

**Adopsi AI yang Bertanggung Jawab sebagai Katalisator Realisasi Nilai-  
Nilai Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus pada  
Grup XYZ (PT Bakrieland Development Tbk)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister**



**RADEN MAART ADI WASKITA TJAHJONO**

**NIM 2231011069**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE  
JAKARTA  
TAHUN 2025**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Raden Maart Adi Waskita Tjahjono

NIM : 2231011069

Tanda Tangan : 

Tanggal : 1 September 2025

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Raden Maart Adi Waskita Tjahjono  
NIM : 2231011069  
Program Studi : Manajemen S2  
Judul Tesis : Adopsi AI yang Bertanggung Jawab sebagai Katalisator  
Realisasi Nilai-Nilai Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif:  
Studi Kasus pada Grup XYZ (PT Bakrieland Development  
Tbk)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie**

## DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Hoga Saragih, S.T., M.T., I.P.M., C.I.R.R. ( )

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D. (  )

Penguji : Dr. Jerry Heikal, ST, MM (  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 1 September 2025

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Adopsi AI yang Bertanggung Jawab sebagai Katalisator Realisasi Nilai-Nilai Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus pada Grup XYZ (PT Bakrieland Development Tbk)”** dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bakrie.

Penelitian ini berangkat dari sebuah kegelisahan akademis dan praktis mengenai bagaimana sebuah organisasi dapat bangkit dari krisis multidimensional. Di tengah era disrupsi teknologi, penulis mencoba mengeksplorasi sebuah proposisi bahwa Kecerdasan Buatan (AI) bukan sekadar alat untuk efisiensi, melainkan dapat menjadi instrumen strategis untuk mereformasi tata kelola dan merevitalisasi fondasi etis perusahaan. Tesis ini secara spesifik menyelidiki bagaimana adopsi AI yang berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dapat menjadi jembatan untuk menghidupkan kembali nilai-nilai inti (SIGAP), yang pada akhirnya menjadi pendorong sejati pemulihan kinerja dan keunggulan kompetitif di PT Bakrieland Development Tbk.

Penyusunan tesis ini tentu tidak akan terwujud tanpa bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

- Bapak Prof. Dr. Hoga Saragih, S.T., M.T., I.P.M., C.I.R.R., selaku Dosen Pembimbing, atas kesabaran, waktu, dan arahan yang sangat berharga dalam membimbing penulis dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
- Bapak Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D., selaku Dosen Penguji, atas wawasan, diskusi kritis, dan masukan konstruktif yang telah memperkaya analisis dan kedalaman penelitian ini.
- Bapak Dr. Jerry Heikal, ST, MM, selaku Dosen Penguji, atas wawasan, diskusi kritis, dan masukan konstruktif yang telah memperkaya analisis dan kedalaman penelitian ini.

- Bapak Arief Bimantoro Suharko., BSEE, M.Sc.Eng, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi penulis untuk menempuh pendidikan.
- Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi S2 Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan., atas kritik, saran, dan pertanyaan yang tajam selama sidang tesis, yang sangat membantu penulis untuk menyempurnakan karya ini.
- Direksi, Pimpinan, seluruh staf manajemen dan karyawan PT Bakrieland Development Tbk, yang telah memberikan penulis izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian. Kami mengucapkan terima kasih kepada semua responden yang telah meluangkan waktu berharganya untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.
- Keluarga tercinta Dian, Farhan, Raihan, dan terutama Bapak Gatoet Tjahjono (alm), Mamah, Bapuh, Mbak Titis dan keluarga, Adikku Fitri, Riski, Dini, Risda bersama keluarga, dan Team SKD, atas doa yang tiada henti, cinta, pengertian, dan dukungan moril yang menjadi sumber kekuatan terbesar bagi penulis dalam menyelesaikan studi ini.
- Rekan-rekan seperjuangan di program Magister Manajemen Universitas Bakrie angkatan 2023 khususnya Kelas B, atas semangat, diskusi, dan kebersamaan yang telah membuat perjalanan akademis ini menjadi lebih bermakna.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan lapang dada demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategis dan teknologi, maupun sebagai referensi praktis bagi para praktisi dan organisasi yang menghadapi tantangan serupa.

Jakarta, September 2025

(Raden Maart Adi Waskita Tjahjono)

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Raden Maart Adi Waskita Tjahjono  
NIM : 2231011069  
Program Studi : Manajemen S2  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Jenis Tugas Akhir : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“Adopsi AI yang Bertanggung Jawab sebagai Katalisator Realisasi Nilai-Nilai Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif: Studi Kasus pada Grup XYZ (PT Bakrieland Development Tbk)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 1 September 2025

Yang menyatakan,



(Raden Maart Adi Waskita Tjahjono)

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis mekanisme strategis bagaimana Adopsi AI yang Bertanggung Jawab dapat mendorong pemulihan korporat. Objek penelitian adalah studi kasus eksplanatori pada PT Bakrieland Development Tbk, sebuah entitas di sektor properti yang menghadapi krisis tata kelola dan defisit kepercayaan.

Proses penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Data primer dari 33 responden level manajerial dianalisis menggunakan analisis jalur dengan model mediasi (PROCESS Model 4) untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil utama menunjukkan temuan mediasi penuh yang konklusif. Pengaruh positif Adopsi AI terhadap Kinerja Organisasi terbukti tidak langsung, namun sepenuhnya tersalurkan melalui Revitalisasi Nilai Organisasi (kepercayaan dan integritas). Ini mengindikasikan bahwa AI hanya efektif jika berhasil merevitalisasi fondasi sosial terlebih dahulu. Implikasinya, studi ini menawarkan model sekuensial pada Teori Kapabilitas Dinamis dan kerangka kerja manajerial bahwa AI harus diprioritaskan sebagai instrumen reformasi tata kelola.

Kata Kunci: AI yang Bertanggung Jawab, Nilai-Nilai Perusahaan, Keunggulan Kompetitif, Strategi Pemulihan, Mediasi Penuh, Tata Kelola Perusahaan, Sektor Properti.

*The objective of this research is to analyze the strategic mechanism by which Responsible AI Adoption can drive corporate turnaround. The subject is an explanatory case study of PT Bakrieland Development Tbk, a property sector entity facing a governance crisis and trust deficit.*

*The research process utilized a quantitative approach. Primary data from 33 managerial-level respondents were analyzed using path analysis with a mediation model (PROCESS Model 4) to test the relationships between variables.*

*The primary finding is a conclusive full mediation. The positive influence of AI Adoption on Organizational Performance was found to be indirect, channeled entirely through Organizational Value Revitalization (trust and integrity). This indicates that AI is effective only when it first succeeds in revitalizing the social foundation. Consequently, this study offers a sequential model for Dynamic Capabilities Theory and a managerial framework where AI must be prioritized as an instrument of governance reform.*

*Keywords: Responsible AI, Corporate Values, Competitive Advantage, Recovery Strategy, Full Mediation, Corporate Governance, Property Sector.*

## DAFTAR ISI

|                                                                                          |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                                               | <b><i>i</i></b>    |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....                                             | <b><i>ii</i></b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                                                          | <b><i>iii</i></b>  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                                              | <b><i>iv</i></b>   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....                                    | <b><i>vi</i></b>   |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                                                     | <b><i>vii</i></b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                                                  | <b><i>ix</i></b>   |
| <b>Daftar Tabel</b> .....                                                                | <b><i>xii</i></b>  |
| <b>Daftar Gambar</b> .....                                                               | <b><i>xiii</i></b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                                                           | <b><i>1</i></b>    |
| <b>1.1. Latar Belakang</b> .....                                                         | <b><i>1</i></b>    |
| 1.1.1. Diagnosis Krisis Multidimensional pada Grup XYZ .....                             | <b><i>1</i></b>    |
| 1.1.2. Fenomena Spiral Negatif: Jebakan Kinerja dan Stagnasi.....                        | <b><i>2</i></b>    |
| 1.1.3. Adopsi AI yang Bertanggung Jawab sebagai Intervensi Strategis .....               | <b><i>4</i></b>    |
| <b>1.2. Perumusan Masalah</b> .....                                                      | <b><i>5</i></b>    |
| <b>1.3. Tujuan Penelitian</b> .....                                                      | <b><i>6</i></b>    |
| <b>1.4. Manfaat</b> .....                                                                | <b><i>7</i></b>    |
| 1.4.1. Manfaat Teoretis.....                                                             | <b><i>7</i></b>    |
| 1.4.2. Manfaat Praktis.....                                                              | <b><i>8</i></b>    |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                                                     | <b><i>9</i></b>    |
| <b>2.1. Profil Objek Penelitian: PT Bakrieland Development Tbk (Grup XYZ)</b> .....      | <b><i>9</i></b>    |
| <b>2.2. Landasan Teori</b> .....                                                         | <b><i>10</i></b>   |
| 2.2.1. Krisis Organisasional dan Strategi Pemulihan ( <i>Turnaround Strategy</i> ) ..... | <b><i>10</i></b>   |

|                                                                                     |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 2.2.2. Kecerdasan Buatan (AI) sebagai Penggerak Nilai Bisnis .....                  | 12               |
| 2.2.3. Responsible AI (RAI) dan Paradigma Etika Teknologi .....                     | 12               |
| 2.2.4. Nilai-Nilai Perusahaan, Budaya, dan Tata Kelola Korporat (GCG) .....         | 14               |
| <b>2.3. Penelitian Terdahulu dan Identifikasi Celah Riset .....</b>                 | <b>15</b>        |
| <b>2.4. Kerangka Pemikiran .....</b>                                                | <b>16</b>        |
| <b>2.3. Pengembangan Hipotesis .....</b>                                            | <b>18</b>        |
| <b><i>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</i></b>                                    | <b><i>21</i></b> |
| <b>3.1. Desain Penelitian.....</b>                                                  | <b>21</b>        |
| 3.1.1. Pendekatan Penelitian: Kuantitatif .....                                     | 21               |
| 3.1.2. Horizon Waktu: Cross-Sectional .....                                         | 22               |
| 3.1.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....                                         | 22               |
| <b>3.2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....</b>                                | <b>24</b>        |
| <b>3.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....</b>                              | <b>26</b>        |
| <b>3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....</b>                          | <b>28</b>        |
| <b><i>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</i></b>                           | <b><i>30</i></b> |
| <b>4.1. Deskripsi Karakteristik Responden.....</b>                                  | <b>30</b>        |
| <b>4.2. Uji Kualitas Instrumen .....</b>                                            | <b>34</b>        |
| 4.2.1. Uji Validitas.....                                                           | 34               |
| 4.2.2. Uji Reliabilitas.....                                                        | 35               |
| <b>4.3. Hasil Analisis Korelasi Antar Variabel.....</b>                             | <b>35</b>        |
| <b>4.4. Hasil Pengujian Hipotesis.....</b>                                          | <b>37</b>        |
| 4.4.1. Pengujian Pengaruh Langsung ( $X \rightarrow Y$ dan $X \rightarrow M$ )..... | 37               |
| 4.4.2. Pengujian Mediasi ( $X + M \rightarrow Y$ ) .....                            | 38               |
| 4.4.3. Hasil Uji PROCESS Model 4.....                                               | 39               |
| <b>4.5. Pembahasan.....</b>                                                         | <b>43</b>        |
| 4.5.1. Mekanisme Mediasi Penuh: Kepercayaan sebagai Jembatan Inovasi.....           | 44               |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.4. Implikasi bagi Krisis Tata Kelola Grup XYZ .....   | 47        |
| 4.5.5. Keterkaitan dengan Teori Kapabilitas Dinamis ..... | 48        |
| <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                    | <b>50</b> |
| <b>5.1. Kesimpulan .....</b>                              | <b>50</b> |
| <b>5.2. Implikasi Penelitian.....</b>                     | <b>51</b> |
| 5.2.1. Implikasi Teoretis.....                            | 51        |
| 5.2.2. Implikasi Manajerial (Praktis).....                | 52        |
| <b>5.3. Saran.....</b>                                    | <b>53</b> |
| 5.3.1. Keterbatasan Metodologis .....                     | 54        |
| 5.3.2. Saran Akademis (untuk Peneliti Selanjutnya).....   | 54        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                | <b>56</b> |

## Daftar Tabel

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....            | 16 |
| Tabel 2. Pertanyaan Penelitian .....          | 28 |
| Tabel 3. Hasil Uji Realitas.....              | 35 |
| Tabel 4. Matrik Korelasi Antar Variabel.....  | 36 |
| Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Langsung..... | 38 |
| Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Mediasi ..... | 38 |

## Daftar Gambar

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. Model Konseptual Penelitian.....             | 17 |
| Gambar 2. Asal Responden .....                         | 31 |
| Gambar 3. Masa Kerja Responden .....                   | 32 |
| Gambar 4. Jabatan Responden.....                       | 33 |
| Gambar 5. Gambar Hasil Pengujian PROCESS Model 4 ..... | 41 |