



@Hak cipta milik IPB University

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KESIAPAN BERUBAH TERHADAP TRANSFORMASI DIGITAL DI INDUSTRI PROPERTI: STUDI KASUS PADA PT XYZ

RICO RINALDO



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesiapan Berubah terhadap Transformasi Digital di Industri Properti: Studi Kasus Pada PT XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Rico Rinaldo
H2501211054

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

RICO RINALDO. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesiapan Berubah Terhadap Transformasi Digital di Industri Properti: Studi Kasus Pada PT XYZ. Dibimbing oleh YANDRA ARKEMAN dan EKO RUDDY CAHYADI.

Transformasi digital adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi. Munculnya transformasi digital telah mengubah lanskap dan model bisnis di masa mendatang. Inisiatif transformasi digital telah banyak diterapkan organisasi di berbagai industri global, namun hasil beberapa penelitian baru-baru ini mengungkapkan sebanyak 70% dari upaya tersebut berakhir dengan kegagalan dan manajemen merupakan salah satu faktor kunci penyebab kegagalan tersebut.

Studi ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian pada topik manajemen dan transformasi digital, khususnya pada industri properti. Menggunakan kerangka teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (*full range leadership model*), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan berubah terhadap keberhasilan transformasi digital dengan mengambil studi kasus pada salah satu anak perusahaan BUMN yang memiliki lini bisnis utama pengelolaan dan pengembangan properti.

Kuesioner disebarakan pada rentang waktu Maret – Mei 2025 kepada 125 responden yang menduduki jabatan manajer tingkat menengah di perusahaan tersebut, yang dipilih secara acak dan bertingkat. Data diolah dengan menggunakan analisis *structural equation modeling – partial least square* (SEM – PLS). Hasil analisis mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional lah, alih-alih kepemimpinan transaksional, yang berpengaruh pada implementasi digital. Namun, pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui mediasi budaya organisasi dan kesiapan berubah. Secara implisit, hal ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak terjadi secara serta-merta, namun melalui suatu proses

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak, bahwa untuk mencapai keberhasilan transformasi digital, manajer tingkat menengah perlu di dorong untuk menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional, yang terdiri dari 4 karakter, yakni mengembangkan karisma dan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Selain itu, perlu juga dilakukan upaya perubahan budaya yang mendukung transformasi digital dan meningkatkan kesiapan berubah karyawan atas proses perubahan tersebut.

Kata kunci: budaya organisasi, kepemimpinan, kesiapan berubah, properti, transformasi digital



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 20XX
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

RICO RINALDO. The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Readiness for Change on Digital Transformation in the Property Industry: A Case Study of PT XYZ. Supervised by oleh YANDRA ARKEMAN dan EKO RUDDY CAHYADI.

Digital transformation is inevitable for all global organizations as technology grows rapidly. It has been significantly changing future business landscape as well as business model. Digital transformation initiatives have been widely implemented by organizations in various global industries, however recent studies revealed that 70% of these efforts end in failure, and management is one of key factors attributed to the failure.

This study seeks to fill research gap on managerial topics on digital transformation, particularly in the property industry. Using the theoretical framework of transformational leadership and transactional leadership (full-range leadership model), this study aims at analyzing the influence of leadership, organizational culture, and readiness for change on the success of digital transformation implementation – by taking case study of a subsidiary of state-owned enterprise, whose core businesses are property management and development.

Between periods of March – May 2025, questionnaires were distributed to 125 mid managers of the company, which were selected using stratified random sampling. Data were analyzed using structural equation modeling with partial least squares (SEM-PLS). The finding revealed that, it is transformational leadership, instead of transactional leadership, has influence on digital transformation. However, this influence was not direct, but rather mediated by organizational culture and readiness for change. This implicitly suggests that successful digital transformation does not occur immediately, but rather through a process.

This study recommends that, in order to achieve successful digital transformation, top management should encourage the mid managers in implementing transformational leadership behaviors. The transformational leadership characteristics consists of charisma and idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. Furthermore, the company also need to make cultural changes that support digital transformation and improve employee readiness during the change process.

Keywords: organization culture, leadership, readiness for change, property, digital transformation



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KESIAPAN BERUBAH TERHADAP TRANSFORMASI DIGITAL DI INDUSTRI PROPERTI: STUDI KASUS PADA PT XYZ

RICO RINALDO

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji pada ujian Laporan Akhir:

1. Dr. Harry Koeswanda S.Sos., MSM
2. Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesiapan Berubah terhadap Transformasi Digital di Industri Properti: Studi Kasus pada PT XYZ
Nama : Rico Rinaldo
NIM : H2501211054

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Yandra Arkeman, M.Eng



Pembimbing 2:
Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.
NIP 197904222006041002



Tanggal Ujian:
02 Agustus 2025

Tanggal Pengesahan: 12 AUG 2025

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanaahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian ini dilakukan sejak Desember 2024 sampai dengan Juni 2025, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesiapan Berubah terhadap Transformasi Digital di Industri Properti: Studi Kasus pada PT XYZ”.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan:

1. Prof. Dr. Ir. Yandra Arkeman, M.Eng dan Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M., selaku komisi pembimbing. Penulis mengucapkan terima kasih atas waktu yang disediakan di sela-sela kesibukan, serta atas arahan, saran, dan dukungan positif selama proses bimbingan.
2. Alm. ayahanda Dr. J.S. Nurdin SpKJ dan ibunda Yusni yang telah mendidik penulis dengan baik hingga seperti saat ini.
3. Keluarga kecil penulis, istri dan anak-anak tersayang: Nuryani, Keinan Ardy Kalani, Kiran Ardy Kayvani, alm. Kayla Athifa Ardy Maheswari, dan Kaffa Ardy Kasyafani. Penulis ucapkan terima kasih atas dukungan, pengertian, dan pengorbanan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
4. Keluarga besar Program Studi Ilmu Manajemen (PSIM) IPB. Terima kasih atas bantuan, dukungan positif, dan semangat yang diberikan selama menegayam pendidikan magister di program studi Ilmu Manajemen.
5. Dr. Harry Koeswanda, S.Sos, MSM selaku penguji luar komisi.
6. Dr. Piny Wijayanti, S.P., M.Si., selaku dosen seminar.
7. PT XYZ yang telah memberikan izin penelitian dan pengumpulan data, serta kepada karyawan PT XYZ atas kesediaan mengisi kuesioner penelitian ini.
8. Rekan-rekan PSIM kelas khusus 2021. Terima kasih atas kebersamaan dan dukungannya selama menjalani perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Rico Rinaldo



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Ruang Lingkup	5
1.6 Hipotesis	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Transformasi Digital	7
2.2 Kepemimpinan	9
2.3 Budaya Organisasi	10
2.4 Kesiapan Berubah	11
2.5 Pengaruh Antar Variabel	12
III METODE PENELITIAN	17
3.1 Kerangka Pemikiran	17
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	18
3.3 Jenis dan Sumber Data	18
3.4 Variabel dan Indikator Pengukuran	18
3.5 Teknik Penentuan Sampel	21
3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data	22
3.7 Uji Instrumen Penelitian	25
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum PT XYZ	29
4.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	31
4.3 Analisis Deskriptif Persepsi Responden	36
4.4 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	39
4.5 Implikasi Manajerial	47
V SIMPULAN DAN SARAN	51
5.1 Simpulan	51
5.2 Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	57
RIWAYAT HIDUP	63



DAFTAR TABEL

1	Kerangka kesiapan digital	8
2	Konstruk multidimensi dan multilevel kesiapan berubah	12
3	Penelitian terdahulu	14
4	Variabel dan indikator penelitian	18
5	Jumlah sampel penelitian	21
6	Ringkasan parameter dan kriteria penilaian dalam SEM-PLS	25
7	Kriteria kekuatan korelasi dalam uji validitas instrumen	26
8	Hasil uji validitas dan reabilitas instrumentasi penelitian	27
9	Distribusi karyawan menurut lokasi dan status	29
10	Profil demografis responden	31
11	Analisis tabulasi silang usia dan masa kerja	34
12	Analisis tabulasi silang usia dan jabatan	35
13	Analisis tabulasi silang level pendidikan dan jabatan	35
14	Analisis tabulasi silang status karyawan dan jabatan	36
15	Analisis tabulasi silang masa kerja dan jabatan	36
16	Analisis persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional	37
17	Analisis persepsi responden terhadap kepemimpinan transaksional	37
18	Analisis persepsi responden terhadap budaya organisasi	38
19	Analisis persepsi responden terhadap kesiapan berubah	38
20	Analisis persepsi responden terhadap kesiapan berubah	39
21	Evaluasi <i>outer loading</i> , <i>construct reability</i> , dan <i>convergent validity</i>	40
22	Validitas diskriminan model berdasarkan nilai <i>cross loading</i>	41
23	Validitas diskriminan model berdasarkan nilai <i>cross loading</i>	42
24	Validitas diskriminan model berdasarkan nilai HTMT	42
25	Nilai VIF model	42
26	Evaluasi koefisien determinasi model penelitian	43
27	Evaluasi <i>predictive relevance</i> model penelitian	43
28	Koefisien jalur model penelitian	44
29	Uji hipotesis	44

DAFTAR GAMBAR

1	Keberhasilan transformasi digital pada berbagai industri	1
2	Posisi transformasi digital dalam transformasi bisnis	7
3	Kematangan digital berbagai industri	8
4	<i>Full range leadership model</i>	10
5	Kerangka pemikiran konseptual	17
6	Model awal penelitian	23
7	Distribusi responden menurut usia	33
8	Distribusi responden menurut masa kerja di perusahaan	33
9	Model akhir penelitian	41