

**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,


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

Pembimbing,



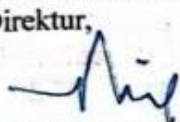
.....
Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak, CA, CPA, CSRS

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,


PROGRAM PASCASARJANA

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

Penguji I,



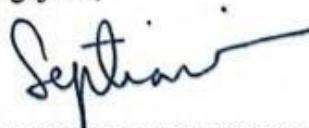
Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak, CA, CPA, CSRS

Penguji II,



Dr. Fitriyuri, 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 Dharma;
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 :

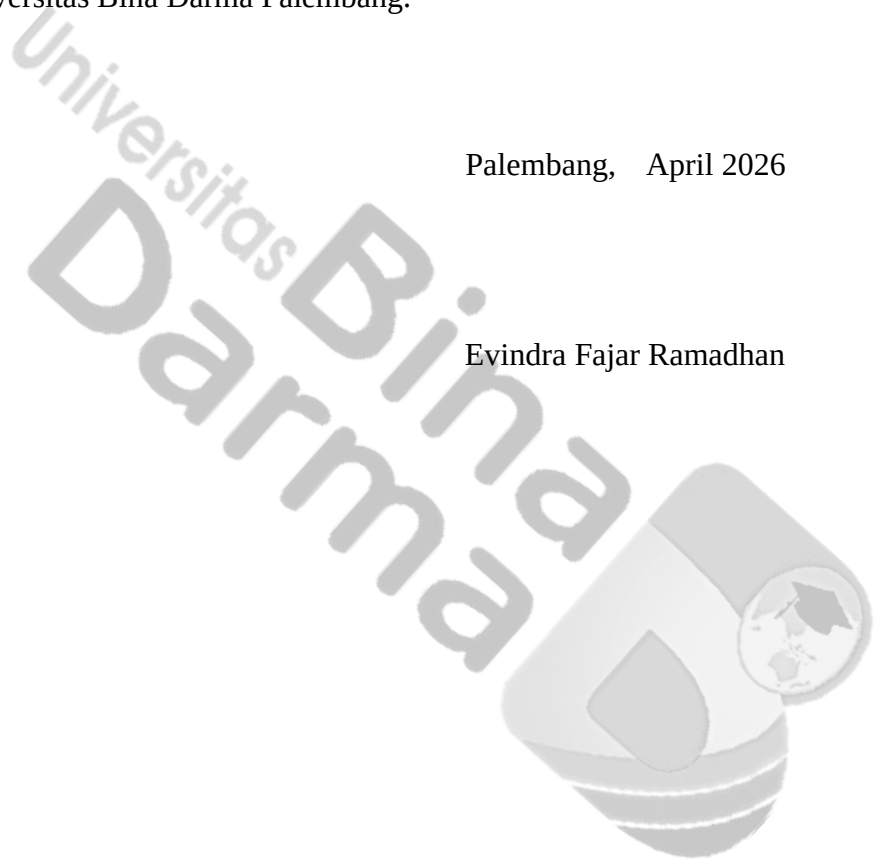
1. Allah Subhanahu wa Ta'ala atas karunia-Nya;
2. Prof. Dr. Edi Surya Negara. M.Kom, Selaku Plt. Rektor Universitas Bina Darma Palembang beserta jajaran pimpinan universitas.

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. Anakku 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	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
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, Sumber Data 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 Konstruk.....	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



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



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Teori

Penelitian ini berlandaskan pada *Organizational Change Theory* sebagai grand theory utama yang menjelaskan pentingnya perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Teori ini menyatakan bahwa organisasi perlu melakukan perubahan secara terencana untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal maupun internal. Keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan

Transformasi organisasi merupakan wujud implementasi perubahan terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan adaptif berperan sebagai penggerak utama perubahan yang mampu merespons tantangan kompleks dan memberdayakan karyawan. Selanjutnya, kesiapan dan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan tercermin melalui *workforce agility*.

Sejalan dengan *Dynamic Capability Theory* dan *Resource-Based View*, *workforce agility* dipandang sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat dan tepat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, hubungan antara transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, *workforce agility*, dan kinerja organisasi dalam penelitian ini memiliki landasan teoritis yang kuat dan saling terintegrasi.

2.1.1 *Organizational Change Theory*

Organizational Change Theory menjelaskan bahwa organisasi perlu melakukan perubahan secara terencana dan berkelanjutan untuk dapat bertahan, berkembang, dan meningkatkan kinerjanya dalam lingkungan yang dinamis. Teori ini berangkat dari pandangan bahwa perubahan merupakan kondisi yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi, baik perubahan yang bersumber dari lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi dan persaingan, maupun dari faktor internal organisasi (Burnes, 2017). Salah satu model awal dalam Organizational Change Theory dikemukakan oleh Lewin (1951) melalui konsep tiga tahap perubahan, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* menekankan pentingnya menumbuhkan kesadaran akan kebutuhan perubahan, tahap *changing* berfokus pada implementasi perubahan, sedangkan tahap *refreezing* bertujuan menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari praktik organisasi. Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat tergantung pada kesiapan individu dan sistem organisasi dalam menerima dan menjalankan perubahan tersebut.

Selanjutnya, Kotter (1996; 2012) mengembangkan *Organizational Change Theory* dengan menekankan peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan organisasi. Kotter mengemukakan delapan langkah perubahan yang mencakup penciptaan urgensi, pembentukan koalisi pemimpin perubahan, penyusunan visi dan strategi, komunikasi perubahan, pemberdayaan karyawan, hingga penguatan perubahan dalam budaya organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa perubahan

organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga melibatkan aspek perilaku, budaya, dan sumber daya manusia.

2.1.2 *Dynamic Capability Theory*

Dynamic Capability Theory diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai pengembangan dari *Resource-Based View* (RBV) yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya yang memiliki nilai, langka, dan sulit ditiru, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memperbarui dan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut secara berkelanjutan. Dalam menghadapi lingkungan yang berubah dan tidak dapat diprediksi, teori ini menekankan betapa pentingnya bagi suatu organisasi untuk dapat mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal.

Teece (2007) selanjutnya menyatakan bahwa kemampuan dinamis terdiri dari tiga kapasitas utama: rekonfigurasi (kemampuan untuk mengatur ulang struktur organisasi dan aset), penginderaan (kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman), dan perebutan (kemampuan untuk memanfaatkan peluang dengan membuat keputusan strategis). Organisasi dapat mempertahankan kinerja jangka panjang dan menyesuaikan diri secara efisien terhadap perubahan lingkungan bisnis berkat ketiga kapasitas ini.

2.1.3 *Resource-Based View* (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu teori utama dalam manajemen strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja

organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dimiliki dan dikelola oleh organisasi. Teori ini menekankan bahwa tidak semua sumber daya mampu menciptakan keunggulan bersaing, melainkan hanya sumber daya yang memenuhi ketentuan *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) yang dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991).

Menurut RBV, sumber daya organisasi tidak hanya terbatas pada aset fisik, tetapi juga mencakup sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan, keterampilan, budaya organisasi, dan kapabilitas sumber daya manusia. Sumber daya tidak berwujud tersebut cenderung lebih sulit ditiru oleh pesaing sehingga memiliki potensi yang lebih besar dalam mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan (Barney, 2001).

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Transformasi Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Transformasi Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), transformasi adalah perubahan rupa, baik itu bentuk, sifat, fungsi, atau sebagainya. Berdasarkan poin pengertian transformasi organisasi menurut KBBI, perubahan rupa merupakan arti paling umum, seperti perubahan fisik seseorang atau mengubah rumah menjadi kafe. Kemudian bentuk, sifat dan fungsinya transformasi merupakan dua bentuk perubahan, di mana yang pertama mengubah karakteristik suatu objek, sedangkan yang kedua mengubah tujuan atau kegunaannya. Kemudian Menurut KBBI, organisasi adalah kesatuan (susunan, perkumpulan, atau bagian) yang terdiri berdasarkan orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu bersama-sama. Ini juga

diartikan sebagai kelompok kerja sama antara orang-orang yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pengertian tersebut Transformasi organisasi adalah perubahan menyeluruh pada susunan, sifat, atau fungsi suatu kesatuan kerja sama yang terdiri atas orang-orang, guna menyesuaikan karakteristik dan tujuan organisasi agar lebih efektif dalam mencapai sasaran bersama.

Kemudian Menurut (Ali, 2021), Transformasi merupakan penggabungan dari dua kata dalam Bahasa Inggris yaitu trans dan form. Trans yaitu satu perjalanan yang melalui satu sisi sedangkan form merupakan satu bentuk atau rupa yang dihasilkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Transformasi dapat dipahami sebagai suatu proses perubahan yang mencerminkan sifat atau fungsi tertentu yang ingin dicapai untuk menghasilkan kondisi yang lebih baik dan adaptif terhadap kebutuhan lingkungan. Transformasi dihasilkan dari usaha untuk melakukan perubahan terhadap suatu urusan yang masih menggunakan cara lama yang tidak berkembang, lalu beralih ke sesuatu yang lebih baik, lebih efektif dan lebih bermanfaat. Sedangkan organisasi bisa diartikan sebagai satu bagian sosial yang terdiri dari manusia yang bekerjasama dan saling bergantung antara satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Pada umumnya organisasi merupakan suatu system terbuka yang perkembangannya dipengaruhi oleh faktor input dan output. Organisasi terdiri dari beberapa komponen asas seperti input, proses, output, dampak dan keberhasilan



Gambar 2.1 Hubungan Input-Output-Hasil

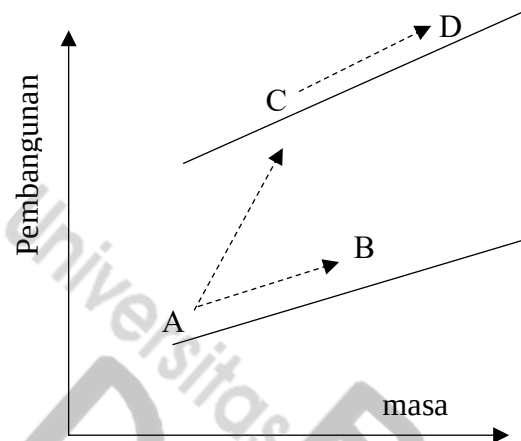
Gambar 2.1 diatas menunjukkan jika organisasi memberikan input dan fokus pada efisiensi maka outputnya adalah seberapa banyak hasil yang bisa diproduksi dalam waktu tertentu, dan bila organisasi fokus pada keberhasilan dan dampak berarti yang penting adalah apakah program itu benar-benar berdampak untuk hasil yang diinginkan. Menurut (Maarif, M Syamsul, 2024), Transformasi organisasi adalah perubahan komprehensif, strategis, dan mendasar dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk memungkinkannya beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Transformasi organisasi merupakan suatu strategi dari Perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya agar dapat terus berkelanjutan. Menurut (Pudjiarti, 2023) Transformasi organisasi dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami nilai pelanggan yang lebih baik dan pengembangan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Perubahan dalam praktik perusahaan yang bertujuan untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan adalah hal yang mendefinisikan agenda transformasi organisasi (Mauludin et al., 2022). Menurut Cummings & Worley dalam penelitian (Wahyudi et al., 2024) Penyebab eksternal seperti pergeseran pasar, peraturan perundang-undangan baru, atau kemajuan teknologi dapat memicu perubahan organisasi, yang dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk restrukturisasi, penggabungan, akuisisi, dan adopsi teknologi baru. Karyawan terdampak oleh perubahan karena merekalah yang akan menerapkannya. Para pekerja dapat menanggapi perubahan yang disarankan dengan sikap atau perilaku positif (kesiapan untuk berubah) atau sikap atau perilaku negatif (resistensi terhadap perubahan). (Herlina et al., 2022).

Banyak organisasi yang menghadapi beberapa tantangan derupsi digital di masa globalisasi saat ini. Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi, sehingga organisasi harus mampu mengelola sumber daya yang ada. Perubahan yang terjadi menuntut organisasi agar terus dapat beradaptasi dengan perubahan ekonomi, sosial, dan politik. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk menjadi organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan. (Suryani & Stiawati, 2024). Dari Kesimpulan diatas, transformasi organisasi merupakan proses perubahan menyeluruh yang melibatkan struktur, strategi, proses, dan budaya agar organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

2.2.1.2 Dimensi Transformasi Organisasi

Transformasi tidak hanya dilakukan dalam skala besar tetapi juga bisa dilakukan pada dimensi yang sederhana tetapi dapat membawa hasil yang besar bagi organisasi. Menurut (Ali, 2021) Transformasi dalam organisasi tergantung pada tujuan dan pelaksanaannya dan proses transformasi bisa berskala besar atau kecil. Faktor lain seperti waktu pelaksanaannya sebentar atau jangka panjang, seberapa sederhana atau rumit langkah-langkahnya, serta tingkat pengaruhnya (apakah hanya pada bagian tertentu atau seluruh organisasi).



Gambar 2.2 Dimensi Transformasi

Semua organisasi menjalankan misi untuk bisa mencapai visi yang telah ditetapkan. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa organisasi bergerak dari titik A ke titik B yaitu organisasi akan merencanakan dan melakukan strategi guna untuk mencapai visi pada titik B. Namun bentuk transformasi akan berubah secara drastis jika adanya perubahan visi dan misi pada organisasi tersebut. Hal ini ditunjukkan apabila A bergerak ke C yang merupakan misi baru untuk mencapai visi baru yang ada di titik D.

Menurut (Wijayatma et al., 2022), dalam melakukan perubahan yang bersifat signifikan dan mendadak, transformasi organisasi memiliki ciri khas yang mengarah pada tiga faktor organisasi, antara lain:

1. Struktur organisasi yang mengantisipasi kondisi selama transformasi dan diarahkan oleh tuntutan perusahaan diidentifikasi sebagai langkah strategis bagi organisasi.
2. Proses manajemen yang diterapkan oleh perusahaan dalam menghasilkan produk maupun jasa

3. Budaya organisasi yang telah menjadi bagian tidak terpisahkan dalam kegiatan operasional perusahaan

Kemudian dalam penelitian (A. Khairunnisa et al., 2024) beberapa dimensi dari transformasi organisasi Adalah:

1. Budaya organisasi
2. Struktur
3. Proses kerja
4. Individu yang terlibat

Dari beberapa dimensi ini tentunya memainkan peran penting dalam proses transformasi organisasi demi mencapai kinerja organisasi yang diharapkan. Transformasi organisasi ini tentunya memiliki sifat keberlanjutan, artinya proses transformasi organisasi akan selalu muncul Ketika dalam menjalankan sebuah organisasi timbul dinamika dalam organisasi menemui jalan buntu. Menurut (Aripin et al., 2024) Jika ingin tetap relevan dan kompetitif, perusahaan harus melalui proses pengembangan komprehensif yang mencakup elemen kelembagaan, budaya organisasi, dan peningkatan kompetensi SDM di samping teknologi.

Kemudian dalam penelitian (Hanif, 2021) juga menjelaskan beberapa dimensi dari transformasi organisasi, diantaranya :

1. *Reframing*
2. *Restructuring*
3. *Revitalization*
4. *Renewal*

Keempat dimensi ini mendorong Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan yang kompleks dan penuh ketidakpastian untuk tetap konsisten dalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat.

Secara umum, terdapat empat jenis perubahan dalam proses transformasi yaitu perubahan struktur (perubahan pada struktur, hierarki dan alur kerja organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas), perubahan teknologi (mengimplementasikan teknologi baru untuk meningkatkan operasional dan inovasi), perubahan strategi (Untuk mencapai tujuan jangka panjang, fokuslah pada perubahan orientasi organisasi dan strategi perusahaan.) dan perubahan budaya seperti aspek sikap, keterampilan dan pengetahuan dengan mengubah nilai-nilai, norma, dan perilaku organisasi untuk mencapai tujuan yang baru.

2.2.1.3 Indikator Transformasi Organisasi

Menurut (Ali, 2021) ada tiga inti keberhasilan organisasi yaitu, bakat, tata kelola organisasi dan sumber. Organisasi perlu memastikan bahwa anggotanya mempunyai kemampuan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai tujuan transformasi. Tata Kelola organisasi diartikan sebagai suatu sistem untuk mengawasi operasi yang dijalankan oleh organisasi termasuk saat berurusan dengan berbagai pihak yang berkepentingan dalam proses perancangan dan pelaksanaan program. Sedangkan sumber adalah aspek pengenalan, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan agar sumber yang ada di organisasi dapat digunakan secara optimal untuk membantu mencapai tujuan transformasi.

Kemudian dari dimensi yang dijelaskan oleh (Hanif, 2021) dapat ditarik indikator dari transformasi organisasi, diantaranya :

1. Mencapai mobilisasi
2. Menciptakan visi
3. Membangun system pengukuran
4. Membangun model ekonomi
5. Pendekatan strukturisasi
6. Menciptakan struktur reward
7. Membangun individu belajar
8. Pengembangan organisasi

Tentunya jika indikator-indikator ini dapat tercapai, transformasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan nilai dari sebuah organisasi dapat terealisasi dengan baik.

Kemudian dalam penelitian (A. Khairunnisa et al., 2024) menjelaskan beberapa indikator dari transformasi organisasi, diantaranya :

1. Penyesuaian visi misi
2. Redisain unit
3. Digitalisasi proses kerja
4. Perilaku adaptasi

Dari berbagai macam pendapat penelitian sebelumnya, dapat di simpulkan dimensi dan indikator dari transformasi organisasi Adalah sebagai berikut :

1. Perubahan Strategi – penyesuaian visi, misi, dan arah strategis.
2. Perubahan Struktur – redesain unit, alur kerja, desentralisasi.
3. Perubahan Budaya – nilai dan perilaku baru yang mendukung adaptasi.
4. Perubahan Teknologi & Proses – digitalisasi, otomatisasi, inovasi proses kerja.

2.2.2 Kepemimpinan Adaptif

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi ataupun kelompok. Menurut John C. Maxwell, kepemimpinan adalah pengaruh. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan bukanlah sebuah posisi atau jabatan tetapi esensi dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan Peter Drucker, seorang pakar manajemen terkenal mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memimpin orang lain ke arah yang benar, dengan cara yang benar, untuk alasan yang benar.

Kepemimpinan harus mempunyai moralitas dan integritas, dimana pemimpin tidak hanya mengarahkan tetapi juga menjadi teladan yang baik bagi orang-orang yang dipimpinnya. (Rifai, 2024). Pemimpin yang efektif adalah mereka dapat memotivasi dan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan, bahkan dalam kondisi dan tantangan yang sulit. Adapun peran utama seorang pemimpin antara lain :

1. Mengarahkan Visi dan Misi
2. Mendorong Inovasi
3. Membangun Hubungan dan Komunikasi yang Efektif
4. Mengambil Keputusan Strategis
5. Memotivasi dan Menginspirasi Tim

Di era zaman yang dipenuhi dengan ketidakpastian dan perubahan yang begitu cepat seperti saat ini, diperlukan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan efektif. Pemimpin harus dapat beradaptasi dengan situasi yang berubah dalam berbagai situasi seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar atau dinamika sosial. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi adalah kunci utama dalam mempertahankan efektivitas kepemimpinan saat ini. Oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang adaptif. Kepemimpinan adaptif adalah kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam berbagai situasi seperti perkembangan teknologi baru, perubahan dalam tim maupun situasi kritis. Pemimpin yang adaptif adalah pemimpin yang dapat menerima masukan, belajar dari kesalahan dan cepat berinovasi.

Kepemimpinan adaptif mencerminkan kemampuan pemimpin dalam merespons secara cerdas dan tanggap terhadap beragam situasi yang kompleks, dengan tidak hanya mempertimbangkan berbagai kemungkinan, tetapi juga bertindak cepat dan tepat guna menghadapi tantangan serta menyesuaikan perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Nahnudin et al., 2023).

Menurut (Rifai, 2024), Pentingnya gaya kepemimpinan yang adaptif di era modern

1. Menghadapi perubahan yang cepat, baik itu perubahan teknologi, tren pasar atau dinamika sosial. Pemimpin dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan kompetitif. Gaya kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pemimpin untuk :

- Menerima dan mengelola perubahan. Perubahan adalah peluang bukan ancaman
- Berinovasi dan bereksperimen. Pemimpin yang adaptif menciptakan lingkungan untuk anggota tim merasa aman dalam mencoba ide baru dan melakukan eksperimen yang sangat penting dalam menghadapi perubahan yang cepat

2. Membangun tim yang kuat dan resilien.

Pemimpin yang adaptif berperan dalam :

- Memahami kebutuhan anggota tim
- Menciptakan lingkungan kolaboratif

3. Menanggapi ketidakpastiaan dan risiko

- Mengidentifikasi dan mengelola resiko dan mengambil Tindakan proaktif untuk meminimalkan dampaknya
- Mengubah stratefi secara fleksibel. Mampu menyesuaikan rencana dan Tindakan berdasarkan hasil evaluasi dan situasu yang berkembang

4. Mendorong inovasi dan kreativitas, dengan

- Mendorong pemikiran kreatif
- Mengadopsi teknologi dengan metode baru

5. Mengembangkan kepemimpinan yang berkelanjutan

Dalam kepemimpinan adaptif penting untuk menciptakan pemimpin masa depan.

Pemimpin adaptif harus :

- Mengembangkan pemimpin lain, tidak hanya fokus pada diri sendiri tapi berusaha mengembangkan pemimpin berikutnya dalam tim dengan memberika pelatihan dan kesempatan bagi anggota tim untuk mengambil peran kepemimpinan
- Membangun budaya pembelajaran, dengan mendorong anggota tim untuk terus belajar dan berkembang agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan

2.2.2.2 Dimensi Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif pada dasarnya merupakan paradigma kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan yang senantiasa berubah serta kompleks. Pemimpin yang adaptif dituntut tidak hanya mampu merespons secara cepat terhadap situasi dan peristiwa yang berbeda, tetapi juga memiliki kecakapan dalam menyelesaikan permasalahan, mengelola konflik, serta menunjukkan sensitivitas terhadap perkembangan organisasi maupun perubahan lingkungan eksternal. Selain itu, kepemimpinan adaptif juga menuntut adanya ketangguhan dalam menghadapi berbagai tantangan, sekaligus kemampuan untuk mengelola diri serta melakukan

pengembangan kapasitas secara berkelanjutan agar mampu mengantisipasi kebutuhan di masa depan.

Menurut (Fridayani, 2021) kepemimpinan adaptif memiliki dimensi sebagai berikut :

1. Antisipasi
2. Artikulasi
3. Adaptasi
4. Akuntabilitas

Kemudian menurut (Nahnudin et al., 2023) dimensi kepemimpinan adaptif meliputi

1. Kemampuan menghadapi perubahan
2. Pemecahan masalah & konflik
3. Kepekaan terhadap situasi
4. Ketangguhan menghadapi tantangan
5. Pengelolaan diri & pengembangan kualitas

Jadi Kesimpulan dari Kepemimpinan adaptif adalah kemampuan pemimpin mengarahkan organisasi menghadapi tantangan melalui pembelajaran dan kolaborasi. Adapun dimensi dari kepemimpinan adaptif adalah :

1. Identifikasi tantangan adaptif
2. Regulasi stress
3. Pembelajaran adaptif
4. Eksperimen & inovasi
5. Kolaborasi

2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan Adaptif

Menurut (Fridayani, 2021) indikator kepemimpinan adaptif dilihat dari dimensi antisipasi, artikulasi, adaptasi, dan artikulasi sebagai berikut :

1. Sigap menghadapi peluang
2. Pengambilan Keputusan harus berorientasi pada aksi nyata
3. Menjadi Arsitektur teknologi yang berkembang
4. Memperjelas peran masing-masing anggota dan tanggung jawab
5. Mobilitas peran
6. Pengembangan teknologi generasi mendatang
7. Mengalokasikan sumber daya secara fleksibel
8. Proses pembelajaran yang berkelanjutan
9. dapat menerapkan kebersamaan dan menumbuhkan rasa melayani
10. panduan strategis yang dapat ditindak lanjuti
11. memberikan transparansi informasi

Kemampuan untuk membina dan membentuk seorang pemimpin sangat penting bagi seorang pemimpin adaptif agar mampu menapaki tangga kepemimpinan dan berhasil di setiap tingkatan, dari yang terendah hingga tertinggi, sementara yang lain tidak mampu melakukannya. Menurut Travis Bradbari & Jean Greaves, menyampaikan dimensi kepemimpinan adaptif, diantaranya sebagai berikut; kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), dan pengembangan (*development*) (Nahnudin et al., 2023)

Kemudian berdasarkan dimensi yang diungkapkan oleh (Nahnudin et al., 2023) , indicator dari kepemimpinan adaptif meliputi :

1. Fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan situasi baru
2. Cepat merespons perubahan lingkungan
3. Terbuka terhadap ide/gagasan baru
4. Mampu mengidentifikasi akar masalah
5. Mencari solusi kreatif untuk menyelesaikan konflik
6. Mengambil keputusan yang tepat di situasi sulit
7. Tanggap terhadap perkembangan terkini
8. Mampu membaca kebutuhan organisasi/lingkungan
9. Mampu mengantisipasi potensi risiko
10. Mampu bertahan di bawah tekanan
11. Konsisten dalam mencapai tujuan meski ada hambatan
12. Optimis dalam menghadapi rintangan
13. Mampu mengendalikan emosi dan Tindakan
14. Berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan
15. Selalu meningkatkan keterampilan untuk masa depan

Seorang pemimpin adaptif dituntut memiliki kemampuan untuk menumbuhkan kapasitas kepemimpinan yang efektif pada diri sendiri maupun orang lain, sehingga mampu beradaptasi dan mencapai keberhasilan di berbagai tingkatan organisasi—dari level operasional hingga strategis—yang sering kali sulit dicapai oleh individu lain, pendapat Travis Bradbari & Jean Greaves, menyampaikan dimensi Kepemimpinan adaptif mencakup sejumlah dimensi

penting, antara lain kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), keadilan organisasi (*organizational justice*), karakter (*character*), serta kemampuan untuk mendorong pengembangan (*development*) baik pada individu maupun organisasi

2.2.3 Workforce Agility

2.2.3.1 Pengertian Workforce Agility

Workforce agility adalah fondasi dari organisational *agility*. Karyawan yang agile bukan hanya memiliki fleksibilitas pribadi, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan organisasi yang lebih responsif, inovatif, dan kompetitif di sektor energi yang penuh ketidakpastian. Menurut (Cyfert et al., 2022), *Workforce agility* dipahami sebagai kemampuan dan kesiapan tenaga kerja (karyawan) untuk secara cepat beradaptasi, merespons perubahan, serta berfungsi efektif dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak pasti dan dinamis. Kemudian menurut (Alviani et al., 2024) *Workforce agility* adalah kemampuan tenaga kerja untuk merespons secara efisien atau beradaptasi secara berkelanjutan terhadap perubahan dalam lingkungan kerja. Awalnya, konsep ini hanya dipahami sebagai kemampuan pekerja melakukan multitasking, tetapi kemudian berkembang mencakup adaptabilitas, proaktivitas, dan resiliensi. Dan dalam penelitian (Das et al., 2023) *Workforce agility* merujuk pada kemampuan karyawan agar merespons perubahan lebih cepat, proaktif, dan tangguh dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Proactivity menggambarkan kemampuan tenaga kerja untuk mengantisipasi permasalahan dan mengambil tindakan preventif sebelum masalah muncul. *Adaptability* mencerminkan fleksibilitas karyawan dalam menyesuaikan perilaku,

keterampilan, serta pola kerja ketika menghadapi perubahan teknologi, regulasi, atau tuntutan pelanggan. Sementara itu, resilience menggambarkan kemampuan karyawan untuk tetap produktif, stabil, dan cepat pulih dari tekanan maupun kegagalan.

Kemudian menurut (Novriyan et al., 2023) *workforce agility* pendekatan baru untuk peningkatan kinerja, dengan tujuan memungkinkan bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat, dinamis, dan bergejolak dalam lingkungan bisnis.

2.2.3.2 Dimensi *Workforce Agility*

Petermann dan Zacher mengembangkan taksonomi induktif Dimensi *workforce agility* yang dikemukakan oleh (Alviani et al., 2024) dijelaskan sebagai berikut :

1. *Adaptivity* (Adaptivitas) : Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, teknologi, maupun tuntutan kerja.
2. *Proactivity* (Proaktivitas) : Kemauan bertindak secara inisiatif sebelum masalah muncul.
3. *Resilience* (Ketangguhan) : Kemampuan bangkit kembali setelah mengalami tekanan atau kegagalan.
4. *Collaboration* (Kolaborasi & Dukungan Sosial) : Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dan membangun hubungan positif.
5. *Learning Agility* (Kelincahan Belajar) : Kesiapan individu untuk terus belajar dan mengembangkan diri.

6. *Openness and Intelligence* (Keterbukaan & Kecerdasan) (opsional, tambahan dari beberapa peneliti)

Kemudian dalam penelitian (Cyfert et al., 2022) menjelaskan dimensi dari *workforce agility* sebagai berikut :

1. *Responsiveness*
2. *Competencies*
3. *Collaboration*
4. *Culture & Systems*

Lalu dalam penelitian (Das et al., 2023) diungkapkan juga beberapa dimensi dari *workforce agility* ini, yaitu :

1. *Proactivity*
2. *Adaptability*
3. *Resilience*

Secara garis besar, dimensi dari *workforce agility* ini adalah :

1. *Adaptability*
2. *Flexibility*
3. *Proactivity*
4. *Resilience*
5. *Speed of Response*

2.2.3.3 Indikator *Workforce Agility*

Berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh (Alviani et al., 2024) indikator dari *workforce agility* adalah sebagai berikut

1. Cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tugas/lingkungan kerja.
2. Mampu belajar keterampilan baru
3. Fleksibel menghadapi ketidakpastian
4. Bersikap positif terhadap perubahan
5. Mengambil inisiatif
6. Antisipasi masalah
7. Memberikan ide/Solusi
8. Aktif mencari informasi
9. Tetap tenang saat tertekan
10. Cepat pulih dari kegagalan
11. Konsisten menjaga motivasi
12. Mampu mempertahankan kinerja
13. Komunikasi aktif
14. Berbagi informasi/pengetahuan
15. Membangun kepercayaan
16. Menciptakan dukungan sosial
17. Cepat memahami hal baru
18. Belajar dari pengalaman
19. Terapkan pengetahuan lama di situasi baru
20. Terbuka menerima umpan balik

21. Terbuka pada pengalaman baru
22. Rasa ingin tahu tinggi
23. Analisis cerdas dalam Keputusan
24. Fleksibilitas kognitif

Kemudian dari penelitian (Cyfert et al., 2022) berdasarkan dimensi yang dikemukakan, didapat beberapa indikator *workforce agility* sebagai berikut :

1. Responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan
2. Responsif terhadap perubahan kondisi pasar
3. Kecepatan dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru
4. Kecepatan memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk perubahan proses bisnis
5. Kecepatan dalam berinovasi pada keterampilan manajerial
6. Kecepatan memperoleh keterampilan manajerial baru
7. Efektivitas dalam bekerja sama lintas fungsi
8. Kemudahan berpindah antar proyek
9. Pemberdayaan karyawan untuk pengambilan keputusan independent
10. Dukungan terhadap penerapan sistem dan metode manajemen baru

Kemudian dari dimensi variable penelitian (Das et al., 2023) dapat ditarik indikator variable nya, antara lain

1. Memprediksi masalah kerja sebelum terjadi
2. Mengambil inisiatif tindakan preventif
3. Mencari peluang perbaikan proses

4. Menyesuaikan perilaku sesuai perubahan situasi
5. Fleksibel terhadap perubahan teknologi & tuntutan kerja
6. Bersedia mempelajari keterampilan baru
7. Tetap produktif dalam tekanan
8. Pulih cepat dari kegagalan
9. Mempertahankan sikap positif saat menghadapi tantangan

2.2.4 Kinerja Organisasi

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah aspek yang penting dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan suatu entitas yang menampilkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kinerja organisasi dapat dinilai melalui indikator, kuantitatif dan kualitatif. Organisasi yang berkinerja tinggi mampu mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan ((Dharmawan et al., 2024)

Menurut (Wijayatma et al., 2022), Mempertahankan kelangsungan bisnis dan meningkatkan produktivitas membutuhkan kinerja yang optimal. Kinerja merupakan topik utama dalam banyak percakapan, terutama ketika membahas seberapa baik bisnis dan sumber daya manusia mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam melakukan kegiatannya.

Lalu dalam penelitian (Das et al., 2023) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dibagi menjadi dua, yaitu kinerja finansial (*financial performance*) dan kinerja non-finansial (*non-financial performance*). Kinerja finansial diukur menggunakan *Return on Assets* (ROA) yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan total aset. Sedangkan kinerja non-finansial (*non-financial performance*) menggambarkan berbagai aspek operasional yang tidak langsung tercermin dalam angka keuangan, tetapi memiliki kontribusi signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.

2.2.4.2 Dimensi Kinerja Organisasi

Menurut (Lamirin et al., 2023) dimensi kinerja organisasi ialah sebagai berikut :

1. Motivasi dan Semangat Kerja Staf
2. Kualitas Pengajaran dan Pembelajaran
3. Kolaborasi dan Kerja Sama
4. Inovasi dan Kreativitas
5. Pengembangan Individu (SDM)
6. Adaptabilitas terhadap Perubahan

Dalam penelitian lain yang dilakukan (Hasim et al., 2024) dimensi dari kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas
2. Efisiensi
3. Kualitas Layanan/Produk
4. Inovasi & Adaptabilitas

5. Pertumbuhan & Keberlanjutan
6. Kepuasan Stakeholder

Dalam penelitian (Das et al., 2023) dimensi dari kinerja organisasi adalah :

1. *Financial Performance*
2. *Non-Financial Performance*

2.2.4.3 Indikator Kinerja Organisasi

Ada beberapa indikator dari kinerja organisasi menurut (Lamirin et al., 2023) diantaranya :

1. Dedikasi staf dalam melaksanakan tugas
2. Kesiapan bekerja melebihi target
3. Semangat mendukung visi & misi
4. Kesesuaian metode dengan kebutuhan siswa
5. Peningkatan hasil belajar siswa
6. Kepuasan siswa/orang tua
7. Kerja sama antar guru dan staf
8. Keterlibatan dalam tim lintas bidang
9. Ketersediaan forum diskusi kolaboratif
10. Ide baru dalam pembelajaran
11. Penerapan metode inovatif
12. Adaptasi teknologi
13. Kesempatan mengikuti pelatihan
14. Dukungan karir dari pimpinan

15. Kepuasan atas perhatian personal
16. Kecepatan menyesuaikan kebijakan
17. Kesiapan menghadapi perubahan
18. Fleksibilitas budaya kerja

Kemudian dalam artikel lain yang ditulis oleh (Hasim et al., 2024) menjelaskan beberapa indikator dari kinerja organisasi, diantaranya :

1. Pencapaian target strategis
2. Tingkat produktivitas organisasi
3. Kecepatan pengambilan Keputusan
4. Optimalisasi penggunaan sumber daya
5. Pengendalian biaya operasional
6. Pemanfaatan teknologi untuk efisiensi
7. Tingkat kepuasan pelanggan
8. Inovasi produk/jasa
9. Kualitas output kerja
10. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan
11. Implementasi teknologi baru
12. Dorongan inovasi dari pimpinan
13. Pertumbuhan pendapatan/laba
14. Retensi karyawan
15. Reputasi organisasi di mata public
16. Kepuasan karyawan
17. Kepuasan pelanggan

18. Hubungan baik dengan mitra eksternal

Kemudian dari penelitian (Das et al., 2023) indicator dari kinerja organisasi ialah :

1. Profitabilitas berdasarkan ROA: laba bersih / total aset (3 tahun rata-rata)
2. Pertumbuhan penjualan (sales growth)
3. Pangsa pasar (market share)
4. Pengembangan produk baru (new product development)
5. Efektivitas penelitian & pengembangan (R&D)
6. Program pengurangan biaya
7. Produktivitas dan efisiensi operasional
8. Kualitas hubungan kerja (workplace relations)
9. Pengembangan SDM (employee development)

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Yang Dipergunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini
1	(Dharmawan et al., 2024) Hubungan Antara Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Kajian Literatur.	1. Motivasi, 2. Perubahan Organisasi, 3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan 4. Kinerja Organisasi	Perubahan organisasi, terutama yang dipicu oleh teknologi dan dinamika pasar, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Perubahan teknologi, kepemimpinan strategis, dan kesiapan organisasi	Pada penelitian kali ini menilai bagaimana pengaruh dari transformasi organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang di mediasi melalui <i>workforce agility</i>

			dalam menghadapi perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan	
2	(Alviani et al., 2024), <i>Workforce Agility: A Systematic Literature Review and Research Agenda</i>	1. <i>Workforce Agility</i>	<i>Workforce agility</i> adalah konsep multidimensional yang berperan penting dalam kinerja individu dan organisasi, tetapi riset masih dominan pada level individu, metodologi kuantitatif, serta definisi yang belum seragam. Artikel ini menekankan perlunya pendekatan multilevel, lintas budaya, dan pengembangan teori/alat ukur baru	Pada penelitian ini Belum ada analisis mendalam tentang implementasi praktis <i>workforce agility</i> di level tim. Sehingga pada penelitian sekarang menempatkan variable <i>workforce agility</i> sebagai variable mediasi yang implementasinya pada kinerja tim atau organisasi
3.	Novriyan et al., 2023 pengaruh manajemen talenta dan <i>workforce agility</i> terhadap kinerja karyawan pt. hutan makmur Indonesia	1. Manajemen talenta 2. <i>Workforce agility</i> 3. Kinerja organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia, yang berarti semakin baik penerapan perencanaan, pengembangan, dan penempatan talenta, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Selain itu, <i>workforce agility</i> juga terbukti	Pada penelitian sekarang akan membahas pengaruh transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif terhadap kinerja organisasi. Kemudian variabel <i>workforce agility</i> digunakan sebagai variabel mediasi

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin gesit dan adaptif tenaga kerja dalam menghadapi perubahan, semakin meningkat pula kinerjanya. Secara simultan, manajemen talenta dan <i>workforce agility</i> bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 82,7%, sementara sisanya 17,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.	
4	(Das et al., 2023) <i>Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation</i>	1. <i>Workforce Agility</i> 2. <i>Transformational Leadership</i> 3. <i>Talent Management</i> 4. <i>Firm Performance</i> 5. <i>Corporate Reputation</i>	Hasil penelitian Das, Mukhopadhyay, dan Suar (2023) menunjukkan bahwa <i>workforce agility</i> memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan reputasi korporasi. Temuan SEM mengonfirmasi bahwa <i>workforce agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial maupun non-	Penelitian terdahulu banyak memposisikan <i>workforce agility</i> sebagai factor individual, namun pada penelitian kali ini memposisikan variable <i>workforce agility</i> sebagai variable mediasi yang menghubungkan transformasi organisasi, kepemimpinan adaptive dan kinerja

			finansial, dengan efek yang lebih kuat pada kinerja non-finansial seperti inovasi, efisiensi operasional, dan pengembangan SDM. Selain itu, kinerja perusahaan, terutama <i>non-financial performance</i>, terbukti menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara <i>workforce agility</i> dan reputasi perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa transformational leadership dan talent management secara signifikan meningkatkan <i>workforce agility</i>, yang pada akhirnya mendorong perbaikan kinerja dan reputasi. Dengan demikian, studi ini menegaskan bahwa kelincahan tenaga kerja merupakan kapabilitas penting yang menghubungkan praktik kepemimpinan, manajemen talenta, kinerja perusahaan, dan citra organisasi secara simultan.	organisasi secara bersamaan. Kemudian juga udi terdahulu banyak dilakukan pada sektor manufaktur, layanan publik, atau konteks umum, sedangkan penelitian ini secara khusus menempatkan konteksnya pada industri teknologi informasi, yang memiliki dinamika perubahan sangat cepat sehingga memperkaya generalisasi temuan. dengan demikian penelitian kali ini memberikan kontribusi yang baru dengan mengintegrasikan transformasi organisasi, kepemimpinan adaptive dan kinerja organisasi dalam satu model komprehensif yang belum banyak di uji sebelumnya
--	--	--	---	---

5	(Mauludin et al., 2022) Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi.	1. Kinerja 2. Transformasi organisasi	Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja antara sebelum dan sesudah implementasi transformasi organisasi dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi pada BBIB Singosari yang diukur dengan menggunakan 4 perspektif <i>Balance Scorecard</i> (BSC) berdampak positif terhadap kinerja organisasi	Efek dari transformasi organisasi yang di lakukan setelah di mediasi variable <i>workforce agility</i> apakah hasilnya akan tetap signifikan atau malah sebaliknya
6	(Wijayatma et al., 2022) Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk.	1. Transformasi Organisasi 2. Motivasi 3. Kompensasi 4. Kinerja	Transformasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja	Penelitian kali ini mengkaji bagaimana pengaruh dari <i>workforce agility</i> terhadap kinerja organisasi
7	(S. F. Khairunnisa, 2023) Pengaruh Persepsi Kepemimpinan, <i>Innovative Work Behaviour</i> Terhadap <i>Workforce Agility</i> pada Perusahaan	1. Kepemimpinan 2. Perilaku inovatif 3. Persepsi Kepemimpinan 4. <i>Innovative work behaviour</i> 5. <i>Workforce agility</i>	Persepsi kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap <i>workforce agility</i> , yaitu kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan fleksibel. Hal ini dikarenakan <i>workforce</i>	Pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan adaptif untuk mengukur pengaruh terhadap <i>workforce agility</i> . Kepemimpinan adaptif adalah gaya kepemimpinan

			<i>agility</i> lebih dipengaruhi oleh faktor seperti struktur organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, dan keterlibatan karyawan. Perilaku kerja inovatif untuk menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>workforce agility</i> pada perusahaan.	yang menekankan kemampuan beradaptasi dengan perubahan
8	(Zelege et al., 2025) Adaptive Leadership Styles and Organizational Performance: Evidence from Local NGOs in Ethiopia	1. Gaya Kepemimpinan 2. Kepemimpinan Transformasional dan transaksional 3. Kepemimpinan Laissez-faire 4. Kinerja Organisasi	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai gaya yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun penelitian tersebut juga menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara universal paling efektif. Pemimpin yang efektif justru mampu mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan secara fleksibel	Penelitian ini mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel transformasi organisasi dan <i>workforce agility</i> sebagai faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan adaptif tidak hanya dipandang sebagai faktor yang memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi

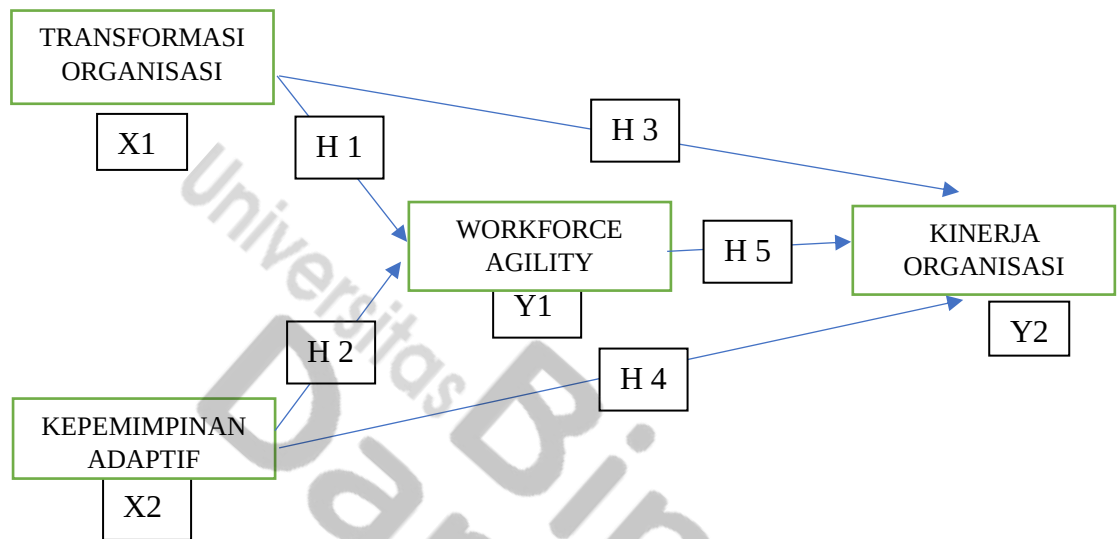
			sesuai dengan tuntutan situasi organisasi.	juga sebagai faktor yang berperan dalam meningkatkan workforce agility yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi
--	--	--	--	---

Berdasarkan penelitian terdahulu, didapatkan research gap nya sebagai berikut :

1. Penelitian terdahulu belum banyak menguji peran mediasi *workforce agility*.
2. Belum ada penelitian yang meneliti hubungan keempat variabel ini di industri telekomunikasi Indonesia, khususnya PT Telkom Akses.
3. Hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi masih menunjukkan hasil inkonsisten.
4. Perubahan proses digitalisasi Telkom Akses memunculkan konteks baru dalam transformasi organisasi.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah hubungan antara beberapa variabel yang akan diteliti guna memecahkan masalah yang timbul dengan berdasarkan hipotesis yang berbentuk bagan alur. Kemudian kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Research model

Berdasarkan gambar 2.3 diatas terlihat Kerangka berpikir dalam penelitian ini dibangun berdasarkan hubungan kausal antar variabel penelitian. Variabel X1 dan X2 sebagai variabel independen diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel Y1 sebagai variabel intervening. Selanjutnya, variabel Y1 berperan dalam memengaruhi variabel Y2 sebagai variabel dependen. Selain pengaruh tidak langsung melalui Y1, variabel X1 dan X2 juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap Y2. Hubungan antar variabel tersebut dianalisis untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam model penelitian. variabel-variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent*) Variabel (X) adalah variabel yang menjawab penyebab perubahan yang akan menjelaskan atau mempengaruhi secara positif ataupun negatif variabel tidak bebas didalam pola hubungannya, yaitu X1 (Transformasi organisasi), X2 (Kepemimpinan Adaptif). Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh adanya

variabel bebas atau variabel independen. Yang menjadi variabel terikat pada penelitian ini adalah Y1 (*Workforce agility*) dan Y2 (Kinerja Organisasi).

2.5 Pengembangan Hipotesis

Karena hipotesis merupakan pernyataan sementara dengan tingkat kebenaran yang belum terbukti, pengujian diperlukan untuk mengkonfirmasi kebenarannya. (Ardiyani et al., 2023).

Dari kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Transformasi Organisasi berpengaruh terhadap *Workforce Agility* di PT Telkom Akses Area Palembang
- H2 : Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap *Workforce Agility* di PT Telkom Akses Area Palembang
- H3 : Transformasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi di PT Telkom Akses Area Palembang
- H4 : Kepemimpinan Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi di PT Akses Area Palembang
- H5 : *Workforce agility* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi di PT Telkom Akses Area Palembang

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain dan Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) karena hasilnya diharapkan dapat dimanfaatkan secara langsung oleh PT Telkom Akses Area Palembang untuk meningkatkan efektivitas transformasi organisasi, mengembangkan kepemimpinan adaptif, serta memperkuat *workforce agility* dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif terhadap *workforce agility* serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui hubungan tidak langsung (mediasi).

Metode penelitian yang digunakan adalah *ex post facto*, di mana peneliti tidak memberikan perlakuan terhadap variabel bebas (transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif), tetapi meneliti hubungan kausalitas yang telah terjadi dalam organisasi. Penelitian ini bersifat asosiatif untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel penelitian, meliputi:

Transformasi Organisasi (X_1)

Kepemimpinan Adaptif (X_2)

Workforce Agility (Y_1)

Kinerja Organisasi (Y_2)

Penelitian ini menggunakan paradigma positivistik dengan pendekatan kuantitatif, karena bertujuan melakukan uji hipotesis dan hubungan antar variabel berdasarkan data empiris yang bersifat objektif, terukur, dan dapat digeneralisasikan. Penelitian ini memenuhi kriteria ilmiah sebagaimana dijelaskan Sugiyono (2010), yaitu bersifat konkrit/empirik, objektif, terukur, rasional, dan sistematis.

Jenis data yang digunakan penelitian ini adalah data kuantitatif, yang diperoleh dari hasil pengukuran menggunakan skala Likert (1–5). Analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial dengan bantuan aplikasi statistik (SPSS dan SmartPLS). Pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan hanya satu kali dalam periode tertentu (*one-shot study*) untuk menggambarkan kondisi organisasi pada saat penelitian dilakukan.

3.2 Operasional Variabel

Variabel operasional berfungsi sebagai pedoman untuk mengukur suatu variabel, membuatnya dapat diamati dan diukur dengan mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor faktor yang mempengaruhi Transformasi Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif terhadap *Workforce Agility* serta dampaknya terhadap Kinerja Organisasi dengan menggunakan dua variabel bebas (*independent*), Variabel terikat (*dependent*) dan Variabel mediasi. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini yaitu Transformasi Organisasi sedangkan variabel terikat

(*dependent*) terdiri dari Kinerja Organisasi serta variabel mediasi terdiri dari Workforce Agility.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Transformasi Organisasi (X_1)	1. Sosialisasi Transformasi 2. Pelatihan & Pembekalan 3. Perubahan Sistem Kerja	1. Kejelasan tujuan transformasi 2. Intensitas sosialisasi perubahan 3. Pemahaman karyawan terhadap urgensi perubahan 4. Ketersediaan pelatihan terkait sistem baru 5. Relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan kerja 6. Kemampuan karyawan setelah mengikuti pelatihan 7. Kejelasan prosedur kerja baru 8. Kemudahan adaptasi terhadap sistem baru 9. Dukungan organisasi dalam penyesuaian kerja (A. Khairunnisa et al., 2024) (Hanif, 2021)	Likert (1–5)
Kepemimpinan Adaptif (X_2)	1. Emotional Intelligence 2. Organizational Justice 3. Character 4. Development (Coaching/Empowerment)	1. Kemampuan pemimpin mengelola emosinya 2. Kemampuan memahami perasaan karyawan 3. Cara pemimpin menjaga hubungan positif saat perubahan	Likert (1–5)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
		4. Keadilan pemimpin dalam mengambil Keputusan 5. Transparansi proses pengambilan Keputusan 6. Konsistensi perlakuan terhadap semua karyawan 7. Integritas pemimpin 8. Kejujuran dan konsistensi tindakan pemimpin 9. Keberanian mengambil tanggung jawab 10. Kemampuan pemimpin memberikan arahan dan bimbingan 11. Dukungan pengembangan kompetensi karyawan 12. Kemampuan mendorong kemandirian dan inovasi karyawan (Fridayani, 2021) (Nahnudin et al., 2023)	
Workforce Agility (Y)	1. Agility in Responding 2. Agility in Learning 3. Agility in Collaboration 4. Agility in Problem Solving	1. Kecepatan menyesuaikan diri dengan perubahan struktur atau prosedur 2. Fleksibilitas dalam menerima peran atau tugas baru 3. Kemampuan mempelajari sistem baru	Likert (1–5)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
		4. Kemauan mencari informasi tambahan tanpa menunggu instruksi 5. Kemampuan bekerja lintas bagian saat perubahan berlangsung 6. Proaktif dalam komunikasi dan koordinasi 7. Inisiatif menyelesaikan kendala teknis baru 8. Kemampuan mengambil keputusan cepat dalam situasi berubah (Alviani et al., 2024) (Cyfert et al., 2022) (Das et al., 2023)	
Kinerja Organisasi (Z)	1. Efektivitas Operasional 2. Efisiensi Proses Kerja 3. Kualitas Layanan 4. Perbaikan Berkelanjutan	1. Pencapaian target (KPI) unit 2. Ketepatan waktu penyelesaian layanan 3. Penggunaan sumber daya yang optimal 4. Pengurangan waktu hambatan kerja akibat sistem baru 5. Kecepatan layanan kepada pelanggan 6. Tingkat kesalahan (error rate) pekerjaan 7. Kepuasan penerima layanan 8. Inovasi dalam pekerjaan setelah transformasi	Likert (1–5)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
		9. Peningkatan produktivitas divisi/area (Lamirin et al., 2023) (Hasim et al., 2024) (Das et al., 2023)	

3.3 Jenis, Sumber Data dan Instrumen Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini menggunakan jenis data penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel dependen dengan variabel independen dan variabel mediasi dalam sebuah populasi. Teknik kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggabungkan korelasi antara variabel-variabel yang terlibat dalam objek yang sedang diselidiki dengan data yang telah dikumpulkan secara metodis.

3.3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu insiden atau kejadian yang berisi deretan pertanyaan guna memperoleh informasi terkait penelitian yang dilakukan (Amalia et al., 2022), sedangkan data primer merupakan data yang langsung didapatkan dari narasumber. Data primer diperoleh melalui survei dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada objek penelitian sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan

dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh karyawan pada PT. Telkom Akses Area Palembang.

3.3.3 Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dalam bentuk Google Form. Kuisisioner merupakan suatu kegiatan yang melibatkan seseorang guna mengukur suatu kejadian atau fenomena yang berisi beragam pertanyaan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian. Adapun skala pengukuran kuesioner yang digunakan adalah Skala Likert.

Sikap, keyakinan, dan persepsi seseorang terhadap isu-isu sosial diukur menggunakan skala Likert. Tergantung pada hasil yang diharapkan, yang mungkin berkisar dari positif hingga negatif atau sebaliknya, skor untuk kategori jawaban dapat diberi nilai yang lebih tinggi. (Renggo, 2020).

3.4 Populasi, Sampel, Dan Responden

3.4.1 Populasi

Istilah "populasi" berasal dari kata bahasa Inggris "population," yang menunjukkan jumlah total orang yang tinggal di suatu tempat. Ketika digunakan sebagai sumber data dengan ciri-ciri tertentu dalam suatu penelitian, populasi adalah item penelitian lengkap, termasuk orang hidup, objek, tumbuhan, gejala, hasil tes, atau kejadian (Renggo, 2020). Istilah "populasi" dalam metodologi penelitian mengacu pada sekelompok item yang menjadi sasaran penelitian. Unit analisis lengkap yang karakteristiknya akan diestimasi dalam penelitian ini dikenal sebagai populasi. Unit analisis merupakan unit/satuan yang akan diteliti atau

dianalisis. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Telkom Akses Area Palembang Sebanyak 282 karyawan.

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling. Disini sampel harus benar-benar bisa mencerminkan keadaan populasi, artinya kesimpulan hasil penelitian yang diangkat dari sampel harus merupakan kesimpulan atas populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria:

1. Pegawai telah bekerja minimal 6 bulan,
2. Terlibat dalam implementasi kebijakan atau aktivitas organisasi,
3. Memahami konteks perubahan dan kepemimpinan di unit kerjanya.

Jumlah sampel ditentukan dengan Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dengan $N = 282$ dan $e = 0,05$, maka:

$$n = \frac{282}{1+282(0,05)^2} = 165,39 \approx 165 \text{ responden}$$

Sehingga jumlah sampel yang digunakan 165 responden

3.4.3 Responden Penelitian

Responden terdiri dari karyawan operasional, staf teknis, pengawas lapangan, supervisor, serta manajer unit kerja yang memiliki pengalaman langsung terhadap transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif.

3.5 *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*

3.5.1 *Pengertian PLS-SEM*

Menurut (Hair jr et al., 2021) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) merupakan pendekatan pemodelan persamaan struktural berbasis varians yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal-prediktif antar konstruk laten secara simultan. Metode ini memungkinkan peneliti menguji model struktural (hubungan antar variabel laten) dan model pengukuran (hubungan antara konstruk dan indikatornya) dalam satu kerangka analisis terpadu. PLS-SEM memandang konstruk sebagai komposit yang dibentuk dari kombinasi linier indikator-indikatornya, dengan tujuan utama memaksimalkan varians konstruk endogen (R^2). Oleh karena itu, pendekatan ini menekankan pada kemampuan prediktif model serta penjelasan varians variabel dependen.

3.5.2 *Alasan Penggunaan SEM-PLS dalam Penelitian*

Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis sebagai berikut:

1. Berorientasi pada prediksi dan pengembangan model konseptual, sehingga sesuai untuk menganalisis pengaruh Transformasi Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif terhadap Workforce Agility serta dampaknya pada Kinerja Organisasi.
2. Mampu menguji model struktural yang kompleks, termasuk model dengan variabel mediasi seperti Workforce Agility.
3. Tidak mensyaratkan distribusi data normal, sehingga lebih fleksibel terhadap karakteristik data responden.

4. Dapat digunakan pada ukuran sampel moderat, dengan tingkat kekuatan statistik yang tetap memadai.
5. Mampu mengakomodasi konstruk reflektif, yang sesuai dengan pengukuran variabel penelitian ini menggunakan indikator-indikator persepsi responden.

Dengan pertimbangan tersebut, SEM-PLS dinilai tepat untuk menguji hubungan kausal antara Transformasi Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif dalam meningkatkan Workforce Agility serta implikasinya terhadap Kinerja Organisasi.

3.6 Metode Analisis Data

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan distribusi jawaban responden melalui perhitungan nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi, sehingga diperoleh gambaran umum mengenai kecenderungan data pada setiap variabel penelitian.

Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel dalam model penelitian secara simultan. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis model struktural yang kompleks serta sesuai untuk penelitian dengan orientasi prediktif. Proses pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Teknik analisis statistik yang digunakan untuk meringkas dan menggambarkan karakteristik utama dari suatu kumpulan data, baik yang berasal dari sampel maupun populasi. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang data penelitian melalui perhitungan ukuran-ukuran statistik tertentu tanpa melakukan penarikan kesimpulan atau generalisasi di luar data yang dianalisis. Oleh karena itu, statistik deskriptif sering digunakan sebagai tahap awal sebelum dilakukan analisis statistik inferensial yang lebih lanjut.

Tujuan utama dari analisis statistik deskriptif adalah untuk menggambarkan kondisi data secara ringkas dan sistematis, khususnya terkait dengan kecenderungan pusat dan tingkat penyebaran data. Selain itu, statistik deskriptif berfungsi untuk memudahkan pemahaman terhadap data yang kompleks dengan menyajikannya dalam bentuk yang lebih terstruktur, mudah dibaca, dan mudah dipahami. Hasil analisis deskriptif juga menjadi dasar penting dalam mendukung analisis lanjutan, seperti pengujian hipotesis dan pemodelan statistik.

Dalam analisis statistik deskriptif, terdapat beberapa ukuran yang umum digunakan. Ukuran tendensi sentral meliputi nilai rata-rata (mean), yaitu jumlah seluruh nilai data dibagi dengan jumlah pengamatan; median, yaitu nilai tengah dari data yang telah diurutkan; serta modus, yaitu nilai yang paling sering muncul dalam suatu kumpulan data. Sementara itu, ukuran dispersi digunakan untuk menggambarkan tingkat penyebaran data, yang meliputi standar deviasi (simpangan baku), varians, rentang (range), serta nilai minimum dan maksimum. Selain itu, ukuran frekuensi seperti jumlah dan persentase kemunculan suatu nilai

juga sering digunakan untuk menggambarkan distribusi data.

Secara umum, langkah-langkah dalam melakukan analisis statistik deskriptif dimulai dengan pengumpulan data kuantitatif sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data diorganisasikan dalam bentuk tabel atau format terstruktur. Setelah itu, dilakukan perhitungan ukuran-ukuran statistik deskriptif seperti mean, median, modus, standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum. Data kemudian disajikan dalam bentuk visualisasi, seperti tabel frekuensi, histogram, atau grafik lainnya. Tahap terakhir adalah interpretasi hasil, yaitu menjelaskan makna dari nilai-nilai statistik dan visualisasi yang diperoleh dalam konteks penelitian.

3.6.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari responden memiliki tingkat keandalan dan validitas yang memadai sebelum dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Uji ini bertujuan untuk menjamin bahwa data yang digunakan benar-benar mampu merepresentasikan konstruk transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, *workforce agility*, dan kinerja organisasi sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengujian kualitas data pada tahap awal difokuskan pada evaluasi model pengukuran (*measurement model*) yang mencakup uji validitas dan reliabilitas konstruk. Untuk uji validitas dan reliabilitas digunakan SPSS sebagai pengolah data.

3.6.2.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrumen pengukuran yang valid mengukur apa yang seharusnya diukur, atau mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Suatu indikator dikatakan valid apabila benar-benar merepresentasikan konsep atau variabel yang ingin diukur. Dengan kata lain, uji validitas memastikan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner sesuai dengan tujuan penelitian. Suatu pengukuran pengujian validitas dapat menggunakan taraf signifikansi 5%, yaitu :

1. Item pertanyaan-pertanyaan kuesioner penelitian dikatakan valid jika t hitung lebih besar dari t tabel (t hitung $>$ t tabel).
2. Item pertanyaan-pertanyaan dikatakan tidak valid jika t hitung lebih kecil dari t tabel (t hitung $<$ t tabel).

Untuk menentukan butir-butir pertanyaan yang sudah valid, maka ketentuannya sebagai berikut :

1. Nilai koefisien korelasi (r_i) hasil perhitungan harus positif. Jika hasilnya negatif pertanyaan tersebut tidak valid dan harus dihilangkan untuk analisis selanjutnya.
2. Nilai koefisien korelasi (r_i) hasil pengukuran harus lebih besar dari nilai koefisien dari tabel. Jika nilai koefisien korelasi lebih kecil dari nilai tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid dan harus dihilangkan untuk analisis selanjutnya.

Pengujian validitas kuisioner dalam SPSS bisa menggunakan tiga metode analisis yaitu Korelasi Pearson, Corrected Item Total Correlation dan analisis factor.

1. Metode Korelasi Pearson

Teknik uji validitas dengan Korelasi Pearson, yang mengkorelasikan skor item dengan skor total, digunakan dalam teknik pengujian validitas. Jumlah setiap item dalam satu variabel adalah skor keseluruhan. Kriteria tabel r kemudian digunakan untuk pengujian signifikansi dengan uji dua sisi pada tingkat signifikansi 0,05. Item dianggap valid jika nilainya positif dan r yang dihitung melebihi r tabel. Item dianggap tidak valid jika r yang dihitung lebih kecil dari r tabel.

2. Metode Analisa Faktor (KMO)

Dalam uji validitas, suatu variabel bisa dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut ketika memenuhi kriteria yang menyatakan bahwa angka KMO (Keiser-Meyer-Olkin), MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) pada kolom KMO and Barlett's Test harus lebih besar atau sama dengan 0,500. Sedangkan tingkat dari probabilitas (sig) harus lebih kecil atau sama dengan 5% (0,05). Kemudian untuk mengetahui tiap item valid atau tidak bisa dilihat dari nilai MSA pada kolom Anti Image Correlation's. Nilai MSA diatas 0,5 menunjukkan bahwa item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut

3. Metode *Corrected Item Total Correlations*

Teknik uji validasi item dengan teknik *Corrected Item Total Correlations*, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor totalnya dan

melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi overestimasi (estimasi nilai yang lebih tinggi dari yang sebenarnya). Kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika nilai positif dan $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka item dapat dinyatakan valid, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau nilai negatif maka item dinyatakan tidak valid.

Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode ketiga yaitu Metode *Corrected Item Total Correlations*. Berbeda dengan Metode Korelasi Pearson, pada Metode *Corrected Item Total Correlations* nilai total telah dihitung secara otomatis sehingga tidak perlu menghitung secara manual dan untuk menentukan apakah suatu item dinyatakan valid atau tidak dengan melihat nilai signifikansi dan nilai r_{hitung} .

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk memastikan seberapa baik suatu alat penelitian dapat menghasilkan temuan yang konsisten ketika pengukuran dilakukan berulang kali dalam keadaan yang sama. Saat menilai suatu konstruk atau variabel penelitian, instrumen yang reliabel berarti bahwa item kuesioner memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Reliabilitas adalah ukuran seberapa dapat dipercaya atau andal suatu hasil pengukuran. Jika suatu pengukuran terus-menerus menghasilkan hasil yang sama, pengukuran tersebut dapat dianggap dapat diandalkan. Akurasi dan presisi pengukuran ditunjukkan oleh reliabilitas. Presisi dan konsistensi pengukuran terkait dengan reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan

program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) menggunakan metode *Cronbach's Alpha*.

Pada penelitian ini, untuk menguji kerelibilitas suatu data maka menggunakan metode *alpha cronbach*. Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati angka 1, maka tingkat reliabilitas instrumen semakin tinggi. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan *reliable* dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6. Apabila nilai yang diperoleh berada di bawah batas tersebut, maka instrumen dianggap belum reliabel dan perlu dilakukan perbaikan terhadap item pernyataan.

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis data lebih lanjut.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan guna memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan statistik sehingga hasil estimasi yang diperoleh bersifat tidak bias, efisien, dan konsisten. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS-SEM bersifat non-parametrik sehingga tidak mensyaratkan terpenuhinya seluruh asumsi klasik sebagaimana pada analisis regresi berbasis *Ordinary Least Squares* (OLS). Oleh karena itu, pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini hanya bersifat pendukung

dan tidak menjadi syarat utama dalam pengujian model. Uji asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan software SPSS.

- Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data atau residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Dalam PLS-SEM, asumsi normalitas data tidak menjadi persyaratan utama karena pengujian signifikansi parameter dilakukan melalui teknik bootstrapping yang bersifat robust terhadap data tidak normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SPSS dengan metode Kolmogorov-Smirnov secara statistik dan didukung dengan analisis Normal P–P Plot of Standardized Residual secara visual.

- Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi, yaitu transformasi organisasi dan *workforce agility*. Keberadaan multikolinearitas dapat menyebabkan koefisien regresi menjadi tidak stabil dan sulit diinterpretasikan. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat

disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

- Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah varians residual dalam model regresi bersifat konstan atau tidak pada seluruh nilai variabel independen. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan Scatterplot yaitu dengan melihat pola penyebaran residual. Suatu data dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola. Sedangkan jika titik membentuk pola tertentu (kipas, gelombang, menyempit) maka dapat dikatakan terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4 Evaluasi Model SEM-PLS

Evaluasi model dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

3.6.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Untuk konstruk reflektif, evaluasi dilakukan melalui:

A. Uji Reliabilitas indikator

Berdasarkan penjelasan dalam (Hair jr et al., 2021) reliabilitas indikator (indicator reliability) merujuk pada tingkat konsistensi suatu indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang diukurnya. Dalam konteks model pengukuran reflektif pada SEM-PLS, reliabilitas indikator menunjukkan seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians kesalahan (error). Secara operasional,

reliabilitas indikator dinilai melalui nilai *outer loading*, yaitu koefisien korelasi antara indikator dan konstraknya. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Secara umum, nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki reliabilitas yang memadai, karena konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians indikator ($0,70^2 \approx 0,49$). Apabila nilai berada di bawah batas tersebut, indikator perlu dievaluasi lebih lanjut untuk mempertimbangkan kelayakan dipertahankan atau dieliminasi, dengan tetap mempertimbangkan validitas isi dan teori yang mendasarinya.

Dengan demikian, reliabilitas indikator merupakan tahap awal dalam evaluasi model pengukuran yang bertujuan memastikan bahwa setiap indikator benar-benar konsisten dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

B. Uji Reliabilitas internal

Berdasarkan uraian dalam (Hair jr et al., 2021) *reliabilitas internal (internal consistency reliability)* merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat konsistensi antar indikator dalam mengukur suatu konstruk laten yang sama. Reliabilitas internal menilai sejauh mana sekumpulan indikator reflektif memiliki keterkaitan yang tinggi satu sama lain sehingga secara bersama-sama mampu merepresentasikan konstruk secara stabil dan konsisten. Dengan kata lain, apabila indikator-indikator benar-benar mengukur konsep yang sama, maka korelasi di antara indikator tersebut seharusnya tinggi.

Dalam konteks SEM-PLS, reliabilitas internal umumnya dievaluasi menggunakan:

- Composite Reliability (CR)
- rho_A (sebagai estimasi reliabilitas yang lebih akurat dalam PLS-SEM)

Nilai reliabilitas internal yang baik umumnya berada pada kisaran $\geq 0,70$ untuk penelitian eksploratif maupun konfirmatori.

C. Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan penjelasan dalam (Hair jr et al., 2021) Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh dari output SmartPLS.

Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ (Hair jr et al., 2021). Namun demikian, nilai *outer loading* antara 0,50–0,70 masih dapat dipertahankan sepanjang nilai AVE konstruk yang bersangkutan tetap memenuhi kriteria. Selain itu, nilai AVE dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen apabila memiliki nilai $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikatornya.

D. Validitas Diskriminan

Menurut (Hair jr et al., 2021) dalam bukunya, Validitas diskriminan merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda (distinct) dari konstruk lainnya dalam model penelitian.

Artinya, setiap variabel laten harus mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri lebih besar dibandingkan dengan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan analisis *cross loading*.

Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) dari suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain dalam model. Ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan menjelaskan indikatornya sendiri lebih baik daripada konstruk lainnya. Sementara itu, melalui analisis *cross loading*, setiap indikator diharapkan memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Apabila seluruh kriteria tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga konstruk yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (inner model).

Kemudian untuk konstruk formatif, evaluasi meliputi :

A. Uji multikolinearitas indikator

Menurut (Hair jr et al., 2021) Uji multikolinearitas indikator bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang sangat tinggi antar indikator dalam satu konstruk. Dalam konteks PLS-SEM, multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan estimasi koefisien dan menurunkan kualitas model pengukuran. Pengujian multikolinearitas

dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). VIF digunakan untuk mengukur seberapa besar varians suatu indikator meningkat akibat adanya korelasi dengan indikator lainnya dalam konstruk yang sama.

Kriteria umum yang digunakan dalam PLS-SEM adalah sebagai berikut:

- Nilai $VIF < 5 \rightarrow$ tidak terjadi masalah multikolinearitas yang serius.
- Nilai $VIF < 3,3 \rightarrow$ menunjukkan model bebas dari potensi masalah multikolinearitas (kriteria yang lebih ketat).
- Nilai $VIF > 5 \rightarrow$ mengindikasikan adanya multikolinearitas tinggi sehingga indikator perlu dievaluasi atau dieliminasi

Apabila seluruh indikator dalam konstruk memiliki nilai VIF di bawah batas yang direkomendasikan, maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran tidak mengalami masalah multikolinearitas dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

B. Signifikansi dan relevansi bobot indikator (outer weight)

Kemudian menurut (Hair jr et al., 2021) Signifikansi dan relevansi bobot indikator (outer weight) digunakan dalam evaluasi model pengukuran formatif pada PLS-SEM. Berbeda dengan indikator reflektif yang dievaluasi melalui nilai outer loading, indikator formatif dinilai berdasarkan besarnya kontribusi relatif masing-masing indikator dalam membentuk konstruk laten.

1. Signifikansi Outer Weight

Signifikansi bobot indikator diuji menggunakan prosedur bootstrapping. Hasil pengujian dilihat dari nilai:

- T-statistic ($> 1,96$ untuk $\alpha = 5\%$)
- P-value ($< 0,05$)

Jika bobot indikator signifikan secara statistik, maka indikator tersebut memiliki kontribusi yang bermakna dalam membentuk konstruk laten.

2. Relevansi Outer Weight

Relevansi menunjukkan seberapa besar peran relatif suatu indikator dibandingkan indikator lain dalam konstruk yang sama. Nilai outer weight yang lebih besar menunjukkan kontribusi yang lebih dominan terhadap pembentukan variabel laten.

3. Penanganan Jika Tidak Signifikan

Apabila outer weight tidak signifikan, indikator tidak serta-merta harus dihapus. Evaluasi tambahan dapat dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Jika outer loading tetap tinggi (misalnya $> 0,50$), indikator masih dapat dipertahankan karena tetap memiliki kontribusi absolut terhadap konstruk.

3.6.4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) dalam PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian serta menilai kemampuan prediktif model. Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural.

A. Uji multikolinearitas antar konstruk

Uji multikolinearitas antar konstruk dalam PLS-SEM bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang terlalu tinggi di antara variabel laten (konstruk eksogen) yang memengaruhi konstruk endogen dalam model struktural (inner model). Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan estimasi koefisien jalur serta menurunkan ketepatan interpretasi hasil penelitian.

B. F Square

F-Square (f^2) merupakan ukuran *effect size* dalam (Hair jr et al., 2021) yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model struktural (inner model). Nilai f^2 menunjukkan kontribusi relatif suatu variabel independen dalam meningkatkan nilai R-Square variabel dependen. Perhitungan f^2 didasarkan pada perubahan nilai R^2 ketika suatu konstruk eksogen dimasukkan dan dikeluarkan dari model. Dengan demikian, f^2 mengukur seberapa besar peran masing-masing variabel dalam menjelaskan variabel endogen.

Kriteria interpretasi nilai f^2 adalah sebagai berikut:

- 0,02 → pengaruh kecil
- 0,15 → pengaruh sedang
- 0,35 → pengaruh besar

Apabila nilai f^2 berada di bawah 0,02, maka pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dapat dikatakan sangat lemah atau

tidak substantif, meskipun mungkin signifikan secara statistik. Dengan demikian, pengujian F-Square melengkapi uji signifikansi koefisien jalur, karena tidak hanya menunjukkan apakah suatu hubungan signifikan, tetapi juga seberapa besar kontribusi pengaruh tersebut dalam model penelitian.

C. R Square

R-Square (R^2) merupakan ukuran koefisien determinasi dalam (Hair et al., 2021) yang digunakan untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model struktural (inner model). Nilai R^2 menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan prediktif model dalam menjelaskan konstruk endogen. Dengan kata lain, R^2 menggambarkan seberapa baik model struktural mampu menjelaskan fenomena yang diteliti.

Kriteria umum interpretasi nilai R^2 dalam PLS-SEM adalah sebagai berikut:

- 0,75 → kategori kuat (substantial)
- 0,50 → kategori moderat (moderate)
- 0,25 → kategori lemah (weak)

Nilai R^2 sebesar 0 menunjukkan bahwa variabel eksogen tidak mampu menjelaskan variabel endogen, sedangkan nilai yang mendekati 1 menunjukkan kemampuan penjelasan yang sangat tinggi. Dengan

demikian, R-Square digunakan untuk mengevaluasi kualitas model struktural dalam menjelaskan hubungan antar konstruk serta menilai tingkat kekuatan prediksi model penelitian.

D. Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian predictive relevance (Q^2) dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif model penelitian terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 diperoleh melalui pendekatan PLSpredict dalam SmartPLS. Model penelitian dinyatakan memiliki relevansi prediktif yang baik apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol. Semakin besar nilai Q^2 yang dihasilkan, semakin baik kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi

3.6.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel sebagaimana dirumuskan dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan ini memungkinkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan.

Analisis SEM dalam penelitian ini dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistics, dan nilai p-value. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai dasar dalam menentukan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural.

A. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Menurut Hair Jr. et al. (2021), koefisien jalur (path coefficient) adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kekuatan dan arah hubungan kausal antar variabel laten dalam model struktural SEM. Nilai ini secara matematis setara dengan koefisien regresi, namun konteksnya lebih luas karena merepresentasikan hubungan antar konstruk abstrak yang diukur melalui indikator-indikator observasi.

Dalam PLS-SEM, koefisien jalur diperoleh dari estimasi berbasis varians yang menekankan kemampuan prediksi model. Hair Jr. et al. menekankan bahwa koefisien jalur tidak hanya menunjukkan pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, tetapi juga membantu menilai signifikansi dan relevansi hubungan tersebut dalam konteks model penelitian. Dengan kata lain, koefisien jalur mengungkapkan seberapa banyak perubahan pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang bersangkutan dalam kerangka model yang diuji. Beberapa poin penting mengenai koefisien jalur menurut Hair Jr. et al. (2021) adalah:

1. Nilai dan arah hubungan

- Nilai koefisien berkisar antara -1 hingga +1.
- Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.

2. Tingkat kekuatan pengaruh

- Nilai koefisien mendekati ± 1 menandakan hubungan yang

lebih kuat, sedangkan nilai mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah atau hampir tidak ada.

Hair Jr. et al. juga menekankan bahwa koefisien jalur harus diinterpretasikan bersama dengan nilai R^2 , effect size (f^2), dan predictive relevance (Q^2) agar peneliti mendapatkan gambaran yang utuh tentang kualitas model struktural dan kontribusi masing-masing variabel terhadap variabel dependen.

Dengan kata lain, koefisien jalur dalam PLS-SEM menurut Hair Jr. et al. (2021) bukan sekadar angka yang menunjukkan pengaruh, melainkan alat konseptual dan empiris untuk menilai struktur hubungan dalam model teoritis dan memprediksi bagaimana perubahan dalam satu variabel akan berdampak pada variabel lain.

B. Uji signifikansi koefisien jalur (path coefficient)

Uji signifikansi koefisien jalur (path coefficient) dalam (Hair jr et al., 2021) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian serta mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar konstruk laten dalam model struktural (inner model). Koefisien jalur menunjukkan arah hubungan (positif atau negatif) serta kekuatan pengaruh antara variabel eksogen dan variabel endogen. Pengujian signifikansi dilakukan dengan menggunakan prosedur bootstrapping, yaitu teknik resampling untuk memperoleh nilai standar error, t-statistic, dan p-value. Hasil pengujian diinterpretasikan berdasarkan kriteria berikut:

- T-statistic $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) menunjukkan pengaruh yang signifikan.
- P-value $< 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan secara statistik.

Apabila nilai t-statistic tidak memenuhi kriteria atau p-value $> 0,05$, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan tidak didukung secara empiris.

3.6.4.4 Persamaan Struktural Penelitian

Persamaan struktural merupakan bagian penting dalam pendekatan Structural Equation Modeling, yaitu metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang bersifat kompleks dalam suatu model penelitian. Melalui persamaan struktural, peneliti dapat menggambarkan keterkaitan antara beberapa variabel sekaligus, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, dalam satu kerangka analisis yang terintegrasi.

Secara konseptual, persamaan struktural berfungsi untuk menjelaskan bagaimana suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya berdasarkan model teoritis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam penelitian sosial dan manajemen, variabel yang dianalisis umumnya berbentuk variabel laten, yaitu konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi direpresentasikan melalui sejumlah indikator pengukuran. Oleh karena itu, analisis persamaan struktural memungkinkan peneliti untuk menghubungkan konsep-konsep abstrak dengan data empiris yang diperoleh dari responden penelitian.

Model persamaan struktural digunakan untuk menggambarkan hubungan kausal antara variabel eksogen dan variabel endogen yang terdapat dalam model penelitian. Variabel eksogen merupakan variabel yang memengaruhi variabel lain dalam model, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel transformasi organisasi dan kepemimpinan adaptif berperan sebagai variabel eksogen, sementara workforce agility dan kinerja organisasi berperan sebagai variabel endogen.

Persamaan struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang diuji berdasarkan hipotesis penelitian. Dengan persamaan umumnya sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \varepsilon \quad (1)$$

Keterangan :

Y_2 = Variabel Dependen

X_1, X_2 = Variabel Independen

β = Koefisien jalur (Path Coefficient) yang menunjukkan besarnya pengaruh satu variabel terhadap variabel lain

ε (**Error/Residual**) = Variabel gangguan yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel dalam model.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Objek Penelitian

PT. Telkom Akses adalah anak perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang berfokus pada pengelolaan dan pengembangan jaringan akses telekomunikasi di seluruh Indonesia. PT. Telkom Akses memastikan jutaan pelanggan terhubung dengan layanan digital seperti internet, telepon, dan televisi berlangganan melalui infrastruktur jaringan yang andal dan efisien. Didirikan untuk memperkuat kualitas layanan TelkomGroup, Telkom Akses kini memasuki babak baru. Sejak tahun 2024, kami mulai memperluas cakupan layanan ke pasar eksternal di luar TelkomGroup, menjawab kebutuhan infrastruktur digital yang semakin luas dan kompleks, sesuai dengan *subsidiary direction* yang tertuang dalam dokumen *Corporate Strategic Scenario (CSS)* Telkom 2024–2027.

Sejalan dengan arah transformasi tersebut, Telkom Akses hadir dengan visi baru: menjadi mitra strategis pilihan di industri telekomunikasi Indonesia untuk mendorong kemajuan masyarakat digital. Dengan semangat ini, kami berkomitmen untuk tumbuh sebagai perusahaan *managed service* yang dominan dan terpercaya secara nasional. Sebagai perusahaan penyedia infrastruktur dan layanan teknis terdepan, Telkom Akses memiliki empat portofolio utama yang menopang operasional bisnis dan ekspansi strategis kami di industri telekomunikasi Indonesia, yaitu: 1. Construction, 2. Provisioning, 3. Managed Service, 4. Solution.

Wilayah kerja Telkom Akses ini mencakup seluruh provinsi yang ada di Indonesia, termasuk salah satunya di area Palembang. Telkom akses area Palembang membawahi seluruh wilayah di Sumatera Selatan yang terbagi dalam 6 service area (Palembang ilir, Palembang ulu, Banyuasin, Prabumulih, Baturaja, Lubuk Linggau) dan 4 area wilsus (wilayah khusus) diantara lain : wilsus Baturaja, Wilsus Prabumulih, Wilsus Banyuasin, Wilsus Lubuk Linggau. Melihat dari luas wilayah dari Telkom Akses Area Palembang, Manajemen menempatkan para karyawannya di semua wilayah operasi di Provinsi Sumatera Selatan untuk mendukung lancarnya jalan operasional pada Telkom Akses Area Palembang.

4.2 Gambaran Umum Objek dan Responden Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Telkom Akses Area Palembang dengan jumlah responden sebanyak 165 orang karyawan. Responden merupakan karyawan aktif yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan manajerial perusahaan sehingga memiliki pemahaman yang memadai mengenai transformasi organisasi, kepemimpinan adaptif, workforce agility, dan kinerja organisasi.

4.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer sebagai sumber data penelitian. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi objek penelitian, sehingga data yang dikumpulkan bersifat aktual dan sesuai dengan kondisi yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Telkom Akses Palembang menggunakan platform Google Form sebagai media

pengumpulan data. Metode ini dipilih untuk meningkatkan efektivitas distribusi kuesioner serta memudahkan proses pengumpulan dan dokumentasi data secara digital.

Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1–5 dan digunakan untuk mengukur variabel Transformasi Organisasi (X1), Kepemimpinan Adaptif (X2), Workforce Agility (Y1) dan Kinerja Organisasi (Y2)

4.4 Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner melalui platform Google Form yang memberikan kemudahan dalam pendistribusian kuesioner serta memudahkan proses pengumpulan dan dokumentasi data secara digital. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam periode waktu yang telah ditentukan oleh peneliti, yaitu dari tanggal 2 Desember 2025 sampai 2 Januari 2026.

Batas waktu pengisian kuesioner ditetapkan untuk menjaga konsistensi dan kelayakan data penelitian. Berdasarkan hasil pengumpulan data, seluruh kuesioner yang digunakan dalam analisis diterima dalam batas waktu yang telah ditetapkan, sehingga tidak terdapat kuesioner yang diisi di luar batas waktu pengumpulan data.

Instrumen kuesioner penelitian disajikan secara lengkap pada bagian **Lampiran**.

4.5 Deskripsi Responden Penelitian

Hasil sebaran kuesioner kepada karyawan PT. Telkom Akses Palembang dari keseluruhan yang tersebar, 165 kuesioner yang kembali dan dapat diolah, yang

selanjutnya dapat diuji dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner Kriteria

Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Kuesioner yang terserbar	165	100%
Total kuesioner yang tidak Kembali	0	0%
Total kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	165	100%

Sumber: Data Primer 2026

Dari tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat 165 kuesioner yang disebar. dan semua kuesioner telah diisi secara lengkap kembali. Artinya, tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%.

Tabel 4.2 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Transformasi Organisasi	9
2	Kepemimpinan Adaptif	12
3	Workforce Agility	8
4	Kinerja Organisasi	9
Jumlah		38

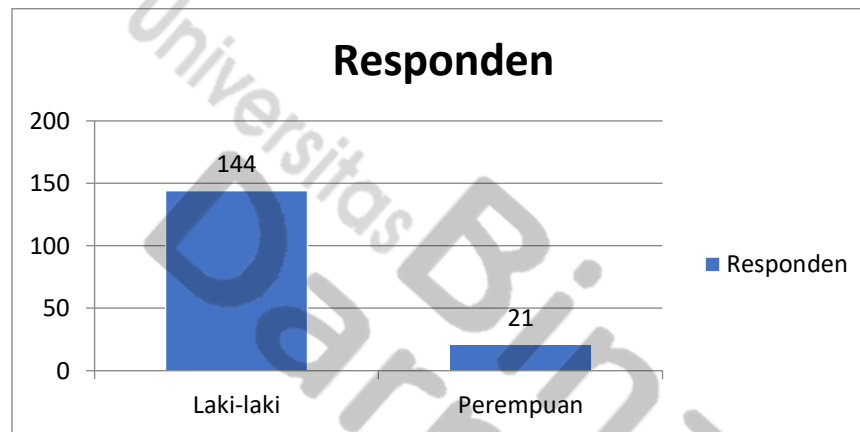
Sumber: Dikelola 2026

4.6 Uji Statistik Deskriptif

Pada bagian berikutnya, akan dijelaskan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskripsi menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

4.6.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



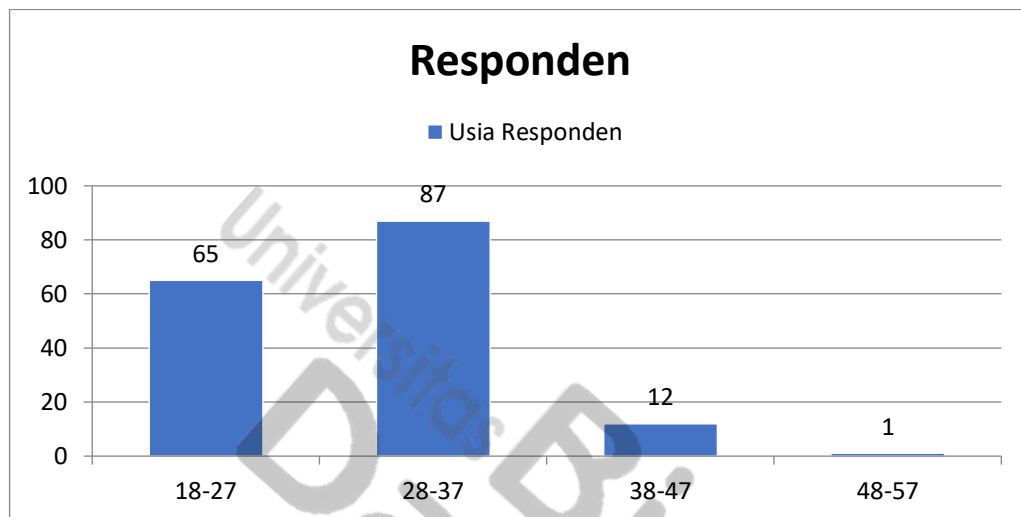
Sumber : Data Primer 2026

Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa responden laki-laki jumlahnya sebanyak 144 orang (87%), sementara responden perempuan sebanyak 21 orang (13%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. Telkom Akses Palembang lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan. Hal tersebut disebabkan oleh PT. Telkom Akses Palembang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan infrastruktur jaringan telekomunikasi, sehingga laki-laki lebih dominan dari pada perempuan.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam karakteristik responden berdasarkan usia, penelitian ini mengkategorikan menjadi 4, dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:



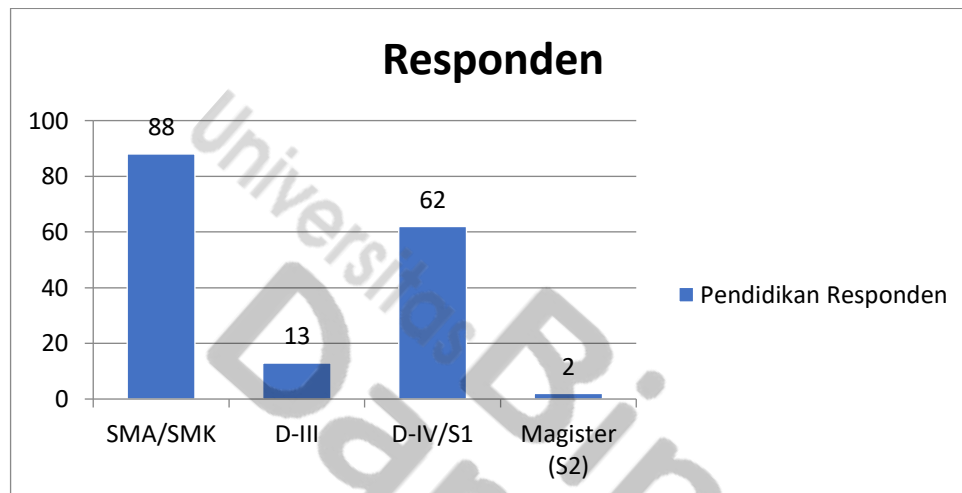
Sumber: Data Primer 2026

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 4.2, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh kelompok usia 28–37 tahun dengan persentase sebesar 53%. Selanjutnya, kelompok usia 18–27 tahun menempati urutan kedua dengan persentase 39%. Sementara itu, responden pada kelompok usia 38–47 tahun hanya sebesar 7%, dan kelompok usia 48–57 tahun merupakan yang paling sedikit dengan persentase 1%.

Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di PT Telkom Akses Palembang didominasi oleh karyawan usia produktif yang berada pada fase matang secara fisik maupun profesional, serta mencerminkan adanya kontribusi tenaga kerja muda yang energik, adaptif terhadap teknologi, dan memiliki potensi pengembangan karier jangka panjang.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan



Sumber : Data Primer 2026

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambar 4.3 di atas menjelaskan bahwa tenaga kerja di PT Telkom Akses Palembang yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 88 orang atau 53%. Sedangkan yang memiliki pendidikan terakhir D-III sebanyak 13 orang atau 8%. Selanjutnya yang berpendidikan D-IV/S1 sebanyak 62 orang atau 38%. Sementara itu, tenaga kerja dengan pendidikan terakhir Magister (S2) berjumlah 2 orang atau 1%. Komposisi pendidikan tersebut menunjukkan bahwa PT Telkom Akses Palembang didominasi oleh tenaga kerja dengan pendidikan menengah dan sarjana, yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan di bidang penyediaan dan pemeliharaan infrastruktur jaringan telekomunikasi.

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Analisis ini mencakup nilai mean, minimum, maksimum, dan standar

deviasi dari masing-masing variabel penelitian. Pengolahan data statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan software SPSS.

Tabel 4.3 Data Statistik Deskripsi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Transformasi Organisasi	165	10	45	37.30	6.842
Kepemimpinan Adaptif	165	12	60	50.15	10.753
Workforce Agility	165	8	40	34.52	6.682
Kinerja Organisasi	165	9	45	37.54	7.483
Valid N (listwise)	165				

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh gambaran umum mengenai nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian, yaitu Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif, Workforce Agility, dan Kinerja Organisasi. Jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 165 responden, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai Valid N (listwise).

Variabel Transformasi Organisasi (X1) memiliki nilai minimum sebesar 10 dan maksimum sebesar 45, dengan nilai mean sebesar 37,30. Nilai mean yang relatif tinggi menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang positif terhadap penerapan transformasi organisasi. Nilai standar deviasi sebesar 6,842 menunjukkan adanya variasi jawaban responden yang masih tergolong moderat, yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap transformasi organisasi cukup beragam namun tetap terkonsentrasi di sekitar nilai rata-rata.

Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki nilai minimum sebesar 12 dan maksimum sebesar 60, dengan nilai mean sebesar 50,15. Nilai rata-rata yang

tinggi ini mengindikasikan bahwa responden menilai kepemimpinan adaptif dalam organisasi berada pada kategori baik. Nilai standar deviasi sebesar 10,753 menunjukkan tingkat variasi jawaban responden yang relatif lebih besar dibandingkan variabel lainnya, yang menandakan adanya perbedaan persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan adaptif.

Variabel *Workforce Agility* (Y1) memiliki nilai minimum sebesar 8 dan maksimum sebesar 40, dengan nilai mean sebesar 34,52. Nilai mean tersebut menunjukkan bahwa tingkat kelincahan tenaga kerja dalam organisasi dipersepsikan cukup tinggi oleh responden. Nilai standar deviasi sebesar 6,682 menunjukkan bahwa jawaban responden relatif homogen, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki pandangan yang hampir seragam mengenai *workforce agility*.

Variabel Kinerja Organisasi (Y2) memiliki nilai minimum sebesar 9 dan maksimum sebesar 45, dengan nilai mean sebesar 37,54. Nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipersepsikan berada pada tingkat yang baik. Nilai standar deviasi sebesar 7,483 menunjukkan adanya variasi jawaban responden yang cukup moderat, yang mengindikasikan perbedaan persepsi responden terhadap kinerja organisasi namun masih dalam rentang yang wajar.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai mean yang relatif tinggi, yang mencerminkan persepsi responden yang positif terhadap kondisi organisasi. Nilai standar deviasi yang tidak terlalu besar mengindikasikan bahwa data relatif stabil dan tidak

menunjukkan penyebaran yang ekstrem. Statistik deskriptif ini memberikan gambaran awal karakteristik data sebelum dilakukan analisis lanjutan menggunakan metode PLS-SEM dengan SmartPLS.

4.6.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang diterima, jawaban dari responden yang telah diolah, kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini berdasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Tabel 4.4 Penilaian Responden Berdasarkan Kriteria

1,00 - 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Baik
4,20 - 5,00	Sangat Baik

4.6.2.1 Analisis Variabel Transformasi Organisasi

Tabel 4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Transformasi Organisasi (X1)

No.	Pernyataan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket.
			5	4	3	2	1			
1	Saya memahami tujuan dari transformasi organisasi yang sedang dilakukan.	Frek	62	66	29	5	3	165	4,1	Baik
		Skor	310	264	87	10	3	674		
2	Organisasi memberikan sosialisasi yang cukup terkait perubahan yang terjadi.	Frek	59	73	23	9	1	165	4,1	Baik
		Skor	295	292	69	18	1	675		

3	Saya mengetahui alasan dan urgensi dilakukannya transformasi organisasi.	Frek	61	66	27	8	3	165	4,1	Baik
		Skor	305	264	81	16	3	669		
4	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.	Frek	78	58	23	5	1	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	390	232	69	10	1	702		
5	Materi pelatihan mudah dipahami dan relevan dengan perubahan sistem kerja.	Frek	68	61	32	2	2	165	4,2	Baik
		Skor	340	244	96	4	2	686		
6	Pelatihan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan.	Frek	86	55	21	0	3	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	430	220	63	0	3	716		
7	Prosedur kerja baru dijelaskan secara jelas kepada karyawan.	Frek	68	55	36	3	3	165	4,1	Baik
		Skor	340	220	108	6	3	677		
8	Sistem kerja baru mudah saya pahami dan jalankan.	Frek	65	61	32	5	2	165	4,1	Baik
		Skor	325	244	96	10	2	677		

9	Organisasi memberikan dukungan yang cukup dalam proses adaptasi sistem baru.	Frek	63	67	28	4	3	165	4,1	Baik
		Skor	315	268	84	8	3	678		
Jumlah			610	562	251	41	21	1485	4,1	Baik
Skor			3050	2248	753	82	21	6154		

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner pada variabel transformasi organisasi didapat nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,1 dengan kategori baik, yang menunjukkan bahwa transformasi organisasi di PT. Telkom Akses Palembang telah berjalan dengan baik. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,3 dengan kategori sangat baik terdapat pada item pernyataan “Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya” dan “Pelatihan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan”, sehingga dapat diartikan bahwa pelatihan memiliki peranan penting dalam menyikapi transformasi organisasi yang terjadi. Sementara itu, nilai rata-rata terendah sebesar 4,1 dengan beberapa item pernyataan dan masih berada pada kategori baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan transformasi organisasi telah berjalan sangat baik, namun masih perlu dilakukan sosialisasi tentang alasan dilakukannya transformasi organisasi kepada karyawan PT. Telkom Akses Palembang agar mampu membekali diri dan beradaptasi dengan perubahan yang akan terjadi kedepannya.

4.6.2.2 Analisis Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2)

Tabel 4.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2)

No.	Pernyataan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket.
			5	4	3	2	1			
1	Pemimpin mampu mengelola emosinya secara positif saat menghadapi perubahan	Frek	71	53	33	4	4	165	4,1	Baik
		Skor	355	212	99	8	4	678		
2	Pemimpin menunjukkan empati terhadap kondisi dan perasaan karyawan	Frek	71	55	28	5	6	165	4,1	Baik
		Skor	355	220	84	10	6	675		
3	Pemimpin menjaga hubungan baik dengan karyawan selama proses perubahan	Frek	74	54	27	6	4	165	4,1	Baik
		Skor	370	216	81	12	4	683		
4	Pemimpin bersikap adil dalam membuat keputusan	Frek	75	56	22	6	6	165	4,1	Baik
		Skor	375	224	66	12	6	683		
5	Pemimpin bersikap transparan dalam menyampaikan kebijakan yang diambil	Frek	77	50	25	10	3	165	4,1	Baik
		Skor	385	200	75	20	3	683		

6	Pemimpin memperlakukan seluruh karyawan secara konsisten	Frek	72	58	22	9	4	165	4,1	Baik
		Skor	360	232	66	18	4	680		
7	Pemimpin menunjukkan integritas dalam setiap tindakannya	Frek	80	52	25	5	3	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	400	208	75	10	3	696		
8	Pemimpin bersikap jujur dalam memberikan informasi kepada karyawan	Frek	75	58	25	4	3	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	375	232	75	8	3	693		
9	Pemimpin tegas dan bertanggung jawab dalam situasi sulit	Frek	79	54	25	4	3	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	395	216	75	8	3	697		
10	Pemimpin memberikan arahan yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab	Frek	79	55	24	4	3	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	395	220	72	8	3	698		
11	Pemimpin mendukung pengembangan kompetensi karyawan	Frek	81	57	21	3	3	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	405	228	63	6	3	705		
12	Pemimpin mendorong karyawan untuk lebih mandiri dan berinovasi	Frek	79	59	21	3	3	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	395	236	63	6	3	703		
Jumlah			913	661	298	63	45	1485	4,2	Sangat Baik

Skor	4565	2644	894	126	45	6168		
------	------	------	-----	-----	----	------	--	--

Sumber : Data Diolah 2026

Berdasarkan hasil pengolahan Data kuesioner pada variabel kepemimpinan adaptif didapat rata-rata nilai keseluruhan sebesar 4,2 dengan kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif di PT. Telkom Akses Palembang telah berjalan dengan sangat baik. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,3 dengan kategori sangat baik terdapat pada dua item pernyataan “Pemimpin mendukung pengembangan kompetensi karyawan” dan “Pemimpin mendorong karyawan untuk lebih mandiri dan berinovasi”, sehingga dapat diartikan bahwa pemimpin yang efektif dan inspiratif menyadari pentingnya pengembangan kompetensi karyawan dalam menciptakan kinerja yang optimal dan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kemandirian dan inovasi bagi karyawan.

Untuk nilai rata-rata terendah sebesar 4,1 dengan beberapa item pernyataan, yaitu terkait kemampuan pemimpin dalam mengelola emosi, menunjukkan empati dan menjaga hubungan baik dengan karyawan selama proses perubahan, sikap pimpinan yang adil dan transparan dalam menyampaikan kebijakan yang diambil serta perlakuan yang konsisten terhadap seluruh karyawan, meskipun seluruhnya masih berada pada kategori baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan adaptif telah berjalan sangat baik, namun pimpinan diharapkan mampu bersikap tenang, terbuka, dan memahami kondisi psikologis karyawan agar tercipta rasa aman dan kepercayaan.

Selain itu, sikap pimpinan yang adil dan transparan dalam menyampaikan kebijakan yang diambil belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh karyawan. Perlakuan yang konsisten terhadap semua karyawan juga perlu diperbaiki agar tidak menimbulkan kesan pilih kasih. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut penting dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan karyawan, serta mendukung keberhasilan proses transformasi organisasi.

4.6.2.3 Analisis Variabel Workforce Agility (Y1)

Tabel 4.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Workforce Agility

No.	Pernyataan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket.
			5	4	3	2	1			
1	Saya dapat merespons perubahan pekerjaan dengan cepat	Frek	84	58	17	2	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	420	232	51	4	4	711		
2	Saya bersedia menerima peran atau tugas baru saat dibutuhkan	Frek	84	55	19	3	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	420	220	57	6	4	707		
3	Saya mampu mempelajari sistem atau prosedur kerja baru dengan cepat	Frek	83	62	14	2	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	415	248	42	4	4	713		
4	Saya aktif mencari informasi	Frek	82	57	20	2	4	165	4,3	Sangat Baik

	tambahan terkait perubahan pekerjaan	Skor	410	228	60	4	4	706		
5	Saya dapat bekerja sama dengan unit/bagian lain selama proses perubahan	Frek	88	56	15	2	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	440	224	45	4	4	717		
6	Saya proaktif berkomunikasi dan berkoordinasi untuk mengatasi perubahan	Frek	87	59	13	2	4	165	4,4	Sangat Baik
		Skor	435	236	39	4	4	718		
7	Saya berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi kendala baru	Frek	91	55	13	2	4	165	4,4	Sangat Baik
		Skor	455	220	39	4	4	722		
8	Saya mampu mengambil keputusan cepat ketika terjadi perubahan mendadak	Frek	75	68	15	2	5	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	375	272	45	4	5	701		
Jumlah			674	470	126	17	33	1320	4,3	Sangat Baik
Skor			3370	1880	378	34	33	5695		

Sumber : Data Diolah 2026

Berdasarkan hasil pengData Olahan kuesioner pada variabel workforce agility didapat rata-rata nilai keseluruhan sebesar 4,3 dengan kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa workforce agility di PT. Telkom Akses Palembang telah berjalan dengan sangat baik. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,4 dengan kategori sangat baik terdapat pada dua item pernyataan “Saya proaktif berkomunikasi dan berkoordinasi untuk mengatasi perubahan” dan “Saya berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi kendala baru”, sehingga dapat diartikan bahwa responden sigap dalam menghadapi perubahan dan mampu mencari solusi terhadap permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah sebesar 4,2 dengan item pernyataan “Saya mampu mengambil keputusan cepat ketika terjadi perubahan mendadak”, meskipun masih berada pada kategori sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan workforce agility telah berjalan sangat baik, namun masih perlu adanya peningkatan dan pengembangan kompetensi karyawan agar mampu mengambil keputusan dalam kondisi darurat dan dapat berpikir kritis dan adaptif dalam suatu perubahan.

4.6.2.4 Analisis Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Organisasi (Y2)

No .	Pernyataan		Kriteria Jawaban					Jumlah	Nilai	Ket.
			5	4	3	2	1			
1	Target kerja unit saya umumnya dapat dicapai	Frek	76	69	14	2	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	380	276	42	4	4	706		

2	Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai standar layanan	Frek	80	63	16	2	4	165	4,3	Sangat Baik
		Skor	400	252	48	4	4	708		
3	Sumber daya (waktu, tenaga, alat) digunakan secara efisien	Frek	79	57	23	2	4	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	395	228	69	4	4	700		
4	Hambatan kerja berkurang setelah perubahan sistem diterapkan	Frek	65	56	34	7	3	165	4,0	Baik
		Skor	325	224	102	14	3	668		
5	Layanan yang diberikan semakin cepat dibanding sebelumnya	Frek	69	52	37	4	3	165	4,1	Baik
		Skor	345	208	111	8	3	675		
6	Hasil pekerjaan yang saya lakukan lebih akurat dan minim kesalahan	Frek	68	73	18	2	4	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	340	292	54	4	4	694		
7	Tingkat kepuasan pelanggan (internal/eksternal) semakin meningkat	Frek	68	62	25	4	6	165	4,1	Baik
		Skor	340	248	75	8	6	677		
8	Unit saya semakin sering melakukan inovasi dalam pekerjaan	Frek	69	61	26	5	4	165	4,1	Baik
		Skor	345	244	78	10	4	681		

9	Produktivitas kerja meningkat setelah adanya transformasi organisasi	Frek	63	74	22	2	4	165	4,2	Sangat Baik
		Skor	315	296	66	4	4	685		
Jumlah			637	567	215	30	36	1485	4,2	Sangat Baik
Skor			3185	2268	645	60	36	6194		

Sumber : Data Diolah 2026

Berdasarkan hasil penolahan data kuesioner pada variabel kinerja organisasi diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,2 dengan kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi di PT. Telkom Akses Palembang telah berjalan dengan sangat baik. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,3 dengan kategori sangat baik terdapat pada dua item pernyataan “Target kerja unit saya umumnya dapat dicapai” dan “Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai standar layanan”, sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PT. Telkom Akses Palembang dapat mencapai target kerja dan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya sesuai standar layanan.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah sebesar 4,0 dengan item pernyataan “Hambatan kerja berkurang setelah perubahan sistem diterapkan”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi pada umumnya telah berjalan sangat baik, namun masih terdapat hambatan dalam bekerja yang diakibatkan oleh penerapan sistem yang berbeda dari biasanya, sehingga perlu adanya penyesuaian target dan beban kerja serta dilakukannya evaluasi dan perbaikan secara berkala.

4.7 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan untuk memastikan bahwa data dan instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan.. Pengolahan data untuk uji validitas dan uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan SPSS.

4.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kelayakan suatu variabel yang digunakan untuk diolah lebih lanjut. Jika variabel telah dinyatakan valid atau layak maka variabel tersebut terus dapat digunakan untuk proses penelitian ketahap selanjutnya.

Pada variabel X1 yaitu membahas tentang transformasi organisasi yang terbagi menjadi 9 item pertanyaan yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8 dan X1.9.

Tabel 4.9 Uji Validitas Untuk Variabel X1

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	X1.1	0,743	0,1528	Valid
2.	X1.2	0,825	0,1528	Valid
3.	X1.3	0,758	0,1528	Valid
4.	X1.4	0,780	0,1528	Valid
5.	X1.5	0,837	0,1528	Valid
6.	X1.6	0,786	0,1528	Valid
7.	X1.7	0,833	0,1528	Valid
8.	X1.8	0,872	0,1528	Valid
9.	X1.9	0,874	0,1528	Valid

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Tabel diatas menjelaskan tentang hasil uji validitas item dengan menggunakan metode *corrected item total correlation*. Untuk menentukan apakah item valid atau

tidak yaitu dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Item diatas dinyatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel dan sebaliknya, item diatas dikatakan tidak valid jika r hitung lebih kecil dari r tabel. r tabel dengan signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan $N = 165$.

$$df = N - 2 = 165 - 2 = 163$$

maka didapat nilai r tabel adalah 0,1528. Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa r hitung $>$ r tabel, sehingga untuk semua item pada variabel X1 yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8 dan X1.9 adalah valid.

Pada variabel X2 yaitu membahas tentang Kepemimpinan Adaptif yang terbagi menjadi 12 item pertanyaan yaitu X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8, X2.9, X2.10, X2.11 dan X2.12.

Tabel 4.10 Uji Validitas Untuk Variabel X2

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	X2.1	0,879	0,1528	Valid
2.	X2.2	0,925	0,1528	Valid
3.	X2.3	0,925	0,1528	Valid
4.	X2.4	0,951	0,1528	Valid
5.	X2.5	0,933	0,1528	Valid
6.	X2.6	0,939	0,1528	Valid
7.	X2.7	0,945	0,1528	Valid
8.	X2.8	0,910	0,1528	Valid
9.	X2.9	0,946	0,1528	Valid
10.	X2.10	0,935	0,1528	Valid
11.	X2.11	0,941	0,1528	Valid
12.	X2.12	0,890	0,1528	Valid

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ($r \text{ tabel} = 0,1528$), sehingga untuk semua item pada variabel X2 yaitu X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8, X2.9, X2.10, X2.11 dan X2.12 adalah valid.

Pada variabel Y1 yaitu membahas tentang *Workforce Agility* yang terbagi menjadi 8 item pertanyaan yaitu Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6, Y1.7, dan Y1.8.

Tabel 4.11 Uji Validitas Untuk Variabel Y1

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Y1.1	0,916	0,1528	Valid
2.	Y1.2	0,917	0,1528	Valid
3.	Y1.3	0,941	0,1528	Valid
4.	Y1.4	0,953	0,1528	Valid
5.	Y1.5	0,928	0,1528	Valid
6.	Y1.6	0,923	0,1528	Valid
7.	Y1.7	0,914	0,1528	Valid
8.	Y1.8	0,897	0,1528	Valid

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ($r \text{ tabel} = 0,1528$), sehingga untuk semua item pada variabel Y1 yaitu Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6, Y1.7, dan Y1.8 adalah valid.

Pada variabel Y2 yaitu membahas tentang Kinerja Organisasi yang terbagi menjadi 9 item pertanyaan yaitu Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.5, Y2.6, Y2.7, Y2.8 dan Y2.9.

Tabel 4.12 Uji Validitas Untuk Variabel Y2

No.	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Y2.1	0,855	0,1528	Valid
2.	Y2.2	0,837	0,1528	Valid
3.	Y2.3	0,869	0,1528	Valid

4.	Y2.4	0,887	0,1528	Valid
5.	Y2.5	0,879	0,1528	Valid
6.	Y2.6	0,917	0,1528	Valid
7.	Y2.7	0,883	0,1528	Valid
8.	Y2.8	0,891	0,1528	Valid
9.	Y2.9	0,916	0,1528	Valid

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ($r \text{ tabel} = 0,1528$), sehingga untuk semua item pada variabel Y2 yaitu Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.5, Y2.6, Y2.7, Y2.8 dan Y2.9 adalah valid.

4.7.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kekonsistenan suatu hasil pengukuran yang dilakukan. Dikatakan konsisten apabila nilai alpha $>$ nilai tabel. Pada penelitian ini, untuk menguji kereliabilitasan suatu data maka menggunakan metode alpha cronbach sehingga koefisien reliabilitas $>$ 0,6. Jadi suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila nilai alpha $>$ 0,6.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
X1	0,953	9
X2	0,988	12
Y1	0,982	8
Y2	0,973	9

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Berdasarkan tabel diatas, nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,6 sehingga variabel X1, X2, Y1 dan Y2 dinyatakan reliabel atau konstan.

Setelah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Transformasi Organisasi (X1), Kepemimpinan Adaptif (X2), Workforce Agility (Y1) dan Kinerja Organisasi (Y2)

memiliki nilai r -hitung di atas r -tabel dan nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan juga konsisten, sehingga semua variabel tersebut layak digunakan dalam penelitian.

4.8 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dari bantuan perangkat lunak SmartPLS sebagai metode analisis utama. Secara metodologis, PLS-SEM tidak mensyaratkan pengujian asumsi klasik sebagaimana pada regresi linear. Namun demikian, pengujian asumsi klasik tetap dilakukan secara terbatas dan bersifat pendukung menggunakan perangkat lunak SPSS, dengan tujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai karakteristik data penelitian. Hasil pengujian ini tidak dijadikan prasyarat maupun dasar penentuan analisis utama PLS-SEM.

4.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual regresi berdistribusi normal, sebagai gambaran awal distribusi data. Pada penelitian ini, uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov secara statistik dan Normal P–P Plot of Standardized Residual secara visual. Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikan Kolmogorov–Smirnov $> 0,05$ dan dan Normal P–P Plot yang dihasilkan dari analisis regresi pada SPSS dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika titik-titik data menyebar dan mengikuti garis diagonal, maka residual dapat dikatakan berdistribusi normal

- Jika titik-titik menyimpang jauh dan membentuk pola tertentu, maka residual tidak normal

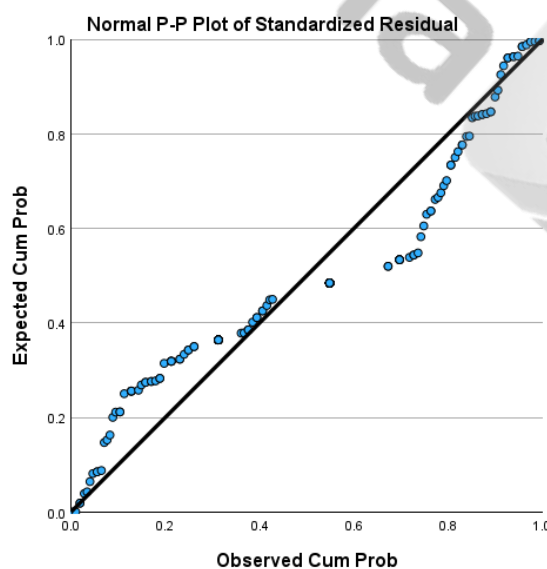
4.8.1.1 Regresi X1 dan X2 Terhadap Y1

Berikut ini uji normalitas variabel Transformasi Organisasi (X1) dan variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) terhadap variabel Workforce Agility (Y1) :

Tabel 4.14 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov X1 dan X2 Terhadap Y1

Unstandardized Residual	
N	165
Statistik	0,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	< 0,01

Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026



Sumber : Hasil Olahan SPSS, 2026

Gambar 4.4 Uji Normalitas X1 dan X2 Terhadap Y1

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), yang mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi normal secara statistik. Pada ukuran sampel

menengah-besar, uji Kolmogorov-Smirnov cenderung menolak normalitas meskipun deviasi kecil. Namun berdasarkan gambar Normal P-P Plot of Standardized Residual diatas, titik-titik data secara umum mengikuti garis diagonal meskipun terdapat sedikit penyimpangan pada beberapa bagian. Dengan demikian, residual dapat dikatakan mendekati distribusi normal.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS yang tidak mensyaratkan asumsi normalitas data, sehingga pelanggaran normalitas tidak memengaruhi kelayakan model penelitian.

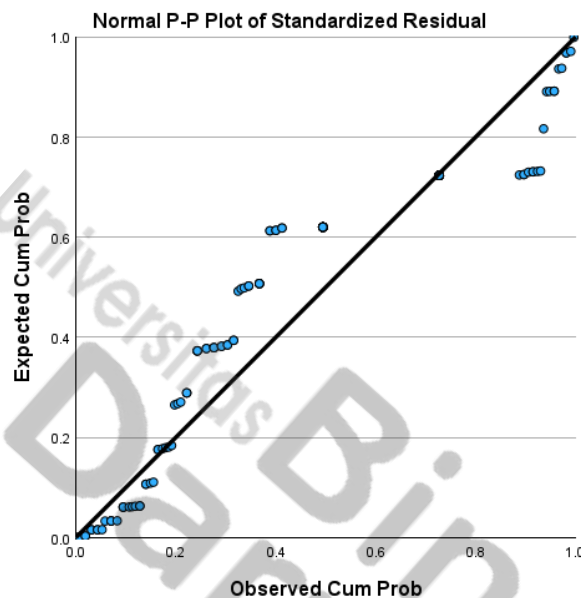
4.8.1.2 Regresi Y1 Terhadap Y2

Berikut ini uji normalitas variabel Workforce Agility (Y1) terhadap variabel Kinerja Organisasi (Y2):

Tabel 4.15 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Y1 Terhadap Y2

Unstandardized Residual	
N	165
Statistik	0,23
Asymp. Sig. (2-tailed)	< 0,01

Sumber : Data Olahan SPSS 2026



Sumber : Data Olahan SPSS 2026

Gambar 4.5 Uji Normalitas Y1 Terhadap Y2

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), yang mengindikasikan bahwa data tidak berdistribusi normal secara statistik. Pada ukuran sampel menengah–besar, uji Kolmogorov–Smirnov cenderung menolak normalitas meskipun deviasi kecil. Namun berdasarkan gambar Normal P–P Plot of Standardized Residual diatas, titik-titik data secara umum mengikuti garis diagonal meskipun terdapat sedikit penyimpangan pada beberapa bagian dan tidak terlihat pola ekstrem seperti lengkungan tajam (S-shape). Dengan demikian, residual dapat dikatakan mendekati distribusi normal. Selain itu, karena penelitian ini menggunakan PLS-SEM, asumsi normalitas tidak menjadi syarat utama.”

4.8.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar-variabel independen dalam model regresi, yaitu transformasi organisasi dan *workforce agility*. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

4.8.2.1 Regresi X1, X2 Terhadap Y1

Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas X1, X2 Terhadap Y1

Variabel	Tolerance	VIF
Transformasi Organisasi	0.309	3.241
Kepemimpinan Adaptif	0.309	3.241

Sumber : Data Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel diatas, nilai *Tolerance* untuk variabel Transformasi Organisasi (X1) dan Kepemimpinan Adaptif (X2) adalah 0,309 lebih besar dari 0,10. Sementara, nilai VIF untuk variabel Transformasi Organisasi (X1) dan Kepemimpinan Adaptif (X2) adalah $3,241 < 10,00$. Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolineritas dalam model regresi.

4.8.2.2 Regresi Y1 Terhadap Y2

Tabel 4.17 Uji Multikolinearitas Y1 Terhadap Y2

Variabel	Tolerance	VIF
Workforce Agility	1.000	1.000

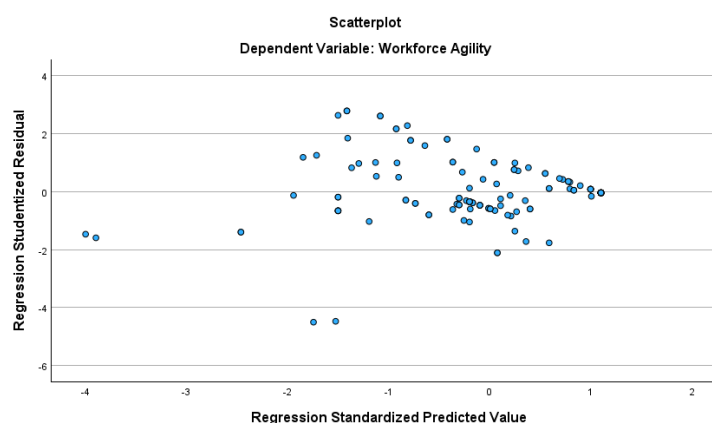
Sumber : Data Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai Tolerance untuk variabel Workforce Agility (Y1) adalah 1,000 lebih besar dari 0,10. Sementara, nilai VIF untuk variabel Workforce Agility (Y1) adalah $1,000 < 10,00$. Maka mengacu pada dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolineritas dalam model regresi tersebut.

4.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan scatterplot antara ZPRED dan ZRESID pada SPSS.

4.8.3.1 Regresi X1 dan X2 Terhadap Y1

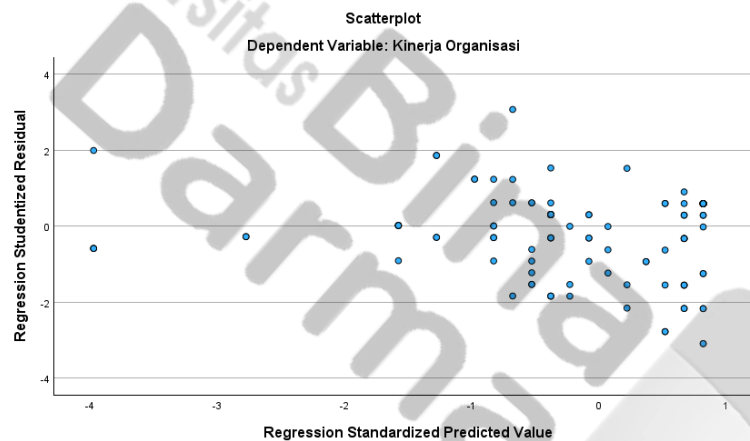


Sumber : Data Olahan SPSS 2026

Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas X1 dan X2 Terhadap Y1

Berdasarkan grafik diatas, Karena titik-titik pada sumbu Y menunjukkan pola yang ambigu dan tersebar bebas di atas dan di bawah nol, dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan tidak menunjukkan heteroskedastisitas.

4.8.3.2 Regresi Y1 Terhadap Y2



Sumber : Data Olahan SPSS 2026

Gambar 4.7 Uji Heteroskedastisitas Y1 Terhadap Y2

Berdasarkan grafik diatas, Karena titik-titik pada sumbu Y menunjukkan pola yang ambigu dan tersebar bebas di atas dan di bawah nol, dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan tidak menunjukkan heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan sebagai analisis pendukung dan tidak menjadi prasyarat dalam penerapan metode PLS-SEM.

4.8.4 Kesimpulan Uji Asumsi Klasik

Meskipun analisis utama penelitian ini menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS yang tidak mensyaratkan uji asumsi klasik, pengujian asumsi klasik tetap dilakukan secara terbatas menggunakan perangkat lunak SPSS sebagai analisis pendukung. Pengujian ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai

karakteristik data, dan tidak dijadikan sebagai dasar dalam penentuan kelayakan model PLS-SEM sehingga hasil uji asumsi klasik tidak memengaruhi analisis utama.

4.9 Spesifikasi Model Penelitian

Spesifikasi model penelitian merupakan tahap awal dalam analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang bertujuan untuk mendefinisikan struktur model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model). Pada tahap ini dilakukan untuk menentukan variabel laten, indikator pengukuran, jenis konstruk, serta hubungan antar variabel penelitian.

4.9.1 Penentuan Variabel Laten

Variabel laten adalah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung dan direpresentasikan melalui beberapa indikator. Dalam penelitian ini, variabel laten yang digunakan terdiri atas:

1. Transformasi Organisasi (X_1) sebagai variabel independen
2. Kepemimpinan Adaptif (X_2) sebagai variabel independen
3. Workforce Agility (Y_1) sebagai variabel intervening
4. Kinerja Organisasi (Y_2) sebagai variabel dependen

Variabel-variabel tersebut disusun berdasarkan kerangka konseptual dan tujuan penelitian untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antar konstruk.

4.9.2 Penentuan Indikator

Setiap variabel laten dalam penelitian ini diukur menggunakan beberapa indikator yang dituangkan dalam bentuk pernyataan pada kuesioner. Indikator-indikator tersebut dikembangkan berdasarkan kajian literatur dan penelitian terdahulu yang relevan dengan masing-masing konstruk, sehingga indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diteliti. Secara umum, indikator digunakan untuk mencerminkan persepsi responden terhadap Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif, Workforce Agility dan Kinerja Organisasi. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert dan dimasukkan ke dalam perangkat lunak SmartPLS sebagai *manifest variables* yang merepresentasikan masing-masing konstruk laten.

4.9.3 Penentuan Jenis Konstruk

Penentuan jenis konstruk dilakukan berdasarkan arah hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Dalam penelitian ini, seluruh konstruk diperlakukan sebagai konstruk reflektif, dengan pertimbangan bahwa:

1. Perubahan pada variabel laten menyebabkan perubahan pada indikator
2. Indikator-indikator bersifat saling berkorelasi
3. Penghapusan satu indikator tidak mengubah makna konseptual konstruk

Contoh indikator reflektif seperti karyawan cepat beradaptasi terhadap perubahan tugas, karyawan bersikap proaktif menghadapi perubahan dan karyawan cepat mempelajari keterampilan baru, sehingga peningkatan workforce agility akan tercermin pada meningkatnya seluruh indikator tersebut.. Dengan demikian,

Perubahan pada variabel laten akan tercermin pada perubahan indikator-indikator pengukurnya.

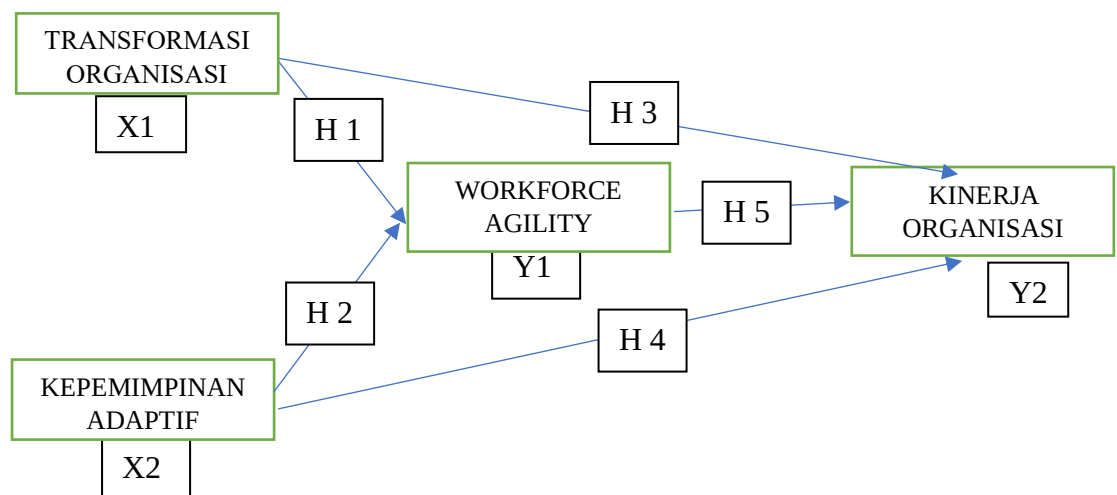
4.9.4 Model Struktural

Model struktural disusun untuk menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan kerangka konseptual penelitian. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Transformasi Organisasi (X1) terhadap *Workforce Agility* (Y1)
2. Kepemimpinan Adaptif (X2) terhadap *Workforce Agility* (Y2)
3. Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2)
4. Kepemimpinan Adaptif (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2)
5. *Workforce Agility* (Y1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2)

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji peran mediasi *Workforce Agility* dalam hubungan antara:

1. Transformasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y2)
2. Kepemimpinan Adaptif (X2) terhadap Kinerja Organisasi (Y2)



Gambar 4.8 Model Penelitian

Hubungan antar variabel tersebut selanjutnya diuji secara empiris melalui evaluasi model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS.

4.10 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

4.10.1 Uji Reliabilitas indikator

Uji reliabilitas indikator bertujuan memastikan bahwa setiap indikator benar-benar konsisten dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Uji reliabilitas indikator dinilai melalui nilai outer loading, yaitu koefisien korelasi antara indikator dan konstruknya. Semakin tinggi nilai outer loading, semakin besar kontribusi indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Secara umum, nilai outer loading $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki reliabilitas yang memadai, karena konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians indikator.

Tabel 4.18 Uji Reliabilitas Indikator Menggunakan Outer Loading

Indikator	Outer Loading
X1.1 → X1	0.792
X1.2 → X1	0.862
X1.3 → X1	0.808
X1.4 → X1	0.830
X1.5 → X1	0.874
X1.6 → X1	0.838
X1.7 → X1	0.875
X1.8 → X1	0.903
X1.9 → X1	0.904
X2.1 → X2	0.894
X2.2 → X2	0.933
X2.3 → X2	0.934
X2.4 → X2	0.957
X2.5 → X2	0.942
X2.6 → X2	0.947
X2.7 → X2	0.955

X2.8 → X2	0.925
X2.9 → X2	0.958
X2.10 → X2	0.950
X2.11 → X2	0.955
X2.12 → X2	0.913
Y1.1 → Y1	0.936
Y1.2 → Y1	0.936
Y1.3 → Y1	0.955
Y1.4 → Y1	0.964
Y1.5 → Y1	0.945
Y1.6 → Y1	0.941
Y1.7 → Y1	0.935
Y1.8 → Y1	0.921
Y2.1 → Y2	0.890
Y2.2 → Y2	0.874
Y2.3 → Y2	0.899
Y2.4 → Y2	0.908
Y2.5 → Y2	0.900
Y2.6 → Y2	0.937
Y2.7 → Y2	0.906
Y2.8 → Y2	0.916
Y2.9 → Y2	0.934

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas nilai outer loading semua indikator pada penelitian ini $\geq 0,70$ yang berarti bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang memadai, karena konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians indikator. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator benar-benar konsisten dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

4.10.2 Uji Reliabilitas Internal

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Dalam penelitian ini, reliabilitas dievaluasi menggunakan nilai Composite Reliability (ρ_a). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability $\geq 0,70$.

Tabel 4.19 Uji Reliabilitas Internal

	Composite reliability (rho_a)
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	0.989
KINERJA ORGANISASI	0.974
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	0.955
WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.982

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan Tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Hal ini terlihat dari nilai Composite Reliability untuk semua konstruk dalam setiap variabel melebihi ambang batas yang dipersyaratkan ($\geq 0,70$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini terbukti reliabel dan memiliki konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya, sehingga layak digunakan untuk analisis tahap selanjutnya (pengujian hipotesis/inner model).

4.10.3 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji convergent validity bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu merepresentasikan konstruk tersebut. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk.

Kriteria yang digunakan dalam uji convergent validity adalah sebagai berikut:

- Nilai outer loading $\geq 0,70$
- Nilai AVE $\geq 0,50$

Tabel 4.20 Uji Validitas Konvergen Menggunakan Outer Loading

Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1.1 → X1	0.792	Valid
X1.2 → X1	0.862	Valid
X1.3 → X1	0.808	Valid
X1.4 → X1	0.830	Valid
X1.5 → X1	0.874	Valid
X1.6 → X1	0.838	Valid
X1.7 → X1	0.875	Valid
X1.8 → X1	0.903	Valid
X1.9 → X1	0.904	Valid
X2.1 → X2	0.894	Valid
X2.2 → X2	0.933	Valid
X2.3 → X2	0.934	Valid
X2.4 → X2	0.957	Valid
X2.5 → X2	0.942	Valid
X2.6 → X2	0.947	Valid
X2.7 → X2	0.955	Valid
X2.8 → X2	0.925	Valid
X2.9 → X2	0.958	Valid
X2.10 → X2	0.950	Valid
X2.11 → X2	0.955	Valid
X2.12 → X2	0.913	Valid
Y1.1 → Y1	0.936	Valid
Y1.2 → Y1	0.936	Valid
Y1.3 → Y1	0.955	Valid
Y1.4 → Y1	0.964	Valid
Y1.5 → Y1	0.945	Valid
Y1.6 → Y1	0.941	Valid
Y1.7 → Y1	0.935	Valid
Y1.8 → Y1	0.921	Valid
Y2.1 → Y2	0.890	Valid
Y2.2 → Y2	0.874	Valid
Y2.3 → Y2	0.899	Valid
Y2.4 → Y2	0.908	Valid
Y2.5 → Y2	0.900	Valid
Y2.6 → Y2	0.937	Valid

Y2.7 → Y2	0.906	Valid
Y2.8 → Y2	0.916	Valid
Y2.9 → Y2	0.934	Valid

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Tabel 4.21 Nilai Average variance extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Adaptif (X2)	0.881
Kinerja Organisasi (Y2)	0.823
Transformasi Organisasi (X1)	0.730
Workforce Agility (Y1)	0.887

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas, bisa dilihat bahwa nilai loading factor pada semua item pernyataan dalam setiap variabel $> 0,70$ dan Nilai AVE $\geq 0,50$, maka dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan Adaptif, Kinerja Organisasi, Transformasi Organisasi dan Workforce Agility dinyatakan Valid Konvergen.

4.10.4 Discriminant Validity

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model penelitian benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan analisis cross loading.

Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila akar kuadrat nilai AVE dari konstruk tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Sementara itu, melalui analisis cross loading, setiap indikator

diharapkan memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.22 Uji Validitas Menggunakan Fornell-Lacker

	Kepemimpinan Adaptif (X2)	Kinerja Organisasi (Y2)	Transformasi Organisasi (X1)	Workforce Agility (Y1)
Kepemimpinan Adaptif (X2)	0.939			
Kinerja Organisasi (Y2)	0.855	0.907		
Transformasi Organisasi (X1)	0.834	0.865	0.855	
Workforce Agility (Y1)	0.718	0.905	0.758	0.942

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas, Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki nilai loading sebesar 0.939 pada konstruk Kepemimpinan Adaptif (X2), yang lebih tinggi dibandingkan loading pada Kinerja Organisasi (0.855), Transformasi Organisasi (0.834) dan Workforce Agility (0.718). Dengan demikian, Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) dinyatakan valid secara diskriminan. Begitu pula untuk variabel Kinerja Organisasi (Y2) memiliki nilai loading sebesar 0.907, variabel Transformasi Organisasi (X1) sebesar 0.855, dan variabel Workforce Agility (Y1) sebesar 0.942.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel memiliki perbedaan yang signifikan dan unik dibandingkan variabel lainnya. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker.

4.11 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dan menguji hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan melalui analisis multikolinearitas, koefisien determinasi (R^2), Effect Size (f^2) dan Predictive Relevance (Q^2) menggunakan SmartPLS.

4.11.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar-variabel independen dalam model regresi, yaitu transformasi organisasi dan *workforce agility*. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF < 5.

Tabel 4.23 Uji Multikolinearitas Menggunakan SmartPLS

	VIF
Kepemimpinan Adaptif (X2) → Kinerja Organisasi (Y2)	3.479
Kepemimpinan Adaptif (X2) → Workforce Agility (Y1)	3.283
Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Organisasi (Y2)	3.969
Transformasi Organisasi (X1) → Workforce Agility (Y1)	3.283
Workforce Agility (Y1) → Kinerja Organisasi (Y2)	2.493

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan indikator tidak terjadi multicollinearity karena nilai VIF < 5. Sehingga, dapat disimpulkan

bahwa tidak terjadi multicollinearity antara Variabel Kepemimpinan Adaptif, Kinerja Organisasi, Transformasi Organisasi dan Workforce Agility.

4.11.2 Koefisien Determinasi (R^2)

R Square dalam regresi linear menunjukkan besarnya variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Adapun Kriterianya adalah Jika nilai $R^2 = 0,67$, maka substantial (besar/kuat), Jika nilai $R^2 = 0,33$, maka moderate (sedang) sedangkan Jika nilai $R^2 = 0,19$, maka weak (lemah/kecil).

Tabel 4.24 R Square Overview

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Organisasi (Y2)	0.919	0.917
Workforce Agility (Y1)	0.599	0.594

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0.919. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 91,9% variansi dari Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen yang memengaruhinya dalam model ini. Mengacu pada kriteria ambang batas, nilai 0.919 lebih besar dari 0,67, sehingga pengaruh model terhadap Kinerja Organisasi termasuk dalam kategori Substantial (Kuat). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan sebesar 91,9% variasi variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 8,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.”

Selanjutnya, nilai *R-Square* untuk variabel Workforce Agility (Y1) adalah sebesar 0.599. Hal ini mengindikasikan bahwa 59,9% variansi dari Workforce

Agility dapat dijelaskan oleh variabel eksogen terkait. Mengacu pada kriteria ambang batas, nilai 0.599 lebih kecil dari 0,67, maka nilai tersebut berada pada kategori sedang (moderat), yang menunjukkan bahwa variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan sebesar 59,9% variasi variabel dependen, sedangkan sisanya sebesar 40,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

4.11.3 Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. F^2 (effect size) adalah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel pengaruh eksternal terhadap variabel pengaruh endogen. Berikut adalah kriteria F Kuadrat :

- Jika nilai $F = 0,02$, maka kecil/buruk
- Jika nilai $F = 0,15$, maka sedang
- Jika nilai $F = 0,35$, maka besar/baik

Tabel 4.25 F Square Overview

	Kinerja Organisasi (Y2)	Workforce Agility (Y1)
Kepemimpinan Adaptif (X2)	0.300	0.060
Transformasi Organisasi (X1)	0.150	0.209
Workforce Agility (Y1)	1.377	

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki nilai F^2 sebesar 0.300, menunjukkan bahwa Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki **pengaruh sedang** terhadap Kinerja Organisasi (Y2)
2. Variabel Transformasi Organisasi (X1) memiliki nilai F^2 sebesar 0.150, menunjukkan bahwa Variabel Transformasi Organisasi (X1) memiliki **pengaruh sedang** terhadap Kinerja Organisasi (Y1)
3. Variabel Workforce Agility (Y1) memiliki nilai F^2 sebesar 1.377, menunjukkan bahwa Variabel Workforce Agility (Y1) memiliki **pengaruh besar** terhadap Kinerja Organisasi (Y2)
4. Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki nilai F^2 sebesar 0.060, menunjukkan bahwa Variabel Kepemimpinan Adaptif (X2) memiliki **pengaruh yang kecil** terhadap Workforce Agility (Y1)
5. Variabel Transformasi Organisasi (X1) memiliki nilai F^2 sebesar 0.209, menunjukkan bahwa Variabel Transformasi Organisasi (X1) memiliki **pengaruh yang kecil** terhadap Workforce Agility (Y1)

4.11.4 *Predictive Relevance (Q²)*

Evaluasi *predictive relevance* dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan PLSpredict. Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model struktural terhadap konstruk endogen reflektif. Dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika $Q^2 > 0$ maka model punya *predictive relevance*
- Jika $Q^2 \leq 0$ maka model tidak punya *predictive relevance*

Tabel 4.26 Q² Predict Overview

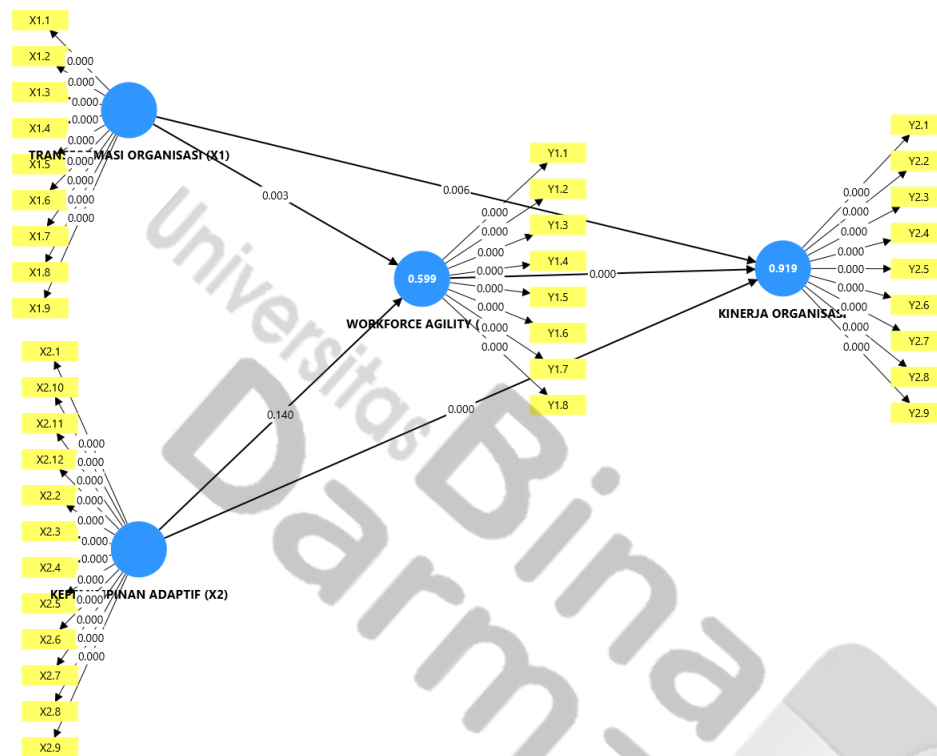
	Q ² predict		Q ² predict
Y1.1	0.499	Y2.1	0.537
Y1.2	0.454	Y2.2	0.492
Y1.3	0.514	Y2.3	0.555
Y1.4	0.516	Y2.4	0.688
Y1.5	0.479	Y2.5	0.729
Y1.6	0.503	Y2.6	0.664
Y1.7	0.511	Y2.7	0.705
Y1.8	0.466	Y2.8	0.708
		Y2.9	0.747

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Berdasarkan tabel diatas, Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Q²_predict seluruh konstruk endogen bernilai positif (> 0), sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang memadai artinya model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap variabel endogen/dependen.

4.12 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam SmartPLS bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar konstruk laten dalam model struktural signifikan secara statistik atau tidak. Uji ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping.



Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Gambar 4.8 Uji Hipotesis Menggunakan Bootstrapping

4.12.1 Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel (eksogen) terhadap variabel (endogen) yang dipengaruhi. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel terkait adalah searah. Artinya, jika nilai variabel eksogen meningkat, maka nilai variabel endogen juga cenderung meningkat. Sedangkan Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel terkait adalah berlawanan arah. Artinya, jika nilai variabel eksogen meningkat, maka nilai variabel endogen cenderung menurun.

4.12.2 Uji Signifikansi Jalur (t-statistic & p-value)

Uji signifikansi jalur dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antarvariabel laten dalam model struktural memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik. Pengujian ini dilakukan dengan metode bootstrapping pada aplikasi SmartPLS. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila kriteria tersebut terpenuhi, maka hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan.

Tabel 4.27 Path Coefficient dan Uji Signifikansi Jalur

	Path Coefficient	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
Kepemimpinan Adaptif (X2) → Kinerja Organisasi	0.292	0.064	4.580	0.000
Kepemimpinan Adaptif (X2) → Workforce Agility (Y1)	0.280	0.190	1.476	0.140
Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.221	0.081	2.727	0.006
Transformasi Organisasi (X1) → Workforce Agility (Y1)	0.525	0.177	2.966	0.003
Workforce Agility (Y1) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.529	0.053	9.979	0.000

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

4.13 Persamaan Struktural dan Interpretasi Model

Persamaan struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang diuji berdasarkan hipotesis penelitian.

4.13.1 Persamaan Struktural Workforce Agility (Y1)

Berdasarkan tabel 4.23 Path Coefficient dan Uji Signifikansi Jalur, didapatkan persamaan struktural X1 dan X2 terhadap Z adalah sebagai berikut :

$$Y1 = 0,525 X1 + 0,280 X2 + \epsilon \quad (2)$$

Keterangan:

- Y1 = *Workforce Agility*
- X1 = Transformasi Organisasi
- X2 = Kepemimpinan Adaptif

Dari persamaan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Path Coefficient* sebesar 0,525 untuk variabel Transformasi Organisasi terhadap Workforce Agility yang menunjukkan pengaruh positif dan sangat kuat serta signifikan secara statistik. Artinya, semakin baik proses transformasi organisasi (struktur, sistem, budaya, teknologi), maka semakin tinggi agility tenaga kerja. Sedangkan nilai *Path Coefficient* sebesar 0,280 untuk variabel kepemimpinan adaptif yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan uji signifikansi, pengaruh ini tidak signifikan. Artinya, peningkatan kepemimpinan adaptif belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan agility tenaga kerja. *Workforce agility* tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif dan transformasi organisasi, tetapi juga variabel lain yang tidak diteliti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Workforce agility* dalam organisasi lebih dominan dipengaruhi oleh transformasi organisasi dibandingkan oleh kepemimpinan adaptif.

4.13.2 Persamaan Struktural Kinerja Organisasi (Y2)

Berdasarkan Tabel 4.23 Path Coefficient dan Uji Signifikansi Jalur, didapatkan persamaan struktural X1, X2 dan Y1 terhadap Y2 adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,221 X1 + 0,292 X2 + 0,529 Z + \varepsilon \quad (3)$$

dengan Y2 = Kinerja organisasi

Dari persamaan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Path Coefficient* sebesar 0,221 untuk variabel Transformasi Organisasi terhadap variabel Kinerja Organisasi yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya keberhasilan transformasi organisasi berdampak langsung pada pencapaian kinerja. Sedangkan nilai *Path Coefficient* sebesar 0,292 untuk variabel Kepemimpinan Adaptif terhadap variabel Kinerja Organisasi yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya, kepemimpinan yang adaptif mampu meningkatkan kinerja organisasi secara langsung. Sementara itu, nilai *Path Coefficient* sebesar 0,529 untuk variabel *Workforce Agility* terhadap variabel Kinerja Organisasi yang menunjukkan pengaruh positif dan paling kuat. Artinya, tenaga kerja yang agile berperan besar dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif, transformasi organisasi dan *workforce agility* tetapi ada faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan adaptif,

transformasi organisasi, dan terutama oleh workforce agility sebagai faktor paling dominan

4.14 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4.23 Path Coefficient dan Uji Signifikansi Jalur diatas, didapatkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan tentang Pengaruh Transformasi Organisasi Dan Kepemimpinan Adaptif Terhadap Workforce Agility Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi. Analisis ini didasarkan pada data yang diperoleh dari 165 responden karyawan PT. Telkom Akses Area Palembang. Bagian ini akan menghubungkan temuan empiris tersebut dengan teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu untuk menjawab rumusan masalah secara komprehensif.

4.14.1 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Workforce Agility

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1), ditemukan bahwa Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0.525 dengan nilai *P-Value* 0,003 ($< 0,05$) dan nilai t-statistik 2,966 ($> 1,96$). Nilai tersebut telah memenuhi kriteria signifikansi, sehingga **H1 diterima**.

Hasil ini menunjukkan semakin baik penerapan transformasi organisasi, maka semakin tinggi tingkat kelincahan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Pengaruh positif yang signifikan ini juga menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak hanya berdampak pada sistem dan prosedur, tetapi turut membentuk pola pikir (*mindset*) dan perilaku adaptif

karyawan. Karyawan yang berada dalam organisasi yang sedang dan telah mengalami transformasi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, memiliki kesiapan belajar yang lebih tinggi, serta mampu bekerja secara fleksibel. Hal ini sejalan dengan karakteristik *workforce agility* yang menekankan pada kecepatan adaptasi, proaktivitas, dan kemampuan menghadapi ketidakpastian

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Mauludin et al., 2022) yang mengatakan bahwa perilaku dan performa karyawan menunjukkan bahwa transformasi organisasi berpengaruh positif terhadap responsivitas dan kemampuan beradaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja.

4.14.2 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap *Workforce Agility*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2), ditemukan bahwa Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Workforce Agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0.280 dan nilai t-statistik 1,476 ($>1,96$) dengan nilai *P-Value* 0,140 ($> 0,05$). Untuk bisa dinyatakan signifikan jika $p\text{-value} < 0,05$, sehingga nilai tersebut belum memenuhi kriteria signifikansi, sehingga **H2 ditolak**.

Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa secara arah hubungan, kepemimpinan adaptif cenderung meningkatkan kelincahan tenaga kerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Pengaruh positif menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif yang ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, mendorong pembelajaran, serta menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan memiliki peran dalam

membentuk perilaku adaptif karyawan. Pemimpin yang adaptif berpotensi menciptakan suasana kerja yang mendukung fleksibilitas, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan, yang merupakan karakteristik utama workforce agility.

Namun demikian, ketidaksignifikanan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif belum menjadi faktor dominan dalam meningkatkan workforce agility pada konteks organisasi yang diteliti. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kelincahan tenaga kerja tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan sistemik dalam organisasi, seperti kebijakan organisasi, budaya kerja, sistem penghargaan, serta dukungan teknologi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (S. F. Khairunnisa, 2023), yang menyatakan bahwa Persepsi kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap workforce agility di perusahaan manufaktur kulit sedangkan perilaku kerja inovatif justru menjadi faktor dominan yang mempengaruhi agility. Meskipun demikian, kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan workforce agility.

4.14.3 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), ditemukan bahwa Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,221 dengan nilai *P-Value* 0,006 ($< 0,05$) dan nilai *t-statistik* 2,727 ($> 1,96$). Nilai tersebut telah memenuhi kriteria signifikansi, sehingga **H3 diterima**.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif pelaksanaan transformasi organisasi, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi yang dihasilkan. Transformasi organisasi yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pencapaian tujuan organisasi. Transformasi organisasi mencakup perubahan pada aspek struktur organisasi, budaya kerja, proses bisnis, serta pemanfaatan teknologi yang disesuaikan dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal. Perubahan-perubahan tersebut memungkinkan organisasi untuk menyederhanakan alur kerja, meningkatkan koordinasi antar unit, serta mempercepat pengambilan keputusan. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, baik dari sisi produktivitas, kualitas layanan, maupun pencapaian target strategis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Dharmawan et al., 2024) yang mengatakan bahwa Perubahan organisasi, terutama yang dipicu oleh teknologi dan dinamika pasar, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Perubahan teknologi, kepemimpinan strategis, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan. Begitu pula penelitian yang dilakukan Mauludin & H., Nursasi, (2022) yang mengatakan bahwa Transformasi organisasi di BBIB Singosari, sebagaimana diukur dengan empat perspektif Balance Scorecard (BSC), memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, menurut temuan evaluasi pencapaian kinerja antara sebelum dan setelah implementasi transformasi organisasi.

4.14.4 Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat (H4), ditemukan bahwa Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,292 dengan nilai *P-Value* 0,000 ($< 0,05$) dan nilai *t*-statistik 4,580 ($> 1,96$). Nilai tersebut telah memenuhi kriteria signifikansi, sehingga **H4 diterima**.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan adaptif yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja organisasi yang dihasilkan. Kepemimpinan adaptif terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif di tengah lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

PT Telkom Akses Palembang sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan dan pengelolaan infrastruktur jaringan telekomunikasi dituntut untuk mampu merespons perubahan secara cepat, baik terkait perkembangan teknologi jaringan, tuntutan kualitas layanan, maupun target kinerja yang ditetapkan oleh induk perusahaan. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan adaptif berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi mampu menyesuaikan strategi, proses kerja, serta pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan adaptif terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa pimpinan di PT Telkom Akses Palembang mampu menjalankan perannya sebagai pengarah dan pengambil keputusan yang responsif terhadap perubahan. Pemimpin yang adaptif cenderung lebih terbuka terhadap masukan, mampu mengantisipasi

tantangan operasional di lapangan, serta cepat dalam menyesuaikan kebijakan kerja dengan kondisi aktual. Hal ini berdampak pada meningkatnya efektivitas pelaksanaan pekerjaan, ketepatan penyelesaian target, serta kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif terbukti memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi PT Telkom Akses Palembang, sehingga penguatan kapasitas kepemimpinan adaptif perlu menjadi perhatian utama manajemen dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan adaptif yang menekankan pentingnya fleksibilitas, responsivitas, dan pembelajaran berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan adaptif terbukti menjadi salah satu determinan strategis dalam mendukung keberhasilan PT Telkom Akses Palembang dalam mencapai target kinerja dan mempertahankan kualitas layanan di tengah dinamika industri telekomunikasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Zelege et al., 2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi artinya cara pimpinan memimpin secara nyata berdampak pada performa NGOs di Ethiopia. Dengan kepemimpinan yang adaptif, fleksibel dan disesuaikan dengan situasi maka dapat meningkatkan kinerja organisasi, terutama di organisasi yang menghadapi tuntutan dan kompleksitas lingkungan.

4.14.5 Pengaruh *Workforce Agility* Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5), ditemukan bahwa *Workforce Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0.529 dengan nilai *P-Value* 0.000 ($< 0,05$) dan nilai *t-statistik* 9,979 ($> 1,96$). Nilai tersebut telah memenuhi kriteria signifikansi, sehingga **H5 diterima**.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kelincahan tenaga kerja, maka semakin baik pula kinerja organisasi yang dihasilkan. *Workforce agility* menjadi salah satu faktor kunci dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika operasional dan perkembangan teknologi di sektor telekomunikasi.

Workforce agility mencerminkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, memiliki fleksibilitas dalam menjalankan tugas, serta menunjukkan responsivitas terhadap tuntutan pekerjaan yang dinamis. Dalam konteks PT Telkom Akses Palembang, yang memiliki karakteristik pekerjaan lapangan dengan tingkat kompleksitas tinggi dan target kinerja yang ketat, kelincahan tenaga kerja menjadi kebutuhan strategis. Karyawan yang agile mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi jaringan, prosedur kerja, serta kondisi lapangan yang tidak selalu dapat diprediksi. Dengan demikian, *workforce agility* terbukti menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi PT Telkom Akses Palembang, sehingga pengembangan tenaga kerja yang agile perlu menjadi fokus utama dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Novriyan et al., (2023) yang menyatakan bahwa workforce agility terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin gesit dan adaptif tenaga kerja dalam menghadapi perubahan, semakin meningkat pula kinerjanya.

Sedangkan menurut Hasil penelitian (Das et al., 2023) menunjukkan bahwa workforce agility memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan reputasi korporasi. workforce agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja finansial maupun non-finansial, dengan efek yang lebih kuat pada kinerja non-finansial seperti inovasi, efisiensi operasional, dan pengembangan SDM. Selain itu, kinerja perusahaan, terutama non-financial performance, terbukti menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara workforce agility dan reputasi perusahaan.

4.15 Uji Mediasi

Tabel 4.28 Uji Signifikansi Indirect Effect (Mediasi)

	Path Coefficient	T statistics	P values
Kepemimpinan Adaptif (X2) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.148	1.450	0.147
Transformasi Organisasi (X1) → Kinerja Organisasi (Y2)	0.277	2.978	0.003

Sumber : Data Olahan SmartPLS v.4.1.1.7

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah Workforce Agility (Y1) berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif (X2) dan transformasi organisasi (X1) terhadap kinerja organisasi (Y2). Pengujian

mediasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai specific indirect effects, yang dievaluasi berdasarkan nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$.

1. Mediasi Workforce Agility pada Hubungan Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah workforce agility mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, diperoleh nilai path coefficient pengaruh tidak langsung sebesar 0,148 dengan nilai t -statistic sebesar 1,450 dan p -value sebesar 0,147. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui workforce agility, namun pengaruh tersebut relatif kecil dan secara statistik tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%.

Sementara itu, pengaruh langsung kepemimpinan adaptif terhadap kinerja organisasi terbukti signifikan dengan nilai t -statistic sebesar 4,580 dan p -value sebesar 0,000. Dengan demikian, workforce agility tidak berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memengaruhi kinerja organisasi secara langsung tanpa melalui peningkatan workforce agility.

Meskipun nilai pengaruh langsung kepemimpinan adaptif terhadap kinerja organisasi lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui

workforce agility, pengujian *indirect effect* tetap perlu dilakukan dalam penelitian ini. Hal tersebut disebabkan karena dalam model penelitian berbasis *structural equation modeling*, pengujian jalur tidak langsung memiliki tujuan untuk memahami mekanisme hubungan antar variabel, bukan hanya untuk membandingkan besarnya nilai koefisien pengaruh.

Variabel mediasi berfungsi untuk menjelaskan proses atau mekanisme melalui mana suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dengan demikian, keberadaan variabel mediasi dalam model penelitian memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan sebab-akibat secara lebih komprehensif.

Dalam penelitian ini, *workforce agility* diposisikan sebagai variabel yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan adaptif dapat memengaruhi kinerja organisasi. Secara teoritis, pemimpin yang memiliki kemampuan adaptif mampu merespons perubahan lingkungan organisasi secara cepat dan fleksibel. Kemampuan tersebut dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan, sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang terus berkembang. Kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam beradaptasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa jalur tidak langsung melalui *workforce agility* tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam PT. Telkom Akses Area Palembang, peningkatan kinerja organisasi lebih banyak

dipengaruhi secara langsung oleh praktik kepemimpinan adaptif dibandingkan melalui peningkatan kemampuan adaptasi tenaga kerja. Dengan kata lain, peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih dominan melalui pengaruh langsung yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis, pengarahan organisasi, serta kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan lingkungan.

Dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling, analisis mediasi dilakukan dengan mengevaluasi signifikansi jalur tidak langsung melalui prosedur bootstrapping. Suatu variabel dapat dikatakan memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen apabila jalur tidak langsung menunjukkan signifikansi statistik. Apabila jalur tidak langsung tidak signifikan, maka variabel tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai mediator dalam model penelitian.

Selain itu, dalam analisis mediasi dikenal beberapa jenis hubungan mediasi, yaitu *full mediation*, *partial mediation*, dan *no mediation*. *Full mediation* terjadi apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah dimasukkan variabel mediasi. *Partial mediation* terjadi apabila baik pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan. Sementara itu, *no mediation* terjadi apabila jalur tidak langsung tidak menunjukkan signifikansi statistik.

Berdasarkan hasil penelitian ini, jalur tidak langsung antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi melalui workforce agility tidak signifikan. Oleh karena itu, hubungan tersebut dapat dikategorikan sebagai *no mediation*, yang

berarti workforce agility belum mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, pengujian jalur tidak langsung tetap memiliki nilai penting dalam penelitian ini karena memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi kesesuaian model konseptual dengan data empiris. Pengujian tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pola hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja organisasi lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mekanisme mediasi workforce agility.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam PT. Telkom Akses Area Palembang, peningkatan kinerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan strategi, membuat keputusan yang tepat, dan menyesuaikan kebijakan organisasi sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif memainkan peran sentral dalam memengaruhi kinerja organisasi secara langsung.

2. Mediasi Workforce Agility pada Hubungan Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian jalur tidak langsung menunjukkan bahwa transformasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap workforce agility, dengan nilai t-statistic sebesar 2,978 dan p-value sebesar 0,003. Selanjutnya, workforce agility juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistic sebesar 9,979 dan p-value sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung transformasi organisasi terhadap kinerja organisasi melalui workforce agility adalah signifikan. Di sisi lain, pengaruh langsung transformasi organisasi terhadap kinerja organisasi juga terbukti signifikan dengan nilai t-statistic sebesar 2,727 dan p-value sebesar 0,006.

Dari hasil analisis tersebut, Transformasi Organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kemampuan adaptasi, fleksibilitas, dan kesiapan tenaga kerja terhadap perubahan, yang merupakan inti dari konsep workforce agility. Dengan kata lain, Workforce Agility berfungsi sebagai mediator yang efektif, sehingga keberhasilan transformasi organisasi diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui kemampuan adaptif tenaga kerja.

Kondisi ini menunjukkan bahwa workforce agility memediasi secara parsial hubungan antara transformasi organisasi dan kinerja organisasi. Artinya, transformasi organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja organisasi, tetapi juga memberikan pengaruh tambahan melalui peningkatan workforce agility.

Dampak dari peran mediasi *workforce agility* menunjukkan bahwa *workforce agility* berfungsi sebagai variabel perantara yang membantu menjelaskan bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Workforce Agility berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Transformasi Organisasi dan Kinerja Organisasi, karena Transformasi

Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Workforce Agility (H1) dan Workforce Agility berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H5).

2. Workforce Agility tidak berperan sebagai mediator maupun moderator dalam hubungan antara Kepemimpinan Adaptif dan Workforce Agility, karena H2 ditolak, meskipun Kepemimpinan Adaptif berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi (H4).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Workforce Agility berperan penting dalam memperkuat hubungan antara Transformasi Organisasi dan Kinerja Organisasi, namun tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan Kepemimpinan Adaptif terhadap Workforce Agility. Dengan demikian, peningkatan kinerja organisasi di PT Telkom Akses Area Palembang lebih efektif dicapai melalui transformasi organisasi yang diiringi dengan peningkatan *workforce agility*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Adaptif terhadap Workforce Agility dan dampaknya terhadap Kinerja Organisasi di PT Telkom Akses Area Palembang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Workforce Agility. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang mencakup struktur, proses kerja, dan pemanfaatan teknologi mampu meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan kerja.
2. Kepemimpinan Adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap Workforce Agility. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan adaptif belum secara langsung membentuk kelincahan kerja karyawan, sehingga workforce agility lebih dipengaruhi oleh sistem dan kebijakan organisasi dibandingkan gaya kepemimpinan.
3. Transformasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Transformasi organisasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja PT Telkom Akses Area Palembang.

4. Kepemimpinan Adaptif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan dan mampu mengambil keputusan secara cepat terbukti memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi.
5. Workforce Agility berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat agility tinggi mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal. Workforce Agility berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi, namun tidak berperan sebagai mediator maupun moderator dalam hubungan Kepemimpinan Adaptif terhadap Workforce Agility.

5.2 Saran

PT Telkom Akses Area Palembang disarankan untuk terus memperkuat proses transformasi organisasi secara berkelanjutan guna meningkatkan *workforce agility* karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa praktik kepemimpinan adaptif dapat diterapkan ke dalam kebijakan dan sistem kerja yang jelas agar dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. serta peningkatan *workforce agility* dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemberian ruang inovasi bagi karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain sebagai variabel moderasi atau mediasi dengan menggunakan pendekatan metode yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui transformasi organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (2015). *Transformasi Organisasi : Konsep dan Teknis Pelaksanaan* (A. Liman, Ed.; II). Universitas Sains Malaysia. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=x96-CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=dimensi+transformasi+organisasi&ots=3UclICIR-L&sig=DUJnN5yFHTZZ8KtQl3mzCw_zPuM&redir_esc=y#v=onepage&q=dimensi transformasi organisasi&f=false
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 15). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399>
- Ardiyani, F., Afriani, N., & Handini, N. (2023). *UJI HIPOTESIS PENELITIAN PERBANDINGAN MENGGUNAKAN STATISTIKA PARAMETRIK*. <https://jurnal.asrypersadaquality.com/index.php/baktisosial>
- Aripin, S. S., Imlakiyah, I., & Suharyat, Y. (2024). TRANSFORMASI ORGANISASI DI ERA SOCIETY 5.0: INOVASI, ADAPTASI, DAN KETERLIBATAN MANUSIA DALAM REVOLUSI TEKNOLOGI. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 37–44. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1841>
- Ashfahany, A. El, Jihad, M. R., Kurniawati, N. N., Hidayat, S., & Mustofa, T. A. (2024). Balanced scorecard approach to measuring the performance of a non-profit organization: Case study on a Waqf-based Pesantren in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 600–614. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.47)
- Bernal-Torres, C. A., Torres-Guevara, L. E., Aldana-Bernal, J. C., Nicolás-Rojas, Y. W., & Pando-Ezcurra, T. T. (2023). The Moderating Role of Innovation in the Relationship Between Business Sustainability and Organizational Performance in Companies of an Emerging Economy. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231217870>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. In *Heliyon* (Vol. 8, Number 10). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>

- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2023). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.006>
- Dewi, Y. S., & Anatan, L. (2025). The Effect Of Disruptive Leadership Style, Organizational Transformation And Organizational Culture On Employee Performance Of PT. X In The VUCA Era. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 6, Number 4). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Dharmawan, D. D., Rawanggalih, K. S., Andriani, A., Basri, S., & Hidayati, T. (2024). Hubungan Antara Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 8(1), 9–23. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v8i1.348>
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru. *Modus*. <https://ojs.uaajy.ac.id/index.php/modus/article/view/4654>
- Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. In *Education Sciences* (Vol. 13, Number 7). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Hair jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. R. S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (pp. 1–208).
- Hanif, K. F. (2021). Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sosial Dan Sains*. <http://sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/view/174>
- Hasim, M. A., Mahbob, N. N., & Che Musa, N. (2024). The Impact of Leadership Styles, Flexible Working Arrangements, Rewards, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction: Evidence from Selected Commercial Banks in Johor, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v14-i4/24345>
- Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., Tito Andrianto, M., & Pakuan, U. (2022). *PERAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI AGEN PERUBAHAN*.
- Itohan, I., John-igbiele, S., & Olayinka, F. S. (2024). Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances.

African Journal of Social Sciences and Humanities Research, 7(1), 106–118.
<https://doi.org/10.52589/ajsshr-oq22u7ms>

Khairunnisa, A., Khodijah, N., & Febriyanti. (2024). Peran Kepemimpinan sebagai Pendorong Utama Transformasi Organisasi. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i1-20>

Khairunnisa, S. F. (2023). Pengaruh persepsi kepemimpinan, innovative work behaviour terhadap workforce agility pada perusahaan. *Psyche 165 Journal*. <https://jpsy165.org/ojs/index.php/jpsy165/article/view/274>

Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>

Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(05), 1580–1583. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0215>

Mauludin, H., Nursasi, E., & Noviana, S. (2022). Efektivitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(3). <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006>

Nahnudin, N., Fauji, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *TADBIR MUWAHHID*, 7(1), 85–108. <https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.8127>

Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>

Novriyan, A. yusuf, Indriasari, I., & Violinda, Q. (2023). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN WORKFORCE AGILITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HUTAN MAKMUR INDONESIA. *MANABIS (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 2(1), 64–72. <https://doi.org/10.54259/manabis>

Pudjiarti, E. S. (2023). Transformasi organisasi: membangun kultur pembelajaran untuk menghadapi tantangan masa kini. *BADAN PENERBIT STIEPARI PRESS*. <https://badanpenerbit.stiepari.org/index.php/stieparipress/article/view/136>

Rifai, M. D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini Buku* (B. Wijayama, Ed.; 1st ed.). Cahya Ghani Recovery.

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=xsY0EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA68&dq=2.2%09Kepemimpinan+Adaptif&ots=r3jss426tF&sig=3zJUDJ1WXi-20vbOqwbfhdh2ueFU&redir_esc=y#v=onepage&q=2.2%09KepemimpinanAdaptif&f=false

- Saryatmo, M. A. (2022). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Workforce Agility. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, 7, 610–621.
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi Manajemen Talenta Dalam Upaya Percepatan Transformasi Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Pembangunan* <https://ejournal.bantenprov.go.id/index.php/jkpd/article/view/298>
- Syamsuri, Abd. R., Dalimunthe, R. F., Gultom, P., & Siahaan, E. (2022). Modelling Concept: Human Resources Professional Transformation in Manufacturing Company. *KnE Life Sciences*. <https://doi.org/10.18502/cls.v0i0.11800>
- Wahyudi, Susbiyantoro, Dassucik, Lutfi, & Syavardie, Y. (2024). STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN YANG EFEKTIF: BELAJAR DARI KEBERHASILAN TRANSFORMASI ORGANISASI. *JURNAL CAHAYA MANDALIKA*, 1544.
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2022). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 519–532. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.401>
- Yan, L., Wang, L., Shen, X., Li, P., & Guo, J. (2022). The Effect of Transformational Change on Performance: An Employee's Stress Appraisals Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897769>
- Zelege, L., Guyo, W., & Moronge, M. (2025). Adaptive Leadership Styles and Organizational Performance: Evidence from Local NGOs in Ethiopia. *Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review*, 7(2), 68–75. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v7i2.323>

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



1. DATA PRIBADI

Nama : Evindra Fajar Ramadhan, S.T.
NIM : 242510014
Tempat/Tanggal Lahir: Palembang, 20 Januari 1998
Alamat : Perumahan Barangaroo Kirana Home Blok D-26,
Kel. Bukit Baru Kec. Ilir Barat I Palembang
Umur : 28 Tahun
No. HP : 0812-7940-7691
Agama : Islam
E-mail : evindra24@gmail.com

2. RIWAYAT PENDIDIKAN

Pendidikan Formal

- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| 1. SD Negeri 139 Palembang | : 2003 - 2009 |
| 2. SMP Negeri 54 Palembang | : 2009 - 2012 |
| 3. SMK Negeri 2 Palembang | : 2012 - 2015 |
| 4. Universitas Tridinanti Palembang | : 2016 - 2020 |
| 5. Universitas Bina Darma Palembang | : 2024 – 2026 |

Universitas Bina
Dharma

LAMPIRAN



LAMPIRAN I : HASIL PENGOLAHAN DATA MENGGUNAKAN SPSS

Uji Validitas dan Uji Reliability

1. Uji Validitas dan Uji Reliability Variabel X1

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	33,07	42,226	,743	,958
X1.2	33,07	41,275	,825	,953
X1.3	33,09	41,864	,758	,958
X1.4	32,91	42,132	,780	,956
X1.5	33,01	41,750	,837	,954
X1.6	32,81	42,556	,786	,956
X1.7	33,05	41,229	,833	,954
X1.8	33,05	41,076	,872	,952
X1.9	33,05	41,095	,874	,952

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	9

2. Uji Validitas dan Uji Reliability Variabel X2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	46,04	97,840	,879	,987
X2.2	46,05	96,040	,925	,986
X2.3	46,01	96,811	,925	,986
X2.4	46,01	95,555	,951	,986
X2.5	46,01	96,226	,933	,986
X2.6	46,02	96,243	,939	,986
X2.7	45,93	97,275	,945	,986
X2.8	45,95	98,345	,910	,987
X2.9	45,92	97,597	,946	,986
X2.10	45,92	97,871	,935	,986
X2.11	45,87	98,319	,941	,986
X2.12	45,88	99,212	,890	,987

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,988	12

3. Uji Validitas dan Uji Reliability Variabel Y1

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	30,21	34,335	,916	,980
Y1.2	30,23	34,020	,917	,980
Y1.3	30,19	34,316	,941	,978
Y1.4	30,24	33,852	,953	,978
Y1.5	30,17	34,300	,928	,979
Y1.6	30,16	34,491	,923	,979
Y1.7	30,14	34,523	,914	,980
Y1.8	30,27	34,380	,897	,981

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,982	8

4. Uji Validitas dan Uji Reliability Variabel Y2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	33,26	45,352	,855	,971
Y2.2	33,25	45,346	,837	,971
Y2.3	33,30	44,588	,869	,970
Y2.4	33,49	43,703	,887	,969
Y2.5	33,45	44,029	,879	,970
Y2.6	33,33	44,638	,917	,968
Y2.7	33,44	43,467	,883	,970
Y2.8	33,41	43,866	,891	,969
Y2.9	33,39	44,544	,916	,968

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	9

Uji Normalitas

1. Uji Normalitas X1 dan X2 Terhadap Y1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		165	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	4.26867469	
Most Extreme Differences	Absolute	.191	
	Positive	.191	
	Negative	-.141	
Test Statistic		.191	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		<.001	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	<.001	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

2. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Y1 Terhadap Y2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardize d Residual
N			165
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		3.26236888
Most Extreme Differences	Absolute		.231
	Positive		.201
	Negative		-.231
Test Statistic			.231
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			<,.001
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		<,.001
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

Uji Multikolinearitas

1. Regresi X1, X2 Terhadap Y1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.761	1.860		3.634	<,001		
Transformasi Organisasi	.527	.088	.539	5.968	<,001	.309	3.241
Kepemimpinan Adaptif	.162	.056	.260	2.881	.004	.309	3.241

a. Dependent Variable: Workforce Agility

2. Regresi Y1 Terhadap Y2

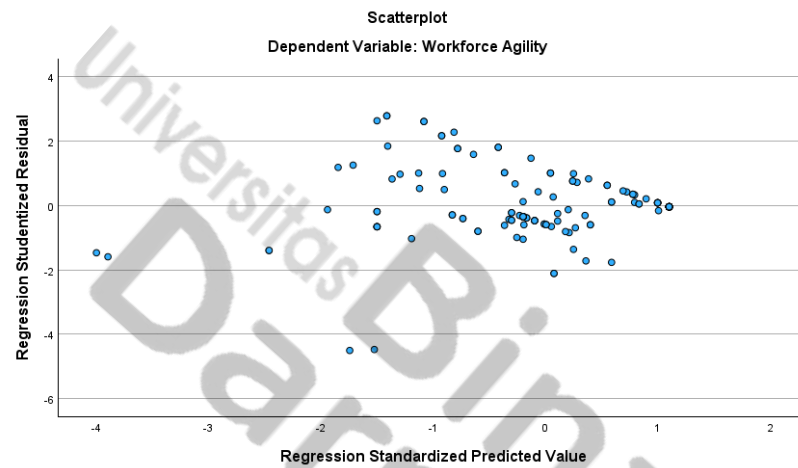
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.756	1.344		2.050	.042		
Workforce Agility	1.008	.038	.900	26.354	<,001	1.000	1.000

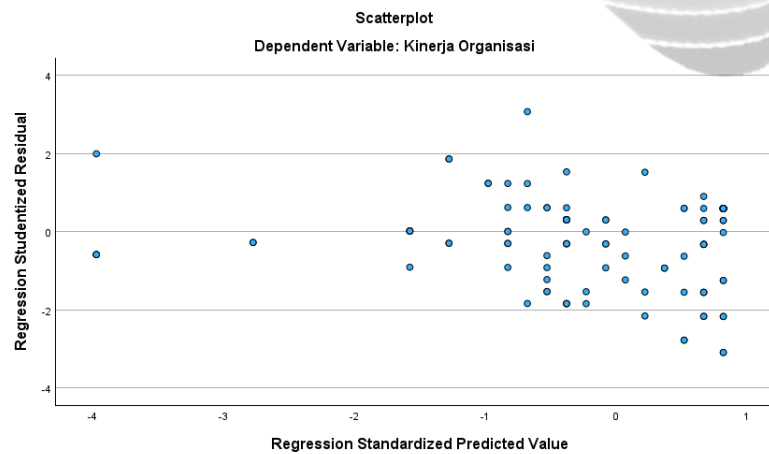
a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Uji Heteroskedastisitas

1. Regresi X1 dan X2 Terhadap Y1



2. Regresi Y1 Terhadap Y2



LAMPIRAN II : HASIL PENGOLAHAN DATA MENGGUNAKAN SMARTPLS**OUTER LOADING**

	KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	KINERJA ORGANISASI	TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	WORKFORCE AGILITY (Y1)
X1.1			0.792	
X1.2			0.862	
X1.3			0.808	
X1.4			0.830	
X1.5			0.874	
X1.6			0.838	
X1.7			0.875	
X1.8			0.903	
X1.9			0.904	
X2.1	0.894			
X2.10	0.950			
X2.11	0.955			
X2.12	0.913			
X2.2	0.933			
X2.3	0.934			
X2.4	0.957			
X2.5	0.942			
X2.6	0.947			
X2.7	0.955			
X2.8	0.925			
X2.9	0.958			
Y1.1				0.936
Y1.2				0.936
Y1.3				0.955
Y1.4				0.964
Y1.5				0.945
Y1.6				0.941
Y1.7				0.935
Y1.8				0.921
Y2.1		0.890		
Y2.2		0.874		
Y2.3		0.899		
Y2.4		0.908		
Y2.5		0.900		
Y2.6		0.937		
Y2.7		0.906		
Y2.8		0.916		
Y2.9		0.934		

UJI RELIABILITAS INTERNAL

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	0.988	0.989	0.989	0.881
KINERJA ORGANISASI	0.973	0.974	0.977	0.823
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	0.954	0.955	0.961	0.730
WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.982	0.982	0.984	0.887

UJI VALIDITAS MENGGUNAKAN FORNELL-LACKER

	KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	KINERJA ORGANISASI	TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	WORKFORCE AGILITY (Y1)
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	0.939			
KINERJA ORGANISASI	0.855	0.907		
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	0.834	0.865	0.855	
WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.718	0.905	0.758	0.942

UJI MULTIKOLINEARITAS

	VIF
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> KINERJA ORGANISASI	3.479
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	3.283
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> KINERJA ORGANISASI	3.969
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	3.283
WORKFORCE AGILITY (Y1) -> KINERJA ORGANISASI	2.493

R SQUARE

	R-square	R-square adjusted
KINERJA ORGANISASI	0.919	0.917
WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.599	0.594

F SQUARE

	KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)	KINERJA ORGANISASI	TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)	WORKFORCE AGILITY (Y1)
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2)		0.300		0.060
KINERJA ORGANISASI				
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1)		0.150		0.209
WORKFORCE AGILITY (Y1)		1.377		

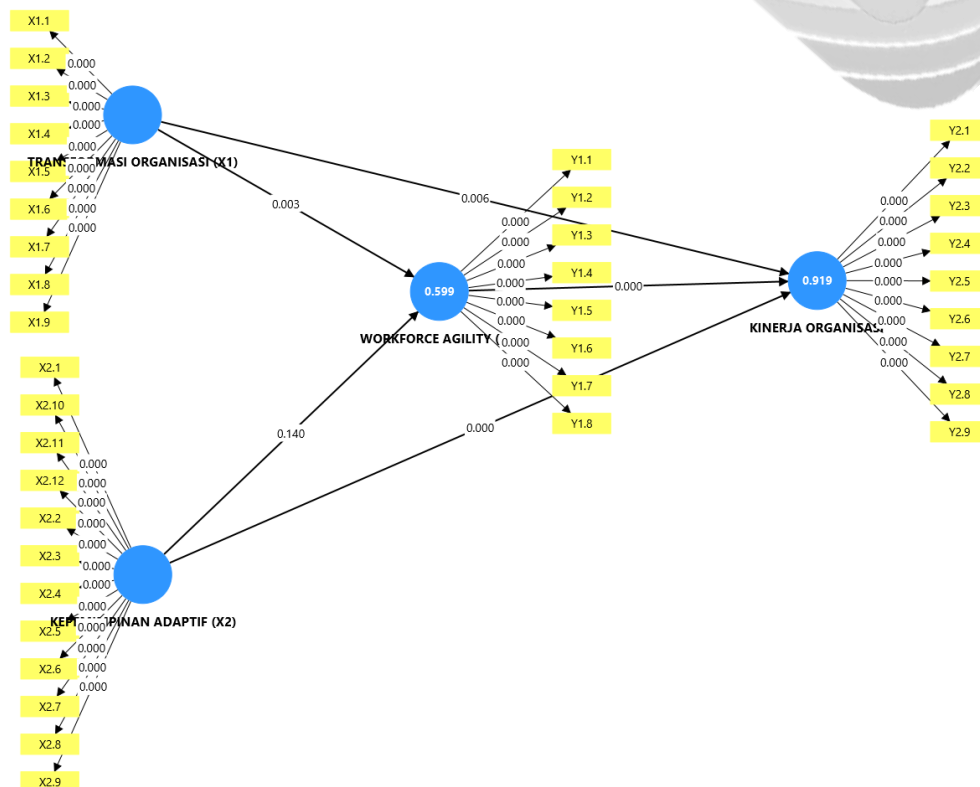
	f-square
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> KINERJA ORGANISASI	0.300
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.060
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> KINERJA ORGANISASI	0.150
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.209
WORKFORCE AGILITY (Y1) -> KINERJA ORGANISASI	1.377



Q2 PREDICT

	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	IA_RMSE	IA_MAE
Y1.1	0.499	0.630	0.405	0.601	0.353	0.890	0.707
Y1.2	0.454	0.679	0.439	0.630	0.379	0.918	0.732
Y1.3	0.514	0.608	0.375	0.537	0.317	0.872	0.687
Y1.4	0.516	0.629	0.395	0.557	0.326	0.904	0.721
Y1.5	0.479	0.638	0.427	0.522	0.317	0.884	0.702
Y1.6	0.503	0.614	0.407	0.539	0.340	0.871	0.688
Y1.7	0.511	0.612	0.425	0.520	0.343	0.875	0.693
Y1.8	0.466	0.660	0.397	0.582	0.345	0.903	0.687
Y2.1	0.537	0.587	0.357	0.527	0.311	0.863	0.669
Y2.2	0.492	0.627	0.404	0.527	0.333	0.880	0.693
Y2.3	0.555	0.610	0.370	0.565	0.351	0.915	0.730
Y2.4	0.688	0.543	0.348	0.508	0.323	0.971	0.754
Y2.5	0.729	0.496	0.319	0.529	0.307	0.952	0.765
Y2.6	0.664	0.503	0.303	0.515	0.315	0.869	0.658
Y2.7	0.705	0.540	0.306	0.533	0.317	0.995	0.744
Y2.8	0.708	0.516	0.309	0.602	0.366	0.954	0.734
Y2.9	0.747	0.441	0.275	0.422	0.246	0.877	0.652

BOOSTRAPING



PATH COEFFICIENT

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> KINERJA ORGANISASI	0.292	0.288	0.064	4.580	0.000
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.280	0.261	0.190	1.476	0.140
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> KINERJA ORGANISASI	0.221	0.230	0.081	2.727	0.006
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> WORKFORCE AGILITY (Y1)	0.525	0.542	0.177	2.966	0.003
WORKFORCE AGILITY (Y1) -> KINERJA ORGANISASI	0.529	0.522	0.053	9.979	0.000

INDIRECT EFFECT

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> KINERJA ORGANISASI	0.148	0.138	0.102	1.450	0.147
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> KINERJA ORGANISASI	0.277	0.281	0.093	2.978	0.003

SPECIFIC INDIRECT EFFECT

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KEPEMIMPINAN ADAPTIF (X2) -> WORKFORCE AGILITY (Y1) -> KINERJA ORGANISASI (Y2)	0.148	0.138	0.102	1.450	0.147
TRANSFORMASI ORGANISASI (X1) -> WORKFORCE AGILITY (Y1) -> KINERJA ORGANISASI (Y2)	0.277	0.281	0.093	2.978	0.003

LAMPIRAN III : HASIL KUESIONER

Hasil Kuesioner Variabel X1 dan X2

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
1	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
2	4	3	5	2	2	5	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	2	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	5
6	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
11	2	2	2	5	4	4	3	3	3	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4
12	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
13	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
16	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	3	3	4	4	4	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

157	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
158	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4
159	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5
162	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	4	3	4	2	3	4	2	4	5	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3

Hasil Kuesioner Variabel Y1 dan Y2

No.	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	2	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	1	5	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
6	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3
12	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
13	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4

14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	2	2	1
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4

41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4
45	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4
56	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3

[illegible]

[illegible]

122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
126	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
127	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	5	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
141	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
144	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	2	4
146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
147	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	1	5	3
148	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4

149	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
153	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3
155	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
156	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
158	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
159	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
162	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4

LAMPIRAN IV : KUESIONER PENELITIAN

KUISIONER PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOMAKSES AREA PALEMBANG

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian saya **Evindra Fajar Ramadhan** mengenai “PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN

DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA

PALEMBANG” , saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi pertanyaan dan pernyataan dalam kuisisioner ini. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan penelitian saya dan pengembangan

instansi. Sebelumnya saya mengucapkan banyak terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam pengisian kuisisioner ini.

** Indicates required question*

1. Nama *

2. Usia *

Jenis kelamin *

Mark only one oval.

☐ Laki-laki

☐ Perempuan

3. Pendidikan terakhir *

Mark only one oval.

☐ S2

☐ S1/D4

☐ D3

☐ SMA/SMK

4. Posisi *

Mark only one oval.

- ☐ GM
- ☐ MANAGER
- ☐ ASTMAN
- ☐ HSA/OSA/OFFICER
- ☐ STAFF/TEKNISI

5. Lama bekerja di Telkom Akses *

Mark only one oval.

- ☐ 0-3 TAHUN
- ☐ 3-6 TAHUN
- ☐ 6-9 TAHUN
- ☒ > 9 TAHUN

PERNYATAAN

Semua item menggunakan Skala Likert 1–5:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

6. Saya memahami tujuan dari transformasi organisasi yang sedang dilakukan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju

setuju

7. Organisasi memberikan sosialisasi yang cukup terkait perubahan yang terjadi. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

8. Saya mengetahui alasan dan urgensi dilakukannya transformasi organisasi. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

9. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

10. Materi pelatihan mudah dipahami dan relevan dengan perubahan sistem kerja. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

11. Pelatihan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

12. Prosedur kerja baru dijelaskan secara jelas kepada karyawan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

13. Sistem kerja baru mudah saya pahami dan jalankan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

14. Organisasi memberikan dukungan yang cukup dalam proses adaptasi sistem baru. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

15. Pemimpin mampu mengelola emosinya secara positif saat menghadapi perubahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

16. Pemimpin menunjukkan empati terhadap kondisi dan perasaan karyawan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

17. Pemimpin menjaga hubungan baik dengan karyawan selama proses perubahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

18. Pemimpin bersikap adil dalam membuat keputusan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

19. Pemimpin bersikap transparan dalam menyampaikan kebijakan yang diambil. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

20. Pemimpin memperlakukan seluruh karyawan secara konsisten. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

21. Pemimpin menunjukkan integritas dalam setiap tindakannya. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

22. Pemimpin bersikap jujur dalam memberikan informasi kepada karyawan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

23. Pemimpin tegas dan bertanggung jawab dalam situasi sulit. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

24. Pemimpin memberikan arahan yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

25. Pemimpin mendukung pengembangan kompetensi karyawan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

26. Pemimpin mendorong karyawan untuk lebih mandiri dan berinovasi. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

27. Saya dapat merespons perubahan pekerjaan dengan cepat. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

28. Saya bersedia menerima peran atau tugas baru saat dibutuhkan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

29. Saya mampu mempelajari sistem atau prosedur kerja baru dengan cepat. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

30. Saya aktif mencari informasi tambahan terkait perubahan pekerjaan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

31. Saya dapat bekerja sama dengan unit/bagian lain selama proses perubahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

32. Saya proaktif berkomunikasi dan berkoordinasi untuk mengatasi perubahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

33. Saya berinisiatif mencari solusi ketika menghadapi kendala baru. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

34. Saya mampu mengambil keputusan cepat ketika terjadi perubahan mendadak. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

35. Target kerja unit saya umumnya dapat dicapai. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

36. Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu sesuai standar layanan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

37. Sumber daya (waktu, tenaga, alat) digunakan secara efisien. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

38. Hambatan kerja berkurang setelah perubahan sistem diterapkan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

39. Layanan yang diberikan semakin cepat dibanding sebelumnya. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

40. Hasil pekerjaan yang saya lakukan lebih akurat dan minim kesalahan. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

41. Tingkat kepuasan pelanggan (internal/eksternal) semakin meningkat. *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

42. Unit saya semakin sering melakukan inovasi dalam pekerjaan *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju setuju

43. Produktivitas kerja meningkat setelah adanya transformasi organisasi.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

SURAT KEPUTUSAN
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
NOMOR: 418/SK/PPs-UBD/MM/XI/2025

TENTANG
PEMBIMBING MAHASISWA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN JENJANG STUDI STRATA DUA (S2)
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS BINA DARMA
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA

- Menimbang : a. Bahwa mahasiswa semester akhir diharuskan membuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Program Studi MANAJEMEN;
b. Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan dimaksud, dipandang perlu untuk menunjuk Pembimbing bagi setiap mahasiswa;
c. Bahwa untuk memenuhi butir-butir di atas, perlu diterbitkan Surat Keputusan sebagai landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003;
2. Undang-undang Nomor 12 tahun 2012;
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 tahun 2005;
4. Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas;
5. Akte Pendirian Yayasan Nomor 95 tanggal 28 Desember 2003;
6. Statuta Universitas Bina Darma;
7. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 078/SK/Univ-BD/VI/2009 tanggal 1 Juni 2009.
8. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 0001/SK/Univ-BD/I/2019 tanggal 10 Januari 2019.

MEMUTUSKAN

Menetapkan :
PERTAMA : Menunjuk dan menugaskan saudara:

Dr. H. Bakti Setyadi, S.E., M.M., Ak., CA

sebagai Pembimbing dalam penyusunan bagi mahasiswa dibawah ini:

Nama : EVINDRA FAJAR RAMADHAN
NIM : 242510014
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tesis : PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG

- KEDUA : Surat Keputusan ini berlaku 6 (enam) bulan sejak tanggal ditetapkan dan apabila dalam waktu tersebut mahasiswa belum menyelesaikan , maka akan diterbitkan Surat Keputusan Pembimbing yang baru, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya;
- KETIGA : Surat Keputusan asli ini diberikan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk dilaksanakan dan diindahkan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di: Palembang
Pada Tanggal: 20 November 2025
Direktur,

Universitas Bina
Darma
PROGRAM PASCASARJANA

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

- Tembusan:
1. Pembimbing
2. Arsip

Nomor Dok: FRM/PKL/03
Tanggal : 1 Mei 2006 Rev. 00

Palembang, Juli 2025

Perihal : Permohonan Surat Pengantar
Izin Penelitian Tesis/Internship

Kepada Yth.
Kepala Sekretariat Program Pascasarjana
Universitas Bina Darma
di -
Palembang.

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bina Darma:

Nama : Evindra Fajar Ramadhan
Nim : 242510014
Angkatan/Reguler : 43/B
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis/Internship : Pengaruh Transformasi Organisasi Dan Kepemimpinan Adaptif Terhadap Workforce Agility Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Studi Kasus : PT. Telkom Akses Area Palembang

Dengan ini bermaksud mengajukan permohonan untuk dibuatkan surat pengantar izin penelitian Tesis/Internship di instansi:

Nama Instansi : PT. Telkom Akses
Bagian/Unit Kerja: PT. Telkom Akses Area Palembang
Alamat : Jl. I Nyoman Ratu No. 1

Atas perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui,
Ketua Program Studi

(Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M., CMA)
Ketua program Studi

Hormat saya,

(Evindra Fajar Ramadhan)

Nt. Melampirkan Fotocopy Formulir Persetujuan Pembimbing dan Judul Tesis/Internship

LEMBAR KONSULTASI HASIL TESIS

Nama : Evindra Fajar Ramadhan
Nim : 242510014
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Transformasi Organisasi Dan Kepemimpinan Adaptif Terhadap Workforce Agility Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Studi Kasus : PT. Telkom Akses Area Palembang
Pembimbing : Dr. Bakti Setyadi, SE, MM, Ak, CA, CPA, CSRS

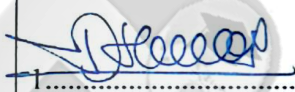
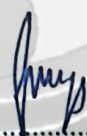
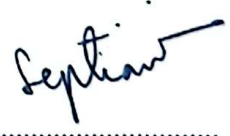
No	Tanggal	Uraian Materi Konsultasi	Paraf
1.	4/12/2025	REVISI MATERI SEMINAR PAPER	
2.	22/1/2026	REVISI BAB 4 - DATA Primer / sekunder ? - Apakah Paksi Kuisioner - Gambaran kerangka ket. Penelitian - Asumsi klasik.	  
3	29/01/2026	REVISI BAB 4.	
4	30/01/2026	REVISI BAB 4	
5	05/02/2026	REVISI BAB 4. - Uji response Bias	

 ISO 9001 : 2000	Formulir Perbaikan Tesis	Nomor Dok : _____
		Nomor Revisi : _____
		Tgl. Berlaku : _____
		Klausa ISO : _____

Nama : EVINDRA FAJAR RAMADHAN
 NIM : 242510014
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul Tesis : PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP WORKFORCE AGILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI STUDI KASUS : PT. TELKOM AKSES AREA PALEMBANG

Dosen Pembimbing : **Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M.,Ak, CA, CPA, CSRS**
 Tanggal Ujian : **24 Februari 2026**

Telah diperbaiki dan dikonsultasikan dengan Pembimbing/Penguji Tesis.

No.	Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Persetujuan
1.	Dr. Bakti Setyadi, S.E., M.M.,Ak, CA, CPA, CSRS	15/3/2026	
2.	Dr. Fitriasuri, S.E, M.M.,A.k	6/3 2026	
3.	Dr. Septiani Fransisca, S.E.,M.Si.,Ak	10/3 2026	

*Nb.
 Pembimbing harap memeriksa kembali format dari tesis yang telah diperbaiki dan keabsahan tanda tangan penguji

Palembang, 24 Februari 2026
 Program Studi Manajemen – S2
 Ketua, 
 Magister Manajemen
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

SURAT KETERANGAN
Nomor : 033/PPs-UBD/MM/II/2026

Direktur Program Pascasarjana Universitas Bina Darma menerangkan bahwa :

Nama : EVINDRA FAJAR RAMADHAN
NIM : 242510014
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Telah menyelesaikan studinya di Program Pascasarjana Program Studi Manajemen – S2 Universitas Bina Darma dan dinyatakan **LULUS** pada hari **Selasa**, tanggal **24 Februari 2026** dengan tesis berjudul :

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

Dan yang bersangkutan juga telah berhak untuk menggunakan gelar akademik Strata – 2 (S2) dengan sebutan **MAGISTER MANAJEMEN (M.M)**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Palembang
Pada Tanggal : 24 Februari 2026
Direktur,

Universitas **Bina
Darma**
PROGRAM PASCASARJANA
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Cc. Arsip

The Influence of Organizational Transformation and Adaptive Leadership on Workforce Agility and Its Impact on Organizational Performance Case Study: PT. Telkom Akses Area

Evindra Fajar Ramadhan¹, Bakti Setyadi², Fitriasisuri³, Septiani Fransisca⁴

Universitas Bina Darma

Corresponding Author: Evindra Fajar Ramadhan: evindra24@gmail.com

ARTICLE INFO

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

Received :

Revised :

Accepted:

©2026 Ramadhan, Setyadi, Fitriasisuri, Fransica (s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational transformation and adaptive leadership on workforce agility and its impact on organizational performance at PT. Telkom Akses Area Palembang. This research uses a quantitative approach with data collected from 165 employees. The analysis method employed is Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS.

The results show that organizational transformation has a positive and significant effect on workforce agility and organizational performance. Adaptive leadership has a positive but insignificant effect on workforce agility, while it has a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, workforce agility has a positive and significant effect on organizational performance. Mediation analysis indicates that workforce agility partially mediates the relationship between organizational transformation and organizational performance, but does not mediate the relationship between adaptive leadership and organizational performance.

These findings highlight that improving organizational performance is more effectively achieved through organizational transformation supported by workforce agility, while adaptive leadership plays a more dominant direct role. This study contributes to the development of organizational change and dynamic capability perspectives, particularly in the telecommunications sector.

INTRODUCTION

The increasingly dynamic, complex, and unpredictable business environment (VUCA) requires organizations to adapt quickly and continuously in order to remain competitive. Under these conditions, organizations are no longer sufficient to rely solely on strategic adjustments; instead, they must undertake comprehensive transformation encompassing changes in structure, systems, business processes, and organizational culture. Ultimately, organizational transformation should lead to improved performance, which is measured not only in financial terms but also in innovation, customer satisfaction, internal process effectiveness, and the ability to adapt to change.

In the transformation process, human resources become a key factor determining success. **Workforce agility**, which reflects employees' ability to adapt quickly, flexibly, and proactively to change, is a critical capability for modern organizations. An agile workforce enables organizations to respond more effectively to environmental dynamics and sustain performance improvement. On the other hand, **adaptive leadership** also plays an important role in driving transformation success, as it fosters a work environment that supports learning, collaboration, and innovation, while also preparing employees to face change.

PT Telkom Indonesia, as a state-owned enterprise (SOE) in the telecommunications sector, has implemented transformation through the "5 Bold Moves" strategy, which has also been adopted by its subsidiaries, including PT Telkom Akses. In its implementation, PT Telkom Akses Area Palembang faces several challenges, such as employee resistance to change, lack of socialization and training regarding new systems, role ambiguity due to structural changes, and suboptimal implementation of adaptive leadership practices. These conditions indicate a gap between strategic transformation planning and its execution at the operational level.

These issues suggest that the success of transformation is not solely determined by structural changes or formal policies, but also by the readiness and agility of the workforce in responding to change. Therefore, workforce agility is considered a key variable that mediates the relationship between organizational transformation and adaptive leadership on organizational performance. Workforce agility functions not only as a mediating variable but also as an outcome of effective transformation implementation and leadership practices.

Although theoretically organizational transformation and adaptive leadership are believed to influence organizational performance, previous studies show that these relationships are not always consistent and are often influenced by internal organizational factors. Moreover, research that integrates organizational transformation, adaptive leadership, workforce agility, and organizational performance into a single model is still limited, particularly in the context of state-owned enterprises in the telecommunications sector.

Based on the above background, this study aims to empirically examine the effect of organizational transformation and adaptive leadership on workforce

agility and its impact on organizational performance at PT Telkom Akses Area Palembang.

LITERATURE REVIEW

Grand Theory

This study is grounded in **Organizational Change Theory** as the main grand theory, which explains the importance of organizational change in improving performance. This theory states that organizations need to implement planned changes to adapt to both external and internal environmental dynamics. The success of organizational change is strongly influenced by leadership roles and the readiness of human resources to face change.

Organizational Change Theory

Organizational Change Theory explains that organizations must carry out planned and continuous changes in order to survive, grow, and improve performance in a dynamic environment. This theory is based on the view that change is an inherent part of organizational life, whether driven by external factors such as technological advancements and competition, or internal organizational factors (Burnes, 2017). One of the earliest models of Organizational Change Theory was proposed by Lewin (1951) through the three-stage model: unfreezing, changing, and refreezing.

Dynamic Capability Theory

Dynamic Capability Theory was introduced by Teece, Pisano, and Shuen (1997) as an extension of the Resource-Based View (RBV). It emphasizes that competitive advantage and organizational performance are not only determined by the possession of valuable, rare, and inimitable resources, but also by the organization's ability to continuously renew and reconfigure these resources. In facing a rapidly changing and unpredictable environment, this theory highlights the importance of integrating, building, and reconfiguring both internal and external competencies.

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) is one of the main theories in strategic management, explaining that competitive advantage and organizational performance are determined by internal resources owned and managed by the organization. This theory emphasizes that not all resources can create competitive advantage; only those that meet the criteria of being valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN) can provide sustained competitive advantage (Barney, 1991).

RESEARCH METHODOLOGY

This study is an applied research, as its results are expected to be directly utilized by PT Telkom Akses Area Palembang to improve the effectiveness of organizational transformation, develop adaptive leadership, and strengthen workforce agility in order to enhance organizational performance.

The purpose of this study is to analyze the effect of organizational transformation and adaptive leadership on workforce agility and its impact on organizational performance, both directly and indirectly (through mediation relationships).

RESULTS AND DISCUSSION

Normality Test

A normality test was conducted to determine whether the regression residuals were normally distributed, as an initial illustration of the data distribution. In this study, the normality test used the Kolmogorov-Smirnov test statistically and the Normal P-P Plot of Standardized Residuals visually. Data are considered normally distributed if the Kolmogorov-Smirnov significance value is >0.05 , and the Normal P-P Plot generated from the regression analysis in SPSS meets the following criteria:

If the data points are spread out and follow the diagonal line, the residuals are considered normally distributed.

If the points deviate significantly and form a specific pattern, the residuals are not normal.

Regression of X1 and X2 Against Y1

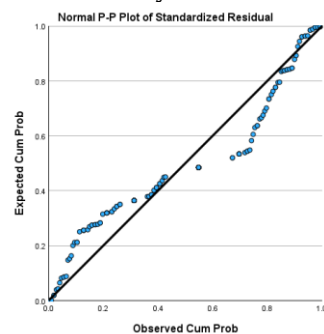
The following is a normality test for the Organizational Transformation variable (X1) and Adaptive Leadership variable (X2) against the Workforce Agility variable (Y1):

Table 4.14 Kolmogorov-Smirnov Normality Test for X1 and X2 Against Y1

Unstandardized Residual	
N	165
Statistik	0,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	< 0,01

Source: SPSS Processed Results, 2026

Figure 4.4 Normality Test of X1 and X2 Against Y1



Source: SPSS Processed Results, 2026

Figure 4.4 Normality Test of X1 and X2 Against Y1

The results of the normality test using the Kolmogorov-Smirnov test showed a significance value of 0.000 (<0.05), indicating that the data are not statistically normally distributed. At medium-to-large sample sizes, the Kolmogorov-Smirnov test tends to reject normality, even with small deviations. However, based on the Normal P-P Plot of Standardized Residuals above, the data points generally follow a diagonal line, although there are slight deviations in some areas. Thus, the residuals can be said to be close to a normal distribution.

Furthermore, this study used the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach through SmartPLS, which does not require the

assumption of data normality, so violations of normality do not affect the feasibility of the research model. Regression of Y1 Against Y2

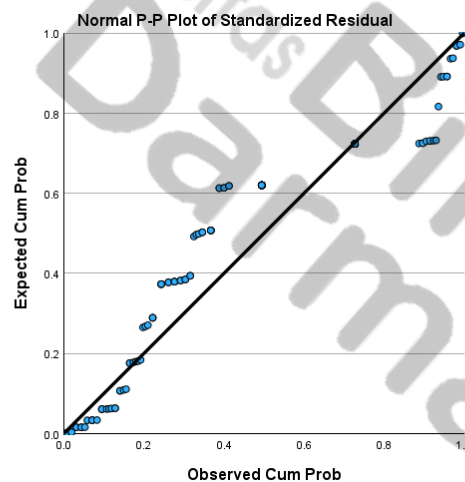
The following is a normality test for the Workforce Agility variable (Y1) against the Organizational Performance variable (Y2):

Table 4.15 Kolmogorov-Smirnov Normality Test for Y1 Against Y2

Unstandardized Residual	
N	165
Statistik	0,23
Asymp. Sig. (2-tailed)	< 0,01

Source: Processed Data from SPSS 2026

Figure 4.5 Normality Test of Y1 Against Y2



Source: Processed Data from SPSS 2026

Based on the results of the normality test using the Kolmogorov-Smirnov test, a significance value of 0.000 (< 0.05) was obtained, indicating that the data are not statistically normally distributed. At medium to large sample sizes, the Kolmogorov-Smirnov test tends to reject normality, despite small deviations. However, based on the Normal P-P Plot of Standardized Residuals above, the data points generally follow a diagonal line, although there are slight deviations in some areas, and no extreme patterns such as sharp curves (S-shapes) are visible. Thus, the residuals can be said to be close to a normal distribution. Furthermore, because this study used PLS-SEM, the assumption of normality was not a primary requirement.

Multicollinearity Test

A multicollinearity test was conducted to determine whether there is a strong relationship between the independent variables in the regression model, namely organizational transformation and workforce agility. Multicollinearity testing was performed by examining the Tolerance and Variance Inflation Factor (VIF) values. A regression model is declared free of multicollinearity if the Tolerance value is greater than 0.10 and the VIF value is less than 10.

Regression of X1, X2 Against Y1

Table 4.16 Multicollinearity Test of X1, X2 Against Y1

Variabel	Tolerance	VIF
Organizational Transformation	0.309	3.241
Adaptive Leadership	0.309	3.241

Source: Processed Data from SPSS 2026

Based on the table above, the Tolerance value for the variables Organizational Transformation (X1) and Adaptive Leadership (X2) is 0.309, greater than 0.10. Meanwhile, the VIF value for the variables Organizational Transformation (X1) and Adaptive Leadership (X2) is $3.241 < 10.00$. Therefore, referring to the decision-making basis for the multicollinearity test, it can be concluded that there are no symptoms of multicollinearity in the regression model.

Regression of Y1 Against Y2

Table 4.17 Multicollinearity Test for Y1 Against Y2

Variabel	Tolerance	VIF
Workforce Agility	1.000	1.000

Source: Processed Data from SPSS 2026

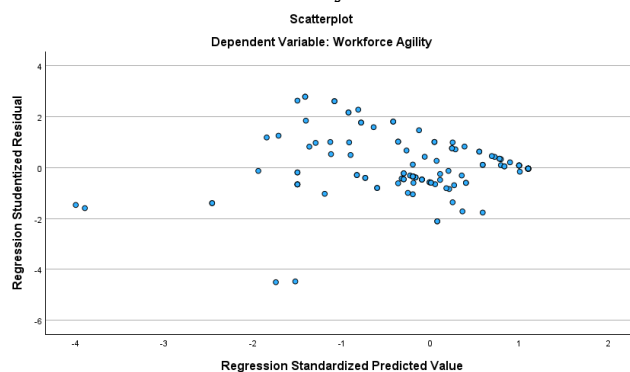
Based on the table above, the Tolerance value for the Workforce Agility (Y1) variable is 1.000, greater than 0.10. Meanwhile, the VIF value for the Workforce Agility (Y1) variable is $1.000 < 10.00$. Therefore, referring to the decision-making basis for the multicollinearity test, it can be concluded that there are no symptoms of multicollinearity in the regression model.

Heteroscedasticity Test

The heteroscedasticity test is conducted to determine whether there is inequality in the residual variances in the regression model. In this study, the test was conducted using a scatterplot between ZPRED and ZRESID in SPSS.

Regression of X1 and X2 Against Y1

Figure 4.6 Heteroscedasticity Test of X1 and X2 Against Y1

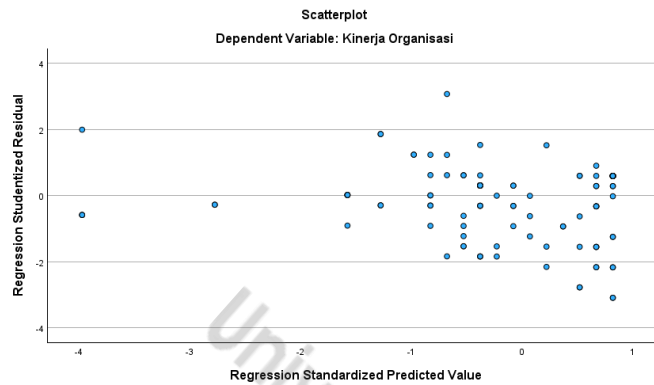


Source: Processed Data from SPSS 2026

Based on the graph above, because the points on the Y-axis show an ambiguous pattern and are freely distributed above and below zero, it can be concluded that the variables used do not exhibit heteroscedasticity.

Regression of Y1 Against Y2

Figure 4.7 Test of Heteroscedasticity of Y1 Against Y2



Source: Processed Data from SPSS 2026

Based on the graph above, because the points on the Y-axis show an ambiguous pattern and are freely distributed above and below zero, it can be concluded that the variables used do not exhibit heteroscedasticity. This test was conducted as a supporting analysis and is not a prerequisite for applying the PLS-SEM method. Conclusion: Classical Assumption Test

Although the primary analysis of this study used PLS-SEM with SmartPLS, which does not require classical assumption tests, classical assumption tests were still conducted in a limited manner using SPSS software as a supporting analysis. This test aims to provide an initial overview of the data characteristics and is not used as a basis for determining the suitability of the PLS-SEM model. Therefore, the results of the classical assumption test do not affect the primary analysis.

Determining Latent Variables

Latent variables are constructs that cannot be measured directly and are represented through several indicators. In this study, the latent variables used are:

- Organizational Transformation (X_1) as the independent variable
- Adaptive Leadership (X_2) as the independent variable
- Workforce Agility (Y_1) as the intervening variable
- Organizational Performance (Y_2) as the dependent variable

These variables are arranged based on the conceptual framework and research objectives to explain the direct and indirect influences between constructs.

Determining Indicators

Each latent variable in this study is measured using several indicators presented in the form of statements in the questionnaire. These indicators were developed based on a literature review and previous research relevant to each construct, ensuring that the indicators used adequately represent the constructs being studied. In general, indicators are used to reflect respondents' perceptions of Organizational Transformation, Adaptive Leadership, Workforce Agility, and Organizational Performance. All indicators were measured using a Likert scale and entered into SmartPLS software as manifest variables representing each latent construct.

Determining Construct Type

The type of construct is determined based on the direction of the relationship between the latent construct and its indicators. In this study, all constructs are treated as reflective constructs, considering that:

- Changes in the latent variables cause changes in the indicators
- Indicators are intercorrelated
- Removing one indicator does not change the conceptual meaning of the construct

Examples of reflective indicators include employees adapting quickly to changes in tasks, employees being proactive in facing change, and employees quickly learning new skills. Therefore, increased workforce agility will be reflected in an increase in all of these indicators. Thus, changes in the latent variables will be reflected in changes in the indicators they measure.

Structural Model

The structural model is constructed to illustrate the causal relationships between latent variables in accordance with the research conceptual framework. The relationships between variables in this study include:

Organizational Transformation (X1) and Workforce Agility (Y1)

Adaptive Leadership (X2) and Workforce Agility (Y2)

Organizational Transformation (X1) and Organizational Performance (Y2)

Adaptive Leadership (X2) and Organizational Performance (Y2)

Workforce Agility (Y1) and Organizational Performance (Y2)

In addition to the direct effect, this study also examines the mediating role of Workforce Agility in the relationship between:

Organizational Transformation (X1) and Organizational Performance (Y2)

Adaptive Leadership (X2) and Organizational Performance (Y2)

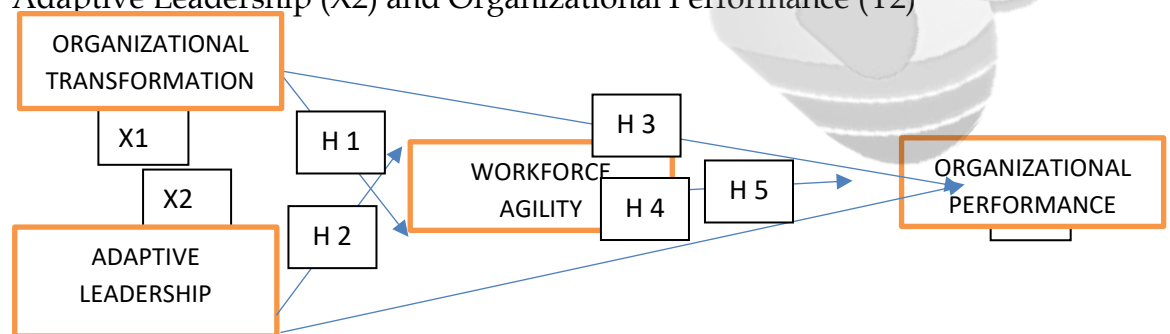


Figure 4.8 Research Model

The relationships between these variables were then empirically tested through structural model evaluation (inner model) and hypothesis testing using the bootstrapping procedure in SmartPLS.

Internal Reliability Test

Reliability testing was conducted to determine the level of internal consistency of the indicators in measuring the latent construct. In this study, reliability was evaluated using the Composite Reliability (ρ_a) value. A construct is considered reliable if its Composite Reliability value is ≥ 0.70 .

Table 4.19 Internal Reliability Test

	Composite reliability (rho_a)
Adaptive Leadership (X2)	0.989
Organizational Performance	0.974
Organizational Transformation (X1)	0.955
Workforce Agility (Y1)	0.982

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

Based on the table above, the test results indicate that all research variables have a very good level of reliability. This is evident from the Composite Reliability values for all constructs within each variable, which exceed the required threshold (≥ 0.70). Therefore, it can be concluded that all indicators used in this research variable are proven to be reliable and have high consistency in measuring their latent variables, making them suitable for use in the next stage of analysis (hypothesis testing/inner model).

Structural Model Evaluation (Inner Model)

Structural model evaluation (inner model) was conducted to examine the relationships between latent constructs and test the research hypotheses. Testing was conducted through multicollinearity analysis, coefficient of determination (R^2), Effect Size (f^2), and Predictive Relevance (Q^2) using SmartPLS.

Multicollinearity Test

The multicollinearity test was conducted to determine whether there is a strong relationship between the independent variables in the regression model, namely organizational transformation and workforce agility. Multicollinearity testing is performed by examining the Variance Inflation Factor (VIF). A regression model is considered free of multicollinearity if the VIF is <5 .

Table 4.23 Multicollinearity Test Using SmartPLS

	VIF
Adaptive Leadership (X2) → Organizational Performance (Y2)	3.479
Adaptive Leadership (X2) → Workforce Agility (Y1)	3.283
Organizational Transformation (X1) → Organizational Performance (Y2)	3.969
Organizational Transformation (X1) → Workforce Agility (Y1)	3.283
Workforce Agility (Y1) → Organizational Performance (Y2)	2.493

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

The table above shows that overall, there is no multicollinearity in the indicators, as the VIF value is <5 . Therefore, it can be concluded that there is no multicollinearity between the variables Adaptive Leadership, Organizational Performance, Organizational Transformation, and Workforce Agility.

Coefficient of Determination (R^2)

The R-squared value in linear regression indicates the extent to which the endogenous variable can be explained by the exogenous variable. The criteria are: if the R^2 value is 0.67, it is substantial (large/strong), if the R^2 value is 0.33, it is moderate, and if the R^2 value is 0.19, it is weak (weak/small).

Table 4.24 R Square Overview

	R-square	R-square adjusted
Organizational Performance (Y2)	0.919	0.917
Workforce Agility (Y1)	0.599	0.594

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

Based on the table above, the R-Square value for the Organizational Performance (Y) variable is 0.919. This value indicates that 91.9% of the variance in Organizational Performance can be explained by the exogenous variables influencing it in this model. Referring to the threshold criteria, the value of 0.919 is greater than 0.67, so the model's influence on Organizational Performance falls into the Substantial (Strong) category. This indicates that the independent variables in the research model are able to explain 91.9% of the variation in the dependent variable, while the remaining 8.1% is influenced by other variables outside the research model.

Furthermore, the R-Square value for the Workforce Agility variable (Y1) is 0.599. This indicates that 59.9% of the variance in Workforce Agility can be explained by the related exogenous variables. Referring to the threshold criteria, a value of 0.599 is less than 0.67, thus categorizing it as moderate. This indicates that the independent variables in the research model can explain 59.9% of the variation in the dependent variable, while the remaining 40.1% is influenced by variables outside the research model.

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) is used to assess the contribution of each exogenous variable to the endogenous variables in the structural model. F^2 (effect size) is a metric used to evaluate the relative influence of external influencing variables on endogenous influencing variables. The F-Square criteria are as follows:

If the F-value = 0.02, then it is small/poor

If the F-value = 0.15, then it is moderate

If the F-value = 0.35, then it is Large/Good

Table 4.25 F Square Overview

	Organizational Performance (Y2)	Workforce Agility (Y1)
Adaptive Leadership (X2)	0.300	0.060
Organizational Transformation (X1)	0.150	0.209
Workforce Agility (Y1)	1.377	

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

Based on the table above, the following conclusions can be drawn:

The Adaptive Leadership variable (X2) has an F^2 value of 0.300, indicating that the Adaptive Leadership variable (X2) has a moderate influence on Organizational Performance (Y2).

The Organizational Transformation variable (X1) has an F^2 value of 0.150, indicating that the Organizational Transformation variable (X1) has a moderate influence on Organizational Performance (Y1).

The Workforce Agility variable (Y1) has an F^2 value of 1.377, indicating that the Workforce Agility variable (Y1) has a significant influence on Organizational Performance (Y2).

The Adaptive Leadership variable (X2) has an F^2 value of 0.060, indicating that the Adaptive Leadership variable (X2) has a small influence on Workforce Agility (Y1).

The Organizational Transformation variable (X1) has an F^2 value of 0.209, indicating that the Organizational Transformation variable (X1) has a significant influence. small effect on Workforce Agility (Y1)

Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance evaluation is conducted to assess the model's ability to predict endogenous constructs. Testing is conducted using the PLSpredict approach. Q^2 is used to assess the predictive ability of the structural model against reflective endogenous constructs. The criteria are as follows:

If $Q^2 > 0$, the model has predictive relevance.

If $Q^2 \leq 0$, the model does not have predictive relevance.

Table 4.26 Q^2 Predict Overview

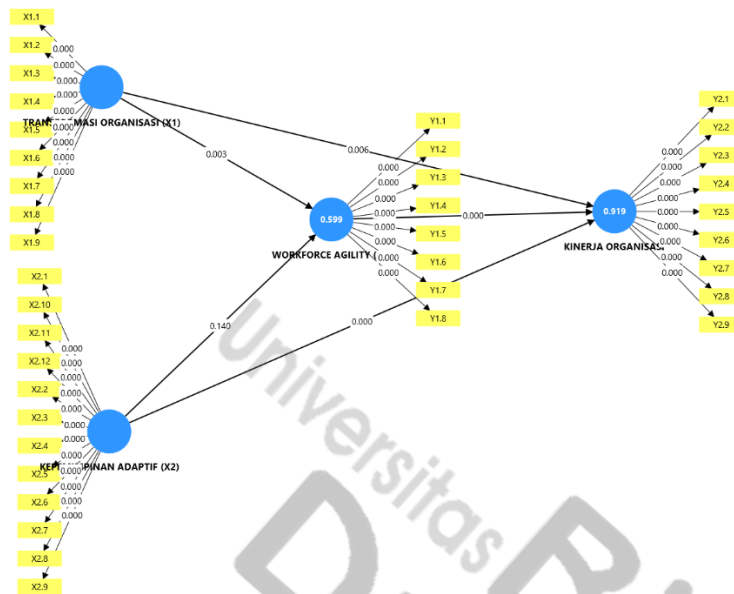
	Q^2_{predict}		Q^2_{predict}
Y1.1	0.499	Y2.1	0.537
Y1.2	0.454	Y2.2	0.492
Y1.3	0.514	Y2.3	0.555
Y1.4	0.516	Y2.4	0.688
Y1.5	0.479	Y2.5	0.729
Y1.6	0.503	Y2.6	0.664
Y1.7	0.511	Y2.7	0.705
Y1.8	0.466	Y2.8	0.708
		Y2.9	0.747

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

Based on the table above, the analysis results show that the Q^2_{predict} values for all endogenous constructs are positive (>0), thus concluding that the model has adequate predictive ability, meaning the research model has good predictive relevance for the endogenous/dependent variables.

Hypothesis Testing

Hypothesis testing in SmartPLS aims to determine whether the relationships between latent constructs in the structural model are statistically significant. This test is conducted using the bootstrapping method.



Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

Figure 4.8 Hypothesis Testing Using Bootstrapping Path Coefficient

Direct effect analysis is useful for testing the hypothesis of a direct influence of an exogenous variable on the endogenous variable it influences. If the path coefficient is positive, then the effect of the variable on the related variable is unidirectional. This means that if the value of the exogenous variable increases, the value of the endogenous variable also tends to increase. Conversely, if the path coefficient is negative, then the effect of the variable on the related variable is in the opposite direction. This means that if the value of the exogenous variable increases, the value of the endogenous variable tends to decrease.

Hypothesis Test Results

Based on Table 4.23, the Path Coefficient and Path Significance Test above, the results of the hypothesis test regarding the Influence of Organizational Transformation and Adaptive Leadership on Workforce Agility and its Impact on Organizational Performance are obtained. This analysis is based on data obtained from 165 employee respondents from PT. Telkom Akses Palembang Area. This section will connect the empirical findings with relevant theories and previous research results to comprehensively answer the problem statement.

The Effect of Organizational Transformation on Workforce Agility

Based on the results of testing the first hypothesis (H1), it was found that Organizational Transformation has a positive and significant effect on Workforce Agility. This is evidenced by a path coefficient of 0.525 with a P-value of 0.003 (<0.05) and a t-statistic of 2.966 (>1.96). This value meets the significance criteria, thus H1 is accepted.

These results indicate that the better the implementation of organizational transformation, the higher the level of workforce agility in facing changes in a dynamic work environment. This significant positive effect also indicates that organizational transformation not only impacts systems and procedures but also shapes employee mindsets and adaptive behaviors. Employees in organizations undergoing or already undergoing transformation tend to be more open to change, have a higher readiness to learn, and are able to work flexibly. This is in

line with the characteristics of workforce agility which emphasizes speed of adaptation, proactivity, and the ability to face uncertainty.

This finding aligns with research conducted by Mauludin et al., 2022, which found that employee behavior and performance indicate that organizational transformation has a positive effect on employee responsiveness and adaptability to the work environment.

The Effect of Adaptive Leadership on Workforce Agility

Based on the results of testing the second hypothesis (H2), adaptive leadership was found to have a positive but insignificant effect on workforce agility. This is evidenced by a path coefficient of 0.280 and a t-statistic of 1.476 (>1.96), with a p-value of 0.140 (>0.05). A p-value <0.05 is required to be considered significant; therefore, H2 is rejected.

The results of this analysis indicate that adaptive leadership tends to increase workforce agility in terms of direction, but this effect is not statistically strong enough to be considered significant. The positive effect indicates that adaptive leadership, characterized by a leader's ability to respond to change, encourage learning, and adapt strategies to environmental dynamics, plays a role in shaping employee adaptive behavior. Adaptive leaders have the potential to create a work environment that supports flexibility, innovation, and readiness for change, which are key characteristics of workforce agility.

This finding aligns with research conducted by S. F. Khairunnisa, 2023, which stated that leadership perceptions do not directly influence workforce agility in leather manufacturing companies, whereas innovative work behavior is the dominant factor influencing agility. Nevertheless, effective leadership can influence employees' innovative work behavior, which ultimately improves workforce agility.

The Effect of Organizational Transformation on Organizational Performance

Based on the results of testing the third hypothesis (H3), it was found that Organizational Transformation has a positive and significant effect on Organizational Performance. This is evidenced by a path coefficient of 0.221, a P-value of 0.006 (<0.05) and a t-statistic of 2.727 (>1.96). These values meet the significance criteria, thus H3 is accepted.

These findings indicate that the more effective the implementation of organizational transformation, the higher the resulting level of organizational performance. Planned and sustainable organizational transformation has been proven to increase the effectiveness, efficiency, and quality of organizational goal achievement. Organizational transformation encompasses changes in organizational structure, work culture, business processes, and the use of technology tailored to internal and external environmental demands. These changes enable organizations to simplify workflows, improve coordination between units, and accelerate decision-making. This directly impacts organizational performance, both in terms of productivity, service quality, and the achievement of strategic targets.

The results of this study align with research conducted by Dharmawan et al., 2024, which found that organizational change, particularly that driven by technology and market dynamics, has a significant impact on organizational

performance. Technological change, strategic leadership, and organizational readiness to face change have a positive effect on overall performance. Similarly, research conducted by Mauludin & H. Nursasi (2022) found that organizational transformation at BBIB Singosari, as measured by the four Balanced Scorecard (BSC) perspectives, had a positive impact on organizational performance, according to findings from performance evaluations before and after the implementation of organizational transformation.

The Effect of Adaptive Leadership on Organizational Performance

Based on the results of testing the fourth hypothesis (H4), it was found that Adaptive Leadership has a positive and significant effect on Organizational Performance. This is evidenced by a path coefficient of 0.292 with a p-value of 0.000 (<0.05) and a t-statistic of 4.580 (>1.96). These values meet the significance criteria, thus H4 is accepted. These findings indicate that the higher the level of adaptive leadership implemented in an organization, the better the resulting organizational performance. Adaptive leadership has been shown to be a critical factor in enhancing an organization's ability to effectively achieve goals in a dynamic and uncertain environment.

PT Telkom Akses Palembang, a company engaged in the provision and management of telecommunications network infrastructure, is required to respond quickly to changes related to developments in network technology, service quality demands, and performance targets set by its parent company. In this context, adaptive leadership plays a crucial role in ensuring the organization's ability to effectively adjust strategies, work processes, and human resource management. The positive and significant impact of adaptive leadership on organizational performance demonstrates that leaders at PT Telkom Akses Palembang are capable of fulfilling their roles as directors and decision-makers responsive to change. Adaptive leaders tend to be more open to input, able to anticipate operational challenges in the field, and quickly adapt work policies to actual conditions. This results in increased work effectiveness, accuracy of target completion, and quality of service provided. Therefore, adaptive leadership has been proven to play a strategic role in improving the organizational performance of PT Telkom Akses Palembang. Therefore, strengthening adaptive leadership capacity needs to be a primary management focus in facing evolving business challenges.

Therefore, the results of this study align with adaptive leadership theory, which emphasizes the importance of flexibility, responsiveness, and continuous learning in improving organizational performance. Adaptive leadership has proven to be one of the strategic determinants in supporting the success of PT Telkom Akses Palembang in achieving performance targets and maintaining service quality amidst the dynamics of the telecommunications industry.

The Effect of Workforce Agility on Organizational Performance

Based on the results of testing the fifth hypothesis (H5), it was found that Workforce Agility has a positive and significant effect on Organizational Performance. This is evidenced by a path coefficient of 0.529 with a P-value of 0.000 (<0.05) and a t-statistic of 9.979 (>1.96). These values meet the significance criteria, therefore, H5 is accepted.

This finding indicates that the higher the level of workforce agility, the better the resulting organizational performance. Workforce agility is a key factor in supporting organizational performance, particularly in addressing operational dynamics and technological developments in the telecommunications sector.

These results align with research conducted by Novriyan et al. (2023), which found that workforce agility has a positive and significant effect on employee performance. Therefore, the more agile and adaptive the workforce is in dealing with change, the higher its performance will be.

Meanwhile, research results (Das et al., 2023) indicate that workforce agility plays a strategic role in improving company performance and corporate reputation. Workforce agility has a positive and significant impact on both financial and non-financial performance, with a stronger effect on non-financial performance such as innovation, operational efficiency, and human resource development. Furthermore, company performance, particularly non-financial performance, has been shown to be a strong mediator in the relationship between workforce agility and corporate reputation.

Mediation Test

Table 4.28 Significance Test of Indirect Effect (Mediation)

	Path Coefficient	T statistics	P values
Adaptive Leadership (X2) → Organizational Performance (Y2)	0.148	1.450	0.147
Organizational Transformation (X1) → Organizational Performance (Y2)	0.277	2.978	0.003

Source: SmartPLS v.4.1.1.7 Processed Data

A mediation test was conducted to determine whether Workforce Agility (Y1) acts as a mediating variable in the relationship between adaptive leadership (X2) and organizational transformation (X1) on organizational performance (Y2). The mediation test in this study used the bootstrapping method in SmartPLS by examining the specific indirect effects, which were evaluated based on a t-statistic > 1.96 and a p-value < 0.05 .

Mediation of Workforce Agility in the Relationship between Adaptive Leadership and Organizational Performance

The indirect effect test in this study aimed to determine the role of workforce agility as a mediating variable in the relationship between adaptive leadership and organizational performance. The bootstrapping results showed that the indirect effect had a coefficient of 0.148 with a t-statistic of 1.450 and a p-value of 0.147. These results indicate that although the direction of the effect is positive, it is not statistically significant at the 5% level.

Conversely, the direct effect of adaptive leadership on organizational performance was proven significant, with a t-statistic of 4.580 and a p-value of 0.000. Thus, workforce agility does not act as a mediating variable in this relationship. This finding suggests that adaptive leadership has a more direct

influence on organizational performance without going through the mechanism of increasing workforce agility.

Although the indirect effect was insignificant, mediation testing remains crucial to understand the relationship mechanisms between variables in a structural equation modeling model. Mediating variables essentially serve to explain the process by which independent variables influence dependent variables more comprehensively. In this context, workforce agility is theoretically expected to bridge the influence of adaptive leadership on organizational performance by improving employee adaptability.

However, the research results show that this mediation pathway is insignificant. This indicates that, in the context of PT. Telkom Akses Palembang Area, improved organizational performance is largely determined by the direct role of adaptive leadership, such as in strategic decision-making, organizational direction, and the ability to respond quickly and appropriately to environmental changes.

Based on the Partial Least Squares Structural Equation Modeling approach, a variable can be considered a mediator if its indirect effect is significant. Because the research results show an insignificant indirect pathway, this relationship is categorized as no mediation. Therefore, workforce agility cannot explain the mechanism of the relationship between adaptive leadership and organizational performance.

Nevertheless, testing the indirect pathway still makes an important contribution to evaluating the suitability of the conceptual model with empirical data. The results of this study confirm that adaptive leadership has a more dominant role in improving organizational performance directly than through mediation mechanisms.

Workforce Agility's Mediation in the Relationship Between Organizational Transformation and Organizational Performance

The results of the indirect path test indicate that organizational transformation has a significant effect on workforce agility, with a t-statistic of 2.978 and a p-value of 0.003. Furthermore, workforce agility also significantly influences organizational performance, with a t-statistic of 9.979 and a p-value of 0.000.

Based on these results, it can be concluded that the indirect effect of organizational transformation on organizational performance through workforce agility is significant. Conversely, the direct effect of organizational transformation on organizational performance is also significant, with a t-statistic of 2.727 and a p-value of 0.006.

From this analysis, organizational transformation can improve organizational performance by increasing the adaptability, flexibility, and readiness of the workforce for change, which are the core concepts of workforce agility. In other words, workforce agility serves as an effective mediator, so that the success of organizational transformation translates into improved performance through the adaptive capabilities of the workforce.

This condition indicates that workforce agility partially mediates the relationship between organizational transformation and organizational performance. This means that organizational transformation not only has a direct impact on

organizational performance but also provides an additional influence through increased workforce agility.

The impact of workforce agility's mediating role indicates that workforce agility functions as an intermediary variable, helping to explain how one variable influences another. Based on the results of the hypothesis testing conducted, it can be concluded that:

Workforce Agility acts as a mediating variable in the relationship between Organizational Transformation and Organizational Performance, as Organizational Transformation has a significant effect on Workforce Agility (H1) and Workforce Agility has a significant effect on Organizational Performance (H5).

Workforce Agility does not act as a mediator or moderator in the relationship between Adaptive Leadership and Workforce Agility, as H2 is rejected, although Adaptive Leadership has a direct effect on Organizational Performance (H4).

Overall, the results of this study indicate that Workforce Agility plays a significant role in strengthening the relationship between Organizational Transformation and Organizational Performance, but does not act as a moderator in the relationship between Adaptive Leadership and Workforce Agility. Thus, improving organizational performance at PT Telkom Akses Area Palembang is more effectively achieved through organizational transformation accompanied by increased workforce agility.

CONCLUSION

Based on the data analysis and discussion regarding the influence of Organizational Transformation and Adaptive Leadership on Workforce Agility, and their impact on Organizational Performance at PT Telkom Akses Area Palembang, the following conclusions can be drawn:

Organizational Transformation has a significant effect on Workforce Agility. This indicates that organizational changes, including structure, work processes, and technology utilization, can improve employees' ability to adapt quickly and flexibly to changes in the work environment.

Adaptive Leadership has no significant effect on Workforce Agility. This finding indicates that adaptive leadership behavior does not directly shape employee work agility, so workforce agility is more influenced by organizational systems and policies than leadership style.

Organizational Transformation has a significant effect on Organizational Performance. Organizational transformation has been shown to increase work effectiveness and efficiency, thus positively impacting the performance of PT Telkom Akses Area Palembang.

Adaptive Leadership has a significant effect on Organizational Performance. Leadership that is responsive to change and able to make quick decisions has been shown to directly contribute to improved organizational performance.

Workforce Agility has a significant effect on Organizational Performance. Employees with high levels of agility are able to support the achievement of optimal organizational performance. Workforce Agility acts as a mediating variable in the relationship between Organizational Transformation and

Organizational Performance, but does not act as a mediator or moderator in the relationship between Adaptive Leadership and Workforce Agility.

REFERENCE

- Ali, M. (2015). *Transformasi Organisasi : Konsep dan Teknis Pelaksanaan* (A. Liman, Ed.; II). Universitas Sains Malaysia. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=x96-CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=dimensi+transformasi+organisasi&ots=3UcIICIR-L&sig=DUJnN5yFHTZZ8KtQl3mzCw_zPuM&redir_esc=y#v=onepage&q=dimensi transformasi organisasi&f=false
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 15). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399>
- Ardiyani, F., Afriani, N., & Handini, N. (2023). UJI HIPOTESIS PENELITIAN PERBANDINGAN MENGGUNAKAN STATISTIKA PARAMETRIK. <https://jurnal.asrypersadaquality.com/index.php/baktisosial>
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. (2023). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.006>
- Dharmawan, D. D., Rawanggalih, K. S., Andriani, A., Basri, S., & Hidayati, T. (2024). Hubungan Antara Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 8(1), 9–23. <https://doi.org/10.31842/jurnalino.8i1.348>
- Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. In *Education Sciences* (Vol. 13, Number 7). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Hair jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. R. S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R (pp. 1–208).
- Hanif, K. F. (2021). Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sosial Dan Sains*. <http://sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/view/174>
- Hasim, M. A., Mahbob, N. N., & Che Musa, N. (2024). The Impact of Leadership Styles, Flexible Working Arrangements, Rewards, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction: Evidence from Selected Commercial Banks in Johor, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v14-i4/24345>

- Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., Tito Andrianto, M., & Pakuan, U. (2022). PERAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI AGEN PERUBAHAN.
- Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(05), 1580–1583. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0215>
- Mauludin, H., Nursasi, E., & Noviana, S. (2022). Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(3). <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006>
- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Novriyan, A. yusuf, Indriasari, I., & Violinda, Q. (2023). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN WORKFORCE AGILITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HUTAN MAKMUR INDONESIA. *MANABIS (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 2(1), 64–72. <https://doi.org/10.54259/manabis>
- Pudjiarti, E. S. (2023). Transformasi organisasi: membangun kultur pembelajaran untuk menghadapi tantangan masa kini. *BADAN PENERBIT STIEPARI PRESS*. <https://badanpenerbit.stiepari.org/index.php/stieparipress/article/view/136>
- Rifai, M. D. K. (2024). 10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini Buku (B. Wijayama, Ed.; 1st ed.). Cahya Ghani Recovery. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=xsY0EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA68&dq=2.2%09Kepemimpinan+Adaptif&ots=r3jss426tF&sig=3zJUdJ1WXi-20vbOqwbfhdh2ueFU&redir_esc=y#v=onepage&q=2.2%09Kepemimpinan+Adaptif&f=false
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2022). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 519–532. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.401>
- Zelege, L., Guyo, W., & Moronge, M. (2025). Adaptive Leadership Styles and Organizational Performance: Evidence from Local NGOs in Ethiopia. *Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review*, 7(2), 68–75. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v7i2.323>



Jl. Sutomo Ujung No.28 D, Durian, Kec. Medan Tim., Kota
Medan, Sumatera Utara 20235
WhatsApp 0878-6950-2631
admin@formosapublisher.org

LETTER OF ACCEPTANCE (LOA)

Nomor: 09.25/FCC-IJBAE/III/2026

This is to certify that,

Name : Evindra Fajar Ramadhan, Bakti setyadi, Fitriasuri, Septiani fransisca

Manuscript Title: The Influence of Organizational Transformation and Adaptive Leadership on Workforce Agility and Its Impact on Organizational Performance Case Study: PT. Telkom Access Area Palembang

has been successfully accepted for publication Vol. 5, No. 3, May 2026. The manuscript has passed the editor screening and if revision needs to be conducted according to review results, author (s) are responsible to revise accordingly. The article will be available online on May, 2026

If you require more information regarding the publication, please feel free to send me an email at admin@formosapublisher.org. Thank you very much.

Faithfully yours,
Medan, March 31, 2026



Genesis Sembiring Depari, S. Pd, MBA, Ph.D

Editor in Chief
International Journal of Business and
Applied Economics (IJBAE)
E-ISSN : 2963-6124

SCAN ME



Scan this QR Code to
check the originality of
this LOA