). Ini konsisten dengan literatur yang menyoroti peran pemimpin transformasional dalam membentuk sikap kerja positif dan kepuasan karyawan (M) secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan (Y), menguatkan hubungan yang telah lama divalidasi antara kepuasan dan produktivitas.

Sebaliknya, transformasi organisasi (X1) tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan (M) maupun kinerja karyawan (Y). Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak langsung dari proses transformasi mungkin belum sepenuhnya terealisasi atau efektif di internal perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional (X2) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Namun, analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan karyawan (M) secara signifikan memediasi penuh (*full mediation*) hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (X2) dan kinerja karyawan (Y). Ini berarti peningkatan kinerja yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional terjadi melalui peningkatan kepuasan karyawan terlebih dahulu. Kepuasan karyawan (M) tidak memediasi pengaruh transformasi organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Hasil analisis multi-grup berdasarkan lama bekerja menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan dalam kekuatan hubungan antar konstruk. Namun menariknya, analisis multi-grup berdasarkan jenis kelamin menunjukkan adanya moderasi signifikan pada beberapa hubungan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan, serta kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan, ditemukan lebih kuat pada karyawan laki-laki. Sebaliknya, pengaruh transformasi organisasi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan lebih kuat pada karyawan perempuan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, termasuk cakupan sampel yang terbatas pada karyawan tetap di Kantor Pusat PT Graha Sarana Duta, sehingga generalisasi mungkin terbatas. Penggunaan metode pengumpulan data laporan diri (*self-report*) melalui kuesioner daring berpotensi menimbulkan bias seperti *social desirability bias* atau *common method bias*. Model penelitian hanya mencakup variabel yang ditentukan dan mungkin belum mempertimbangkan faktor eksternal atau internal lain yang relevan (misalnya, budaya organisasi, komitmen karyawan). Selain itu, penelitian ini tidak secara spesifik mengkaji jenis, tahapan, atau durasi transformasi organisasi yang dapat memengaruhi persepsi karyawan.

Rekomendasi

Rekomendasi Manajerial:

- **Perkuat Kepemimpinan Transformasional:** PT Graha Sarana Duta perlu terus berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada dimensi transformasional (inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual) untuk memastikan pemimpin dapat secara efektif memfasilitasi adaptasi karyawan terhadap perubahan dan menjaga kepuasan kerja.
- **Strategi Komunikasi Perubahan yang Transparan:** Mengingat potensi resistensi karyawan terhadap transformasi, manajemen harus memastikan komunikasi yang transparan dan dua arah mengenai tujuan, proses, dan manfaat perubahan. Ini akan membantu mengurangi ketidakpastian dan membangun komitmen.
- **Fokus pada Kepuasan Karyawan sebagai Aset Strategis:** Mempertahankan atau meningkatkan kepuasan karyawan harus menjadi prioritas strategis, karena terbukti menjadi mediator penting bagi kinerja. Manajemen dapat menerapkan inisiatif yang meningkatkan kesejahteraan karyawan, pengakuan, dan peluang pengembangan.
- **Pendekatan Manajemen Berbasis Jenis Kelamin:** Mengingat temuan moderasi jenis kelamin, manajemen perlu mempertimbangkan untuk mengembangkan strategi manajemen perubahan dan kepemimpinan yang lebih disesuaikan. Misalnya, program yang secara spesifik mendukung karyawan perempuan dalam menghadapi transformasi, atau program pengembangan kepemimpinan yang menekankan bagaimana aspek kepemimpinan transformasional tertentu dapat lebih efektif pada karyawan laki-laki.

Rekomendasi Penelitian Mendatang:

- **Variabel Moderasi Tambahan:** Mengeksplorasi peran variabel moderator lainnya, seperti generasi karyawan, latar belakang pendidikan, atau jenis pekerjaan, dapat memberikan wawasan yang lebih kaya mengenai bagaimana berbagai kelompok karyawan merespons transformasi dan kepemimpinan.

- **Penelitian Longitudinal:** Melakukan penelitian longitudinal untuk mengamati efek transformasi dan kepemimpinan seiring waktu dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kausal dan dinamika perubahan dalam jangka panjang.
- **Metode Campuran:** Menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan kualitatif (misalnya, wawancara mendalam, studi kasus) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya tentang pengalaman dan persepsi karyawan secara mendalam.
- **Konteks Organisasi Lain:** Mengaplikasikan model penelitian ini pada industri atau organisasi lain, termasuk sektor swasta atau *startup*, untuk menguji generalisasi temuan dan membandingkan hasilnya dalam konteks yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhihusada, C. K., & Gunawan, A. W. (2025). The effect of employee satisfaction on employee performance with employee loyalty and employee engagement as mediating variables in manufacturing sector employees in Jabodetabek. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(3), 469–484.
- Afandi. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Zanafa Publishing.
- Ahmad, S., & Siharis, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi literatur. *Transekonomika Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, 2(5), 235–246.
- Azmy, K. A., Wahyudi, I. I., & Rahayu, R. (2023). Pengaruh transformasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 1(2), 29–48.
- Elisabeth, D. R., Wardhani, P. S., & Rohman, M. F. (2025). The effect of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(01), 1072–1078.
- Firdaus, A., Sudarmo, S., Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2025). Job satisfaction as a mediation of transformational leadership on organizational commitment and employee performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140.
- Gallup. (2024). *State of the global workplace report*.
- Gartner. (2024). *The future of work reinvented*.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2024). *The state of organizational change management*.
- Robbins, S. P. (2021). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Saleh, Y., & Abdul Rahman, H. (2020). The impact of leadership roles and strategies on employees' job satisfaction in Oman. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(3), 1727–1736.
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership*.
- Spector, P. E. (2020). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Supriyono, R., & Sutrisno, E. (2023). Dampak kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)*, 4(1), 1–13.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

- World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Wulandari, A., & Santoso, R. (2021). The effect of work environment, work discipline, and work motivation on employee performance in manufacturing company. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 139–144.
- Wulandari, D. S., & Handoko, T. H. (2022). Predicting the influence of digital leadership on performance of private higher education institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1–38.
- Wulansari, P., & Pratama, B. K. G. (2025). Transformational leadership and innovation management: the mediating role of knowledge sharing. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(1), 349–358. <https://www.jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/download/1448/592>
- Yuan, Y., & Wang, W. (2025). *Transformational leadership and the challenges of educational digitalization: A systematic literature review 2020-2025*. https://www.researchgate.net/publication/392496618_Transformational_Leadership_and_the_Challenges_of_Educational_Digitalization_A_Systematic_Literature_Review_2020-2025
- Yusuf, M., Fibriadi, H., & Abduh, M. (2022). Transformational leadership, organizational learning and organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Management and Business Review*, 19(2), 232–245.