

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI
STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG**



TESIS

**EVINDRA FAJAR RAMADHAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
242510014**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2026**

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI
STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG**



**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar**

MAGISTER MANAJEMEN

**EVINDRA FAJAR RAMADHAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
242510014**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2026**

Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis

**Judul Tesis: PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM
AKSES AREA PALEMBANG**

Oleh EVINDRA FAJAR RAMADHAN , NIM 242510014, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Pembimbing Program Studi Manajemen-S2 konsentrasi MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 24 Februari 2026 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 24 Februari 2026
Mengetahui,
Program Studi Manajemen- S2
Universitas Bina Darma
Ketua,

Universitas Bina Darma
Magister Manajemen

.....
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Pembimbing,



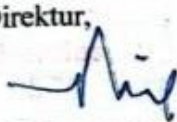
.....
Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak, CA, CPA, CSRS

Halaman Pengesahan Penguji Tesis

**Judul Tesis: PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM
AKSES AREA PALEMBANG**

Oleh EVINDRA FAJAR RAMADHAN , NIM 242510014, Tesis ini telah disetujui dan
disahkan oleh Tim Penguji Program Studi Manajemen – S2 konsentrasi MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 24
Februari 2026 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 24 Februari 2026
Mengetahui,
Program Pascasarjana
Universitas Bina Darma
Direktur,


ROGILAN PASCASARJANA

Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Penguji I,

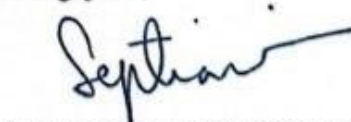


Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak, CA, CPA, CSRS

Penguji II,


Dr. Fitriasuri, S.E, M.M., Ak

Penguji III,


Dr. Septiani Fransisca, S.E., M.Si., Ak

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : EVINDRA FAJAR RAMADHAN

NIM : 242510014

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis Saya (Tesis, Skripsi, Tugas Akhir) ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik (Magister, Sarjana, dan Ahli Madya) di Universitas Bina Darma;
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian Saya sendiri dengan arahan tim pembimbing;
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan memasukkan ke dalam daftar pustaka;
4. Karena yakin dengan keaslian karya tulis ini, Saya menyatakan bersedia Tesis/Skripsi/Tugas Akhir, yang Saya hasilkan di unggah ke internet;
5. Surat Pernyataan ini Saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi dengan aturan yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 24 Februari 2026
Yang Membuat Pernyataan,



EVINDRA FAJAR RAMADHAN
NIM: 242510014

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif terhadap workforce agility serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Akses Area Palembang sebagai salah satu perusahaan yang tengah menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dari seluruh elemen organisasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 165 karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Telkom Akses Palembang menggunakan platform Google Form sebagai media pengumpulan data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Workforce Agility sedangkan Kepemimpinan Adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap Workforce Agility. Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif serta Workforce Agility berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi

Kata Kunci: Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif, Workforce Agility, Kinerja Organisasi, SEM-PLS

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational transformation and adaptive leadership on workforce agility and its implications for organizational performance. The research was conducted at PT Telkom Akses Area Palembang, a company currently facing rapid changes in the business environment that demand a high level of adaptability from all organizational elements. The sample consisted of 165 employees selected using a purposive sampling technique. This study employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected by distributing questionnaires to employees of PT Telkom Akses Area Palembang through the Google Forms platform. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) to examine the relationships among variables simultaneously. The results indicate that organizational transformation has a significant effect on workforce agility, whereas adaptive leadership does not have a significant effect on workforce agility. Furthermore, organizational transformation, adaptive leadership, and workforce agility each have a significant effect on organizational performance.

Keywords: *Organizational Transformation, Adaptive Leadership, Workforce Agility, Organizational Performance, SEM-PLS*

MOTTO

“Lebih baik menyesal karena telah mencoba daripada menyesal karena tidak pernah mencoba“

“Jangan pernah menyesali masa lalu, karena masa lalu hanya untuk dikenang dan dijadikan pembelajaran yang berharga untuk masa kini dan masa kini adalah hal yang harus kita perjuangkan demi masa depan yang lebih indah”

“Apapun yang terjadi, Walau semua orang meninggalkanmu yakinlah kamu tidak sendiri karena Allah SWT. selalu ada untukmu.”

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa Syukur, Tesis ini kupersembahkan kepada:

1. Istriku tercinta, Yossy Tamara Marsudin, S.Tr.T. yang selalu menemani dalam suka maupun duka, doa yang tidak pernah putus, dan support yang selalu menguatkan.
2. Kedua orang tuaku yang telah memberikan doa, cinta dan dukungan tanpa pamrih
3. Anakku Muhammad Yusuf Rafardhan yang selalu menjadi penyemangat dalam hidup dan mewarnai dunia kami
4. Saudara-saudariku tersayang
5. Sahabat dan temanku
6. Almamater yang ku banggakan

Semoga karya ini menjadi langkah kecil yang membawa manfaat besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemberdayaan masyarakat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala karena atas rahmat dan ridho-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai persyaratan dalam menyelesaikan studi Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dengan judul **“PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI, STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG”**.

Dalam penelitian dan penyusunan tesis, penulis mendapatkan bantuan baik secara teknis maupun non teknis berupa bimbingan, arahan maupun bantuan lainnya dari berbagai pihak sehingga dapat selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu segala kritikan dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk kemajuan di masa yang akan datang.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari arahan para pembimbing dan bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah Subhanahu wa Ta'ala atas karunia-Nya;
2. Prof. Dr. Edi Surya Negara, M.Kom, Selaku Plt. Rektor Universitas Bina Darma Palembang beserta jajaran pimpinan universitas.
3. Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc, PU-SDA, Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Bina Darma Palembang.
4. Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Darma Palembang

5. Bapak Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak, CA, CPA, CSRS selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana yang telah memberikan ilmu dan pelayanan akademik selama masa perkuliahan.
7. Orang Tua ku tercinta yang selalu menasehati, mendoakan dan menjadi inspirasi untuk penulis. Yang telah merawat dan membesarkan penulis dengan kasih sayang, serta selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan Tesis ini
8. Istriku tercinta Yossy Tamara Marsudin, S.Tr.T yang telah memberikan semangat, dan restu serta dukungan baik secara moril maupun materil dalam proses penulisan Tesis ini hingga selesai.
9. Anaku Muhammad Yusuf Rafardhan yang telah menjadi penyemangat dalam proses penulisan Tesis ini.
10. Teman-teman seperjuangan Fakultas Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bina Darma Palembang.
11. Semua pihak yang turut membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, umumnya para pembaca dan khususnya penulis serta bagi mahasiswa Fakultas Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bina Darma Palembang.

Palembang, April 2026

Evindra Fajar Ramadhan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	13
1.6.1 Manfaat Teoritis	13
1.6.2 Manfaat Praktis.....	13
1.7 Sistematika Penulisan.....	14
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	 16
2.1 Grand Teori	16
2.1.1 Organizational Change Theory.....	17
2.1.2 Dynamic Capability Theory	18
2.1.3 Resource-Based View (RBV)	18
2.2 Kajian Pustaka.....	19
2.2.1 Transformasi Organisasi	19
2.2.1.1 Pengertian Transformasi Organisasi.....	19
2.2.1.2 Dimensi Transformasi Organisasi	22
2.2.1.3 Indikator Transformasi Organisasi	25
2.2.2 Kepemimpinan Adaptif.....	27
2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Adaptif	27
2.2.2.2 Dimensi Kepemimpinan Adaptif	30
2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan Adaptif.....	32
2.2.3 Workforce Agility	34
2.2.3.1 Pengertian Workforce Agility.....	34
2.2.3.2 Dimensi Workforce Agility	35
2.2.3.3 Indikator Workforce Agility	37
2.2.4 Kinerja Organisasi	39

2.2.4.1	Pengertian Kinerja Organisasi	39
2.2.4.2	Dimensi Kinerja Organisasi.....	40
2.2.4.3	Indikator Kinerja Organisasi.....	41
2.3	Penelitian Terdahulu.....	43
2.4	Kerangka Pemikiran	49
2.5	Pengembangan Hipotesis.....	51
BAB III.	METODOLOGI PENELITIAN	52
3.1	Desain dan Metode Penelitian	52
3.2	Operasional Variabel	53
3.3	Jenis, SumberData dan Instrumen Pengumpulan Data.....	57
3.3.1	Jenis Data.....	57
3.3.2	Sumber Data	57
3.3.3	Instrumen Pengumpulan Data	58
3.4	Populasi, Sampel, Dan Responden.....	58
3.4.1	Populasi	58
3.4.2	Sampel	59
3.4.3	Responden Penelitian	59
3.5	Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	60
3.5.1	Pengertian <i>PLS-SEM</i>	60
3.5.2	Alasan Menggunakan SEM-PLS dalam Penelitian .	60
3.6	Metode Analisis Data	61
3.6.1	Uji Statistik Deskriptif.....	62
3.6.2	Uji Kualitas Data	63
3.6.2.1	Uji Validitas.....	64
3.6.2.2	Uji Realibilitas	66
3.6.3	Uji Asumsi Klasik	67
3.6.4	Evaluasi Model SEM-PLS.....	69
3.6.4.1	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	69
3.6.4.2	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)....	74
3.6.4.3	Uji Hipotesis	77
3.6.4.4	Persamaan Struktural Penelitian	80
BAB IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	82
4.1	Profil Objek Penelitian	82
4.2	Gambaran Umum Objek Dan Responden Penelitian	83
4.3	Jenis Dan Sumber Data Penelitian	83
4.4	Prosedur Pengumpulan Data	84
4.5	Deskripsi Responden Penelitian	84
4.6	Uji Statistik Deskriptif.....	85
4.6.1	Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian	86
4.6.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	91
4.6.2.1	Analisis Variabel Transformasi Organisasi .	91

4.6.2.2 Analisis Variabel Kepemimpinan Adaptif...	94
4.6.2.3 Analisis Variabel Workforce Agility	97
4.6.2.4 Analisis Variabel Kinerja Organisasi	99
4.7 Uji Kualitas Data	102
4.7.1 Uji Validitas.....	102
4.7.2 Uji Realibilitas.....	105
4.8 Uji Asumsi Klasik	106
4.8.1 Uji Normalitas	106
4.8.1.1 Regresi X1 dan X2 Terhadap Y1.....	107
4.8.1.2 Regresi Y1 Terhadap Y2	108
4.8.2 Uji Multikolinearitas.....	110
4.8.2.1 Regresi X1, X2 Terhadap Y1	110
4.8.2.2 Regresi Y1 Terhadap Y2	111
4.8.3 Uji Heterokedastisitas	111
4.8.3.1 Regresi X1 dan X2 Terhadap Y1.....	111
4.8.3.2 Regresi Y1 Terhadap Y2	112
4.8.4 Kesimpulan Uji Asumsi Klasik	112
4.9 Spesifikasi Model Penelitian	113
4.9.1 Penentuan Variabel Laten.....	113
4.9.2 Penentuan Indikator.....	114
4.9.3 Penentuan Jenis Konstruksi.....	114
4.9.4 Model Struktural.....	115
4.10 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	116
4.10.1 Uji Reliabilitas indikator	116
4.10.2 Uji Reabilitas Internal	117
4.10.3 Uji Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>)	118
4.10.4 Discriminant Validity	120
4.11 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	122
4.11.1 Uji Multikolinearitas.....	122
4.11.2 Koefisien Determinasi (R^2).....	123
4.11.3 Effect Size (f^2)	124
4.11.4 Predictive Relevance (Q^2)	124
4.12 Uji Hipotesis.....	126
4.12.1 Koefisien Jalur (Path Coefficient)	127
4.12.2 Uji Signifikansi Jalur (t-static & p-value)	128
4.13 Persamaan Struktural dan Interpretasi Model	128
4.13.1 Persamaan Struktural Workforce Agility (Y1)	129
4.13.2 Persamaan Struktural Kinerja Organisasi (Y2)	130
4.14 Hasil Uji Hipotesis	131
4.14.1 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Workforce Agility.....	131
4.14.2 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap	

Workforce Agility.....	132
4.14.3 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	133
4.14.4 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi	135
4.14.5 Pengaruh Workforce Agility Terhadap Kinerja Organisasi	137
4.15 Uji Mediasi	138
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	145
5.1 Kesimpulan.....	145
5.2 Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Hubungan Input-Output Hasil	20
2.2 Dimensi Transformasi	23
2.3 Research Model.....	50
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	86
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	87
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	88
4.4 Uji Normalitas X1 dan X2 Terhadap Y1.....	107
4.5 Uji Normalitas Y1 Terhadap Y2	109
4.6 Uji Heteroskedastisitas X1 dan X2 Terhadap Y1	111
4.7 Uji Heteroskedastisitas Y1 Terhadap Y2.....	112
4.8 Model Penelitian.....	115
4.9 Uji Hipotesis Menggunakan Bootstrapping	127

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
3.1 Operasional Variabel.....	54
4.1 Tingkat Pengembalian Kuisisioner Kritis	85
4.2 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	85
4.3 Data Statistik Deskripsi	89
4.4 Penilaian Responden Berdasarkan Kriteria	91
4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Transformasi Organisasi	91
4.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Adaptif.	94
4.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Workforce Agility	97
4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Organisasi.....	99
4.9 Uji Validitas Untuk Variabel X1.....	102
4.10 Uji Validitas Untuk Variabel X2.....	103
4.11 Uji Validitas Untuk Variabel Y1.....	104
4.12 Uji Validitas Untuk Variabel Y2.....	104
4.13 Hasil Uji Realibilitas	105
4.14 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov X1 Dan X2 Terhadap Y1	107
4.15 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Y1 Terhadap Y2.....	108
4.16 Uji Multikolinearitas X1,X2, Terhadap Y1.....	110
4.17 Uji Multikolinearitas Y1 Terhadap Y2	111
4.18 Uji Reliabilitas Indikator Menggunakan Outer Loading.....	116
4.19 Uji Reliabilitas Internal	118
4.20 Uji Validitas Konvergen Menggunakan Outer Loading	119
4.21 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	120
4.22 Uji Validitas Menggunakan Fornell-Lacker.....	121
4.23 Uji Multikolinearitas Menggunakan SmartPLS	122
4.24 R Square Overview	123
4.25 F Square Overview	124
4.26 Q ² Predict Overview	126
4.27 Path Coefficient dan Uji Signifikansi Jalur	128
4.28 Uji Signifikansi Indirect Effect (Mediasi).....	138

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Pengolahan Data Menggunakan SPSS
- Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS
- Lampiran 3 Hasil Kuesioner
- Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

