BAB. II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Transformasi Organisasi

2.1.1 Konsep Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi adalah sebuah proses perubahan fundamental, radikal, dan menyeluruh yang dirancang untuk mengubah strategi, struktur, budaya, proses, dan sistem organisasi secara drastis. Tujuan utamanya adalah mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi dan adaptasi yang lebih baik terhadap lingkungan yang sangat dinamis. Ini bukan sekadar penyesuaian minor, melainkan pergeseran paradigma yang memengaruhi identitas inti dan cara kerja organisasi secara mendalam (Kotter, 2020).

Perubahan strategis dalam organisasi didefinisikan sebagai alterasi besar dalam cara organisasi mendistribusikan sumber dayanya, yang memengaruhi keseluruhan entitas dan biasanya melibatkan perubahan pada strategi, struktur, budaya, manusia, dan proses. Hal ini juga dapat dipahami sebagai kapabilitas suatu perusahaan untuk bereaksi terhadap keinginan yang disetujui untuk memodernisasi aktivitas bisnisnya guna menjaga keseimbangan dengan lingkungan yang tidak terkendali. Dalam konteks kemajuan digital, transformasi digital mengacu pada perubahan menyeluruh, rekayasa ulang proses untuk memanfaatkan sepenuhnya teknologi baru, dan pada akhirnya berupaya mengganti proses yang ada serta pola pikir di baliknya. Perubahan ini secara eksplisit melibatkan perubahan budaya dan lebih berfokus pada manusia daripada teknologi digital itu sendiri.

Perubahan ini menunjukkan bahwa transformasi kontemporer, khususnya yang didorong oleh digitalisasi, melampaui adopsi alat atau proses baru. Organisasi dituntut

untuk membentuk kembali identitas inti, nilai-nilai fundamental, dan elemen manusia di dalamnya. Ini merupakan re-imajinasi holistik, bukan sekadar perombakan operasional.

Selain itu, definisi transformasi sebagai kapabilitas suatu perusahaan untuk bereaksi terhadap keinginan yang disetujui untuk memodernisasi aktivitas bisnisnya guna menjaga keseimbangan dengan lingkungan yang tidak terkendali menggeser pemahaman transformasi dari peristiwa tunggal menjadi kapabilitas organisasi yang berkelanjutan. Hal ini menyiratkan bahwa dalam lingkungan yang bergejolak saat ini, organisasi harus terus-menerus mengembangkan kapasitas untuk bertransformasi, alih-alih memandang transformasi sebagai proyek sekali jalan. Kapabilitas adaptif ini menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

A. Perbedaan Transformasi dengan Perubahan Inkremental

Berbeda dengan perubahan inkremental atau adaptasi minor, transformasi adalah tentang pergeseran paradigma yang memengaruhi identitas inti dan cara kerja organisasi secara mendalam (Kotter, 2020). Perubahan terencana dapat diklasifikasikan menjadi perubahan orde pertama (transaksional) dan orde kedua (skala besar). Perubahan transaksional menerapkan perilaku, sistem, atau prosedur masa lalu, sementara perubahan skala besar memengaruhi karakteristik dasar budaya organisasi, pembentukan, dan asumsi karyawan. Transformasi atau perubahan radikal secara eksplisit dikategorikan sebagai perubahan skala besar yang mengubah komponen struktural.

Dalam ranah digital, transisi digital berfokus pada pengoptimalan proses yang ada dengan pendekatan dan alat baru, sedangkan transformasi digital berupaya mengganti proses dan pola pikir di baliknya secara keseluruhan. Perbedaan ini sangat penting. Perubahan orde pertama bersifat perbaikan dan penyesuaian, sedangkan perubahan orde kedua bersifat fundamental dan mengubah esensi organisasi.

Transformasi digital, sebagai perubahan orde kedua, bukan sekadar peningkatan teknologi, melainkan pergeseran organisasi yang mendalam yang mendefinisikan ulang paradigma operasional dan kognitif fundamental.

B. Pendorong Transformasi Organisasi di Era Dinamis

Transformasi sering kali didorong oleh tekanan eksternal seperti disrupsi teknologi, perubahan pasar, atau krisis, serta ambisi internal untuk mencapai keunggulan kompetitif. Lanskap kerja, dan karenanya transformasi organisasi, berkembang pesat karena terobosan transformasional dalam kecerdasan buatan generatif (GenAI), volatilitas ekonomi, penataan ulang geoeconomi, tantangan lingkungan (mitigasi dan adaptasi perubahan iklim), dan ekspektasi masyarakat yang berkembang.

Perluasan akses digital diperkirakan menjadi tren paling transformatif, dengan 60% pengusaha memperkirakan akan mengubah bisnis mereka pada tahun 2030. Kemajuan dalam AI dan pemrosesan informasi (86%), robotika dan otomatisasi (58%), serta pembangkitan energi (41%) juga sangat transformatif. Pandemi COVID-19 bertindak sebagai disrupsi, mendefinisikan ulang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan mempercepat kebutuhan untuk mengevaluasi kembali keyakinan, sikap, dan kompetensi yang dibutuhkan. Selain itu, peraturan baru dan tekanan pasar keuangan, termasuk investasi Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG), menyoroti pekerja sebagai aset tak berwujud strategis yang kurang dihargai, mendorong pengukuran dan pelaporan modal manusia.

Pendorong-pendorong ini menunjukkan bahwa organisasi tidak lagi merespons tekanan yang terisolasi, melainkan menghadapi jaringan kompleks dan saling terkait dari tren makro. Ini berarti strategi transformasi yang berhasil harus bersifat holistik dan antisipatif, mampu mengatasi berbagai kekuatan eksternal yang seringkali saling bertemu. Selain metrik bisnis tradisional, organisasi semakin didorong untuk

bertransformasi berdasarkan data terkait keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial. Hal ini menandakan pergeseran menuju agenda transformasi yang lebih berorientasi pada tujuan, di mana dampak sosial dan lingkungan menjadi bagian integral dari perubahan strategis.

2.1.2 Dimensi Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi bersifat multidimensional, mencakup perubahan di berbagai aspek inti organisasi. Tabel 2.1 merangkum dimensi-dimensi ini beserta fokus perubahan kontemporer dan referensi kunci yang relevan dalam periode 5 (lima) tahun terakhir.

Tabel 2.1 Dimensi Transformasi Organisasi

Dimensi Transformasi	Fokus Perubahan	Referensi Kunci
Strategis	Redefinisi visi & misi, penyesuaian model bisnis, dan peningkatan kapabilitas untuk agilitas strategis dalam lingkungan digital yang dinamis.	Ahn & Lee, 2021; Shamima, 2025; World Economic Forum, 2025
Struktural	Restrukturisasi menuju bentuk organisasi yang lebih datar, agile, virtual, dan berbasis platform, dengan batas-batas yang semakin cair.	Nadkarni & Hofmann, 2023; Shamima, 2025
Budaya	Pergeseran nilai inti, norma, dan keyakinan untuk menumbuhkan budaya yang inklusif, adaptif, berpusat pada manusia, dan mendukung berbagi pengetahuan serta OCB.	Cameron & Green, 2019; Schein, 2022; Lemhannas, 2022; University of Glasgow, 2020-2025; Emerald, 2024; Journal of Infrastructure, Policy and Development, 2025
Proses & Sistem	Re-engineering dan penggantian proses secara menyeluruh dengan pendekatan digital (AI, otomatisasi, sistem otonom), serta pengembangan ekosistem data kolaboratif.	Westerman et al., 2024; OpenText, 2021; Digital Cooperation Organization, 2025; Lemhannas, 2022
Kapabilitas Sumber Daya Manusia	Pengembangan kompetensi baru (reskilling, upskilling), penyesuaian sistem manajemen kinerja, dan pengakuan modal manusia sebagai aset strategis yang memerlukan pengukuran dan pelaporan berkelanjutan.	Battilana & Casciaro, 2021; IOS Press, 2023; World Economic Forum, 2020; Northeastern University, 2023

A. Perubahan Strategis dan Model Bisnis

Perubahan strategis melibatkan redefinisi visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Ini mencakup penyesuaian model bisnis dan portofolio layanan atau produk untuk merespons dinamika pasar (Ahn & Lee, 2021). Perubahan strategis juga mendefinisikan kapabilitas perusahaan untuk bereaksi terhadap keinginan yang disetujui untuk memodernisasi aktivitas bisnisnya guna menjaga keseimbangan dengan lingkungan yang tidak terkendali. Perusahaan sangat ingin mengembangkan perubahan strategis yang cepat dan efisien untuk berkembang dalam ekosistem digital yang semakin maju, karena keunggulan kompetitif yang sudah lama mapan semakin berkurang dengan penggunaan teknologi digital. Selain itu, fragmentasi geoeconomi dan ketegangan geopolitik diperkirakan akan mendorong transformasi model bisnis pada sepertiga (34%) organisasi yang disurvei dalam lima tahun ke depan.

Perkembangan ini menunjukkan bahwa transformasi strategis tidak lagi merupakan evaluasi ulang berkala, melainkan proses berkelanjutan yang didorong oleh kebutuhan akan agilitas dalam menanggapi lanskap kompetitif yang berubah dengan cepat dan disrupsi digital. Implikasinya, perencanaan strategis harus menggabungkan kapabilitas dinamis untuk adaptasi dan reorientasi yang cepat.

B. Perubahan Struktur dan Organisasi Agile

Perubahan struktural mencakup restrukturisasi organisasi, termasuk hierarki, departemen, dan alur pelaporan, untuk mendukung strategi baru dan meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini sering kali mengarah pada struktur yang lebih datar dan agile (Nadkarni & Hofmann, 2023). Perubahan transformasional atau radikal secara eksplisit mengubah komponen struktural organisasi.

Pergeseran signifikan pertama dalam struktur telah terjadi di beberapa sektor, bergerak ke model berbasis platform daripada bentuk berbasis produk, sebagai hasil dari

pertumbuhan e-commerce yang menghasilkan formasi virtual, cair, dan dinamis. Bentuk-bentuk baru ini memungkinkan fleksibilitas dan ketahanan yang lebih besar. Ini memperlihatkan bahwa transformasi struktural melampaui sekadar perataan hierarki, bergerak menuju re-imajinasi yang lebih mendasar terhadap batas-batas dan bentuk organisasi, yang didorong oleh kapabilitas digital. Hal ini mengarah pada batas-batas keanggotaan yang kabur dan peningkatan ketahanan organisasi.

C. Perubahan Budaya

Perubahan budaya melibatkan pergeseran nilai-nilai inti, norma, keyakinan, dan perilaku dominan dalam organisasi. Ini adalah dimensi yang paling sulit dan seringkali menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan transformasi. Transformasi digital melibatkan perubahan budaya dan lebih berfokus pada manusia daripada teknologi. Memelihara budaya organisasi yang konsisten dengan nilai-nilai dan perilaku bersama sangat penting untuk keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang.

Budaya yang tepat diperlukan untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Perbedaan dalam budaya organisasi dapat menyebabkan ketidakserupaan dalam menyediakan sumber, peluang, dan motivasi untuk berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang inklusif memainkan peran penting dalam mendorong Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Selain itu, pengusaha diharapkan mengambil langkah-langkah untuk menciptakan rasa komunitas, koneksi, dan kepemilikan di antara karyawan melalui alat digital untuk mengatasi tantangan kesejahteraan yang ditimbulkan oleh pergeseran ke kerja jarak jauh.

Keterkaitan ini menunjukkan bahwa budaya bukan hanya penentu keberhasilan atau kegagalan, melainkan katalisator dinamis yang secara aktif memungkinkan perilaku pro-organisasi tertentu, seperti berbagi pengetahuan dan OCB. OCB, pada gilirannya, secara signifikan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi. Ini

berarti perubahan budaya tidak hanya tentang nilai-nilai, tetapi tentang menumbuhkan ekosistem perilaku yang kondusif untuk adaptabilitas dan kinerja organisasi yang lebih baik.

D. Perubahan Proses dan Sistem

Perubahan ini melibatkan implementasi teknologi baru (misalnya, digitalisasi, otomatisasi), perbaikan alur kerja, dan adopsi sistem manajemen baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional (Westerman et al., 2024). Transformasi digital melibatkan rekayasa ulang proses untuk memanfaatkan sepenuhnya teknologi baru dan mengganti proses yang ada secara keseluruhan dengan pendekatan yang dioptimalkan secara digital.

Tren ekonomi digital utama yang mendorong perubahan proses dan sistem meliputi penerapan AI yang terspesialisasi, perluasan konektivitas global, penguatan ekosistem data kolaboratif, penerapan sistem otonom dalam skala besar, dan pemanfaatan jenis data baru. Hal ini memerlukan perubahan dalam proses operasional, manajemen data, dan model penyampaian layanan. Digitalisasi dapat meningkatkan akurasi data, jangkauan global (data dapat diakses di mana saja), dan membantu mengelola sumber daya manusia (pemantauan kinerja, evaluasi untuk penghargaan).

Perkembangan ini menunjukkan bahwa transformasi proses dan sistem bergerak melampaui otomatisasi sederhana menuju penciptaan lingkungan operasional yang saling terhubung, berbasis data, dan semakin otonom. Ini berarti organisasi membutuhkan tata kelola data yang kuat, strategi integrasi AI, dan pergeseran dalam cara kerja dirancang dan dilaksanakan untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas.

E. Perubahan Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Perubahan kapabilitas sumber daya manusia melibatkan pengembangan kompetensi baru, reskilling, upskilling, dan penyesuaian sistem manajemen kinerja serta

kompensasi untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan dan motivasi yang sesuai dengan arah transformasi. Keterampilan telah menjadi "mata uang baru" di era pasca-pandemi yang tidak terduga, memberikan tekanan pada manajer SDM untuk mendefinisikan ulang kompetensi dan bakat yang dibutuhkan. Karyawan diharapkan mengambil lebih banyak tanggung jawab untuk meningkatkan keterampilan yang ada dan memperoleh keterampilan baru.

Pada tahun 2025, 85 juta pekerjaan mungkin akan tergantikan oleh pergeseran pembagian kerja antara manusia dan mesin, sementara 97 juta peran baru mungkin akan muncul. Sekitar 40% pekerja akan membutuhkan reskilling enam bulan atau kurang, dan 94% pemimpin bisnis berharap karyawan memperoleh keterampilan baru di tempat kerja. Keterampilan teratas yang meningkat dalam popularitas pada tahun 2025 meliputi pemikiran kritis, analisis, pemecahan masalah, pembelajaran aktif, ketahanan, toleransi stres, dan fleksibilitas.

Modal manusia semakin diakui sebagai aset tak berwujud yang berharga, bergerak melampaui sekadar masukan tenaga kerja atau biaya. Pergeseran ini didorong oleh kekurangan bakat, tempat kerja yang bertransformasi, dan investasi ESG. Terdapat peluang mendesak untuk mengukur dan melaporkan modal manusia, yang memerlukan kapabilitas analitik yang lebih kuat yang berfokus pada bakat dan kolaborasi antara perusahaan teknologi SDM dan pelanggan korporat.

Perkembangan ini secara fundamental membingkai ulang modal manusia dari sekadar biaya operasional menjadi investasi aset strategis. Ini berarti investasi dalam reskilling, upskilling, dan pengembangan bakat adalah keharusan strategis untuk penciptaan nilai jangka panjang, bukan hanya kepatuhan atau kebutuhan operasional. Ini juga mengindikasikan kebutuhan akan "analitik SDM" yang canggih dan strategi SDM-ESG yang terintegrasi untuk mengukur dan melaporkan aset ini secara efektif.

Selain itu, statistik yang menunjukkan jutaan pekerjaan yang tergantikan dan peran baru yang muncul, serta persentase tinggi pekerja yang membutuhkan *reskilling*, menggarisbawahi kebutuhan mendesak untuk inisiatif pembelajaran berskala besar dan berkelanjutan. Fokusnya tidak hanya pada keterampilan teknis (AI, big data) tetapi juga pada keterampilan lunak yang krusial seperti ketahanan dan fleksibilitas. Ini berarti organisasi harus menanamkan budaya pembelajaran seumur hidup dan memikul tanggung jawab yang lebih besar untuk kemampuan kerja karyawan melalui kerangka kerja pembelajaran dan pengembangan yang kuat.

2.1.3 Faktor Penentu Keberhasilan dan Tantangan

A. Peran Kepemimpinan dalam Memfasilitasi Transformasi

Praktik kepemimpinan yang efektif merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berbagi pengetahuan dan kapabilitas pembelajaran. Kepemimpinan Transformasional adalah gaya yang efektif untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan, mendorong kapabilitas pembelajaran organisasi dan kinerja superior. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh pengaruh idealis, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual.

Pemimpin organisasi memainkan peran aktif dan dinamis dalam proyek transformasi yang berhasil. Aktivitas kunci meliputi menanamkan tujuan yang menarik, menyatukan tim kepemimpinan, menavigasi paradoks transformasi, dan secara dialogis mengadaptasi transformasi. Penelitian ini memperkenalkan "Teori Friksi Transformasi" untuk menjelaskan kekuatan antara organisasi yang berkelanjutan dan proyek transformasi. Lebih dari tiga perempat (78%) responden biopharma percaya organisasi

mereka perlu mencari pemimpin baru untuk berhasil di era digital. Keterlibatan manajer menengah sangat penting untuk dimulainya perubahan organisasi.

Analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang mengarahkan perubahan, tetapi secara aktif membangun kapasitas organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi, yang merupakan fondasi untuk transformasi berkelanjutan. Implikasinya, program pengembangan kepemimpinan harus sangat menekankan karakteristik kepemimpinan transformasional dan keterampilan manajemen pengetahuan. Selain itu, konsep "Friksi Transformasi" menyoroti ketegangan inheren antara operasi yang sedang berjalan dan inisiatif perubahan. Tindakan kepemimpinan spesifik (tujuan yang menarik, menyatukan kepemimpinan, menavigasi paradoks) yang dapat mengurangi friksi ini, ditambah dengan peran penting manajer menengah, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berhasil dalam transformasi memerlukan keterlibatan dinamis dan adaptif di semua tingkatan untuk mengurangi resistensi internal dan memastikan dukungan yang luas.

B. Manajemen Resistensi dan Aspek Psikologis Karyawan

Sekitar 70% transformasi digital gagal, paling sering karena resistensi dari karyawan. Untuk mengurangi resistensi, sangat penting untuk mengomunikasikan mengapa perubahan terjadi dan bagaimana karyawan berkontribusi padanya, menumbuhkan pola pikir terbuka dan komitmen terhadap pengoptimalan. Sinisme organisasi, yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, dan perilaku, dapat muncul dari pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan, di mana organisasi gagal memenuhi janji eksplisit atau implisit. Hubungan pertukaran sosial (Pertukaran Pemimpin-Anggota dan Pertukaran Rekan Kerja) dapat memoderasi respons sinis. Pengusaha berharap mengambil langkah-langkah untuk menciptakan rasa komunitas, koneksi, dan

kepemilikan di antara karyawan melalui alat digital dan untuk mengatasi tantangan kesejahteraan yang ditimbulkan oleh pergeseran ke kerja jarak jauh.

Temuan ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan seringkali merupakan gejala dari masalah yang lebih dalam, seperti pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan dan isu kesejahteraan. Ini melampaui sekadar "resistensi" untuk memahami akar penyebabnya dalam kepercayaan dan ekspektasi karyawan. Selain itu, kebutuhan untuk mengatasi kesejahteraan karyawan dalam model kerja baru (misalnya, kerja jarak jauh) menggarisbawahi bahwa mengelola resistensi membutuhkan lebih dari sekadar komunikasi; ia menuntut penanganan kontrak psikologis yang mendasari, menumbuhkan kepercayaan melalui pertukaran sosial, dan memprioritaskan kesejahteraan karyawan untuk mencegah sinisme dan kelelahan.

C. Transformasi Digital

Transformasi digital menawarkan manfaat signifikan bagi bisnis, termasuk peningkatan efisiensi operasional (40%), waktu pemasaran yang lebih cepat (36%), kemampuan untuk memenuhi harapan pelanggan (35%), peningkatan pendapatan (56% CEO), pengambilan keputusan yang lebih baik, peningkatan agilitas, peningkatan kepuasan pelanggan dan karyawan jangka panjang, efisiensi dan produktivitas yang lebih besar, serta peningkatan ketahanan dan keberlanjutan.

Meskipun demikian, transformasi digital adalah upaya yang kompleks dan sulit, seringkali diwarnai dengan tantangan. Tingkat kegagalan yang tinggi (70% menurut McKinsey) sebagian besar disebabkan oleh resistensi karyawan. Tantangan lain meliputi pelatihan ekstensif yang diperlukan, waktu implementasi yang lama, dan biaya. Hanya 44% perusahaan yang siap menghadapi potensi disrupsi digital meskipun 87% percaya hal itu akan mengganggu industri mereka.

Paradoks ini menunjukkan bahwa meskipun potensi teknologi jelas, kapasitas manusia dan organisasi untuk menyerap dan beradaptasi dengan perubahan ini masih tertinggal secara signifikan. Ini berarti organisasi harus memprioritaskan manajemen perubahan, pengembangan kepemimpinan, dan kesiapan budaya setara, jika tidak lebih, dengan investasi teknologi.

Tren utama ekonomi digital untuk tahun 2025 dan seterusnya, yang dikategorikan dalam tiga tema besar, menggarisbawahi bagaimana transformasi digital membentuk kembali industri, masyarakat, dan kehidupan sehari-hari dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Tabel 2.2 Tren Utama Transformasi Digital dan Implikasinya bagi Organisasi

Tren Transformasi Digital	Implikasi Kunci bagi Organisasi	Referensi Kunci
Penyebaran AI yang Terspesialisasi & Lokal	Aplikasi AI yang lebih efisien, peningkatan produktivitas, dan pertumbuhan.	Digital Cooperation Organization, 2025
Perluasan Konektivitas Global	Investasi infrastruktur digital, model kolaborasi publik-swasta untuk aksesibilitas.	Digital Cooperation Organization, 2025
Penguatan Ekosistem Data Kolaboratif	Implementasi alat manajemen data baru, kerangka kerja standar, dan teknologi privasi.	Digital Cooperation Organization, 2025
Penyebaran Sistem Otonom Skala Besar	Perubahan proses operasional, pengembangan tenaga kerja, dan pertimbangan etika.	Digital Cooperation Organization, 2025
Pemanfaatan Jenis Data Baru	Perubahan dalam pengumpulan, penyimpanan, analisis, dan protokol privasi data.	Digital Cooperation Organization, 2025
Pembangunan Keterampilan Digital & Pembelajaran Berkelanjutan	Investasi dalam program pendidikan dan pelatihan, adopsi model pembelajaran seumur hidup.	Digital Cooperation Organization, 2025
Digitalisasi Layanan Keuangan	Inovasi layanan, model bisnis baru, dan peningkatan inklusi keuangan.	Digital Cooperation Organization, 2025
Evolusi Budaya Digital & Interaksi Sosial	Adaptasi strategi komunikasi, pembangunan komunitas, dan interaksi karyawan.	Digital Cooperation Organization, 2025
Peningkatan Sumber Daya Keamanan Siber	Peningkatan anggaran IT keamanan, protokol keamanan, dan pelatihan karyawan.	Digital Cooperation Organization, 2025
Persiapan Era Kuantum	Penelitian dan implementasi solusi keamanan tahan-kuantum.	Digital Cooperation Organization, 2025

Tinjauan tren ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak terbatas pada perubahan operasional internal, melainkan kekuatan yang meluas yang membentuk kembali seluruh industri, interaksi sosial, dan bahkan kerangka tata kelola. Ini berarti

organisasi harus mengadopsi perspektif tingkat ekosistem yang luas saat merencanakan transformasi digital, mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan etika yang lebih luas.

2.1.4 Relevansi Transformasi Organisasi dengan Penelitian

PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) secara terus-menerus mengalami transformasi signifikan yang meliputi aspek strategi, struktur, dan digitalisasi (contoh: Tomps Project, nilai AKHLAK, ESG). Persepsi karyawan tentang bagaimana transformasi ini dikelola, seberapa jelas tujuannya, dan dampaknya pada pekerjaan mereka akan sangat memengaruhi respons psikologis mereka, termasuk kepuasan dan kinerja. Kegagalan dalam mengelola aspek manusia dalam transformasi, seperti yang banyak terjadi secara global (Kotter, 2020), berpotensi menciptakan ketidakpastian dan resistensi yang menghambat capaian organisasi. Resistensi karyawan adalah alasan paling umum kegagalan transformasi digital (tingkat kegagalan 70%).

Kepemimpinan yang inspiratif dan budaya organisasi yang inklusif merupakan faktor penting dalam mendorong Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), yang meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan. Sinisme organisasi, yang berasal dari pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan, dapat bermanifestasi sebagai sinisme kognitif, afektif, dan perilaku, yang memengaruhi reaksi karyawan terhadap perubahan.

Persepsi karyawan (yang mengarah pada resistensi, OCB, atau sinisme) bukan hanya masalah SDM internal, melainkan prediktor langsung keberhasilan transformasi dan adaptabilitas organisasi. Ini berarti bahwa manajemen proaktif terhadap pengalaman karyawan, kontrak psikologis, dan penanaman budaya yang mendorong perilaku positif sukarela (OCB) sangat penting bagi transformasi TelkomProperty. Aspek manusia bukan

hanya keterampilan lunak, melainkan keharusan bisnis yang kuat untuk keberhasilan transformasi.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental yang krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama di tengah dinamika lingkungan kontemporer yang terus berubah. Dalam beberapa dekade terakhir, terjadi pergeseran paradigma yang signifikan dalam praktik kepemimpinan. Pendekatan konvensional yang cenderung berfokus pada pengawasan dan kontrol ketat mulai digantikan oleh model-model yang lebih humanis dan transformatif. Pendekatan baru ini menekankan pada pengembangan potensi penuh setiap individu karyawan, bukan hanya sekadar mengelola kinerja mereka. Di era globalisasi dan digitalisasi yang serba cepat, kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan yang konstan dan secara aktif mendorong inovasi menjadi semakin vital bagi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Di antara berbagai pendekatan kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu yang paling banyak dibahas dan dianggap sangat relevan untuk manajemen di era modern. Gaya ini memiliki kemampuan unik untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut agar melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kolektif organisasi. Kemampuan ini menjadi sangat penting dan relevan, terutama dalam periode perubahan yang menantang dan tidak terduga. Lebih dari sekadar meningkatkan kinerja individu, kepemimpinan transformasional memainkan peran sentral dalam mendorong inovasi, menumbuhkan kreativitas, dan membangun kesiapan organisasi untuk menghadapi berbagai perubahan yang tak terhindarkan.

2.1.1 Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, yang mendefinisikannya sebagai suatu proses di mana pemimpin dan bawahan saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Teori ini kemudian disempurnakan dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard Bass pada tahun 1985. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah sumber daya organisasi guna mencapai tujuan tertentu, dengan bekerja sama dan melalui orang lain.

Pemimpin transformasional memiliki ciri khas yang membedakannya dari pendekatan kepemimpinan konvensional. Mereka tidak hanya berfokus pada pengawasan dan kontrol, melainkan juga sangat memperhatikan pertumbuhan potensi setiap karyawan. Mereka berupaya menciptakan tujuan yang jelas dan menarik, serta membangun koneksi tim yang kuat di dalam organisasi. Dalam konteks kontemporer (2020-2025), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dicapai dengan meningkatkan kepercayaan diri dan minat mereka untuk berkinerja melebihi ekspektasi yang ditetapkan. Selain itu, pendekatan ini juga mencakup pembangunan visi, transformasi budaya, dan transformasi organisasi secara menyeluruh, sebagaimana diungkapkan oleh Prasetiyo et al. (2020).

Meskipun konteks organisasi terus mengalami perubahan yang dinamis, termasuk percepatan digitalisasi, kerangka konseptual kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass, khususnya empat dimensi utamanya, tetap konsisten dan

menjadi rujukan utama dalam literatur terbaru dari tahun 2020 hingga 2025. Konsistensi ini menunjukkan bahwa meskipun aplikasi dan tuntutan kepemimpinan terus berkembang, inti konseptual dari teori transformasional tetap kokoh dan relevan dalam diskursus akademik kontemporer. Hal ini mencerminkan daya tahan dan validitas internal teori tersebut di tengah dinamika eksternal yang cepat.

A. Karakteristik Utama Pemimpin Transformasional

Pemimpin transformasional memiliki serangkaian karakteristik yang memungkinkan mereka untuk menginspirasi dan memimpin perubahan positif dalam organisasi. Mereka adalah individu yang berjiwa utuh dan mandiri dalam merealisasikan visi organisasi. Kemampuan mereka untuk membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan karyawan sangat menonjol, di mana mereka menunjukkan empati dan secara aktif memperhatikan keinginan serta kebutuhan bawahan.

Selain itu, pemimpin transformasional berperilaku kharismatik, egaliter, dan menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam menyampaikan visi serta misi organisasi. Mereka juga sangat memperhatikan kebutuhan bawahan mereka. Karakteristik penting lainnya meliputi kesiapan untuk menghadapi risiko dari setiap keputusan yang telah dipertimbangkan secara matang, serta kemampuan untuk menumbuhkan kesadaran bersama di antara anggota tim mengenai pentingnya mencapai tujuan organisasi. Mereka memiliki keyakinan yang kuat terhadap kapasitas dan kapabilitas anggota tim, bersikap luwes, dan terbuka terhadap perkembangan serta pengalaman baru. Pemimpin ini cenderung mengutamakan motivasi intrinsik daripada ekstrinsik, dan mereka serta anggota timnya siap berkorban demi kepentingan bersama organisasi. Terakhir, mereka membimbing perilaku anggota tim agar selaras dengan kultur dan pengembangan nilai inti dari organisasi.

B. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai panduan yang mendefinisikan karakteristik unik dari gaya kepemimpinan ini. Pertama, pemimpin transformasional harus memiliki keterampilan dalam mengekspresikan perasaan dan mengkomunikasikan visi-misi organisasi secara jelas dan eksplisit agar bawahan memahami tujuan awal dan apa yang harus dicapai. Kedua, mereka harus mampu membangun semangat dan antusiasme di antara bawahan, menciptakan aura positif yang memotivasi tim untuk bekerja lebih baik. Ketiga, inovasi adalah inti dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus mendorong inovasi dan terobosan ide, siap menghadapi perubahan ekstrem, dan beradaptasi secepat mungkin untuk memastikan keberlanjutan organisasi di tengah perubahan zaman. Keempat, prinsip saling membantu harus ditanamkan pada setiap anggota, termasuk pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah tentang saling membantu dan menutupi kelemahan satu sama lain. Terakhir, pemimpin harus bersikap terbuka terhadap saran dan kritik. Mengingat komunikasi dalam gaya kepemimpinan ini bersifat dua arah, kemampuan untuk menerima masukan dengan hati terbuka sangatlah penting.

2.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. **Pengaruh Idealistik (*Idealized Influence*)**: Pengaruh idealistik merujuk pada kemampuan pemimpin untuk bertindak sebagai panutan (role model) yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh pengikut mereka. Pemimpin dalam dimensi ini secara konsisten menunjukkan nilai-nilai dan perilaku etis, serta memiliki visi yang jelas dan meyakinkan. Karakteristik ini melibatkan karisma pemimpin dan kemampuannya untuk meyakinkan pengikut, menyampaikan visi dan misi melalui komunikasi yang efektif, serta memberikan solusi inovatif terhadap permasalahan

organisasi. Pemimpin idealistik juga bertanggung jawab untuk meningkatkan kepercayaan diri, optimisme, dan antusiasme bawahan, serta memprioritaskan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Relevansi dari dimensi ini sangat besar karena secara langsung memperkuat komitmen karyawan, loyalitas, dan kepuasan kerja di dalam organisasi. Kajian terbaru yang mendukung dimensi ini termasuk Padilla (2025), Syakhrani et al. (2023), dan Ramadhani & Indawati (2021).

2. **Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)**: Motivasi inspirasional adalah dimensi di mana pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang menarik, menantang, dan optimis, serta menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dari yang mereka pikirkan mungkin. Pemimpin menggunakan komunikasi yang persuasif dan simbolis untuk membangkitkan semangat. Dalam dimensi ini, pemimpin memiliki peran sentral dalam menentukan visi dan misi organisasi, memastikan sumber daya digunakan secara optimal. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyelarasan visi, diseminasi informasi melalui komunikasi yang efektif, dan kolaborasi strategis untuk pengembangan kapasitas. Dimensi ini sangat relevan karena mendorong komitmen karyawan, meningkatkan kreativitas, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Referensi terkini yang mengkaji dimensi ini antara lain Nafal et al. (2024), Padilla (2025), serta Puspita Wulansari & Benedictus Kurnianda Ganesha Pratama (2025).
3. **Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**: Stimulasi intelektual melibatkan upaya pemimpin untuk mendorong pengikut agar berpikir secara kreatif dan inovatif, mempertanyakan asumsi lama, dan menantang status quo. Mereka memfasilitasi pemecahan masalah dengan cara-cara baru dan mendorong pembelajaran. Karakteristik utama dari dimensi ini meliputi peningkatan kompetensi, rasionalitas, dan kecermatan dalam memecahkan masalah. Pemimpin mendukung kreativitas

individu dengan melibatkan mereka dalam mencari solusi permasalahan dari berbagai perspektif, serta meningkatkan kemampuan dan kesadaran karyawan dalam memikirkan solusi inovatif. Dimensi ini relevan karena mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, terutama di organisasi yang berbasis teknologi atau startup. Kajian terbaru yang relevan termasuk Padilla (2025) dan Palalic & Ait Sidi Mhamed (2020).

4. **Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)**: Pertimbangan individual adalah dimensi di mana pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada setiap pengikut, memahami kebutuhan, aspirasi, dan perbedaan individu mereka. Pemimpin bertindak sebagai mentor, pelatih, atau pembimbing, membantu pengikut mengembangkan potensi penuh mereka. Ini melibatkan perlakuan terhadap bawahan sebagai individu yang unik, dengan memantau, membimbing, dan mendorong peluang pertumbuhan mereka, serta memberikan pelatihan dan saran yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing. Dimensi ini sangat relevan karena membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa terkadang masih ada kurangnya penekanan pada pertimbangan individual, dengan fokus yang terlalu sempit pada hasil spesifik, serta kurangnya kesadaran pemimpin akan pentingnya dimensi ini untuk pengembangan individu. Referensi terkini yang membahas dimensi ini meliputi Surya (2021) dan Padilla (2025).

Dimensi Tambahan di Era Digital

Model "Empat I" Bass dan Avolio telah menjadi fondasi kepemimpinan transformasional. Namun, seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi dan transformasi digital, literatur terbaru secara eksplisit menambahkan karakteristik kunci

yang relevan bagi pemimpin transformasional yang efektif di era ini. Dimensi tambahan ini mencakup:

1. **Kompetensi Digital *(Digital Competence)*:** Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang teknologi, komunikasi, dan informasi berbasis digital, termasuk pemahaman mengenai kecerdasan buatan (AI). Kemampuan ini krusial untuk memimpin organisasi dalam memanfaatkan peluang digital dan mengatasi tantangan yang muncul.
2. **Kepemimpinan Visioner *(Visionary Leadership)*:** Pemimpin tidak hanya perlu memiliki visi, tetapi juga harus mampu mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis yang jelas untuk menghadapi tantangan transformasi digital. Ini melibatkan kemampuan untuk melihat jauh ke depan, mengantisipasi perubahan, dan memandu organisasi melalui transisi digital.

Penambahan dimensi ini bukan sekadar aplikasi teori yang ada, melainkan indikasi bahwa teori kepemimpinan transformasional itu sendiri sedang beradaptasi dan berkembang untuk mencakup tuntutan baru yang muncul dari lingkungan yang berubah pesat. Ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin transformasional modern tidak hanya perlu memiliki kualitas interpersonal dan motivasi yang kuat, tetapi juga keahlian teknis dan kemampuan strategis yang spesifik yang diperlukan untuk memimpin di era digital.

Tabel 2.3 Ringkasan Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristiknya

Dimensi (Bahasa Indonesia & Inggris)	Karakteristik/Perilaku Kunci	Penulis & Tahun Publikasi
Pengaruh Idealistik (Idealized Influence)	Bertindak sebagai panutan yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya; konsisten dalam nilai dan etika; memiliki visi jelas; karismatik; meningkatkan kepercayaan diri dan optimisme bawahan; memprioritaskan kepentingan kelompok.	Padilla (2025); Syakhrani et al. (2023); Ramadhani & Indawati (2021); Al-Husseini et al. (2021); Asrarudin et al. (2020); Alhamidi (2022)

Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)	Mengartikulasikan visi masa depan yang menarik, menantang, dan optimis; menginspirasi pengikut mencapai tujuan lebih tinggi; menggunakan komunikasi persuasif dan simbolis; menyelaraskan visi dan misi organisasi; kolaborasi strategis untuk pengembangan kapasitas.	Nafal et al. (2024); Padilla (2025); Wulansari & Pratama (2025); Al-Omari et al. (2019) dalam Mahmood Asad Moh'd Ali (2020); Murni & Ira Irawati (2025)
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	Mendorong pemikiran kreatif dan inovatif; mempertanyakan asumsi lama; menantang status quo; memfasilitasi pemecahan masalah dengan cara baru; mendorong pembelajaran; meningkatkan kompetensi dan rasionalitas.	Padilla (2025); Palalic & Ait Sidi Mhamed (2020); Syakhrani et al. (2023); Robbins & Judge (2013) dalam
Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)	Memberikan perhatian pribadi; memahami kebutuhan, aspirasi, dan perbedaan individu; bertindak sebagai mentor/pelatih/pembimbing; membantu pengembangan potensi penuh; memantau dan membimbing; memberikan pelatihan dan saran yang disesuaikan.	Surya (2021); Padilla (2025); Li et al. (2020) dalam user query; Ramadhani & Indawati (2021)
Kompetensi Digital (Digital Competence)	Memiliki pengetahuan teknologi, komunikasi, dan informasi berbasis digital, termasuk kecerdasan buatan (AI).	Fullan et al. (2024); Wang (2021) dalam; Thohri (2022) dalam
Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)	Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis untuk menghadapi tantangan transformasi digital.	

2.1.3 Dampak dan Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional telah terbukti memberikan dampak signifikan pada berbagai aspek organisasi, mulai dari kinerja individu hingga adaptabilitas organisasi secara keseluruhan.

A. Dampak terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga secara efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dan menciptakan lingkungan yang membuat

mereka merasa bahagia, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Lai et al., 2020).

Sebuah observasi penting menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional tidak selalu bersifat langsung. Beberapa penelitian (misalnya, pada Bank Nagari) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan memiliki pengaruh positif dan signifikan melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemahaman ini menyoroti kompleksitas hubungan kausal dan pentingnya mempertimbangkan saluran psikologis dan sikap karyawan (seperti kepuasan kerja) dalam memahami dampak penuh kepemimpinan transformasional. Ini berarti bahwa pemimpin transformasional mungkin tidak hanya secara langsung memengaruhi apa yang dilakukan karyawan, tetapi juga bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja.

B. Dampak terhadap Inovasi dan Kesiapan Perubahan Organisasi

Kepemimpinan transformasional secara kuat mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi dengan memberikan ruang bagi pengikut untuk berinovasi dan menyumbangkan ide-ide baru (Kouzes & Posner, 2021). Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga memainkan peran penting dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan. Keterlibatan kerja *(work engagement)* ditemukan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu untuk berubah. Studi lain juga menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Konsistensi temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi inovasi dan kesiapan untuk berubah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini bukan hanya pendorong kinerja, tetapi juga merupakan katalisator kritis bagi adaptabilitas dan kemampuan organisasi untuk bertahan di masa depan *(future-profing)*. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi adalah kunci utama keberlanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai investasi strategis untuk kelangsungan hidup dan keunggulan kompetitif jangka panjang, bukan sekadar alat untuk peningkatan kinerja jangka pendek.

Dampak kepemimpinan transformasional pada berbagai hasil organisasi berdasarkan studi-studi terbaru terlihat pada tabel 2.4 berikut.

Tabel 2.4 Dampak Kepemimpinan Transformasional pada Berbagai Hasil Organisasi

Area Dampak/Hasil Organisasi	Ringkasan Temuan Kunci	Penulis & Tahun Publikasi
Kinerja Karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan peningkatan kinerja.	Ramadhani & Indawati (2021); Reja et al. (2025); Sudibyadnyana & Sintaasih (2018); Purwanto et al. (2020); Alhamidi (2022); Afsar et al. (2020); Padilla (2025); Armiyanti et al. (2023); Wihardi (2024); Marliyani et al. (2023); Jensen et al. (2020)
Kepuasan Kerja	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	Reja et al. (2025); Sudibyadnyana & Sintaasih (2018); Padilla (2025); Wihardi (2024)
Inovasi & Kreativitas	Mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi. Perilaku kerja inovatif dapat memediasi hubungan dengan kinerja karyawan.	Marliyani et al. (2023); Kouzes & Posner (2021); Syakhrani et al. (2023); Padilla (2025); Gupta et al. (2024); Wulansari & Pratama (2025); Al-Husseini et al. (2021)

Kesiapan Perubahan	Berperan penting dalam mendorong kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu untuk berubah.	Wihardi (2024)
Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)	Berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu untuk berubah.	Wihardi (2024); Arifin & Anwar (2020); Khan et al. (2020b)
Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Sangat relevan untuk pengembangan SDM, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi.	Variani et al. (2024); Hadi (2020); Amini (2025); Mahirun et al. (2021); Riwukore et al. (2021)

C. Relevansi dalam Konteks Indonesia

Relevansi kepemimpinan transformasional di Indonesia telah banyak dikaji di berbagai sektor, menunjukkan adaptasinya terhadap konteks lokal.

Studi Kasus di Berbagai Sektor

1. **BUMN:** Kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif di industri perbankan BUMN untuk meningkatkan kinerja organisasi di tengah persaingan yang ketat. Kementerian BUMN sendiri memiliki Rencana Strategis (Renstra) 2020-2024 yang secara eksplisit berfokus pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing, sebuah tujuan yang sangat sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.
2. **Pendidikan:** Dalam sektor pendidikan, kepemimpinan transformasional terbukti krusial dalam meningkatkan kinerja layanan pendidikan. Gaya kepemimpinan ini juga memengaruhi komitmen guru dan berkontribusi pada pengembangan organisasi pendidikan secara keseluruhan. Bahkan, relevansinya meluas hingga konteks sekolah hijau (Adiwiyata) di Indonesia, di mana kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong praktik keberlanjutan. Di era digital,

kepemimpinan transformasional juga sangat penting dalam menghadapi tantangan digitalisasi pendidikan.

3. **Telekomunikasi:** Studi oleh Wijaya dan Lestari (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia.
4. **Start-up:** Relevansi kepemimpinan transformasional juga terlihat dalam pengembangan SDM dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan masa depan di perusahaan start-up di Indonesia.
5. **Sektor Lain:** Pengaruh positif kepemimpinan transformasional juga ditemukan pada kinerja karyawan di PT WOM Finance Makassar, Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur, serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi.

D. Implikasi Budaya Lokal terhadap Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Meskipun kepemimpinan transformasional adalah teori yang bersifat universal, penerapannya di Indonesia menunjukkan adanya adaptasi dan penekanan khusus yang dipengaruhi oleh budaya lokal. Misalnya, di lingkungan kerja Indonesia yang cenderung menjunjung tinggi hubungan interpersonal, dimensi motivasi inspirasional dan pertimbangan individual menjadi sangat relevan dalam membentuk komitmen dan kepuasan karyawan. Ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional di Indonesia tidak hanya bergantung pada prinsip-prinsip dasarnya, tetapi juga pada bagaimana pemimpin mampu menyesuaikan diri dengan norma dan nilai-nilai budaya yang mengutamakan hubungan personal.

Selain itu, dalam konteks birokrasi pemerintah, seperti yang terlihat pada penerapan motivasi inspirasional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon, implementasinya memerlukan pendekatan hierarkis yang lebih kompleks dibandingkan dengan teori Bass dan Riggio yang mungkin lebih berfokus pada hubungan langsung pemimpin-pengikut. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas teori ini di Indonesia juga bergantung pada bagaimana ia disesuaikan dengan struktur dan dinamika birokrasi yang ada. Pemahaman ini adalah sebuah wawasan tentang bagaimana teori manajemen yang mapan perlu dikontekstualisasikan untuk mencapai dampak optimal di wilayah geografis dan budaya tertentu.

Gambaran lebih rinci mengenai studi-studi kepemimpinan transformasional yang dilakukan dalam konteks Indonesia terlihat pada tabel 2.5 berikut.

Tabel 2.5 Studi Kepemimpinan Transformasional di Konteks Indonesia

Penulis & Tahun Publikasi	**Konteks/Sektor Penelitian**	**Temuan Kunci (Spesifik untuk Konteks Indonesia)**
Ramadhani & Indawati (2021)	PT WOM Finance Makassar	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Butsi (2020)	Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Purwanto et al. (2020)	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.
Hadi (2020)	Perusahaan Start-Up di Indonesia	Relevan dalam pengembangan SDM dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan masa depan.
Amini (2025)	Pengembangan Sumber Daya Manusia di Indonesia	Kepemimpinan transformasional digital memiliki efek menguntungkan pada pengembangan SDM.
Armiyanti et al. (2023)	SMPN 1 Purwakarta (Layanan Pendidikan)	Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja layanan pendidikan.
Wihardi (2024)	Bank BUMN di DKI Jakarta	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan kesiapan individu untuk berubah.
Romadhon & Effendi (2025)	Sekolah Menengah Pertama di Kota Malang (Sekolah Hijau/Adiwiyata)	Kepemimpinan transformasional krusial dalam implementasi kebijakan sekolah hijau.
Wulansari & Pratama (2025)	Universitas di Bandung (Pendidikan Tinggi)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap manajemen inovasi, dimediasi oleh berbagi pengetahuan.

	Pendidikan (Digitalisasi)	Kepemimpinan transformasional memiliki peran ideal dalam mengelola pendidikan di era digital, mendorong inovasi digital.
Wijaya & Lestari (2021) (user query)	Perusahaan telekomunikasi di Indonesia	Kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan.
Putri & Susanto (2020) (user query)	Organisasi di Indonesia	Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong inovasi dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

2.1.4 Relevansi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Penelitian

Di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), peran kepemimpinan sangat krusial dalam mengelola dan mengimplementasikan berbagai inisiatif transformasi. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya transformasional dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membangun iklim kerja yang positif. Hal ini secara langsung dapat memengaruhi kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka merasa didukung, diinspirasi, dan diberdayakan untuk menghadapi tantangan perubahan.

Penelitian ini sangat relevan bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) mengingat dinamika bisnis properti dan infrastruktur telekomunikasi yang terus berkembang pesat, serta posisi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) sebagai bagian dari ekosistem BUMN. Berikut adalah beberapa poin relevansi spesifik:

1. **Mendorong Inovasi dan Adaptasi di Era Digital:** PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) beroperasi di sektor yang sangat dipengaruhi oleh digitalisasi. Kepemimpinan transformasional, terutama dengan dimensi tambahan seperti kompetensi digital dan kepemimpinan visioner, sangat penting untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Pemimpin transformasional dapat memfasilitasi penciptaan ide-ide baru, meninjau kembali struktur dan proses organisasi agar lebih relevan, serta mengoptimalkan aset

perusahaan melalui solusi kreatif. Ini krusial untuk memastikan PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan pasar.

2. **Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Karyawan:** Gaya kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), pemimpin transformasional dapat membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan karyawan, menunjukkan empati, dan memperhatikan kebutuhan mereka. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan positif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.
3. **Mengelola Perubahan dan Mengurangi Resistensi:** Dalam organisasi yang terus bertransformasi, seperti PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), pemimpin transformasional berperan sebagai pendorong perubahan strategis. Mereka mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, yang sangat relevan dalam periode perubahan yang menantang. Dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memastikan karyawan siap menghadapi tantangan masa depan.
4. **Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM):** Kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk pengembangan SDM, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi. Pemimpin transformasional dapat memotivasi dan memberdayakan karyawan secara individual, berkontribusi pada pengembangan kompetensi dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Ini sejalan dengan Rencana Strategis Kementerian BUMN 2020-2024 yang berfokus pada peningkatan kualitas SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

5. **Peningkatan Keterlibatan Karyawan:** Pemimpin transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan dukungan individual, menstimulasi pertumbuhan intelektual, dan mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi. Keterlibatan yang tinggi ini akan mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu dan kepuasan kerja, tetapi juga akan menjadi katalisator penting bagi inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan pengembangan SDM yang berkelanjutan di tengah persaingan industri yang ketat.

2.3 Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan diakui secara universal sebagai aspek krusial bagi kesejahteraan individu dan keberlanjutan organisasi. Konsep ini melampaui sekadar pemenuhan pribadi, berdampak langsung pada kinerja organisasi dan hasil sosial yang lebih luas. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan seringkali bertekanan tinggi, memahami faktor-faktor penentu kepuasan kerja menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Organisasi semakin menunjukkan kepedulian terhadap kebahagiaan dan kepuasan karyawan, menyadari bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan dan mengurangi risiko finansial.

Pergeseran dalam pemahaman ini sangat mendasar. Awalnya, kepuasan karyawan seringkali dipandang sebagai respons emosional individu terhadap pekerjaan mereka. Namun, literatur terbaru dari tahun 2020 hingga 2025 secara eksplisit menekankan pentingnya kepuasan karyawan tidak hanya untuk "kesejahteraan psikologis karyawan"

tetapi juga untuk "kesehatan organisasi" secara keseluruhan. Penekanan ini meluas hingga mencakup "hasil organisasi dan sosial yang lebih luas" sebagai alasan utama mengapa kepuasan karyawan sangat penting. Transformasi ini menunjukkan adanya pergeseran dari pandangan yang lebih individualistik menuju perspektif yang lebih holistik dan strategis. Dalam pandangan kontemporer, kepuasan karyawan diakui sebagai pendorong utama kinerja bisnis dan keberlanjutan jangka panjang. Ini berarti bahwa kepuasan karyawan tidak lagi hanya menjadi domain fungsional Sumber Daya Manusia, melainkan telah menjadi imperatif strategis bagi manajemen puncak. Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi perlu mengintegrasikan kesejahteraan karyawan ke dalam model bisnis inti mereka, bukan hanya sebagai tambahan yang menyenangkan.

Secara klasik, kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya". Ini adalah sikap afektif yang terbentuk dari perbandingan antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan mereka dengan apa yang sebenarnya mereka peroleh, serta sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi nilai-nilai penting bagi mereka. Konsep ini telah lama menjadi variabel yang banyak dipelajari dalam penelitian perilaku organisasi, mencakup aplikasi, penilaian, penyebab, dan konsekuensinya.

2.3.1 Konsep Kepuasan Karyawan

A. Definisi Kotemporer Kepuasan Karyawan

Dalam literatur terbaru, kepuasan karyawan tetap didefinisikan sebagai evaluasi subjektif individu terhadap pengalaman kerja mereka, mencakup perasaan puas, pemenuhan, dan kebahagiaan yang berasal dari peran pekerjaan dan lingkungan kerja.

Ini adalah sikap afektif yang terbentuk dari perbandingan antara harapan karyawan terhadap pekerjaan mereka dengan realitas yang mereka peroleh, serta sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi nilai-nilai penting bagi mereka. Kualitas kehidupan kerja *(Quality of Work Life/QWL)* juga terkait erat dengan kepuasan, mengacu pada tingkat kepuasan, motivasi, komitmen, dan keterlibatan individu dalam pekerjaan mereka. Tujuan QWL adalah mengembangkan pekerjaan dan kondisi kerja yang memuaskan karyawan sekaligus mendukung kepentingan ekonomi organisasi.

B. Perkembangan Konseptual dalam Literasi Terbaru

Kerangka teoretis untuk memahami kepuasan karyawan telah mengalami perkembangan yang signifikan. Model *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* telah muncul sebagai kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana berbagai elemen tempat kerja berinteraksi memengaruhi hasil karyawan, termasuk kepuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja berlebihan atau persaingan, dan sumber daya pekerjaan, seperti pengakuan, keadilan, keterlibatan, atau kepemimpinan transformasional, memiliki efek yang berbeda namun saling terkait pada kesejahteraan karyawan dan hasil organisasi.

Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1968) juga masih sangat relevan dalam pembahasan kontemporer. Teori ini membedakan antara faktor motivasi, seperti pengakuan, yang secara langsung meningkatkan kepuasan, dan faktor higiene, seperti gaji, kondisi kerja, atau hubungan interpersonal, yang mencegah ketidakpuasan namun tidak secara langsung meningkatkan kepuasan.

Selain itu, konsep keterlibatan karyawan *(employee engagement)* semakin terintegrasi dengan kepuasan kerja. Keterlibatan didefinisikan sebagai keadaan positif, berenergi, dan berkomitmen terkait pekerjaan, dengan tiga dimensi utama: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Karyawan yang terlibat

cenderung melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Integrasi konseptual ini menunjukkan bahwa penelitian modern berupaya menggabungkan berbagai faktor—baik tuntutan maupun sumber daya, serta motivator dan higiene—untuk menjelaskan kepuasan secara lebih komprehensif. Penekanan pada keterlibatan karyawan sebagai prediktor kepuasan juga mengindikasikan bahwa kepuasan bukan hanya hasil pasif, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat energi, dedikasi, dan penyerapan karyawan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi pendekatan multifaset untuk meningkatkan kepuasan, tidak hanya dengan memenuhi kebutuhan dasar (faktor higiene) tetapi juga dengan menyediakan sumber daya dan pendorong (motivator) yang menumbuhkan keterlibatan. Strategi harus dirancang untuk mengurangi tuntutan pekerjaan yang berlebihan sambil meningkatkan sumber daya yang mendukung kesejahteraan dan motivasi.

Aspek lain yang semakin mendapat perhatian adalah Kualitas Kehidupan Kerja (QWL). QWL menyoroti bagaimana keseimbangan kehidupan kerja, kondisi kesehatan, peluang pertumbuhan, dan manajemen partisipatif sangat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan tidak hanya berasal dari aspek pekerjaan itu sendiri, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan berinteraksi dengan kehidupan pribadi karyawan dan dukungan yang mereka terima dari organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi perlu melampaui fokus sempit pada kompensasi atau kondisi fisik dan mempertimbangkan QWL sebagai strategi komprehensif untuk meningkatkan kepuasan. Ini termasuk kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, dan lingkungan yang partisipatif.

2.3.2 Dimensi Kepuasan Karyawan

A. Dimensi Utama yang Konsisten Diukur

Meskipun berbagai model kepuasan karyawan telah diajukan, dimensi umum yang sering diukur meliputi:

1. **Pekerjaan itu Sendiri (*Work Itself*)**: Merujuk pada sejauh mana pekerjaan itu menarik, menantang, bervariasi, dan memberikan kesempatan untuk belajar serta menggunakan keterampilan yang dimiliki. Karyawan merasa puas ketika pekerjaan memberikan makna, variasi, dan peluang untuk menggunakan keterampilan mereka.
2. **Gaji/Upah (*Pay*)**: Mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan kompensasi finansial yang mereka terima, termasuk gaji pokok, bonus, dan tunjangan. Persepsi keadilan kompensasi dibandingkan dengan kontribusi atau standar industri sangat penting.
3. **Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*)**: Melibatkan persepsi karyawan tentang kesempatan untuk maju dalam karier mereka di dalam organisasi, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan. Peluang pengembangan profesional sangat dihargai oleh karyawan.
4. **Supervisi (*Supervision*)**: Menilai kualitas hubungan dengan atasan langsung, termasuk dukungan, keadilan, dan efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, khususnya, dikaitkan dengan kepuasan yang lebih tinggi.
5. **Rekan Kerja (*Co-workers*)**: Mengacu pada kualitas hubungan sosial dan profesional dengan rekan kerja, termasuk dukungan, kerja sama, dan suasana tim. Hubungan positif dengan rekan kerja berkontribusi pada kepuasan dan kenyamanan di tempat kerja.
6. **Kondisi Kerja (*Working Conditions*)**: Meliputi lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk fasilitas, keamanan, dan budaya organisasi yang mendukung.

Lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan aman penting untuk kesejahteraan karyawan.

7. **Manfaat (*Benefits*)**: Mengukur kepuasan dengan paket tunjangan non-finansial yang disediakan oleh perusahaan, seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan cuti. Tunjangan yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional juga berkontribusi pada kepuasan.

B. Dimensi Tambahan dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Selain dimensi utama, penelitian terbaru juga menyoroti beberapa faktor penting lainnya yang memengaruhi kepuasan karyawan:

1. **Pengakuan *(Recognition)*:** Diidentifikasi sebagai motivator intrinsik yang kuat yang secara aktif mendorong kepuasan kerja dan produktivitas. Pengakuan memenuhi kebutuhan harga diri dan rasa memiliki karyawan.
2. **Keadilan *(Fairness)*/Keadilan Organisasi yang Dirasakan:** Berdampak pada kepuasan kerja dan menanamkan rasa hormat serta nilai di antara karyawan, mendorong tempat kerja yang lebih harmonis dan produktif.
3. **Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan *(Employee Involvement)*:** Berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dengan mempromosikan rasa kepemilikan dan pemberdayaan.
4. **Budaya Organisasi *(Organizational Culture)*:** Merupakan faktor penting dalam membentuk sikap dan hasil pekerja, sangat memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan. Budaya yang positif menciptakan suasana kerja yang harmonis, kooperatif, dan inovatif.
5. **Dukungan Organisasi *(Organizational Support)*:** Meliputi kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan otonomi, komunikasi transparan, dan

lingkungan kerja yang aman. Lingkungan yang mendukung menumbuhkan rasa aman dan kesejahteraan psikologis.

6. **Keseimbangan Kehidupan Kerja *(Work-Life Balance)*:** Kunci bagi kepuasan, terutama bagi Generasi Z yang memprioritaskan hal ini. Ketidakpuasan Gen Z di Indonesia seringkali disebabkan oleh pengabaian keseimbangan kehidupan kerja dan peluang inovasi.
7. **Kecemasan Gangguan Teknologi *(Technological Disruption Anxiety)*:** Memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karena ketidakpastian dan ketidakamanan kerja yang dibawanya.
8. **Beban Kerja *(Workload)* dan Persaingan *(Competition)*:** Beban kerja berlebihan menyebabkan ketidakpuasan karena stres dan burnout. Persaingan moderat dapat positif, tetapi tingkat berlebihan dapat menyebabkan ketidakpuasan.
9. **Keanekaragaman Tempat Kerja *(Workplace Diversity)*:** Studi menunjukkan bahwa keragaman kelompok dapat dikaitkan dengan kepuasan karyawan yang rendah, menyoroti kompleksitas dalam mengelola lingkungan yang beragam.

Daftar dimensi kepuasan telah meluas melampaui faktor-faktor tradisional seperti gaji dan promosi. Penelitian terbaru menyoroti faktor-faktor psikologis dan sosial yang lebih dalam seperti pengakuan, keadilan, keterlibatan, dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan adalah konstruksi yang sangat multidimensional, di mana faktor intrinsik dan ekstrinsik saling terkait. Misalnya, kepemimpinan (faktor ekstrinsik) dapat memengaruhi pengakuan dan keadilan (faktor intrinsik), yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan. Oleh karena itu, manajer harus mengadopsi pendekatan holistik yang mempertimbangkan interaksi kompleks antara berbagai dimensi. Fokus hanya pada satu atau dua dimensi, seperti gaji, tidak akan cukup untuk mencapai kepuasan yang tinggi. Strategi harus mencakup pengembangan budaya

organisasi yang positif, kepemimpinan yang mendukung, dan peluang untuk keterlibatan serta pengakuan.

Selain itu, kemunculan Generasi Z dan percepatan gangguan teknologi memperkenalkan dimensi baru dan tantangan unik terhadap kepuasan kerja. Generasi Z memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja dan peluang inovasi, dan ketidakpuasan mereka seringkali berasal dari kurangnya hal-hal ini. Kecemasan yang terkait dengan perubahan teknologi juga secara langsung memengaruhi kepuasan. Fakta ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang secara historis kurang ditekankan kini menjadi sangat relevan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan kebijakan dan praktik mereka untuk memenuhi preferensi generasi yang lebih muda, seperti menawarkan jadwal kerja yang fleksibel, peluang untuk pengembangan pribadi, dan lingkungan yang mendukung inovasi. Mengelola kecemasan terkait teknologi melalui pelatihan, komunikasi yang jelas, dan jaminan keamanan kerja juga menjadi penting. Ringkasan dimensi kepuasan karyawan terkini terlihat pada tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6 Ringkasan Dimensi Kepuasan Karyawan

Dimensi Kepuasan Karyawan	Deskripsi Singkat	Referensi Terkini
Pekerjaan itu Sendiri	Daya tarik, tantangan, variasi, dan kesempatan belajar dalam pekerjaan.	Ariyanto et al. (2025), Baxi & Atre (2024)
Gaji/Upah	Kepuasan dengan kompensasi finansial, bonus, dan tunjangan.	Ariyanto et al. (2025), Loo et al. (2024), Wang (2024)
Peluang Promosi	Kesempatan untuk maju dalam karier, pelatihan, dan pengembangan keterampilan.	Ariyanto et al. (2025), García Martín & Herrero (2025), Wang (2024)
Supervisi	Kualitas hubungan dengan atasan, dukungan, keadilan, dan kepemimpinan.	Ariyanto et al. (2025), Wang (2024), Loo et al. (2024)
Rekan Kerja	Kualitas hubungan sosial dan profesional dengan rekan kerja.	Ariyanto et al. (2025)
Kondisi Kerja	Lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, fasilitas, keamanan, budaya.	Ariyanto et al. (2025), Wang (2024), Yusuf et al. (2023)
Manfaat	Kepuasan dengan tunjangan non-finansial (asuransi, pensiun, cuti).	Ariyanto et al. (2025), Loo et al. (2024), Wang (2024)

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Karyawan

A. Faktor Organisasi

Berbagai faktor organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan:

1. **Lingkungan Kerja:** Lingkungan organisasi adalah pertimbangan utama bagi perusahaan karena sangat memengaruhi kualitas kerja dan tingkat produksi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, dan aman secara signifikan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Studi telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi tingkat *turnover*.
2. **Gaji dan Tunjangan:** Kompensasi dan tunjangan adalah faktor krusial yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Gaji yang adil dan tunjangan yang diinginkan, seperti asuransi kesehatan, dukungan penitipan anak, atau penggantian biaya pendidikan, tidak hanya meningkatkan stabilitas finansial tetapi juga kualitas hidup, yang pada gilirannya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih baik. Kompensasi yang terkait dengan kinerja juga dapat memperkuat hubungan antara upaya dan penghargaan.
3. **Pengembangan Karier:** Faktor ini melampaui sekadar promosi. Pengembangan karier didefinisikan sebagai upaya membantu karyawan menjadi individu terbaik dalam organisasi dan menemukan tempat yang tepat bagi mereka, termasuk peningkatan keterampilan dan kualitas individu. Peluang pengembangan profesional sangat dihargai oleh karyawan, dan rencana pengembangan karier yang jelas berkorelasi positif dengan kepuasan kerja serta loyalitas terhadap perusahaan.
4. **Gaya Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi sejauh mana karyawan mendedikasikan diri pada organisasi. Kepemimpinan transformasional,

yang menginspirasi dan memotivasi karyawan, secara langsung terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang suportif, komunikatif, dan inklusif juga dianggap ideal karena mereka lebih responsif terhadap kebutuhan bawahan dan terbuka terhadap berbagai perspektif.

5. **Dukungan Organisasi:** Lingkungan organisasi yang mendukung menumbuhkan rasa aman dan kesejahteraan psikologis di antara karyawan. Dukungan ini mencakup kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, otonomi, komunikasi transparan, dan lingkungan kerja yang aman.
6. **Budaya Organisasi:** Merupakan faktor penting dalam membentuk sikap dan hasil pekerja, secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan. Budaya yang positif menciptakan suasana yang harmonis, kooperatif, dan inovatif di tempat kerja.
7. **Pengakuan dan Keadilan:** Pengakuan adalah motivator intrinsik yang kuat yang meningkatkan kepuasan kerja dan moral karyawan. Keadilan, atau keadilan organisasi yang dirasakan, menanamkan rasa hormat dan nilai di antara karyawan, yang pada gilirannya mendorong tempat kerja yang lebih harmonis dan produktif.
8. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dengan mempromosikan rasa kepemilikan dan pemberdayaan.

B. Faktor Individu

Selain faktor organisasi, karakteristik individu juga memainkan peran dalam kepuasan karyawan:

1. **Usia, Tingkat Pendidikan, dan Pengalaman Kerja:** Penelitian mengenai hubungan faktor-faktor individu ini dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang bervariasi tergantung pada karakteristik industri dan konteks studi. Beberapa studi

menunjukkan kepuasan kerja meningkat seiring bertambahnya usia, sementara yang lain tidak menemukan korelasi signifikan. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi terkadang dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih rendah karena ekspektasi yang lebih tinggi yang mungkin tidak terpenuhi, sementara pengalaman kerja dapat berkorelasi positif dengan kepuasan, terutama di industri yang membutuhkan pengetahuan khusus dan akumulasi penilaian jangka panjang.

2. **Keseimbangan Kehidupan Kerja:** Semakin menjadi faktor penentu kepuasan, terutama bagi generasi muda seperti Gen Z. Tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan tekanan waktu dapat mengurangi waktu luang dan keseimbangan kehidupan kerja, yang pada akhirnya menurunkan tingkat kebahagiaan karyawan.

Data menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan sangat beragam, mulai dari lingkungan kerja fisik hingga dukungan kepemimpinan dan bahkan karakteristik individu seperti usia dan pengalaman. Lebih penting lagi, dampak faktor individu, seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja, bervariasi antar industri dan konteks. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk semua dalam meningkatkan kepuasan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan analisis internal yang mendalam untuk memahami demografi tenaga kerja mereka dan preferensi spesifik mereka. Kebijakan Sumber Daya Manusia harus disesuaikan untuk mengatasi kebutuhan yang berbeda-beda; misalnya, program pengembangan karier yang jelas mungkin lebih menarik bagi karyawan yang lebih muda, sementara tunjangan yang komprehensif mungkin lebih dihargai oleh karyawan yang lebih tua. Pendekatan yang dipersonalisasi akan terbukti lebih efektif dalam menumbuhkan kepuasan yang tinggi.

Selain itu, kompensasi dan tunjangan tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial dasar tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis untuk memengaruhi kinerja,

produktivitas, dan retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan sekadar biaya operasional, melainkan investasi yang dapat memberikan pengembalian signifikan dalam bentuk kepuasan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Departemen Sumber Daya Manusia harus merancang strategi kompensasi dan tunjangan yang tidak hanya kompetitif tetapi juga secara eksplisit mengaitkan upaya dan penghargaan, serta mendukung pengembangan pribadi dan profesional. Pendekatan ini akan memperkuat hubungan positif antara kompensasi, tunjangan, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.

Studi Kasus dan Temuan Terkini

1. **Generasi Z (Gen Z):** Survei di Indonesia menunjukkan bahwa karyawan Gen Z kurang puas dengan profesi mereka karena ekspektasi mereka mengenai peluang keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan diri belum terpenuhi. Survei GoodStats (2024) mengindikasikan hanya 73% karyawan Gen Z yang puas dengan pekerjaan mereka, dengan penyebab utama ketidakpuasan adalah pengabaian keseimbangan kehidupan kerja dan peluang inovasi.
2. **Sektor Perbankan:** Meskipun tidak ada referensi langsung dari Wulandari & Santoso (2021) dalam sumber yang disediakan, penelitian lain di Indonesia menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan hubungan baik dengan rekan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan di sektor ini.
3. **Sektor Manufaktur:** Studi di sektor manufaktur Jabodetabek menemukan bahwa kepuasan karyawan secara positif memengaruhi loyalitas, keterlibatan, dan kinerja karyawan, dengan loyalitas dan keterlibatan memediasi hubungan tersebut.

Temuan mengenai Gen Z di Indonesia secara jelas menunjukkan bahwa generasi ini memiliki prioritas yang berbeda, seperti keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan diri, dan inovasi, dibandingkan dengan generasi sebelumnya yang

mungkin lebih menghargai insentif finansial tradisional. Perbedaan ini menciptakan tantangan dan peluang unik bagi manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia. Organisasi di Indonesia harus melakukan segmentasi tenaga kerja mereka berdasarkan generasi dan menyesuaikan strategi SDM. Untuk Gen Z, ini berarti menekankan fleksibilitas, peluang untuk pertumbuhan pribadi dan inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan yang tidak mempertimbangkan perbedaan generasi ini kemungkinan besar akan gagal dalam menumbuhkan kepuasan yang tinggi.

2.3.4 Relevansi Kepuasan Karyawan dengan Penelitian

Kepuasan karyawan secara konsisten terbukti berperan sebagai variabel mediasi krusial dalam berbagai hubungan organisasi. Peran mediasi ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan seringkali menjadi perantara atau "jembatan" yang menjelaskan bagaimana satu variabel memengaruhi variabel lain.

1. **Mediasi antara Komunikasi Internal dan Hasil Organisasi:** Komunikasi internal yang efektif dalam organisasi secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan juga secara tidak langsung melalui motivasi kerja, menjadikan motivasi sebagai mediator. Selanjutnya, kepuasan kerja sendiri sebagian memediasi hubungan antara kepuasan komunikasi organisasi dan komitmen organisasi. Ini berarti bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan, dan kepuasan ini pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. **Mediasi antara Kepemimpinan dan Kinerja:** Kepuasan kerja memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan mendukung, dapat meningkatkan

kepuasan karyawan secara psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak selalu langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui peningkatan kepuasan karyawan, kinerja akan meningkat.

3. **Mediasi antara Kualitas Kehidupan Kerja (QWL) dan Kinerja:** Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi efek QWL pada kinerja karyawan, meskipun perannya parsial. Ini berarti bahwa QWL yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan, dan kepuasan ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja.
4. **Mediasi antara Praktik Manajemen Bakat dan Kinerja Organisasi:** Kepuasan karyawan secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja organisasi dan ditemukan memiliki efek mediasi, menjembatani hubungan sebagian besar praktik manajemen bakat, seperti identifikasi bakat, pengembangan bakat, budaya bakat, dan retensi bakat, dengan kinerja organisasi.
5. **Mediasi antara Kepemimpinan Toksik/Lingkungan Kerja Tidak Menyenangkan dan Kinerja:** Menariknya, kepuasan karyawan juga ditemukan memediasi hubungan antara kepemimpinan toksik atau lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dengan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa bahkan dalam kondisi negatif, tingkat kepuasan yang ada dapat memoderasi dampak negatif tersebut.
6. **Mediasi antara Kepuasan Karyawan dengan Loyalitas dan Keterlibatan terhadap Kinerja:** Kepuasan karyawan secara positif memengaruhi loyalitas, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Loyalitas dan keterlibatan karyawan secara parsial memediasi hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan.

Kepuasan karyawan berperan sebagai variabel mediasi krusial dalam penelitian ini. Transformasi organisasi yang tidak dikelola dengan baik, gaya kepemimpinan yang

kurang efektif, atau komunikasi perubahan yang buruk dapat secara langsung mengikis kepuasan karyawan. Penurunan kepuasan ini kemudian dapat berdampak negatif pada motivasi, komitmen, dan pada akhirnya, kinerja karyawan. Sebaliknya, upaya positif dalam transformasi, kepemimpinan, dan komunikasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja mereka.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen fundamental yang menopang keberlangsungan dan kesuksesan sebuah organisasi. Secara tradisional, kinerja karyawan didefinisikan sebagai totalitas kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, yang mencakup hasil kerja *(output)*, perilaku yang relevan dengan pekerjaan, dan kompetensi yang ditunjukkan dalam menyelesaikan tugas (Koopmans et al., 2021; Organ et al., 2020). Namun, pemahaman kontemporer tentang kinerja melampaui sekadar kuantitas pekerjaan yang diselesaikan; ia juga mencakup kualitas pekerjaan, efisiensi, serta cara karyawan berinteraksi dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Sumber daya manusia diakui sebagai aset krusial bagi kemajuan dan kelangsungan hidup organisasi, terutama di tengah tantangan globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Keberhasilan strategis organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan yang unggul, karena mereka adalah pendorong utama produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Kinerja yang suboptimal dapat menyebabkan kerugian signifikan, sementara kinerja tinggi secara langsung meningkatkan kualitas produk atau layanan, kepuasan pelanggan, dan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Era pasca-2020 telah menandai titik balik yang signifikan dalam dunia kerja, dengan perubahan yang terjadi pada kecepatan yang impresif. Transformasi digital dan perkembangan teknologi dari Industri 4.0 menuju Industri 5.0 menempatkan manusia

sebagai pusat inovasi teknologi, bukan pengganti. Dalam konteks ini, perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk melakukan transformasi strategis guna meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan dalam lingkungan digital yang semakin kompleks. Kinerja karyawan tidak lagi hanya dilihat sebagai metrik operasional, melainkan telah berevolusi menjadi imperatif strategis dan daya saing utama bagi organisasi. Lingkungan bisnis yang semakin kompleks, global, dan didorong oleh teknologi secara langsung meningkatkan pentingnya kinerja karyawan. Hal ini berarti organisasi tidak dapat lagi memandang kinerja secara pasif, melainkan harus secara aktif mengelola dan mengoptimalkannya sebagai investasi strategis untuk adaptasi jangka panjang dan keunggulan kompetitif. Pengakuan ini mencerminkan bahwa sumber daya manusia adalah inti dari inovasi dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pentingnya strategis ini menuntut pendekatan manajemen kinerja yang lebih dinamis, holistik, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan, bukan hanya evaluasi. Ini juga menyiratkan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam faktor-faktor pendorong kinerja seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang semuanya menjadi semakin krusial di era transformasi.

2.4.1 Konsep Kinerja Karyawan

Konsep kinerja karyawan telah mengalami evolusi dalam beberapa tahun terakhir, mencerminkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Berbagai definisi terkini menyoroti aspek-aspek kunci yang membentuk kinerja yang efektif.

A. Definisi Kinerja Karyawan

Dalam literatur terbaru, kinerja karyawan didefinisikan secara beragam namun memiliki benang merah yang kuat pada hasil kerja dan tanggung jawab. Adhari (2020)

mendefinisikan kinerja karyawan sebagai "hasil – ukuran kualitas dan volume pekerjaan – yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas dalam posisi tertentu selama jangka waktu tertentu". Definisi ini menekankan aspek kuantitatif dan kualitatif dari output pekerjaan. Sejalan dengan itu, Afandi (2021) menambahkan bahwa kinerja adalah "kesediaan seorang individu atau kelompok untuk melakukan atau meningkatkan tindakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan". Ini memperkenalkan elemen kemauan atau inisiatif individu.

Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah "hasil dari usaha karyawan dalam melaksanakan tugas, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan". Mangkunegara juga menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh jumlah tugas serta rasa keadilan yang diterima, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Darvishmotevali dan Ali (2020) mendefinisikannya sebagai "ukuran sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan efektif". Definisi ini menyoroti kapabilitas dan efektivitas dalam pemenuhan peran.

Lebih lanjut, Memon et al. (2023) dan Veronika et al. (2024) sepakat bahwa kinerja karyawan adalah "tingkat pencapaian tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepada karyawan, yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas dalam rentang waktu tertentu". Sedarmayanti (2016) dan Onsardi (2020) juga menegaskan bahwa kinerja mencerminkan hasil kerja (kualitas dan kuantitas) sesuai tanggung jawab, yang merupakan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, berbagai definisi terbaru ini secara konsisten menekankan "hasil," "kualitas," "kuantitas," "tugas," dan "tanggung jawab" sebagai inti dari kinerja karyawan. Ini menunjukkan adanya konsensus kuat bahwa kinerja karyawan secara fundamental berkaitan dengan hasil terukur dari pekerjaan seorang karyawan sesuai

dengan tugas yang diberikan. Namun, meskipun aspek berorientasi hasil ini konsisten, beberapa definisi juga memperkenalkan faktor pendorong internal, seperti "kesediaan" (Afandi, 2021) dan "rasa keadilan" serta "motivasi" (Mangkunegara, 2021). Ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya apa yang dicapai, tetapi juga bagaimana dan mengapa hal itu dicapai, menunjuk pada kondisi internal dan persepsi karyawan. Fokus ganda ini menyiratkan bahwa manajemen kinerja yang efektif harus mempertimbangkan tidak hanya metrik hasil yang objektif tetapi juga faktor-faktor subjektif seperti motivasi, persepsi keadilan, dan kemauan. Peningkatan kinerja memerlukan intervensi baik pada tingkat pelaksanaan tugas maupun pada tingkat psikologis atau motivasi.

Tabel 2.7 Ringkasan Definisi Kinerja Karyawan

Penulis & Tahun	Definisi	Fokus Utama
Adhari (2020)	Hasil – ukuran kualitas dan volume pekerjaan – yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas dalam posisi tertentu selama jangka waktu tertentu.	Output, Kualitas, Kuantitas
Afandi (2021)	Kesediaan seorang individu atau kelompok untuk melakukan atau meningkatkan tindakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.	Kemauan, Tanggung Jawab, Hasil
Mangkunegara (2021)	Hasil dari usaha karyawan dalam melaksanakan tugas, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan, dipengaruhi oleh jumlah tugas dan rasa keadilan.	Usaha, Kualitas, Kuantitas, Keadilan, Motivasi
Darvishmotevali & Ali (2020)	Ukuran sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan benar dan efektif.	Pemenuhan Tugas, Efektivitas
Memon et al. (2023) & Veronika et al. (2024)	Tingkat pencapaian tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepada karyawan, diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas dalam rentang waktu tertentu.	Pencapaian, Kuantitas, Kualitas, Tanggung Jawab
Sedarmayanti (2016) & Onsardi (2020)	Hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, mencerminkan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi.	Hasil Kerja, Kualitas, Kuantitas, Kontribusi

B. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan kini melibatkan berbagai indikator untuk menangkap kontribusi secara holistik, mencerminkan pergeseran paradigma dari sekadar

hasil operasional. Robbins (2021) mengidentifikasi lima indikator utama yang sering digunakan:

1. **Kualitas:** Ini adalah tolok ukur kinerja ketika proses kerja mendekati kesempurnaan, menunjukkan akurasi, kelengkapan, dan kerapian pekerjaan.
2. **Kuantitas:** Mengacu pada jumlah pekerjaan yang dihasilkan, menjadi indikator produktivitas ketika target terlampaui.
3. **Ketepatan Waktu:** Memastikan setiap tugas diselesaikan sesuai tenggat waktu yang ditetapkan, memungkinkan karyawan atau tim bekerja secara fokus dan efektif.
4. **Efektivitas:** Penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, dana, dan teknologi) secara maksimal untuk mencapai hasil optimal.
5. **Efisiensi:** Menganalisis perbandingan input dan output untuk memastikan hasil maksimal dicapai dengan waktu dan usaha yang efisien.

Selain indikator berbasis hasil, Lundgren et al. (2021) menyajikan indikator yang lebih berorientasi pada kompetensi dan perilaku, yang menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja modern:

1. **Teknik Analitis:** Kecerdasan dalam mengumpulkan, menyaring informasi, dan memecahkan masalah.
2. **Kepribadian:** Interaksi antar karyawan yang tercermin dalam perilaku dan kesopanan.
3. **Keterampilan Komunikasi:** Teknik komunikasi antar karyawan yang efektif.
4. **Kreativitas:** Inovasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. **Integritas:** Kewajiban karyawan untuk selalu menjunjung tinggi kode etik dan prinsip moral dalam bekerja.

Pergeseran paradigma pengukuran kinerja ini menuju indikator yang lebih holistik dan berbasis perilaku. Indikator tradisional seperti kualitas, kuantitas, dan

ketepatan waktu fokus pada "apa" yang dihasilkan. Namun, indikator yang lebih baru, seperti teknik analitis, kepribadian, keterampilan komunikasi, kreativitas, dan integritas, memperkenalkan "bagaimana" pekerjaan dilakukan. Perluasan ini mencerminkan pengakuan bahwa keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis tidak hanya bergantung pada hasil teknis tetapi juga pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi, berinteraksi secara efektif, memecahkan masalah, dan bertindak secara etis. *"Soft skills"* dan indikator perilaku ini menjadi semakin penting seiring dengan semakin banyaknya tugas rutin yang ditangani oleh AI. Bagi sistem manajemen kinerja, ini berarti bergerak menuju metode penilaian multi-dimensi yang menangkap baik hasil tugas maupun kompetensi perilaku. Hal ini juga menyoroti kebutuhan akan program pelatihan dan pengembangan yang memupuk keterampilan yang lebih luas ini, bukan hanya kemampuan teknis.

Indikator pengukuran kinerja karyawan dari berbagai sumber terkini dapat dilihat pada tabel 2.8 berikut.

Tabel 2.8 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Sumber (Penulis & Tahun)	**Kategori Indikator**	**Indikator Spesifik**
Robbins (2021)	Berorientasi Hasil	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Efisiensi
Lundgren et al. (2021)	Berorientasi Kompetensi & Perilaku	Teknik Analitis, Kepribadian, Keterampilan Komunikasi, Kreativitas, Integritas
Butsi (2020)	Berorientasi Hasil	Ketepatan Penyelesaian Tugas
Adhari (2020)	Berorientasi Hasil	Kualitas & Volume Pekerjaan
Memon et al. (2023) & Veronika et al. (2024)	Berorientasi Hasil & Tanggung Jawab	Kuantitas & Kualitas Pencapaian Tanggung Jawab dan Tugas
CV. Surya Perkasa Block (2023)	Kriteria Penilaian	Kemampuan, Sikap, Kerja Sama, Kehadiran, Kualitas Kerja
Studi "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai" (2020)	Berorientasi Hasil & Perilaku	Kualitas Kerja, Ketepatan Waktu, Inisiatif, Kesanggupan Kerja, Keterampilan Komunikasi

2.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan umumnya diukur melalui beberapa dimensi utama:

1. **Kinerja Tugas (*Task Performance*)**: Mengacu pada aktivitas yang secara langsung terkait dengan persyaratan peran pekerjaan inti dan berkontribusi pada efisiensi teknis organisasi. Ini melibatkan keahlian teknis dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas formal dalam deskripsi pekerjaan (misalnya, mencapai target penjualan, kualitas produksi, penyelesaian proyek tepat waktu).
2. **Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (OCB - *Organizational Citizenship Behavior*)**: Meliputi perilaku sukarela yang tidak secara langsung merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal tetapi mendukung lingkungan psikologis dan sosial organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Contohnya meliputi:
    - *Altruism*: Membantu rekan kerja yang membutuhkan.
    - *Conscientiousness*: Melampaui persyaratan minimum dalam tugas-tugas pekerjaan.
    - *Sportsmanship*: Menjaga sikap positif dan toleransi terhadap ketidaknyamanan yang tak terhindarkan.
    - *Courtesy*: Menunjukkan perhatian dan pertimbangan terhadap orang lain.
    - *Civic Virtue*: Berpartisipasi secara bertanggung jawab dalam kehidupan politik organisasi.

Kajian kinerja karyawan di Indonesia seringkali menyoroti kompleksitas pengukuran dan faktor-faktor yang memengaruhinya, termasuk peran kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Nurhayati dan Subroto (2020) menemukan bahwa kinerja karyawan di sektor jasa di Indonesia dipengaruhi tidak hanya oleh kemampuan

teknis tetapi juga oleh inisiatif dan perilaku proaktif. Hidayat dan Rahman (2021) juga menekankan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah prediktor penting kinerja karyawan di BUMN Indonesia, menunjukkan bahwa aspek psikologis dan afektif sangat memengaruhi produktivitas. Fokus seringkali juga pada kinerja di tengah kondisi yang menantang, seperti pandemi atau transformasi digital.

2.4.3 Relevansi Kinerja Karyawan dengan Penelitian

Kinerja karyawan adalah variabel dependen utama yang merepresentasikan tujuan akhir dari bagaimana transformasi, kepemimpinan, dan komunikasi memengaruhi produktivitas dan kontribusi karyawan di TelkomProperty. Pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks transformasi adalah krusial bagi keberhasilan strategi jangka panjang perusahaan. Karyawan yang puas dan termotivasi dari hasil interaksi dengan variabel-variabel independen diharapkan akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, baik dalam tugas inti maupun dalam memberikan kontribusi di luar deskripsi pekerjaan formal.

Dalam konteks transformasi organisasi yang sedang dihadapi TelkomProperty, relevansi kinerja karyawan menjadi semakin mendesak. Tren masa depan menunjukkan bahwa organisasi akan terus mengalami restrukturisasi transformatif untuk menjadi lebih gesit dan responsif terhadap lanskap teknologi yang bergerak cepat, dengan tujuan mencapai tingkat efisiensi dan inovasi baru. Integrasi AI dan teknologi Industri 5.0 akan semakin masif, di mana AI berfungsi sebagai sekutu untuk menghilangkan tugas-tugas membosankan, memungkinkan karyawan fokus pada misi bernilai tambah lebih tinggi. Ini menuntut karyawan untuk terus beradaptasi dan mengembangkan keterampilan baru. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja modern memprioritaskan pengembangan karyawan yang komprehensif daripada metrik evaluasi sederhana. Sistem

umpan balik berkelanjutan, seringkali didukung oleh perangkat lunak manajemen kinerja canggih, menjadi standar baru. Organisasi yang menerapkan sistem umpan balik reguler menunjukkan efektivitas 39% lebih tinggi dalam menarik talenta dan mencapai tingkat retensi 44% lebih baik dibandingkan metode tinjauan tradisional. Karyawan menjadi 40% lebih mungkin melebihi ekspektasi kinerja, dan tingkat kepuasan serta retensi karyawan meningkat 30% dengan pendekatan yang ditargetkan.

Pentingnya kesejahteraan karyawan juga semakin diakui. Kesepian di tempat kerja muncul sebagai faktor signifikan yang memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan, dan organisasi mulai mengeksplorasi cara untuk membina koneksi dan dukungan antar karyawan. Selain itu, fokus pada inklusi dan keberagaman (DEI) juga vital, karena tim yang beragam mendorong pengambilan keputusan yang lebih baik dan inovasi.

Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), implikasi manajerial dari kajian ini sangat jelas:

1. **Pengembangan Kepemimpinan Adaptif:** Mengingat peran sentral kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja dan keterlibatan, TelkomProperty perlu berinvestasi pada program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan adaptasi, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk menjadi mentor. Ini akan membantu menjembatani kesenjangan antara pemimpin yang ada dan kebutuhan karyawan di era transformasi.
2. **Strategi Motivasi yang Dipersonalisasi:** Memahami bahwa motivasi adalah pendorong kinerja yang kuat, TelkomProperty harus merancang program motivasi yang tidak hanya berfokus pada insentif materi tetapi juga pengakuan non-materi dan peluang pengembangan karir yang dipersonalisasi.

3. **Lingkungan Kerja yang Holistik:** Investasi pada lingkungan kerja harus mencakup aspek fisik (fasilitas yang nyaman dan aman) dan non-fisik (budaya kerja yang positif, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, dan komunikasi terbuka). Ini akan mendukung kesejahteraan karyawan dan secara langsung meningkatkan produktivitas.
4. **Komunikasi Organisasi yang Transparan dan Inklusif:** Mengingat dampak signifikan komunikasi pada retensi, motivasi, dan pemahaman visi perusahaan, TelkomProperty harus membangun strategi komunikasi yang kuat, transparan, dan inklusif. Ini termasuk memastikan karyawan non-desk mendapatkan informasi yang memadai dan memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi dua arah serta umpan balik.
5. **Pembinaan Disiplin dan OCB melalui Keadilan:** Menerapkan disiplin kerja yang konsisten dan adil, didukung oleh teladan kepemimpinan dan sistem penghargaan yang transparan. Pada saat yang sama, secara aktif mendorong perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB), khususnya altruisme, dengan mengakui kontribusi sukarela yang meningkatkan efisiensi tim dan lingkungan kerja.
6. **Pemanfaatan Teknologi untuk Manajemen Kinerja:** Mengadopsi teknologi, termasuk AI, untuk memantau kinerja secara lebih akurat, memberikan umpan balik berkelanjutan yang tidak bias, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan keterampilan. Namun, penting untuk menyeimbangkan penggunaan AI dengan pengawasan manusia untuk menjaga integritas dan keadilan.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan dalam konteks transformasi organisasi bukan lagi sekadar hasil akhir, melainkan sebuah perjalanan berkelanjutan yang membutuhkan manajemen proaktif, adaptasi terhadap tren global, dan investasi strategis pada sumber daya manusia. PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), dengan memahami

dan menerapkan temuan-temuan dari kajian pustaka ini, dapat memperkuat fondasi kinerjanya dan memastikan keberhasilan strategis jangka panjang di tengah dinamika bisnis yang terus berubah.

2.5 Penelitian Terdahulu

Bagian ini menyajikan tinjauan terhadap beberapa penelitian empiris terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti, baik secara parsial maupun simultan. Ulasan ini bertujuan untuk memberikan landasan empiris bagi pengembangan hipotesis penelitian serta mengidentifikasi celah penelitian yang ada.

Ringkasan hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar pengembangan hipotesis disajikan dalam Tabel 2.9 berikut:

Tabel 2.9 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Publikasi	Hasil Kunci	Relevansi dengan Penelitian pada PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty)
Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono, Bambang Satriawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.	2021	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja semuanya menunjukkan efek positif langsung pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja ditemukan memiliki efek positif langsung pada kinerja karyawan. Budaya organisasi *tidak* memiliki efek langsung pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja semuanya menunjukkan efek tidak langsung pada kinerja *melalui* kepuasan kerja. Model ini menjelaskan 75,0% varian dalam kinerja pegawai dan 55,9% varian dalam kepuasan kerja.	Studi ini, yang dilakukan di lembaga pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia, menawarkan perspektif konteks lokal yang berharga. Ini memberikan dukungan kuat untuk peran mediasi kepuasan kerja untuk dampak gaya kepemimpinan pada kinerja. Temuan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, dan juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, memberikan dukungan komprehensif untuk model yang diusulkan. Nilai R-square yang tinggi menunjukkan kekuatan penjelasan yang sangat kuat dari model dalam konteks organisasi Indonesia.

Ahmad Azmy, Denny Krisnawan Hartono, dan Mariza Mirza	The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies.	2023	Transformasi organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional secara kolektif menjelaskan 47,1% varian dalam kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi prediktor kuat kinerja karyawan, menjelaskan 66,4% dari variannya. Transformasi organisasi dan budaya organisasi menunjukkan efek positif langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara transformasi organisasi dan kinerja karyawan (24,4% efek tidak langsung). Kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan tidak memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (hanya 7,1%).	Studi ini sangat relevan karena menginvestigasi semua variabel inti. Peran mediasi kuat kepuasan kerja terhadap dampak transformasi organisasi pada kinerja memberikan paralel langsung. Temuan non-signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan dampak mediasinya menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan mungkin sangat kontekstual, mendorong validasi empiris di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty).
Adhy Firdaus, Sudarmo, M. Arief Noor, Terianus L. Safkaur, Degdo Suprayitno, dan Arief Setiawan	Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance.	2024	Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Studi ini menekankan hubungan yang saling menguntungkan di mana komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, dan kinerja yang baik dapat memperkuat komitmen terhadap organisasi.	Studi ini sangat mendukung peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ini memperkuat model konseptual bahwa menumbuhkan kepuasan kerja adalah jalur utama bagi pemimpin transformasional untuk meningkatkan hasil karyawan. Kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *komitmen organisasi*, menunjukkan rantai efek yang lebih rumit. Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), ini menyiratkan bahwa kepuasan kerja adalah elemen fundamental untuk membangun loyalitas karyawan yang lebih kuat, yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Fahrettin Gılıç, Sedat Kanadlı, Yüksel Gündüz, Yusuf İnandı	The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leadership and Organizational Performance and the Moderating Effect of Educational Context.	2024	Studi meta-analitik ini menemukan ukuran efek yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (dan transaksional), kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja, pada gilirannya, memengaruhi kinerja organisasi. Kepuasan kerja karyawan diidentifikasi sebagai *mediator parsial* dari efek tidak langsung kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Konteks kepemimpinan (konteks pendidikan) tidak secara signifikan memoderasi efek antara variabel-variabel ini.	Sebagai studi meta-analitik, penelitian ini memberikan bukti yang kuat dan dapat digeneralisasi untuk peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Konfirmasi *mediasi parsial* konsisten dengan studi lain, menunjukkan efek langsung dan tidak langsung. Efek moderasi yang tidak signifikan dari "konteks pendidikan" menunjukkan bahwa hubungan inti ini mungkin kurang sensitif terhadap jenis industri tertentu, meningkatkan kepercayaan dalam menerapkan temuan ini ke perusahaan manajemen properti.
Fahad Aldossari dan Salem Alanizan	The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment.	2025	Studi ini mengungkapkan dampak positif yang kuat dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi ditemukan secara signifikan memediasi hubungan ini, menunjukkan jalur ganda di mana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya bagi organisasi untuk mengadopsi perilaku kepemimpinan transformasional untuk secara bersamaan meningkatkan kepuasan karyawan, komitmen, dan kinerja keseluruhan.	Studi ini memberikan dukungan kuat untuk hubungan inti yang dihipotesiskan: kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penyertaan komitmen organisasi sebagai mediator signifikan tambahan memperkaya pemahaman. Ini menyiratkan bahwa program pengembangan kepemimpinan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) harus bertujuan untuk menumbuhkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk memaksimalkan kinerja karyawan, terutama di perusahaan berorientasi layanan di mana dedikasi karyawan sangat penting.

Apileslipi, Muhartini Salim, Willy Abdillah, dan Praningrum	The Effect of Transformational Leadership on Employees' Adaptive Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Engagement.	2025	Kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Yang krusial, baik kepuasan kerja maupun keterlibatan kerja terbukti memediasi efek kepemimpinan transformasional pada kinerja adaptif. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya secara kolektif meningkatkan kinerja adaptif mereka. Hal ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.	Studi ini sangat memperkuat peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, secara spesifik berfokus pada "kinerja adaptif" yang penting di lingkungan bisnis yang cepat. Mediasi ganda oleh kepuasan kerja dan keterlibatan kerja menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menumbuhkan keadaan psikologis positif yang komprehensif. Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), ini menyiratkan bahwa strategi kepemimpinan tidak hanya harus bertujuan untuk kepuasan dasar tetapi juga untuk keterlibatan emosional dan kognitif yang mendalam, terutama selama periode transformasi organisasi, untuk memastikan karyawan lincah, responsif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan.
Damarsari Ratnasahara Elisabeth, Parwita Setya Wardhani, dan Mochamad Fatchur Rohman	The effect of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable.	2025	Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga menunjukkan dampak positif langsung pada kinerja karyawan. Yang krusial, kepuasan kerja ditemukan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan secara *parsial*, menunjukkan efek langsung yang signifikan di samping efek tidak langsungnya.	Studi ini memberikan bukti empiris langsung dan kuat untuk hipotesis mediasi sentral. Temuan *mediasi parsial* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja tidak hanya *melalui* kepuasan kerja tetapi juga secara langsung. Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), ini menyiratkan strategi ganda: pemimpin harus menumbuhkan kepuasan kerja, tetapi juga menyadari bahwa upaya inspirasional dan motivasi langsung mereka memiliki dampak positif independen pada hasil karyawan.

Chika Callista Fatin dan Yanuar	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA.	2025	Berbeda dengan banyak studi lain, gaya kepemimpinan ditemukan *tidak memiliki efek signifikan* pada kinerja karyawan secara langsung, maupun pada kepuasan kerja. Namun, motivasi kerja dan budaya organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, pada gilirannya, menunjukkan efek positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Akibatnya, kepuasan kerja *tidak mampu memediasi* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, namun berhasil memediasi efek motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Studi ini menyajikan **temuan yang kontradiktif** mengenai efek langsung dan mediasi gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja. Hal ini menyoroti pentingnya faktor kontekstual. Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), ini menyiratkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja dan kinerja mungkin tidak universal. Budaya organisasi spesifik, demografi karyawan, atau sifat pekerjaan di PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty) berpotensi memengaruhi hubungan ini secara berbeda, menuntut pemeriksaan empiris yang cermat.
(Tidak disebutkan secara eksplisit dalam kutipan, tetapi jurnalnya adalah Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Nagari.	2025	Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki efek positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan *melalui* Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki efek langsung yang positif tetapi *tidak signifikan* pada Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Beban kerja juga menunjukkan efek positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.	Studi ini memberikan dukungan kuat untuk peran mediasi kepuasan kerja antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Konteks bank mungkin menawarkan wawasan yang dapat ditransfer ke perusahaan manajemen properti. Pemahaman kunci adalah bahwa kepemimpinan transformasional memiliki *efek langsung yang tidak signifikan* tetapi *efek tidak langsung yang signifikan* pada kinerja *hanya melalui* kepuasan kerja. Ini menyiratkan bahwa bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), jalur utama bagi kepemimpinan transformasional untuk memengaruhi kinerja adalah dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan karyawan.

Liu et al.	Effect of organizational change on employee innovation performance: A dual mediation model.	2025	Transformasi organisasi *berpengaruh negatif* terhadap kinerja inovasi karyawan *melalui tekanan kerja*. Sebaliknya, transformasi organisasi *berpengaruh positif* terhadap kinerja inovasi karyawan *melalui keterlibatan kerja*. Identitas organisasi memainkan peran moderasi antara transformasi organisasi dan tekanan kerja serta keterlibatan kerja, memengaruhi kekuatan efek mediasi ini.	Meskipun studi ini tidak mencakup "kepemimpinan transformasional" atau "kepuasan kerja" sebagai mediator, studi ini sangat relevan untuk aspek "Transformasi Organisasi". Ini memberikan pemahaman yang bernuansa tentang bagaimana perubahan organisasi memengaruhi kinerja karyawan (khususnya kinerja inovasi). Temuan bahwa transformasi organisasi dapat memiliki *efek negatif (melalui tekanan kerja) dan positif (melalui keterlibatan kerja)* pada kinerja adalah krusial. Bagi PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), ini menekankan bahwa transformasi organisasi membutuhkan pengelolaan yang cermat dan strategis untuk mengurangi potensi stresor sambil menumbuhkan sumber daya positif.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan Antar Variabel Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan

1. **Pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (M).** Transformasi organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan jika dikelola dengan baik, terutama melalui kepemimpinan digital yang transparan dan melibatkan karyawan. Studi oleh Wulandari dan Handoko (2022) menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. **Pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja karyawan karena ketidakpastian dan motivasi yang menurun. Manajemen perubahan

berupaya meningkatkan kinerja individu di era digital. Literatur lain juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja karyawan.

3. **Pengaruh Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**. Kepuasan kerja adalah fondasi krusial bagi kinerja tinggi. Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen, produktif, kreatif, serta memiliki tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah. Hubungan ini didukung luas oleh berbagai studi, termasuk pada generasi milenial (JRME, 2025), meskipun ada studi yang menemukan tidak ada efek (F Bagis et al., 2021).
4. **Peran Mediasi Kepuasan Karyawan (M) dalam Hubungan Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**. Kepuasan kerja dapat memediasi dampak transformasi organisasi terhadap kinerja. Meskipun klaim awal mengenai studi Arifin dan Rahayu (2023) tidak secara langsung didukung secara empiris, konsep mediasi ini didukung secara analog oleh studi yang menunjukkan kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya kewirausahaan/literasi digital dan kinerja, serta iklim organisasi/pengembangan karier terhadap kinerja.

2.6.2 Hubungan Antar Variabel Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan

1. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M)**. Kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi visi, menstimulasi intelektualitas, dan memberikan perhatian individual, secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh Prasetyo (2021), Reja, Afuan, & Silvia (2025), dan Ayuningtias & Mikrad (2025). Namun, ada temuan

kontradiktif yang menunjukkan hubungan ini tidak selalu signifikan (BINUS Business Review, 2023/2024).

2. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Kepemimpinan transformasional secara konsisten menunjukkan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Literatur menunjukkan bahwa variabel ini dapat menjelaskan hingga 26% dari kinerja karyawan, dan studi empiris lainnya juga mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan ini. Namun, beberapa studi juga menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Reja, Afuan, & Silvia, 2025).
3. **Peran Mediasi Kepuasan Karyawan (M) dalam Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).** Kepuasan karyawan terbukti secara kuat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, seringkali sebagai mediasi parsial (Jurnal Ekonomi, 2018). Studi lain juga secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan ini. Namun, ada juga studi yang tidak menemukan efek mediasi tidak langsung ini (BINUS Business Review, 2023/2024).

2.7 Kerangka Berfikir dan Hipotesis Penelitian

2.7.1 Kerangka Berfikir

Berdasarkan landasan teori dan tinjauan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini mengusulkan model hubungan kausalitas antara variabel-variabel independen (Transformasi Organisasi dan/atau Gaya Kepemimpinan Transformasional), variabel mediasi (Kepuasan Karyawan), dan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Logika hubungan antar variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut:

A. Pengaruh Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y):

Transformasi yang jelas dan terencana dapat menciptakan rasa tujuan yang lebih besar dan peluang baru, sehingga meningkatkan kepuasan. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan ketidakpastian yang mengurangi kepuasan. Pada akhirnya, transformasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, yang seharusnya juga meningkatkan kinerja karyawan.

B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M) dan Kinerja Karyawan (Y):

Pemimpin transformasional yang menginspirasi, menstimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual dapat meningkatkan motivasi dan rasa dihargai karyawan, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang termotivasi dan merasa diberdayakan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

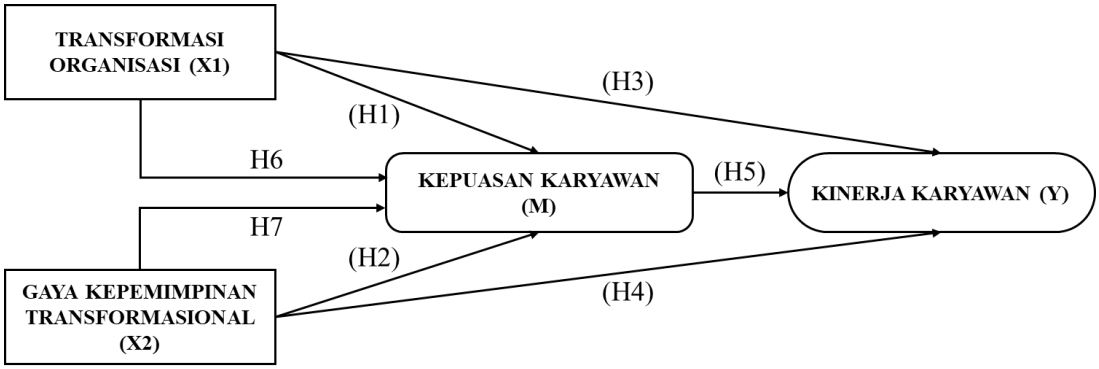
C. Pengaruh Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, komitmen lebih besar, dan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

D. Peran Mediasi Kepuasan Karyawan (M):

Kepuasan karyawan diposisikan sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana variabel independen memengaruhi kinerja. Artinya, Transformasi, Kepemimpinan, dan Komunikasi mungkin tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui peningkatan kepuasan karyawan, yang kemudian memicu kinerja yang lebih baik.

Model Pengaruh Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan melalui Mediasi Kepuasan Karyawan digambarkan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Keterangan Jalur Hipotesis:

- **H1:** X1 → M (Transformasi Organisasi → Kepuasan Karyawan)
- **H2:** X2 → M (Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Karyawan)
- **H3:** X1 → Y (Transformasi Organisasi → Kinerja Karyawan)
- **H4:** X2 → Y (Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan)
- **H5:** M → Y (Kepuasan Karyawan → Kinerja Karyawan)
- **H6:** X1 → M → Y (Mediasi Kepuasan Karyawan untuk X1)
- **H7:** X2 → M → Y (Mediasi Kepuasan Karyawan untuk X2)

2.7.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- **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.

Perancangan pengujian hipotesis serta analisis pengujian hipotesis secara lengkap dijelaskan pada bab tersendiri di Bab III Metodologi Penelitian.