Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan penjelasan mengenai latar belakang penelitian sebagai dasar pemilihan topik, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan yang diterapkan.

1.1 Latar Belakang

Industri telekomunikasi global dalam dua dekade terakhir menunjukkan dinamika perubahan yang semakin intensif, seiring percepatan adopsi teknologi digital, integrasi lintas teknologi, serta pergeseran preferensi dan perilaku pelanggan. Perkembangan ini diperkuat oleh kemunculan berbagai inovasi disruptif, seperti *cloud computing*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan *Internet of Things*, yang tidak hanya menyebabkan perubahan model bisnis perusahaan telekomunikasi, tetapi juga mendorong munculnya kompetitor dari luar sektor tradisional. Lingkungan bisnis seperti ini sering kali digambarkan dalam konsep *Volatility, Uncertainty, Complexity,* dan *Ambiguity* (VUCA), yang tentunya menuntut organisasi untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga visioner dan transformatif.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, atau yang lebih dikenal dengan nama Telkom, merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang menghadapi tantangan besar untuk

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

tetap relevan dan kompetitif. Untuk merespons tuntutan ini, Telkom mencanangkan program transformasi strategis yang dikenal sebagai *Five Bold Moves* (5BM) sejak pertengahan tahun 2023, yang mencakup:

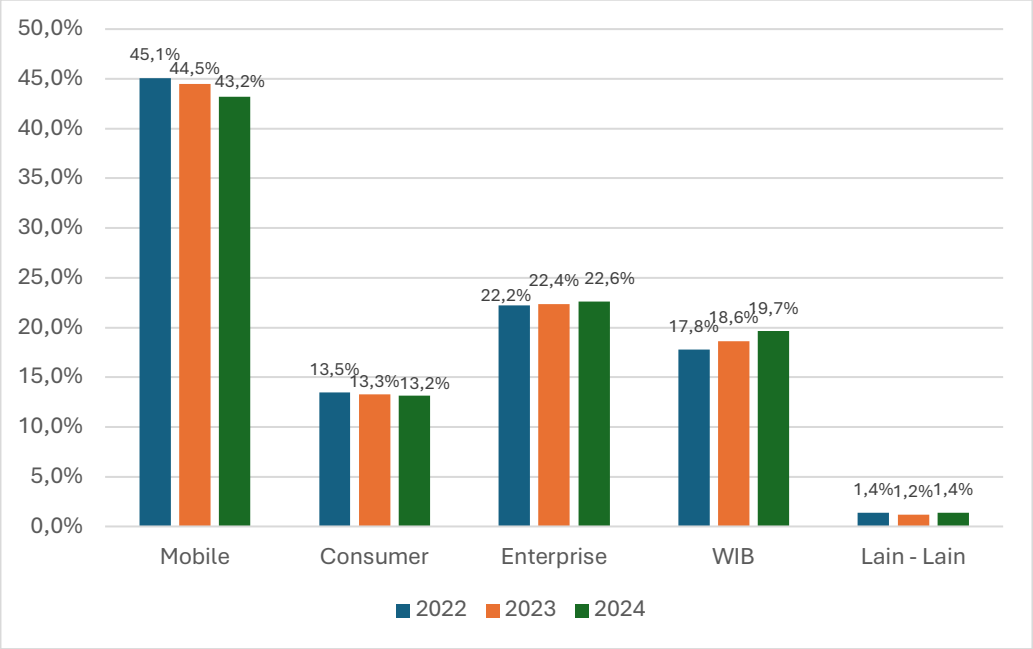
1. *Fixed Mobile Convergence* (FMC): Akselerasi layanan *fixed* dan *mobile* untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan memperluas pangsa pasar.
2. InfraCo: Monetisasi aset infrastruktur melalui optimalisasi infrastruktur telekomunikasi.
3. *Data Center* Co (DC Co): Pengembangan *data center* regional untuk memenuhi kebutuhan pasar akan layanan *cloud* dan *data center*.
4. B2B *Digital IT Service* Co: Penguatan layanan IT Digital B2B, menjadikan Telkom Group sebagai pemimpin di pasar solusi IT nasional.
5. DigiCo: Pengembangan bisnis digital baru melalui sinergi Telkom Group.

Salah satu transformasi paling signifikan adalah pergeseran fokus dari segmen *Business to Consumer* (B2C) ke *Business to Business* (B2B), yang mengindikasikan perubahan paradigma bisnis Telkom ke arah penyediaan solusi digital terintegrasi bagi korporasi dan institusi publik.

Divisi Private Services (DPS) yang menjadi objek kajian dalam penelitian ini, merupakan unit di bawah Direktorat Enterprise & Business Services (*Enterprise*) yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan layanan dan solusi digital bagi sektor privat. Berdasarkan laporan keuangan Telkom periode 2022–2024 (Gambar 1.1), segmen *Enterprise* memberikan kontribusi sebesar 22,6% terhadap total pendapatan konsolidasi Telkom, menjadikannya penyumbang pendapatan terbesar kedua setelah

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

segmen *Mobile*. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya perhatian strategis terhadap pengembangan segmen ini, khususnya dalam menghadapi kejenuhan pasar ritel, mengingat karakteristik dan kebutuhan pelanggan korporasi menuntut pendekatan layanan dan pengelolaan yang berbeda dibandingkan segmen ritel/*consumer*.



Gambar 1.1 Persentase Kontribusi Pendapatan per Divisi Telkom Tahun 2022-2024
Sumber: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, *Laporan Tahunan 2022–2024*

Meskipun pertumbuhan pendapatan *Enterprise* tetap positif, laporan keuangan Telkom juga menunjukkan adanya perlambatan pada tahun 2024. Kenaikan pendapatan tercatat hanya sebesar 1,5%, menurun dari 2,1% di tahun sebelumnya. Hal ini juga menunjukkan bahwa, meskipun strategi transformasi telah meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas basis layanan digital, keberhasilan transformasi belum sepenuhnya tercermin dalam kinerja semua divisi, termasuk DPS sebagai bagian dari Direktorat Enterprise & Business Services.

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Kondisi tersebut menggambarkan adanya tantangan implementasi transformasi di tingkat operasional. Transformasi organisasi yang dicanangkan di level strategis seringkali tidak berjalan mulus di lapangan, terutama jika tidak diiringi oleh perubahan perilaku, budaya kerja, dan kualitas kepemimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Susanto (2016), perubahan fundamental dalam struktur, proses, dan nilai organisasi diperlukan untuk meningkatkan kemampuan penciptaan nilai tambah dan pencapaian sasaran kinerja yang diharapkan para pemangku kepentingan. Tanpa perhatian terhadap aspek manusia, upaya transformasi berpotensi terhambat oleh resistensi dan rendahnya pemahaman dari para pelaksana di garis depan.

Kondisi ini juga tercermin dalam data *Employee Engagement Index* Telkom yang menunjukkan penurunan dari 88,15% pada tahun 2023 (Telkom Indonesia, *Laporan Keberlanjutan 2023*) menjadi 84,41% pada tahun 2024 (Telkom Indonesia, *Laporan Keberlanjutan 2024/ASEAN Corporate Governance Scorecard 2025*), meskipun target perusahaan (80) masih tercapai. Tren ini menandakan adanya tantangan dalam menjaga keterlibatan karyawan di tengah proses transformasi. Penurunan *Employee Engagement Index* ini dapat berimplikasi pada kinerja individu maupun unit kerja, sehingga relevan untuk dikaji melalui perspektif kepemimpinan strategis *Leader-Member Exchange* (LMX). Kepemimpinan strategis berbasis pendekatan LMX menjadi krusial untuk ditelaah, karena kualitas relasi antara pemimpin dan bawahan diduga berperan dalam membentuk kesiapan individu dan tim dalam menghadapi perubahan. Lebih lanjut, pendekatan LMX ini diharapkan mampu

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

untuk mengeksplorasi dinamika kepemimpinan di era transformasi dari perspektif pimpinan (strategis) dan bawahan (operasional).

Transformasi organisasi umumnya ditandai oleh perubahan yang bersifat mendasar dan membawa konsekuensi luas bagi organisasi beserta para pemangku kepentingannya (Christou & Piller, 2024), sehingga transformasi organisasi terbukti hanya efektif jika terdapat keterlibatan aktif dari seluruh aktor organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga level operasional. Untuk itu, kepemimpinan strategis menjadi elemen penting yang menghubungkan visi transformasi dengan implementasi nyata di lapangan. Salah satu kerangka konseptual yang banyak digunakan untuk menganalisis kualitas interaksi pemimpin dan bawahan selama proses transformasi adalah teori *Leader-Member Exchange* (LMX), yang menekankan pentingnya hubungan diadik dalam mendukung keefektifan perubahan organisasi.

Teori *Leader–Member Exchange* (LMX) didasarkan pada pandangan bahwa relasi antara pemimpin dan bawahannya tidak bersifat homogen. Dalam praktiknya, pemimpin cenderung mengembangkan kualitas hubungan yang berbeda dengan setiap anggota tim, sehingga terbentuk kelompok relasi yang dibedakan sebagai *in-group* dan *out-group*. Individu yang termasuk dalam *in-group* umumnya memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, dukungan yang lebih besar, serta akses terhadap peluang pengembangan, sedangkan anggota *out-group* relatif menerima dukungan yang lebih terbatas dan tidak memperoleh perlakuan khusus dari atasan (Robbins & Judge, 2024). Temuan empiris Gutermann et al. (2017) menunjukkan bahwa kualitas LMX yang tinggi berkaitan dengan peningkatan keterikatan kerja dan motivasi

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

intrinsik karyawan, sekaligus berkontribusi pada penurunan niat individu untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

Van den Heuvel et al. (2020) menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan penting dalam mendukung kemampuan adaptasi karyawan selama proses perubahan organisasi. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang tinggi pada fase awal transisi cenderung memiliki respons yang lebih konstruktif terhadap perubahan, mampu menyesuaikan perilaku kerja sesuai dengan tuntutan baru, serta menunjukkan kontribusi yang lebih proaktif melalui perilaku di luar peran formal (*extra-role behavior*).

Di sisi lain, Prastyani et al. (2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan, khususnya yang bersifat transformasional, memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan kerja. Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, dukungan, serta dorongan intelektual kepada karyawan, yang secara konsisten berkorelasi dengan meningkatnya keterikatan dan kepuasan kerja, serta berkurangnya tingkat stres di lingkungan kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik personal karyawan, tetapi juga sangat ditentukan oleh dinamika sosial dalam organisasi, terutama kualitas kepemimpinan. Deng et al. (2023) menambahkan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mendukung kesejahteraan organisasi. Pujianto (2022) bahkan menyebut kepemimpinan transformasional sebagai bentuk operasional dari kepemimpinan strategis karena mampu menerjemahkan visi strategis organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan.

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Penelitian yang dilakukan oleh Helwah et al. (2024) pada konteks Telkom menegaskan pentingnya keterikatan karyawan dalam proses transformasi, tetapi belum secara eksplisit menelaah kontribusi LMX sebagai mekanisme penguat hubungan pemimpin-bawahan dalam mendukung transformasi. Penelitian terkait peran LMX dalam konteks transformasi organisasi, khususnya di lingkungan BUMN TIK seperti Telkom, masih terbatas. Celah penelitian ini relevan untuk dieksplorasi lebih lanjut, mengingat keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya bergantung pada perumusan strategi yang tepat, tetapi juga pada kemampuan kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja yang bermakna, kolaboratif, dan berkelanjutan dengan anggota tim.

Oleh sebab itu, studi ini diarahkan untuk menganalisis peran kepemimpinan strategis yang dijalankan melalui mekanisme *Leader–Member Exchange* (LMX) dalam memengaruhi tingkat keterikatan kerja dan kinerja karyawan pada Divisi Private Services Telkom. Dengan menelaah secara lebih mendalam dinamika relasi antara atasan dan bawahan, termasuk bagaimana masing-masing pihak memaknai proses transformasi yang berlangsung, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan konseptual dan implikasi praktis dalam menjelaskan determinan keberhasilan transformasi organisasi pada era digital dan lingkungan VUCA.

1.2 Rumusan Masalah

Transformasi organisasi merupakan proses kompleks yang tidak hanya melibatkan perubahan struktur dan sistem, tetapi juga memerlukan perubahan dalam

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

budaya kerja, pola komunikasi, dan kepemimpinan. Transformasi strategis yang dijalankan Telkom melalui program 5BM mencerminkan respons terhadap tekanan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti. Perubahan arah dari segmen B2C ke B2B membawa tantangan baru dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, termasuk bagaimana memimpin dan mengelola keterlibatan karyawan di unit-unit strategis seperti Divisi Private Services (DPS). Meski strategi tersebut telah diterjemahkan ke dalam inisiatif bisnis, realisasi di tingkat operasional tidak sepenuhnya mencerminkan keberhasilan yang diharapkan, sebagaimana tercermin dari perlambatan pertumbuhan pendapatan di segmen *Enterprise* pada tahun 2024 (gambar 1.1).



PERFORMANCE SEGMENT

SEGMENT	PLAN	ACTUAL	ACH	YOY	SHARE
FWS	376,9	347,0	92,1%	-0,9%	13,0%
LMS	502,6	464,8	92,5%	-2,5%	17,4%
PBS	507,3	559,8	110,3%	13,3%	21,0%
PCS	493,9	456,4	92,4%	0,9%	17,1%
PRS	426,8	399,8	93,7%	-1,4%	15,0%
RMS	386,2	437,2	113,2%	19,5%	16,4%
DPS	2693,6	2667,7	99,0%	4,8%	100,0%

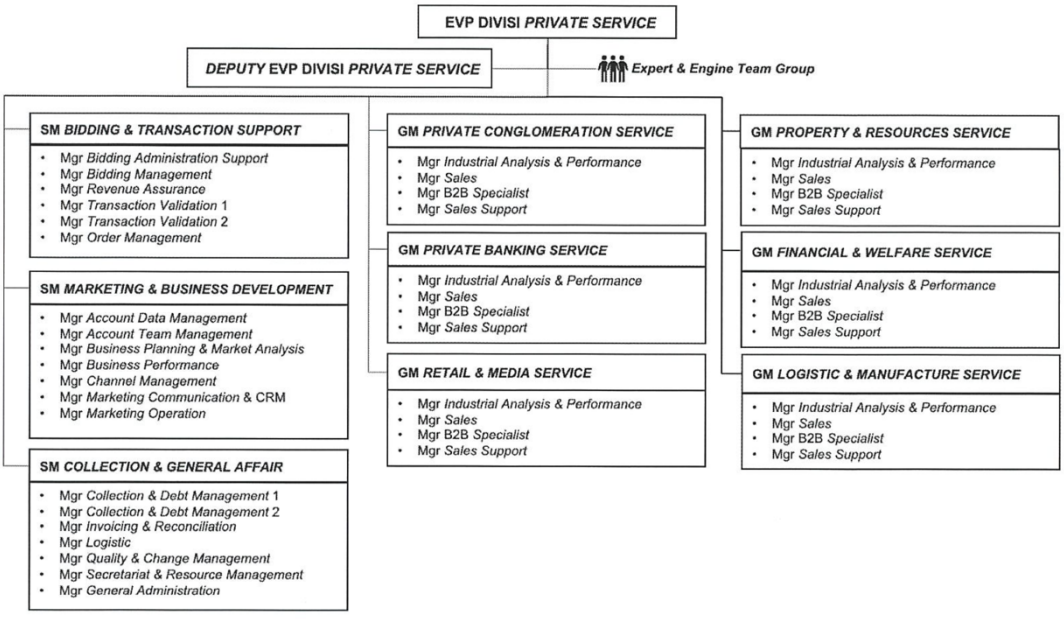
Gambar 1.2 Performansi Pencapaian *Revenue* DPS per Segmen 2024
Sumber: Data internal Divisi Private Services Telkom (2025)

Data pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa DPS, yang merupakan salah satu unit penting dalam transformasi B2B Telkom, belum menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan pertumbuhan *Year-on-Year* sebesar 4,8% pada tahun 2024 belum memberikan pencapaian kinerja yang menggembirakan, di tengah pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia sebesar 6-8% (Investor Daily, 2024) dan

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pendapatan industri telekomunikasi Indonesia yang dapat tumbuh secara rata-rata 6,1% per tahun pada 2023-2027 (Tech in Asia Indonesia, 2024). Pertumbuhan ini dinilai masih dibawah target rata-rata industri telekomunikasi di Indonesia. Hal ini mengindikasikan adanya hambatan dalam pelaksanaan transformasi yang tidak dapat dijelaskan semata-mata dari aspek teknis atau struktural.

Sejalan dengan fokus perusahaan terhadap pencapaian kinerja, target revenue DPS juga dimasukkan ke dalam *Objective Key Result* (OKR) sebagai tolok ukur kinerja divisi. Target ini diturunkan secara berjenjang dari OKR *Executive Vice President* (EVP) hingga ke masing-masing individu, mengikuti struktur organisasi pada gambar 1.3 beserta detail formasi karyawan dalam Lampiran 1.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi DPS Telkom
Sumber: Data internal Divisi Private Service Telkom (2023)

Target-target kinerja EVP yang ditetapkan dalam OKR DPS tahun 2024 (gambar 1.4) menunjukkan bahwa pencapaian *revenue* divisi menjadi tolok ukur utama

UNIVERSITAS GADJAH MADA
Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

yang diturunkan ke level individu. Hal ini menegaskan adanya kesenjangan implementasi strategi di tingkat operasional, meskipun sasaran telah jelas dirumuskan di level korporat. Dengan demikian, data *revenue* yang belum optimal semakin menegaskan adanya kesenjangan antara strategi dan implementasi yang penting untuk ditelaah lebih lanjut.

Posisi	EVP DIVISI PRIVATE SERVICE
Unit	DIVISI PRIVATE SERVICE

Kodifikasi	Category OKR	Objective	Key Result	Assignee
A.1	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	680354
A.2	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	730528
A.3	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	780026
A.4	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	740130
A.5	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	730293
A.6	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	730509
A.7	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	720297
A.8	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	750028
A.9	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	720389
A.10	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	750033
A.11	Kontrak Manageme	[OBJ-1] Pengamanan revenue DPS yang sehat dan berkualitas untuk meningkatkan sustainability perusahaan	[KR-1.1] Memastikan pencapaian revenue DPS 100% dan menjaga kualitas pencapaian revenue DPS 100%	730279
B.1	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	730528
B.2	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	740130
B.3	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	730293
B.4	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	730509
B.5	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	720297
B.6	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	750028
B.7	Kontrak Manageme	[OBJ-2] Pengamanan kolektabilitas billing di setiap segmen private service untuk peningkatan cash in perusahaan	[KR-2.1] Memastikan pencapaian CR dan CYC sesuai target 100%	720389
C.1	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	780026
C.2	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	740130
C.3	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	730293
C.4	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	730509
C.5	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	720297
C.6	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	750028
C.7	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	720389
C.8	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	750033
C.9	Kontrak Manageme	[OBJ-3] Meningkatkan engagement dengan pelanggan untuk menciptakan Customer Experience yang lebih baik	[KR-3.1] Memastikan improvement Customer Experience melalui aktivitas customer visit oleh seluruh AM	730279
D.1	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	680354
D.2	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	730528
D.3	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	780026
D.4	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	740130
D.5	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	730293
D.6	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	730509
D.7	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	720297
D.8	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	750028
D.9	Kontrak Manageme	[OBJ-4] Memastikan implementasi culture activation	[KR-4.1] Memastikan partisipasi aktif karyawan dalam program culture activation	720389
E.1	Kontrak Manageme	[OBJ-5] Memastikan operasional business excellence dan business process compliance	[KR-5.1] Memastikan operasional business excellence melalui pencapaian dan pertumbuhan revenue serta r	740258

Gambar 1.4 OKR EVP DPS Telkom yang Diturunkan ke Masing-Masing Individu
Sumber: Data internal Divisi Private Services Telkom (2025)

Selain indikator finansial dan OKR, penurunan *Employee Engagement Index* Telkom pada tahun 2024 mengindikasikan bahwa dimensi *vigor* memiliki skor paling rendah (81,59). Rendahnya skor ini diduga berkaitan dengan tingginya beban kerja, terbatasnya dukungan emosional dari lingkungan kerja, serta minimnya program *work-life balance* yang efektif. Selain itu, gaya kepemimpinan yang kurang mendukung (sebagaimana terungkap dalam *Forum Group Discussion*) turut berkontribusi terhadap rendahnya *vigor*, karena karyawan merasa tidak cukup termotivasi untuk menghadapi tantangan di tempat kerja (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2024). Fakta tersebut

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

memperkuat dasar empiris bahwa faktor manusia, khususnya keterikatan kerja yang rendah, berpotensi menghambat realisasi strategi di lapangan.

Lebih lanjut, dinamika keterikatan kerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan, terutama dalam membangun hubungan kerja yang mendukung, memberikan arahan strategis, serta menciptakan lingkungan yang mampu mendorong motivasi dan kinerja. Beberapa studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin dan bawahan melalui konsep *Leader-Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan peningkatan keterikatan kerja dan kinerja karyawan (Gutermann et al., 2017; Pitoyo, 2018; Justina, Susetyo, & Kananlua, 2019; Özbezek & Ege, 2022; Cholifah & Mahardayani, 2024). Dengan demikian, dalam situasi transformasi organisasi, kepemimpinan strategis berbasis LMX dipandang memiliki peran penting dalam memperkuat keterikatan kerja, yang selanjutnya dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan dan target divisi.

Namun demikian, kajian yang secara khusus menelaah keterkaitan antara kepemimpinan strategis berbasis LMX, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks transformasi organisasi BUMN TIK di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk memahami lebih jauh bagaimana kepemimpinan strategis LMX dapat mendukung pencapaian kinerja melalui penguatan keterikatan kerja karyawan di Divisi Private Services Telkom.

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang serta perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan kunci yang bertujuan untuk menggali hubungan antara kepemimpinan strategis, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dalam transformasi organisasi di lingkungan BUMN sektor TIK, khususnya Telkom. Adapun pertanyaan-pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan strategis LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sebagai salah satu tolok ukur keberhasilan transformasi strategis Telkom, khususnya DPS?
2. Apakah keterikatan kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan strategis LMX terhadap kinerja karyawan, sebagai salah satu tolok ukur keberhasilan transformasi strategis Telkom, khususnya DPS?
3. Apakah kepemimpinan strategis LMX persepsi pengikut selaras dengan kepemimpinan strategis LMX persepsi atasan?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan strategis berbasis LMX dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi di DPS Telkom. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

1. Menganalisis pengaruh positif kepemimpinan strategis berbasis LMX terhadap kinerja karyawan di DPS Telkom.
2. Menguji peran mediasi keterikatan kerja dalam hubungan positif kepemimpinan strategis LMX terhadap kinerja karyawan.
3. Mengevaluasi keselarasan persepsi antara atasan dan bawahan terkait praktik kepemimpinan strategis LMX di DPS Telkom.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata, baik dalam ranah akademik maupun praktis, khususnya dalam pengelolaan transformasi organisasi di sektor BUMN TIK. Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang manajemen strategis dan perilaku organisasi, khususnya mengenai peran kepemimpinan strategis melalui pendekatan LMX berperan dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi dan kinerja unit kerja dalam sektor telekomunikasi BUMN di era VUCA.

Kontribusi utama penelitian ini adalah pada pengayaan konteks teoritis dengan menguji hubungan antara LMX, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dalam situasi transformasi organisasi di BUMN sektor TIK. Selama ini, sebagian besar penelitian

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

tentang LMX dan keterikatan kerja banyak dilakukan di perusahaan swasta atau dalam konteks organisasi di negara maju. Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan konteks baru yang lebih relevan dengan situasi di negara berkembang, khususnya pada organisasi sektor publik yang sedang menghadapi tekanan transformasi digital dalam lingkungan VUCA.

Selain itu, penelitian ini juga mengisi celah dalam literatur terkait bagaimana kepemimpinan strategis tidak hanya dipahami dalam tataran konseptual (perumusan visi dan arah jangka panjang), tetapi juga bagaimana ia diimplementasikan secara relasional melalui kualitas interaksi pemimpin-bawahan. Hal ini membantu menjelaskan mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani arah strategis dengan eksekusi operasional di tingkat individu.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam bentuk integrasi antara teori LMX, keterikatan kerja, kinerja karyawan dan kepemimpinan strategis, serta memperluas pemahaman tentang dinamika kepemimpinan dalam konteks transformasi organisasi di sektor publik dan teknologi di Indonesia.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan strategis bagi manajemen Telkom, khususnya pada DPS, dalam mengelola proses transformasi organisasi secara efektif. Penelitian ini memberikan pemahaman berbasis data mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, persepsi karyawan, dan keterikatan mereka terhadap keberhasilan transformasi organisasi. Temuan penelitian ini juga

UNIVERSITAS GADJAH MADA
**Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services**
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

dapat menjadi acuan dalam memperkuat peran kepemimpinan, menyusun strategi serta mengidentifikasi hambatan dan potensi dalam implementasi transformasi agar selaras dengan dinamika eksternal dan kebutuhan internal perusahaan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga relevan bagi organisasi lain di sektor TIK yang sedang atau akan melakukan transformasi bisnis berbasis digital. Strategi yang berhasil diidentifikasi dapat direplikasi atau diadaptasi sesuai dengan konteks masing-masing organisasi.

1.6 Lingkup Penelitian

Objek penelitian dibatasi pada satu unit organisasi, yaitu DPS sebagai bagian dari Direktorat Enterprise & Business Services. Divisi ini berperan dalam pengelolaan layanan *Business to Business* (B2B) untuk sektor swasta. Dengan demikian, DPS merepresentasikan studi kasus yang relevan dalam menilai keefektifan transformasi organisasi secara mikro. Latar belakang pemilihan DPS sebagai lokasi penelitian adalah adanya perlambatan pertumbuhan kinerja meskipun strategi transformasi telah diterapkan secara korporat, yang menunjukkan adanya potensi tantangan di tingkat implementasi.

Penelitian ini akan memfokuskan diri pada tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan strategis LMX, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan yang merupakan salah satu indikator keefektifan transformasi organisasi pada BUMN sektor TIK, khususnya dalam menghadapi tekanan lingkungan yang bersifat VUCA. Fokus penelitian ini selaras dengan kerangka kerja *Leader–Member Exchange* (LMX) yang

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

menjadi teori utama untuk menjelaskan dinamika hubungan pemimpin–bawahan serta dampaknya terhadap keterikatan dan kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dengan teknik survei sebagai metode utama pengumpulan data. Instrumen survei dikembangkan berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Variabel kepemimpinan strategis diukur menggunakan kuesioner LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), yang merefleksikan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan sebagai cerminan praktik kepemimpinan strategis dalam konteks operasional. Variabel keterikatan kerja diukur berdasarkan tiga dimensi utama menurut Schaufeli et al. (2006), yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterpautan)**.**

Sementara itu, kinerja karyawan diukur berdasarkan persepsi bawahan mengenai pencapaian kerja mereka dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Pendekatan ini digunakan untuk menjaga konsistensi sumber data dalam analisis kuantitatif, karena seluruh instrumen penelitian diisi oleh responden pada level bawahan. Persepsi bawahan dianggap representatif dalam menggambarkan kinerja individu dalam konteks transformasi organisasi. Adapun variabel kepemimpinan berbasis LMX diukur dari dua sisi, yakni LMX persepsi atasan dan LMX persepsi bawahan, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keselarasan maupun perbedaan kualitas hubungan yang dirasakan oleh kedua pihak.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antara variabel laten, baik secara langsung maupun tidak langsung. Uji mediasi dilakukan menggunakan

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

pendekatan *Variance Accounted For* (VAF) untuk mengukur sejauh mana keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan strategis LMX dan kinerja karyawan.

Sementara, untuk menguji keselarasan persepsi antara atasan dan bawahan terhadap praktik kepemimpinan strategis LMX, digunakan uji beda dua rata-rata (*independent sample t-test*) terhadap hasil kuesioner LMX yang diisi oleh dua kelompok responden (bawahan dan atasannya). Selain pengisian kuesioner, wawancara singkat juga akan dilakukan pada level atasan dan bawahan untuk memperdalam pemahaman mengenai persepsi mereka. Pendekatan ini bertujuan mengetahui sejauh mana kesamaan maupun perbedaan persepsi antar level terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dan dialami di lapangan.

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Seluruh responden yang menjadi sampel merupakan karyawan aktif DPS yang terlibat dalam proses transformasi organisasi.
2. Pemimpin unit kerja di tingkat menengah memiliki tanggung jawab implementasi strategi yang ditetapkan manajemen puncak.
3. Keterikatan kerja merupakan konstruksi multidimensi yang dapat diukur melalui persepsi individu terhadap pekerjaan, organisasi, dan relasi dengan atasan.

Penelitian ini dibatasi pada lingkup internal DPS dan tidak mengevaluasi inisiatif transformasi di divisi lain seperti Divisi SOE Services (DSS) atau Divisi Government Services (DGS). Dengan pembatasan ini, penelitian diarahkan untuk secara spesifik mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi organisasi pada level unit kerja, sehingga hasilnya dapat

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

memberikan kontribusi langsung terhadap perbaikan praktik manajerial di lingkungan DPS dan dapat menjadi model bagi unit serupa di unit – unit lain.

Dengan cakupan yang terfokus dan kerangka teoritis yang kuat, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan wawasan empiris mengenai bagaimana peran kepemimpinan strategis dan keterikatan kerja dapat mendorong keberhasilan kinerja transformasi organisasi yang berkelanjutan, khususnya dalam menghadapi tantangan lingkungan VUCA yang terus berkembang.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang alur logis penyusunan tesis ini, sistematika penulisan disusun secara sistematis ke dalam lima bab utama. Masing-masing bab memiliki fokus pembahasan yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan pemikiran yang utuh. Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini memuat penjelasan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, serta sistematika penulisan. Bab ini bertujuan untuk memberikan konteks awal dan menjelaskan alasan serta urgensi dilakukannya penelitian.

Bab II: Landasan Teori

Bab ini membahas landasan teori yang menjadi pijakan ilmiah dalam penelitian, termasuk teori kepemimpinan strategis, *Leader-Member Exchange* (LMX), keterikatan

Peran Kepemimpinan Leader-Member Exchange Pada Kinerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Pemediasi:
Studi Pada Program Transformasi Strategis PT. Telkom Indonesia (Persero) TBK Divisi Private Services
Evi Yulia Ramadhan, Rr. Tur Nastiti M.Si., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, bab ini juga mengulas hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan, membangun kerangka pemikiran, dan merumuskan hipotesis penelitian berdasarkan hubungan antar variabel.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, instrumen penelitian, dan teknik analisis data. Metode kuantitatif dengan pendekatan survei digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menyajikan temuan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis data, baik secara deskriptif maupun inferensial. Selain itu, hasil tersebut dianalisis dan didiskusikan dengan mengacu pada kerangka teori dan temuan-temuan dari penelitian terdahulu, guna memberikan penafsiran yang bermakna terhadap hasil penelitian.

Bab V: Simpulan

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian serta implikasi teoritis dan praktis yang dapat ditarik dari temuan tersebut. Bab ini juga memuat saran-saran untuk pengembangan kebijakan organisasi serta agenda penelitian selanjutnya yang dapat memperluas kajian serupa di masa depan.

Dengan sistematika ini, pembaca diharapkan dapat mengikuti alur logika dan argumentasi penelitian secara runtut, serta memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai permasalahan yang dikaji dan kontribusi yang dihasilkan.