

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung tidak dapat diduga dan sangat cepat sehingga organisasi harus mampu beradaptasi secara efektif agar tetap kompetitif. Fenomena ini sering digambarkan sebagai kondisi VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) yang menjadikan kemampuan organisasi dalam melakukan transformasi sebagai faktor penentu keberlangsungan usaha (Dewi & Anatan, 2025). Dalam konteks tersebut, organisasi tidak lagi cukup hanya melakukan penyesuaian strategis, tetapi juga perlu mentransformasi pola kerja, struktur, sistem, serta budaya organisasi untuk merespons dinamika lingkungan secara berkelanjutan.

Transformasi organisasi pada akhirnya harus bermuara pada peningkatan kinerja. Kinerja organisasi bukan hanya diukur berdasarkan aspek efisiensi finansial, tetapi juga berdasarkan inovasi, keberlanjutan, kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan (Bernal-Torres et al., 2023). Dalam perspektif manajemen strategis, kinerja mencerminkan hasil akhir dari serangkaian keputusan dan implementasi kebijakan (Itohan et al., 2024). Pendekatan Balanced Scorecard menyoroti bagaimana prosedur bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan pelanggan, dan faktor keuangan semuanya berdampak pada kinerja organisasi (Ashfahany et al., 2024). Selain itu, dalam pengukuran kinerja ada beberapa hal yang harus mempertimbangkan seperti pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan pelanggan (Najam et al., 2020).

Dengan demikian, pencapaian kinerja yang optimal memerlukan dukungan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu merespons perubahan secara cepat.

Dalam proses transformasi, peningkatan kinerja sering menjadi tolok ukur keberhasilan perubahan (Yan et al., 2022). Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan transformasi ialah workforce agility. Workforce agility merefleksikan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif dalam menghadapi perubahan, menguasai keterampilan baru, serta tetap produktif dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti. Penelitian menunjukkan bahwa tenaga kerja yang agile mampu meningkatkan efektivitas perubahan organisasi dan memperkuat kinerja perusahaan (AlNuaimi et al., 2022). Dalam bisnis telekomunikasi yang kian dinamis dan sarat kompetisi, kelincahan tenaga kerja menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga keberlanjutan bisnis.

Selain workforce agility, kepemimpinan adaptif juga memegang peran penting dalam keberhasilan transformasi. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menjelaskan bahwa pemimpin adaptif tidak sekadar mengarahkan perubahan, tetapi juga mendorong proses pembelajaran, kolaborasi, serta keberanian menghadapi tantangan baru. Kepemimpinan adaptif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, mendorong inovasi, serta membangun kesiapan karyawan dalam merespons transformasi organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif dipandang sebagai faktor yang dapat membentuk dan memperkuat workforce agility, yang mana pada akhirnya akan memiliki dampak pada kinerja organisasi.

PT. Telkom Indonesia sebagai salah satu BUMN strategis tengah menjalankan transformasi besar sejak tahun 2021 melalui strategi 5 Bold Moves, yaitu Fixed Mobile Convergence, InfraCo, Data Center Co, B2B IT Service, dan DigiCo. Transformasi ini bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, serta mendorong percepatan ekosistem digital nasional. Sejalan dengan transformasi tersebut, PT. Telkom Akses sebagai anak perusahaan yang bergerak dalam pembangunan dan pengelolaan jaringan fiber optic juga melakukan transformasi pada struktur organisasi, budaya kerja, dan proses bisnis.

Sama seperti halnya dalam organisasi lainnya, PT. Telkom Akses juga menghadapi tantangan dalam menjalankan transformasi organisasi. Transformasi organisasi telah menjadi agenda strategis yang semakin mendesak dalam konteks manajemen modern. Dalam kondisi lingkungan bisnis global yang kian dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara responsif terhadap perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pasar, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan dan tekanan persaingan, agar tetap relevan dan bernilai bagi para pemangku kepentingan. Selain itu, transformasi organisasi di era kontemporer juga semakin dikaitkan dengan agenda global seperti keberlanjutan (*sustainability*), digitalisasi, dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dalam menghadapi tantangan tersebut, kepemimpinan adaptif memegang peran penting dalam hal mengarahkan organisasi agar mampu merespons perubahan dengan efektif, membangun budaya kerja yang fleksibel, serta mengoptimalkan sumber daya manusia untuk menjadi lebih lincah (*agile*), resilien, dan berorientasi pada inovasi berkelanjutan.

Namun, proses transformasi sering kali menemui hambatan internal seperti resistensi terhadap perubahan (Gkrimpizi et al., 2023). Dalam praktiknya, transformasi organisasi di PT. Telkom Akses Area Palembang menghadapi berbagai tantangan. Permasalahan yang muncul meliputi kurangnya sosialisasi perubahan, minimnya pelatihan terhadap sistem kerja baru, resistensi karyawan, ketidakjelasan peran akibat perubahan struktur, ketimpangan beban kerja, serta gangguan komunikasi antar divisi. Pergeseran budaya kerja dan penerapan sistem digital yang belum diimbangi pendampingan yang memadai turut memengaruhi motivasi dan kesiapan karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang belum sepenuhnya adaptif serta kurangnya evaluasi dan komunikasi indikator keberhasilan transformasi menyebabkan peningkatan kinerja pasca-transformasi belum menunjukkan hasil yang signifikan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara transformasi yang dirancang secara strategis dengan implementasi di tingkat operasional. Transformasi struktural dan kebijakan formal tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh kesiapan dan kelincahan tenaga kerja. Dalam konteks ini, workforce agility menjadi variabel kunci yang dapat menjembatani hubungan antara transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kinerja organisasi. Workforce agility tidak hanya dilihat sebagai kemampuan individu, tetapi juga sebagai keterampilan dinamis organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Keberhasilan transformasi sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mempersiapkan sumber daya manusianya (Syamsuri et al., 2022). Sehingga,

peran manajemen perubahan menjadi kunci penting agar proses transformasi berjalan lancar (Manubrahma et al., 2024). Oleh karena itu, sangat penting memahami dinamika transformasi organisasi di level praktis pada PT Telkom Akses yang sedang beradaptasi terhadap tekanan digitalisasi dan persaingan pasar.

Keberhasilan suatu transformasi organisasi tidak hanya berdasarkan oleh perubahan struktur atau sistem semata, tetapi juga bergantung pada tenaga kerja di dalamnya yang harus memiliki kesiapan dan keterlibatan langsung. Dalam konteks ini, dua faktor kunci yang perlu mendapat perhatian adalah *workforce agility*. *Workforce agility* merefleksikan kapasitas karyawan untuk mampu beradaptasi secara cepat dan sigap terhadap perubahan, menguasai keterampilan baru, serta berkontribusi secara efektif dalam bagian lingkungan kerja yang kompleks, dinamis dan sarat ketidakpastian. Faktor ini dipandang sebagai peran mediasi strategis dalam menghubungkan transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif dengan peningkatan kinerja yang diharapkan.

Selain sebagai variabel mediasi, *workforce agility* dalam penelitian ini juga diposisikan sebagai variabel dependen karena tingkat kelincahan tenaga kerja pada dasarnya merupakan hasil dari bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan transformasi serta bagaimana kepemimpinan adaptif dijalankan dalam praktik sehari-hari. Transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif tidak serta-merta menghasilkan perubahan perilaku karyawan, melainkan memerlukan proses internalisasi nilai, pembelajaran berkelanjutan, serta dukungan sistem yang konsisten. Oleh sebab itu, *workforce agility* menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana kebijakan transformasi dan gaya kepemimpinan benar-

benar berdampak pada kesiapan dan kapasitas individu dalam menghadapi perubahan. Jika transformasi dan kepemimpinan adaptif berjalan efektif, maka seharusnya tercermin pada meningkatnya fleksibilitas, proaktivitas, kemampuan belajar, dan kecepatan respons karyawan terhadap dinamika kerja.

Di sisi lain, kinerja organisasi sebagai variabel dependen utama merupakan representasi akhir dari seluruh proses transformasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan. Dalam konteks PT. Telkom Akses Area Palembang, kinerja organisasi bukan hanya diukur dari pencapaian target operasional, akan tetapi juga dari kualitas layanan, efektivitas koordinasi internal, efisiensi proses kerja, serta kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing di tengah tekanan industri telekomunikasi yang semakin kompleks. Dengan menjadikan kinerja organisasi sebagai variabel Y, penelitian ini berupaya menegaskan bahwa setiap inisiatif transformasi dan praktik kepemimpinan harus bermuara pada hasil nyata yang terukur. Hal ini penting karena keberhasilan transformasi tidak cukup dinilai dari perubahan struktural atau kebijakan formal, tetapi dari peningkatan performa organisasi secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, penempatan workforce agility dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen juga didasarkan pada asumsi teoritis bahwa dalam lingkungan VUCA, organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu membangun kapabilitas dinamis (dynamic capabilities), di mana kelincahan tenaga kerja menjadi fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Workforce agility yang maksimal memungkinkan organisasi agar lebih cepat mengadopsi teknologi baru, menyesuaikan model bisnis, serta merespons kebutuhan pelanggan

secara adaptif. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan berimplikasi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, menguji kedua variabel ini sebagai outcome menjadi relevan untuk menilai bahwa transformasi yang dilakukan benar-benar menghasilkan dampak strategis yang berkelanjutan.

Dalam berbagai penelitian menunjukkan bahwa saat menghadapi kemajuan teknologi yang terus berkembang pesat, peningkatan kinerja organisasi sangat bergantung pada kelincahan dan juga kemampuan dari sumber daya manusia dalam merespons dinamika serta inovasi yang senantiasa berubah di lingkungan bisnis (Saryatmo, 2022). Dengan demikian, organisasi perlu tidak hanya fokus pada strategi transformasi, tetapi juga pada penguatan aspek manusia sebagai penggerak utama kesuksesan transformasi tersebut.

Persoalan-persoalan yang muncul selama proses transformasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Berbagai hambatan seperti resistensi karyawan, ketidakjelasan peran, kurangnya sosialisasi, lemahnya pendampingan sistem baru, hingga belum optimalnya peran kepemimpinan adaptif mengindikasikan adanya kesenjangan antara strategi transformasi yang dirancang dengan implementasi di tingkat operasional. Kondisi ini menegaskan terhadap keberhasilan transformasi bukan hanya ditentukan oleh perubahan struktur dan kebijakan formal, tetapi juga kesiapan dan kelincahan sumber daya manusia dalam merespons perubahan tersebut.

Dalam konteks ini, workforce agility menjadi faktor krusial yang perlu dikaji lebih mendalam. Workforce agility merepresentasikan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif terhadap dinamika organisasi. Apabila transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif berjalan efektif, maka seharusnya tercermin pada meningkatnya kelincahan tenaga kerja. Sebaliknya, apabila karyawan belum menunjukkan kesiapan dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, maka transformasi berisiko tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menguji apakah transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif benar-benar berpengaruh terhadap workforce agility.

Lebih lanjut, kinerja organisasi sebagai outcome akhir menjadi indikator utama untuk menilai efektivitas transformasi yang telah dijalankan. Dalam industri telekomunikasi yang dinamis dan kompetitif, kinerja organisasi bukan hanya mencerminkan pencapaian target finansial, akan tetapi juga efektivitas proses internal, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta kemampuan adaptasi berkelanjutan. Dengan demikian, perlu dianalisis apakah transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif secara langsung memengaruhi kinerja organisasi, serta apakah workforce agility memiliki peran dalam memperkuat hubungan tersebut.

Secara teoretis, transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif diyakini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu konsisten dan sering dipengaruhi oleh faktor kontekstual internal organisasi. Salah satu faktor yang diduga berperan penting namun belum banyak diuji secara empiris

adalah workforce agility sebagai kapabilitas dinamis organisasi. Penelitian yang mengintegrasikan transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, workforce agility, dan kinerja organisasi dalam satu model komprehensif masih terbatas, terutama pada konteks BUMN sektor telekomunikasi yang sedang menjalankan agenda transformasi besar. Keterbatasan tersebut membuka peluang penelitian untuk menguji secara empiris bagaimana workforce agility berperan dalam memperkuat hubungan antara transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan untuk melakukan pengujian empiris mengenai hubungan antara transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, workforce agility, dan kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang. Penelitian ini sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana strategi transformasi dan praktik kepemimpinan dapat diterjemahkan menjadi ketangkasan tenaga kerja dan manfaat nyata dalam kinerja organisasi. Untuk itu penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai sejauh mana transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap workforce agility serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP *WORKFORCE AGILITY* DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang diatas, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan diatas yang menjadi fokus penelitian ini untuk dianalisis secara lebih mendalam :

1. Tidak adanya sosialisasi yang efektif terkait tujuan dan urgensi transformasi terhadap karyawan di level bawahan/teknisi
2. Kurangnya pelatihan dan pembekalan terhadap karyawan mengenai perubahan sistem kerja sehingga para karyawan merasa kebingungan terhadap sistem kerja yang berubah
3. Resistensi dari sebagian besar karyawan terhadap perubahan yang dilakukan secara tiba-tiba
4. Perubahan struktur organisasi menyebabkan peran dan tanggung jawab karyawan menjadi tidak jelas
5. Budaya kerja baru tidak sesuai dengan nilai dan kebiasaan yang sudah tertanam.
6. Komunikasi antar divisi menjadi tidak lancar akibat perubahan jalur koordinasi.
7. Ketimpangan beban kerja pasca restrukturisasi organisasi.
8. Menurunnya motivasi kerja karyawan karena tidak dilibatkan dalam proses perubahan.
9. Kebingungan dalam implementasi sistem digital baru karena kurangnya pendampingan.

10. Penurunan kualitas layanan akibat adaptasi yang belum matang terhadap sistem baru.
11. Konflik antar individu atau kelompok karena adanya perbedaan pendapat terhadap perubahan yang terjadi.
12. Kurangnya kepemimpinan yang inspiratif untuk mengarahkan perubahan.
13. Ketidaksesuaian antara kebijakan pusat dan realitas lapangan.
14. Tidak adanya indikator keberhasilan transformasi yang dikomunikasikan secara terbuka.
15. Perasaan terancam pada sebagian karyawan akibat rotasi dan penempatan baru.
16. Kinerja perusahaan secara keseluruhan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan setelah transformasi.

1.3 Pembatasan Masalah

Penulis telah menetapkan batasan penelitian berikut agar studi ini lebih terfokus dan tetap sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan.

1. Objek Penelitian

Objek di dalam penelitian ini adalah transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, *workforce agility*, dan kinerja organisasi. Fokus penelitian adalah untuk mengkaji pengaruh transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif terhadap *workforce agility* dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Akses Palembang, baik dari level manajerial maupun staf operasional, yang mengalami secara

langsung proses transformasi organisasi yang sedang atau telah berlangsung di perusahaan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, Adapun rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap *workforce agility* pada PT. Telkom Akses Area Palembang ?
2. Apakah kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap *workforce agility* pada PT. Telkom Akses Area Palembang ?
3. Apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang ?
4. Apakah kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang ?
5. Apakah *workforce agility* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang ?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap *workforce agility* pada PT. Telkom Akses Area Palembang
2. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap *workforce agility* pada PT. Telkom Akses Area Palembang

3. Untuk menganalisis apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang
4. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang
5. Untuk menganalisis apakah *workforce agility* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Telkom Akses Area Palembang

1.6 Manfaat Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan menghasilkan keuntungan-keuntungan berikut :

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pengetahuan dan wawasan terhadap pengaruh transformasi organisasi terhadap kinerja organisasi serta bagaimana *workforce agility* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan gambaran empiris bagi PT. Telkom Akses Area Palembang mengenai sejauh mana transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif memengaruhi kinerja perusahaan, sekaligus menjadi dasar rekomendasi dalam memperkuat *workforce agility* untuk menghadapi dinamika bisnis. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi manajemen dalam merancang strategi perubahan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, serta memberikan masukan bagi praktisi sumber daya manusia untuk mengembangkan kompetensi dan program pelatihan karyawan yang lebih tepat

sasaran. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi *best practice* bagi perusahaan telekomunikasi lainnya dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan perubahan dan kepemimpinan yang adaptif.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulis membagi isi penelitian menjadi lima bab, yang dijelaskan sebagai berikut, untuk memberikan ringkasan yang lebih terorganisir dan membuat perdebatan dalam tesis ini lebih mudah dipahami..

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas latar belakang, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, cakupan diskusi, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berfungsi sebagai titik awal untuk pembahasan suatu isu. Penulis menerapkan teori-teori dari literatur yang relevan dengan isu yang dibahas dalam bab ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi data dan metode yang digunakan dalam penulisan penelitian ini.

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang sejarah institusi, struktur organisasi institusi dan pembahasan mengenai penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan secara singkat dan tepat dari pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

