

**ANALISIS PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI MEDIASI PADA PT GRAHA SARANA DUTA
(TELKOM PROPERTY)**

TESIS

Disusun Guna Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Oleh:

ANDRI
NIM: 61101021200065



**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2025**



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis Berjudul

**ANALISIS PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI MEDIASI PADA PT GRAHA SARANA DUTA
(TELKOM PROPERTY)**

Oleh:

Nama : Andri
NIM : 61101021200065
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Disetujui dan Disahkan di Depok pada Tanggal 18 Juli 2025

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Menyetujui
Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S.

Dr. Hermawan, SE., MS.

Dr. Christina Ekawati., SE., MM

Mengesahkan,
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

Tesis Berjudul

**ANALISIS PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KARYAWAN
SEBAGAI MEDIASI PADA PT GRAHA SARANA DUTA
(TELKOM PROPERTY)**

Oleh:

Nama : Andri
NIM : 61101021200065
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Tim Penguji Tesis, pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 18 Juli 2025
Waktu : 18.15 s.d selesai

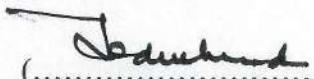
DAN YANG BERSANGKUTAN DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Tesis

Ketua : Dr. Christina Ekawati, SE., MM.

(.....)

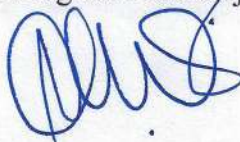
Anggota I : Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S.

(.....)

Anggota II : Dr. Hermawan, SE., MS.

(.....)

Mengetahui,
Ketua Program Pascasarjana



Dr. Christina Ekawati, SE., MM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andri
NIM : 61101021200065
Program Studi : Magister Manajemen
Nomor KTP : 2171040402810004
Alamat : Green Depok Village Blok G1 No.3 Kalimulya
Cilodong Kota Depok

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis yang berjudul Analisis Pengaruh Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Mediasi Pada PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (*plagiat*).
2. Memberikan ijin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI untuk menyimpan, mengalihmediakan atau mengalihformatkan, mengelola, medistribusikan dan mempublikasikan tesis ini melalui dan atau media lain bagi kepentingan akademis baik dengan maupun tanpa sepengetahuan saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi dalam bentuk apapun sesuai dengan aturan yang berlaku termasuk dicopot gelar keserjanaan saya apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar adanya.

Depok,2025



ABSTRAK

Transformasi organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan perusahaan, terutama di entitas seperti PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) yang menghadapi dinamika perubahan. Studi ini berupaya menganalisis secara mendalam peran Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam membentuk Kinerja Karyawan, dengan mempertimbangkan Kepuasan Karyawan sebagai mekanisme mediasi, serta mengidentifikasi perbedaan berdasarkan masa kerja.

Penelitian kuantitatif ini melibatkan 268 karyawan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) sebagai responden, yang datanya dikumpulkan melalui kuesioner. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS, dilengkapi dengan analisis *Multi-Group Analysis* (MGA) untuk menguji efek moderasi masa kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi Kepuasan Karyawan ($P\text{-value} = 0.000$). Kepuasan Karyawan juga secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan ($P\text{-value} = 0.001$). Temuan krusial adalah bahwa kepuasan karyawan sepenuhnya memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ($P\text{-value} = 0.002$), mengindikasikan bahwa dampak kepemimpinan transformasional pada kinerja terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, transformasi organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan maupun kinerja karyawan ($P\text{-value} > 0.05$), dan kepuasan karyawan tidak memediasi hubungan ini. Analisis multi-grup mengungkapkan bahwa masa kerja tidak memoderasi hubungan antar variabel, namun jenis kelamin memiliki efek moderasi yang signifikan: 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 memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan memberikan bukti empiris tentang mekanisme mediasi kepuasan karyawan dan moderasi gender dalam konteks transformasi organisasi. Secara praktis, manajemen PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dapat memanfaatkan hasil ini untuk merancang strategi intervensi yang tepat sasaran, mengoptimalkan inisiatif transformasi, memperkuat kepemimpinan, dan mengembangkan program peningkatan kepuasan dan kinerja yang disesuaikan dengan karakteristik masa kerja karyawan.

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

ABSTRACT

Organizational transformation and leadership style are crucial factors for company success, particularly in entities like PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) which face dynamic changes. This study aims to deeply analyze the role of organizational transformation and transformational leadership style in shaping employee performance, considering employee satisfaction as a mediating mechanism, and identifying differences based on tenure.

This quantitative research involved 268 employees of PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) as respondents, with data collected through questionnaires. The data was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software, complemented by Multi-Group Analysis (MGA) to test the moderating effect of tenure.

The analysis results indicate that transformational leadership style positively and significantly influences employee satisfaction ($P\text{-value} = 0.000$). Employee satisfaction also positively and significantly affects employee performance ($P\text{-value} = 0.001$). A crucial finding is that employee satisfaction fully mediates the effect of transformational leadership style on employee performance ($P\text{-value} = 0.002$), indicating that the impact of transformational leadership on performance occurs through increased job satisfaction. Conversely, organizational transformation did not show a significant direct effect on either employee satisfaction or employee performance ($P\text{-value} > 0.05$), and employee satisfaction did not mediate this relationship. The multi-group analysis revealed that tenure did not moderate the relationships between variables. However, gender had a significant moderating effect: the influence of transformational leadership on employee satisfaction and employee satisfaction on performance was stronger in males, while the influence of organizational transformation on employee satisfaction and performance was stronger in females.

This study enriches the human resource management and organizational behavior literature by providing empirical evidence on the mediating mechanism of employee satisfaction and gender moderation in the context of organizational transformation. Practically, the management of PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) can utilize these findings to design targeted intervention strategies, optimize transformation initiatives, strengthen leadership, and develop satisfaction and performance improvement programs tailored to employee characteristics and tenure.

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan judul "Pengaruh Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai mediasi pada PT. Graha Sarana Duta (TelkomProperty)". Proposal tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menempuh program pendidikan Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI.

Proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada segenap keluarga besar Yayasan Nusa jaya Depok dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, dan motivasi yang tak terhingga sejak awal penyusunan hingga rampungnya proposal tesis ini.
2. Dr. Hermawan, SE., MS., selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar dan teliti memberikan koreksi serta masukan yang sangat berharga demi penyempurnaan proposal tesis ini.
3. Dr. Christina Ekawati., SE., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, atas segala bimbingan, arahan serta memfasilitasi dalam proses masa perkuliahan.
4. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama masa perkuliahan.

5. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, beserta seluruh jajarannya yang telah memfasilitasi proses pendidikan dan penelitian ini.
6. Direksi dan Manajemen PT. Graha Sarana Duta, atas izin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan perusahaan.
7. Seluruh karyawan PT. Graha Sarana Duta, yang diharapkan dapat menjadi responden dan memberikan kontribusi data yang sangat vital bagi keberlangsungan penelitian ini.
8. Keluarga tercinta, atas dukungan moral, doa, semangat, dan pengertian yang tiada henti selama proses penyusunan proposal tesis ini.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI angkatan 3 (Tiga), yang telah menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan tempat berbagi suka maupun duka.

Penulis menyadari bahwa proposal tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga proposal tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi, serta dapat bermanfaat bagi PT. Graha Sarana Duta dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Depok, 2025

Hormat saya,



Andri

NIM: 61101021200065

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR SIDANG	iii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAKv	
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Perumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
1.7 Signifikansi dan Kebaruan Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14

2.1	Transformasi Organisasi	14
2.1.1	Konsep Transformasi Organisasi.....	14
2.1.2	Dimensi Transformasi Organisasi	17
2.1.3	Faktor Penentu Keberhasilan dan Tantangan	22
2.1.4	Relevansi Transformasi Organisasi dengan Penelitian	26
2.2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
2.2.1	Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	28
2.2.2	Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional	30
2.2.3	Dampak dan Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional	34
2.2.4	Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Penelitian.....	40
2.3	Kepuasan Karyawan.....	42
2.3.1	Konsep Kepuasan Karyawan	43
2.3.2	Dimensi Kepuasan Karyawan	46
2.3.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan	50
2.3.4	Relevansi Kepuasan Karyawan dengan Penelitian	54
2.4	Kinerja Karyawan	56
2.4.1	Konsep Kinerja Karyawan	57
2.4.2	Dimensi Kinerja Karyawan.....	62
2.4.3	Relevansi Kinerja Karyawan dengan Penelitian	63
2.5	Penelitian Terdahulu.....	66

2.6	Hubungan Antar Variabel	71
2.6.1	Hubungan Antar Variabel Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan	71
2.6.2	Hubungan Antar Variabel Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan.....	72
2.7	Kerangka Berfikir dan Hipotesis Penelitian.....	73
2.7.1	Kerangka Berfikir.....	73
2.7.2	Hipotesis Penelitian.....	75
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	77
3.1	Waktu dan Tempat Penelitian.....	77
3.1.1	Waktu Penelitian.....	77
3.1.2	Tempat Penelitian	77
3.2	Desain dan Pendekatan Penelitian	78
3.2.1	Jenis Penelitian.....	78
3.2.2	Pendekatan Penelitian	78
3.3	Uji Analisis	78
3.3.1	Populasi	78
3.3.2	Sampel.....	79
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	80
3.4.1	Sumber Data	80
3.4.2	Teknik Pengambilan Sampel.....	80

3.4.3	Metode Pengumpulan Data	80
3.5	Definisi Operasional Variabel	81
3.5.1	Variabel Bebas (<i>Independen</i>)	81
3.5.2	Variabel Mediasi: Kepuasan Karyawan (M)	83
3.5.3	Variabel Terikat (<i>Dependen</i>): Kinerja Karyawan (Y)	84
3.6	Teknik Analisis Data	85
3.6.1	Skala dan Angka Penafsiran	85
3.6.2	Statistik Deskriptif.....	86
3.6.3	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan <i>Partial Least Squares</i> (PLS)	86
3.6.4	Uji Multikolinearitas (<i>Variance Inflation Factor – VIF</i>)	89
3.6.5	Uji Hipotesis.....	90
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	93
4.1	Hasil Penelitian	93
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	93
4.1.2	Deskripsi Karakteristik Responden	95
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	98
4.1.4	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	101
4.1.5	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	105
4.1.6	Uji Multikolinearitas (<i>Variance Inflation Factor – VIF</i>)	110
4.1.7	Uji Hipotesis.....	111

4.1.8	Analisis Multi-Grup (MGA)	119
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	121
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	142
5.1	Kesimpulan.....	142
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	145
5.3	Implikasi Penelitian.....	146
5.4	Saran	152
	DAFTAR PUSTAKA.....	157

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dimensi Transformasi Organisasi.....	17
Tabel 2.2 Tren Utama Transformasi Digital dan Implikasinya bagi Organisasi	25
Tabel 2.3 Ringkasan Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristiknya	33
Tabel 2.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Berbagai Hasil Organisasi.	36
Tabel 2.5 Studi Kepemimpinan Transformasional di Konteks Indonesia	39
Tabel 2.6 Ringkasan Dimensi Kepuasan Karyawan.....	49
Tabel 2.7 Ringkasan Definisi Kinerja Karyawan	59
Tabel 2.8 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan	61
Tabel 2.9 Penelitian Terdahulu	66
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	77
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Transformasi Organisasi (X1)	81
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	82
Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel Kepuasan Karyawan (M)	83
Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	84
Tabel 3.6 Rentang Skor dan Penafsiran Variabel	86
Tabel 4.1 Profil Demografi Responden	96
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	99
Tabel 4.3 Nilai Outer Loadings	102
Tabel 4.4 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	102
Tabel 4.5 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR).....	103
Tabel 4.6 Nilai Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)	104
Tabel 4.7 Nilai Fornell-Lacker Criterion.....	105
Tabel 4.8 Nilai Koefisien Determinasi (R ²).....	105

Tabel 4.9 Nilai Efek (F2).....	107
Tabel 4.10 Nilai Relevansi Prediktif (Q2)	108
Tabel 4.11 Nilai Variance Inflation Factor (VIF)	111
Tabel 4.12 Hasil Pengaruh Langsung	111
Tabel 4.13 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	117
Tabel 4.14 Hasil MGS Lama Bekerja (Senioritas)	119
Tabel 4.15 Hasil MGA Jenis Kelamin	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	75
Gambar 4.1 Struktur TelkomProperty di TelkomGroup	93
Gambar 4.2 Sebaran Kantor Regional & Operasi TelkomProperty	95
Gambar 4.3 Model Penelitian dengan hasil estimasi SmartPLS.....	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	170
Lampiran 2 Surat Pengantar Penelitian	176
Lampiran 3 Surat Ijin Melakukan Penelitian	177
Lampiran 4 Hasil Uji Plagiasi.....	178
Lampiran 5 Hasil Analisis Data	179