



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

Andri¹, Abdul Hamid², Hermawan³

^{1,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

²Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

4ndri.2025@gmail.com¹, abdul.hamid@uinjkt.ac.id², awanhermawan.gici@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini menganalisis hubungan antara transformasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan pada PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), sebuah anak perusahaan BUMN yang tengah menjalani perubahan berkelanjutan. Menggunakan metode kuantitatif melalui SEM-PLS dan Multi-Group Analysis (MGA), data dikumpulkan dari 268 karyawan tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, dan kepuasan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja. Kepuasan terbukti memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sebaliknya, transformasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja. Analisis moderasi mengungkap bahwa masa kerja tidak memengaruhi hubungan variabel, sementara jenis kelamin memoderasi beberapa hubungan: pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan pengaruh kepuasan terhadap kinerja lebih kuat pada laki-laki, sedangkan pengaruh transformasi organisasi lebih kuat pada perempuan. Temuan ini menegaskan peran penting kepuasan karyawan dalam meningkatkan kinerja serta perlunya strategi SDM yang peka gender.

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

Abstract

This study examines the relationships among organizational transformation, transformational leadership, employee satisfaction, and employee performance at PT Graha Sarana Duta (TelkomProperty), a subsidiary of an Indonesian state-owned enterprise undergoing continuous change. Using a quantitative approach with SEM-PLS and Multi-Group Analysis (MGA), data were collected from 268 permanent employees through an online survey. The results show that transformational leadership has a significant positive effect on employee satisfaction, and employee satisfaction significantly improves performance. Employee satisfaction fully mediates the relationship between transformational leadership and performance, indicating that leadership effectiveness occurs primarily through enhanced job satisfaction. Conversely, organizational transformation does not significantly affect satisfaction or performance. Moderation analysis reveals that tenure does not influence any relationship, while gender moderates several paths: the effects of leadership on satisfaction and satisfaction on performance are stronger for males, whereas the effects of organizational transformation are stronger for females. The study highlights the central role of employee satisfaction and the importance of gender-sensitive HR strategies.

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

(*) Corresponding Author : Andri¹, 4ndri.2025@gmail.com¹

INTRODUCTION

PT Graha Sarana Duta, dikenal luas sebagai TelkomProperty, merupakan anak perusahaan strategis dari PT Telkom Indonesia Tbk yang bergerak di bidang properti terpadu, mencakup manajemen properti, pengembangan properti, solusi proyek, dan layanan manajemen transportasi. Sejak diakuisisi oleh PT Telkom Indonesia Tbk pada tahun 2001 dan di-rebranding menjadi TelkomProperty pada tahun 2012, perusahaan ini secara konsisten dihadapkan pada transformasi organisasi yang signifikan dan berkelanjutan. Transformasi ini didorong oleh perubahan visi dan misi perusahaan pada tahun 2010 untuk menjadi "perusahaan properti berbasis teknologi yang paling diminati di Indonesia". Selain itu, dinamika pasar yang kompetitif, adopsi teknologi digital (seperti implementasi platform manajemen proyek Toms Project), serta komitmen untuk mengimplementasikan budaya berbasis kinerja (*Performance Driven Culture*) dengan mengimplementasikan nilai-nilai inti BUMN "AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif)" melalui aktualisasi *Culture Activation Program* yang menjadi landasan budaya kerja perusahaan dan program ESG (*Existence for Sustainability by Telkom Indonesia*) yang diluncurkan pada November 2023 turut mendorong transformasi ini. Penghentian layanan berbasis SaaS Toms Project pada Maret 2025 menunjukkan bahwa transformasi adalah proses yang tiada henti, menuntut adaptasi konstan dari organisasi dan seluruh karyawannya. Nilai-nilai AKHLAK ini menjadi landasan budaya kerja perusahaan, dan implementasinya memerlukan adaptasi berkelanjutan dari seluruh karyawan, dari pimpinan hingga staf.

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

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

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

LITERATURE REVIEW

1. Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi adalah proses perubahan fundamental dan menyeluruh yang dirancang untuk mengubah strategi, struktur, budaya, proses, dan sistem organisasi secara drastis guna mencapai kinerja lebih tinggi dan adaptasi terhadap lingkungan dinamis (Kotter, 2020). Ini bukan sekadar penyesuaian minor, melainkan pergeseran paradigma yang memengaruhi identitas inti dan cara kerja organisasi. Dalam konteks digital, transformasi melibatkan perubahan budaya dan lebih berfokus pada manusia daripada teknologi (Westerman et al., 2024). Transformasi kontemporer, khususnya yang didorong oleh digitalisasi,

melampaui adopsi alat baru, menuntut organisasi membentuk kembali identitas inti dan nilai-nilai fundamentalnya. Pendorong transformasi meliputi disrupti teknologi, perubahan pasar, krisis, serta ambisi internal untuk keunggulan kompetitif (World Economic Forum, 2025). Perkembangan AI generatif, volatilitas ekonomi, dan ekspektasi masyarakat juga mempercepat kebutuhan transformasi (Yuan & Wang, 2025).

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

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

3. Kepuasan Karyawan

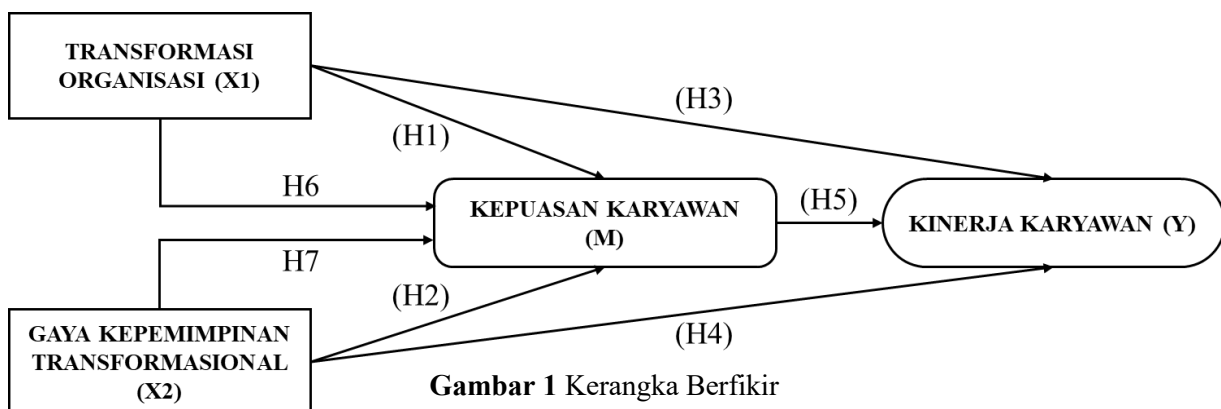
Kepuasan kerja didefinisikan sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya" (Spector, 2020, p. 2). Ini adalah sikap afektif yang terbentuk dari perbandingan antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan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

4. Kinerja Karyawan

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

Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

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



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Hipotesis Penelitian:

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

METHODS

1. Waktu dan Tempat Penelitian

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

2. Populasi dan Sampel

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

3. Jenis dan Sumber Data

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

4. Teknik Pengumpulan Data

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

5. Teknik Analisis Data

Analisis data meliputi statistik deskriptif untuk karakteristik responden dan variabel penelitian. Analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Partial Least Squares (PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Evaluasi dilakukan dalam dua tahap:

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

RESULTS & DISCUSSION

Results

Deskripsi Responden

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

Statistik Deskriptif Variabel

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

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

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

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

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

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

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

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

Tabel 3. Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

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

Tabel 4 Nilai Fornell-Larcker Criterion

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

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

Tabel 5. Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

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

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1. Koefisien Jalur dan Signifikansi (*Direct Effect*):

Tabel 6 Hasil Pengaruh Langsung

Variabel	Original sample (O)	Sample mean M)	Standar deviation	T statistics	P values
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Karyawan (M)	0.598	0.594	0.066	9.018	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.121	0.123	0.105	1.161	0.246
Kepuasan Karyawan (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.344	0.340	0.101	3.398	0.001
Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (M)	0.103	0.111	0.080	1.295	0.195
Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.123	0,123	0.101	1.213	0.225

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

2. Koefisien Jalur dan Signifikansi (*Indirect Effect*):

Tabel 7. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

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

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

3. Koefisien Determinasi (R^2):

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

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

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

4. Ukuran Efek (f^2)

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

Tabel 9. Nilai Efek (f^2)

Variabel	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepuasan Karyawan (M)	Kinerja Karyawan (Y)	Transformasi Organisasi (X1)
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)		0.481	0,01	
Kepuasan Karyawan (M)			0,09	
Kinerja Karyawan (Y)				
Transformasi Organisasi (X1)		0.014	0.015	

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

5. Relevansi Prediktif (Q^2)

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

Tabel 10. Nilai Relevansi Prediktif (Q^2)

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

Analisis Multi-Group Analysis (MGA)

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

Tabel 11. Nilai MGA Lama Bekerja (Senioritas)

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

Berdasarkan Jenis Kelamin: Analisis ini membandingkan kelompok laki-laki dan perempuan.

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

Tabel 12 Nilai MGA Jenis Kelamin (Gender)

Variabel	Difference (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2)	1-tailed (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2)	2-tailed (Jenis Kelamin – Jenis Kelamin#2)
		p value	p value
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) → Kepuasan Karyawan (M)	0.318	0.024	0.048
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.208	0.112	0.223

Kepuasan Karyawan (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0.414	0.008	0.015
Transformasi Organisasi (X1) → Kepuasan Karyawan (M)	-0.440	0.998	0.003
Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	-1.094	1.000	0.001

DISCUSSION

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

Pengaruh Langsung Variabel

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

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

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

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

Peran Mediasi Kepuasan Karyawan

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

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

Pengaruh Moderasi Demografi (Jenis Kelamin dan Lama Bekerja)

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

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

Keterbatasan Penelitian

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

REFERENCES

- Adhihusada, C. K., & Gunawan, A. W. (2025). The effect of employee satisfaction on employee performance with employee loyalty and employee engagement as mediating variables in manufacturing sector employees in Jabodetabek. *Dinasti International Journal of Management Science*, 6(3), 469–484.
- Afandi. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Zanafa Publishing.
- Ahmad, S., & Siharis, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi literatur. *Transekonomika Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, 2(5), 235–246.
- Azmy, K. A., Wahyudi, I. I., & Rahayu, R. (2023). Pengaruh transformasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 1(2), 29–48.
- Elisabeth, D. R., Wardhani, P. S., & Rohman, M. F. (2025). The effect of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(01), 1072–1078.
- Firdaus, A., Sudarmo, S., Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2025). Job satisfaction as a mediation of transformational leadership on organizational commitment and employee performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140.
- Gallup. (2024). *State of the global workplace report*.
- Gartner. (2024). *The future of work reinvented*.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2024). *The state of organizational change management*.
- Robbins, S. P. (2021). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Saleh, Y., & Abdul Rahman, H. (2020). The impact of leadership roles and strategies on employees' job satisfaction in Oman. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(3), 1727–1736.
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership*.
- Spector, P. E. (2020). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sumitra GP, C., & Susilo, H. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK WOORI SAUDARA INDONESIA 1906, Tbk (DIVISI CORPORATE SECRETARY) . *Jurnal Gici Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 16(1), 49–56. <https://doi.org/10.58890/jkb.v16i1.262>
- Supriyono, R., & Sutrisno, E. (2023). Dampak kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)*, 4(1), 1–13.
- Susilo, H., Subagja, I. K., & Samosir, P. S. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 258–262. <https://doi.org/10.54660/ANFO.2021.3.1.13>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Wulandari, A., & Santoso, R. (2021). The effect of work environment, work discipline, and work motivation on employee performance in manufacturing company. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 139–144.
- Wulandari, D. S., & Handoko, T. H. (2022). Predicting the influence of digital leadership on performance of private higher education institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1–38.

- Wulansari, P., & Pratama, B. K. G. (2025). Transformational leadership and innovation management: the mediating role of knowledge sharing. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(1), 349–358. <https://www.jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/download/1448/592>
- Yuan, Y., & Wang, W. (2025). *Transformational leadership and the challenges of educational digitalization: A systematic literature review 2020-2025*. https://www.researchgate.net/publication/392496618_Transformational_Leadership_and_the_Challenges_of_Educational_Digitalization_A_Systematic_Literature_Review_2020-2025
- Yusuf, M., Fibriadi, H., & Abduh, M. (2022). Transformational leadership, organizational learning and organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Management and Business Review*, 19(2), 232–245.