



ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE-BASED LEADERSHIP STYLE STRATEGIES (A PHENOMENOLOGICAL STUDY AT PT. TATA AGATHIS)

ANALISIS STRATEGI GAYA KEPEMIMPINAN BERBASIS KINERJA KARYAWAN (STUDI FENOMENOLOGI PT. TATA AGATHIS JAKARTA SELATAN)

Ramdan Nugraha¹, Umi Rusilowati², Hadi Supratikta³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

E-mail: ramdannugraha535@gmail.com¹, dosen00061@unpam.ac.id²

ARTICLE INFO

Correspondent

Ramdan Nugraha

ramdannugraha535@gmail.com

Key words:

Performance-Based Leadership, Project Leadership, Project Outcomes, Occupational Health and Safety, Client Satisfaction, Phenomenological Approach.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1489 - 1501

ABSTRACT

This study aims to identify the characteristics of the performance-based leadership style applied by project leaders at PT. Tata Agathis, analyze the extent to which this performance-based leadership style is related to project performance, and identify factors that facilitate and hinder the consistent application of a performance-based leadership style by project leaders. The research focuses on leadership practices in interior and fit-out project management at PT. Tata Agathis. This study employed a qualitative approach with a phenomenological method. Data were collected through in-depth interviews, limited observations, and documentation reviews with purposively selected informants, consisting of project leaders and employees directly involved in project implementation. Data analysis was conducted thematically to gain a comprehensive understanding of the experiences and practices of performance-based leadership in the context of project work. The results indicate that the leadership style applied by project leaders at PT. Tata Agathis is situational and participatory, with an emphasis on clear work targets, monitoring work progress, and regular performance evaluations. The implementation of a performance-based leadership style is related to the achievement of project performance, particularly in maintaining the timeliness of implementation, work quality, and cost control, as well as supporting the implementation of occupational safety and health (K3) and client satisfaction. Factors that facilitate the consistent implementation of performance-based leadership include a clear performance appraisal system, open communication between leaders and the project team, and the leadership's ability to adapt to field conditions. Inhibiting factors include time pressure, project dynamics and changes, and limited policy consistency in the implementation of the performance system.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden

Ramdan Nugraha
ramdannugraha535@gmail
.com

Kata kunci:

**Kepemimpinan Berbasis
Kinerja, Pimpinan Proyek,
Hasil Proyek, K3,
Kepuasan Klien,
Pendekatan
Fenomenologi.**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1489 - 1501

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik gaya kepemimpinan berbasis kinerja yang diterapkan oleh pimpinan proyek di PT. Tata Agathis, menganalisis sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan berbasis kinerja tersebut berkaitan dengan kinerja proyek, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memfasilitasi dan menghambat konsistensi penerapan gaya kepemimpinan berbasis kinerja oleh pimpinan proyek. Fokus penelitian diarahkan pada praktik kepemimpinan dalam pengelolaan proyek interior dan fit-out di lingkungan PT. Tata Agathis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi terbatas, dan telaah dokumentasi terhadap informan yang dipilih secara purposive, yang terdiri dari pimpinan proyek dan karyawan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek. Analisis data dilakukan secara tematik untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pengalaman dan praktik kepemimpinan berbasis kinerja dalam konteks pekerjaan proyek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan proyek di PT. Tata Agathis memiliki karakter situasional dan partisipatif, dengan penekanan pada kejelasan target kerja, pemantauan progres pekerjaan, serta evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala. Penerapan gaya kepemimpinan berbasis kinerja tersebut berkaitan dengan pencapaian kinerja proyek, khususnya dalam menjaga ketepatan waktu pelaksanaan, mutu pekerjaan, dan pengendalian biaya, serta mendukung penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan kepuasan klien. Faktor-faktor yang memfasilitasi konsistensi penerapan kepemimpinan berbasis kinerja meliputi kejelasan sistem penilaian kinerja, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan tim proyek, serta kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi lapangan. Adapun faktor-faktor yang menghambat meliputi tekanan target waktu, dinamika dan perubahan proyek, serta keterbatasan konsistensi kebijakan dalam penerapan sistem kinerja.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Industri konstruksi dan desain interior di Indonesia mengalami perubahan yang semakin kompleks seiring dengan percepatan perkembangan teknologi, dinamika pasar, serta peningkatan tuntutan regulasi. Penerapan Building Information Modeling (BIM), penggunaan platform kolaborasi digital, peningkatan praktik pra-fabrikasi dan modular, serta penekanan pada aspek keselamatan dan keberlanjutan menuntut perusahaan untuk menata ulang cara mengelola proyek dan sumber daya secara lebih sistematis dan berbasis kinerja. Perubahan tersebut berdampak langsung pada cara perusahaan mengelola manusia, proses, dan hasil kerja dalam konteks proyek.

Pada saat yang sama, karakter proyek interior dan fit-out memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Proyek tidak hanya menuntut kreativitas desain, tetapi juga disiplin teknis

dalam pelaksanaan konstruksi. Siklus proyek yang relatif singkat, ketergantungan pada koordinasi lintas fungsi, serta tingginya potensi perubahan desain dari klien menjadikan proyek interior sangat rentan terhadap keterlambatan, pembengkakan biaya, dan penurunan mutu apabila tidak dikelola secara efektif.

PT. Tata Agathis sebagai perusahaan kontraktor dan desain interior menghadapi kondisi tersebut secara nyata. Berdasarkan data kinerja perusahaan periode Januari 2024 hingga Desember 2025, perusahaan menunjukkan tren pertumbuhan pendapatan yang positif dengan pola musiman. Pendapatan bulanan berada pada kisaran Rp3,5–5,8 miliar sepanjang tahun 2024 dan meningkat hingga puncak sekitar Rp6,7 miliar pada paruh kedua tahun 2025. Meskipun demikian, fluktuasi arus kas, tingginya AR Days dibandingkan AP Days, serta adanya jeda penyelesaian proyek menunjukkan bahwa stabilitas kinerja belum sepenuhnya konsisten.

Dari sisi operasional, tingkat ketepatan waktu penyelesaian proyek berada pada kisaran 78–95%. Angka ini menunjukkan capaian yang cukup baik, namun variasi antar proyek masih cukup signifikan. Beberapa proyek mampu diselesaikan tepat waktu dengan mutu yang stabil, sementara proyek lainnya mengalami keterlambatan, rework, atau kendala koordinasi. Tingkat rework dan non-conformance report (NCR) berada pada kategori rendah hingga menengah, tetapi tetap menunjukkan adanya ruang perbaikan.

Permasalahan utama yang teridentifikasi bukan semata-mata terletak pada ketersediaan sistem atau prosedur, melainkan pada bagaimana sistem tersebut dijalankan dalam praktik sehari-hari. Perbedaan gaya kepemimpinan pimpinan proyek memunculkan variasi dalam kejelasan target, kualitas komunikasi, efektivitas pengambilan keputusan, serta konsistensi tindak lanjut terhadap deviasi kinerja. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan capaian kinerja antar proyek meskipun berada dalam organisasi yang sama.

Dengan demikian, permasalahan penelitian ini berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan pimpinan proyek di PT. Tata Agathis berperan dalam mengarahkan, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja proyek. Kebutuhan untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja proyek menjadi semakin penting dalam konteks industri berbasis proyek yang sarat ketidakpastian.

Gaya kepemimpinan berbasis kinerja didefinisikan sebagai pola perilaku pemimpin yang secara konsisten mengarahkan tim kerja berdasarkan sasaran dan indikator kinerja yang terukur. Kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural, melainkan sebagai seperangkat perilaku nyata yang memengaruhi cara individu dan tim bekerja untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dalam literatur manajemen, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, menstimulasi pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan individu. Dalam konteks proyek desain interior, kepemimpinan transformasional berperan penting pada fase konseptual dan desain, ketika tim dituntut untuk menghasilkan solusi kreatif, mengeksplorasi alternatif material, dan merespons kebutuhan klien secara inovatif.

Kepemimpinan transaksional berfokus pada kejelasan peran, penetapan target, pengawasan kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi berdasarkan pencapaian. Pendekatan ini relevan pada fase konstruksi dan implementasi proyek, yang menuntut disiplin jadwal, kepatuhan terhadap spesifikasi teknis, serta konsistensi kontrol mutu. Melalui mekanisme target dan evaluasi yang jelas, kepemimpinan transaksional membantu menjaga stabilitas eksekusi proyek. Selain itu, kepemimpinan situasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan

tingkat kematangan dan kompetensi tim. Dalam proyek yang melibatkan berbagai pihak seperti desainer, site engineer, mandor, subkontraktor, dan vendor, tingkat kesiapan dan pengalaman setiap pihak berbeda-beda. Oleh karena itu, fleksibilitas pemimpin dalam memberikan arahan dan dukungan menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja proyek.

Integrasi antara kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional membentuk gaya kepemimpinan berbasis kinerja yang kontekstual. Pemimpin proyek tidak hanya berfokus pada pencapaian target akhir, tetapi juga pada proses kerja yang memungkinkan target tersebut tercapai secara berkelanjutan. Untuk memperkuat argumentasi penelitian, data kinerja PT. Tata Agathis periode 2024–2025 digunakan sebagai gambaran empiris kondisi organisasi. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja proyek dipengaruhi oleh berbagai indikator yang saling berkaitan..

Tabel 1. Ringkasan Indikator Kinerja Proyek PT. Tata Agathis (2024–2025)

Indikator Kinerja	Rata-rata 2024	Rata-rata 2025	Keterangan
On-time Completion (%)	82%	90%	Meningkat seiring perbaikan koordinasi
Cost Variance (%)	±6%	±4%	Pengendalian biaya lebih stabil
Rework Rate (%)	7%	4%	Penurunan akibat kontrol mutu
AR Days (hari)	58	52	Masih relatif tinggi
CSAT (skala 1–5)	4,1	4,4	Kepuasan klien meningkat

Sumber: (Data Penelitian, 2026)

Data tersebut menunjukkan adanya perbaikan kinerja secara agregat, namun masih terdapat variasi capaian antar proyek. Variasi ini mengindikasikan bahwa faktor manusia, khususnya kepemimpinan pimpinan proyek, berperan penting dalam menentukan konsistensi kinerja. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan proyek. Penelitian Wahyuningsih (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu, mutu, dan kepuasan klien pada proyek konstruksi. Kepemimpinan transformasional mendorong komitmen dan inovasi, sementara kepemimpinan transaksional menjaga disiplin eksekusi.

Qomariyah et al. (2025) menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja seperti KPI dan OKR hanya akan efektif apabila didukung oleh perilaku kepemimpinan yang konsisten. Tanpa kepemimpinan yang kuat, sistem kinerja cenderung menjadi formalitas administratif yang tidak berdampak signifikan pada hasil proyek. Penelitian lain dalam konteks industri berbasis proyek menunjukkan bahwa variasi kinerja antar proyek dalam satu organisasi sering kali lebih dipengaruhi oleh perbedaan gaya kepemimpinan dibandingkan perbedaan sumber daya atau sistem. Temuan-temuan tersebut memperkuat posisi gaya kepemimpinan berbasis kinerja sebagai variabel penting yang layak diteliti lebih lanjut.

Penelitian ini penting dilakukan karena PT. Tata Agathis beroperasi dalam industri berbasis proyek yang sangat bergantung pada konsistensi eksekusi. Ketidakpastian lingkungan bisnis menuntut pemimpin proyek yang mampu mengarahkan tim secara jelas, cepat, dan berbasis data. Gaya kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam menjembatani strategi perusahaan dengan pelaksanaan proyek di lapangan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan ekspektasi kepemimpinan pimpinan proyek yang lebih spesifik, terukur, dan sesuai dengan karakter proyek interior dan fit-out. Secara akademik, penelitian ini memberikan

kontribusi dalam memperkaya kajian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja proyek dalam konteks industri desain interior di Indonesia. Dengan demikian, penelitian mengenai gaya kepemimpinan berbasis kinerja yang diterapkan pimpinan proyek di PT. Tata Agathis relevan untuk menjawab tantangan pengelolaan proyek di masa depan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen strategis merupakan rangkaian rencana yang disusun dan dikelola dengan mempertimbangkan berbagai aspek organisasi untuk memastikan bahwa rencana tersebut mampu memberikan dampak positif secara jangka panjang. Salah satu fokus utama dalam kajian manajemen strategis adalah memastikan bahwa penerapan strategi dapat menghasilkan keberlanjutan (*sustainability*) bagi organisasi, termasuk stabilitas keuntungan. Stabilitas profit pada akhirnya dipengaruhi oleh pertumbuhan penjualan yang konsisten (*constant growth*) (Sudiantini & Hadita, 2022).

Strategi

Menurut (Makmur, 2021), strategi adalah cara atau pendekatan yang digunakan organisasi atau lembaga untuk meraih tujuannya, dengan memperhatikan peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal, serta mempertimbangkan kemampuan dan sumber daya internal yang tersedia.

Sumber Daya Manusia

Menurut (Metris et al., 2024) sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi, misi, dan tujuan untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi / organisasi.

Sedangkan menurut (Sutrisno et al., 2024) sumber daya manusia merupakan satu/satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya, (rasio, rasa, karsa). Semua potensi SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan satu/satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, dorongan, daya dan karya.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, dan memberikan kompensasi kepada sumber daya manusia atau karyawan, memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan dan keamanan karyawan serta memberikan rasa keadilan kepada seluruh karyawan yang ada, (Kasmir, 2019) “ manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutment, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stake holder*.

Menurut (Simamora, 2004) menyatakan, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balaan jasa dan pengelolaan terhadap indifidu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan,

penyusunan, personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.

Gaya Kepemimpinan

Menurut (Wahyuningsih, 2021) kepemimpinan itu merupakan fenomena interaksi sosial yang kompleks, dan seringkali sulit dibaca, karna itu sebelum diskusi lebih jauh tentang pemimpin dan kepemimpinan, berikut ini disajikan beberapa definisi.

Menurut (Rifai, 2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut J.M. Ptiffnert dalam (Sudaryono, 2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja Karyawan

Menurut bacal dalam (Maya Sari & Ak, 2021) kinerja adalah proses komunikasi yang sedang berjalan, dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, yang menyangkut menciptakan harapan yang jelas dan saling pengertian tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut (Maya Sari & Ak, 2021) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil seseorang dari sasaran yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Edison (2016:190) secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan baik atau buruknya pekerjaan.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil sari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang umumnya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Berikut akan dijelaskan beberapa definisi kinerja antara lain

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Tata Agathis selama Juli–Desember 2025 dengan fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan berbasis kinerja terhadap kinerja proyek. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan unit analisis berupa pimpinan proyek dan tim inti proyek, seperti project manager, site manager, subkontraktor, dan tim desain. Penelitian menguji beberapa proposisi terkait kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, serta kepemimpinan berbasis KPI terhadap indikator kinerja proyek seperti ketepatan waktu, mutu, biaya, dan keselamatan kerja. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dokumentasi proyek, dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan Direktur, Project Manager, dan Kepala HRD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data Studi Kasus

Strategi dalam Analisis Data



Gambar 1. Skema Kepemimpinan Berbasis Kinerja

Strategi utama yang digunakan dalam analisis data adalah pendekatan tematik, di mana data wawancara dianalisis secara bertahap untuk menemukan tema/tema utama yang relevan dengan fokus penelitian. Proses ini dimulai dengan membaca ulang seluruh transkrip wawancara secara menyeluruh guna memperoleh pemahaman konteks dan gambaran umum pengalaman para informan. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa analisis tidak terlepas dari konteks organisasi dan dinamika kerja yang dihadapi oleh PT. Tata Agathis.

Selanjutnya, peneliti melakukan proses pengelompokan data berdasarkan topik/topik utama yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian, seperti sistem penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, proses manajerial, serta dampak kepemimpinan terhadap kinerja. Namun demikian, peneliti tidak membatasi analisis hanya pada kategori awal tersebut. Tema/tema baru yang muncul secara alami dari data tetap diperhatikan dan dianalisis sebagai bagian dari dinamika fenomena yang diteliti.

Strategi analisis data juga mempertimbangkan perbedaan perspektif antar informan. Informan dalam penelitian ini berasal dari berbagai level jabatan, yaitu pimpinan puncak, manajemen menengah, dan pelaksana lapangan. Perbedaan posisi ini memungkinkan munculnya variasi pengalaman dan penilaian terhadap praktik kepemimpinan berbasis kinerja. Oleh karena itu, strategi analisis data diarahkan untuk membandingkan dan mengaitkan perspektif tersebut guna memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan seimbang.

Dalam proses analisis, peneliti juga menerapkan pendekatan reflektif, yaitu dengan secara terus/menerus merefleksikan temuan data terhadap konteks penelitian dan tujuan penelitian. Refleksi ini dilakukan untuk menghindari analisis yang bersifat deskriptif semata, serta untuk memastikan bahwa hasil analisis mampu menjawab rumusan masalah penelitian. Pendekatan reflektif membantu peneliti dalam

mengaitkan pengalaman subjektif informan dengan konsep kepemimpinan berbasis kinerja yang menjadi fokus kajian.

Selain itu, strategi analisis data juga dilakukan secara iteratif, artinya proses analisis tidak berlangsung secara linear, tetapi bolak-balik antara data, tema, dan interpretasi. Peneliti secara berkala meninjau kembali data wawancara untuk memastikan konsistensi interpretasi dan menghindari kesimpulan yang terlalu dini. Proses ini memungkinkan peneliti untuk memperdalam pemahaman terhadap fenomena yang diteliti dan meningkatkan kualitas analisis.

Dengan strategi analisis data yang bersifat tematik, reflektif, dan iteratif, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan berbasis kinerja diterapkan dan dimaknai di PT. Tata Agathis. Strategi ini diharapkan mampu menangkap kompleksitas fenomena kepemimpinan serta memberikan gambaran yang kaya dan kontekstual mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Asumsi/Asumsi yang Digunakan

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, asumsi penelitian memegang peranan penting sebagai landasan dalam proses pengumpulan dan analisis data. Asumsi/asumsi ini tidak dimaksudkan sebagai kebenaran mutlak, melainkan sebagai kerangka berpikir awal yang membantu peneliti memahami fenomena yang diteliti. Pada penelitian ini, asumsi yang digunakan disusun secara hati-hati agar tidak membatasi makna yang muncul dari data lapangan.

Asumsi pertama dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan berbasis kinerja merupakan fenomena yang bersifat kontekstual. Artinya, praktik kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kondisi organisasi, karakter pekerjaan, serta lingkungan internal dan eksternal yang melingkupinya. Oleh karena itu, kepemimpinan di PT. Tata Agathis dipahami sebagai hasil interaksi antara pimpinan, karyawan, sistem kerja, dan dinamika proyek yang dijalankan.

Asumsi kedua adalah bahwa pengalaman dan persepsi informan merupakan sumber data utama yang valid dalam memahami praktik kepemimpinan. Penelitian ini mengasumsikan bahwa para informan mampu merefleksikan pengalaman kerja mereka secara jujur dan bermakna. Meskipun terdapat potensi subjektivitas, pengalaman subjektif tersebut justru menjadi kekuatan utama dalam pendekatan fenomenologi, karena memungkinkan peneliti memahami makna kepemimpinan dari sudut pandang pelaku langsung.

Asumsi ketiga adalah bahwa tidak terdapat satu gaya kepemimpinan tunggal yang paling benar atau paling efektif dalam semua situasi. Penelitian ini mengasumsikan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya memimpin dengan kondisi kerja dan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, analisis data tidak diarahkan untuk mengklasifikasikan kepemimpinan secara kaku, tetapi untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dijalankan dan dirasakan dalam praktik.

Asumsi keempat adalah bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh lebih dari satu faktor, dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting di antara faktor-faktor lainnya. Penelitian ini tidak mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah satu-satunya penentu kinerja, melainkan bagian dari sistem yang lebih luas yang mencakup lingkungan kerja, sistem penilaian, budaya organisasi, dan tekanan eksternal.

Asumsi kelima adalah bahwa peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini mengasumsikan bahwa peneliti memiliki tanggung jawab untuk menjaga objektivitas interpretatif melalui refleksi diri, keterbukaan terhadap data, dan kehati-hatian dalam menarik kesimpulan. Kesadaran akan peran peneliti ini menjadi dasar dalam menjaga kredibilitas dan keabsahan analisis data.

Dengan asumsi/asumsi tersebut, penelitian ini berupaya membangun analisis data yang terbuka, fleksibel, dan sensitif terhadap konteks. Asumsi ini tidak digunakan untuk membatasi temuan, melainkan sebagai pijakan awal dalam memahami fenomena kepemimpinan berbasis kinerja secara lebih mendalam dan bermakna.

Strategi Teknik Analisis Data

Strategi teknik analisis data dalam penelitian ini dirancang untuk mendukung pendekatan studi kasus kualitatif dan fenomenologi yang digunakan. Teknik analisis data difokuskan pada upaya mengorganisasi, menginterpretasi, dan menyajikan data wawancara secara sistematis agar mampu menghasilkan temuan yang bermakna dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Teknik analisis data diawali dengan reduksi data, yaitu proses pemilahan dan penyederhanaan data wawancara yang telah dikumpulkan. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi bagian/bagian data yang relevan dengan fokus penelitian dan mengesampingkan data yang tidak berkaitan secara langsung. Reduksi data dilakukan secara hati-hati agar tidak menghilangkan makna penting yang terkandung dalam pengalaman informan.

Tahap berikutnya adalah pengkodean data, di mana peneliti memberikan kode atau label pada potongan/potongan data yang memiliki kesamaan makna. Kode/kode tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam kategori dan tema yang lebih luas, seperti kepemimpinan, komunikasi, evaluasi kinerja, dan stabilitas kinerja. Proses pengkodean dilakukan secara fleksibel dan dapat berubah seiring dengan pendalaman analisis.

Setelah pengkodean, peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk narasi tematik. Data disajikan dengan mengombinasikan kutipan wawancara informan dan interpretasi peneliti. Penyajian data ini bertujuan untuk menunjukkan hubungan antara pengalaman informan dan tema penelitian, serta memberikan konteks yang jelas terhadap setiap temuan.

Teknik analisis data juga mencakup triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan untuk melihat konsistensi dan perbedaan pandangan. Triangulasi ini membantu meningkatkan kredibilitas temuan dan mengurangi bias yang mungkin muncul dari satu sumber data saja.

Tahap akhir dalam teknik analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ditarik secara bertahap berdasarkan pola dan tema yang muncul dari data. Peneliti secara terus-menerus memverifikasi kesimpulan dengan data lapangan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat sesuai dengan pengalaman informan dan tidak bersifat spekulatif.

Melalui strategi teknik analisis data yang sistematis dan reflektif, penelitian ini berupaya menghasilkan temuan yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga analitis dan bermakna. Teknik analisis data yang digunakan diharapkan mampu menggambarkan secara utuh praktik kepemimpinan berbasis kinerja di PT. Tata Agathis serta memberikan kontribusi

terhadap pengembangan kajian kepemimpinan dalam konteks organisasi berbasis proyek.

Proposisi

Tabel 4.1 Proposisi Hasil Penelitian

No	Fokus Temuan	Proposisi Penelitian	Dasar Hasil dan Pembahasan
1	Sistem Penilaian Kinerja	Kejelasan sistem penilaian kinerja dan KPI berpengaruh terhadap arah kerja dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.	Informan menyampaikan bahwa KPI yang jelas membantu karyawan memahami target dan tanggung jawab, sementara ketidakjelasan indikator dapat menurunkan fokus dan konsistensi kerja.
2	Coaching dan Feedback	Coaching dan feedback yang bersifat membangun mendorong perbaikan cara kerja dan peningkatan kinerja karyawan.	Hasil wawancara menunjukkan bahwa feedback yang disertai arahan dan solusi berdampak pada perubahan perilaku kerja, sedangkan feedback yang hanya evaluatif cenderung menimbulkan tekanan.
3	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan situasional dan partisipatif meningkatkan kenyamanan kerja, semangat, dan produktivitas karyawan.	Para informan merasakan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan terbuka membuat karyawan merasa dilibatkan, sehingga bekerja lebih bertanggung jawab dan produktif.
4	Lingkungan Kerja Internal	Lingkungan kerja yang didukung oleh struktur yang jelas dan budaya kerja kolaboratif memperlancar alur kerja dan kerja sama tim.	Informan menilai bahwa kejelasan peran dan hubungan kerja yang harmonis membantu koordinasi, meskipun struktur hierarkis terkadang memperlambat pengambilan keputusan.
5	Proses Evaluasi Kinerja	Evaluasi kinerja yang transparan dan komunikatif berkontribusi pada penerimaan karyawan terhadap hasil evaluasi dan perbaikan kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menerima evaluasi ketika dasar penilaian dijelaskan secara terbuka dan disertai dialog.
6	Tantangan Eksternal	Tekanan eksternal seperti tuntutan klien, waktu, dan dinamika proyek mempengaruhi stabilitas kinerja karyawan.	Informan mengungkapkan bahwa perubahan kebutuhan klien dan tekanan waktu berdampak langsung pada ritme dan fokus kerja, terutama di lapangan.
7	Respons Kepemimpinan	Kepemimpinan yang adaptif dan responsif mampu meredam dampak ancaman eksternal terhadap stabilitas kinerja.	Temuan menunjukkan bahwa pimpinan yang fleksibel, komunikatif, dan solutif membantu tim tetap stabil meskipun menghadapi tekanan eksternal.
8	Kinerja Tim	Peningkatan kinerja tim lebih dipengaruhi oleh perbaikan sistem kerja	Informan memandang bahwa kejelasan sistem, komunikasi yang konsisten, dan kepemimpinan partisipatif lebih

No	Fokus Temuan	Proposisi Penelitian	Dasar Hasil dan Pembahasan
		dan pola kepemimpinan dibandingkan peningkatan tekanan target.	efektif daripada sekadar penambahan target.
9	Motivasi dan Loyalitas	Kepemimpinan yang memberikan dukungan, kepercayaan, dan ruang partisipasi meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.	Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih berkomitmen ketika pimpinan menghargai kontribusi dan memahami kondisi kerja mereka.
10	Pengembangan Kepemimpinan	Penyempurnaan gaya kepemimpinan yang adaptif dan kontekstual menjadi kunci keberlanjutan kinerja organisasi.	Proposisi ini dirumuskan dari keseluruhan temuan SWOT yang menunjukkan perlunya kepemimpinan yang fleksibel, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan tim.

Sumber: Data Penelitian, 2025

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan berbasis kinerja di PT. Tata Agathis merupakan fenomena yang bersifat kontekstual dan dinamis. Kepemimpinan tidak dipahami sebagai sekadar gaya atau pendekatan tunggal, melainkan sebagai proses interaksi antara pimpinan, karyawan, sistem kerja, serta kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dengan pendekatan kualitatif fenomenologi, penelitian ini berhasil menggali makna kepemimpinan berbasis kinerja sebagaimana dialami dan dirasakan langsung oleh para pelaku organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki peran penting dalam mendukung kepemimpinan berbasis kinerja. Kejelasan indikator kinerja (KPI), kesesuaian penilaian dengan tugas, serta konsistensi dalam evaluasi menjadi faktor yang membantu karyawan memahami arah kerja dan tanggung jawabnya. Namun demikian, sistem penilaian kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan perlu didukung oleh komunikasi, coaching, dan feedback yang bersifat membangun agar dapat berdampak positif terhadap motivasi dan cara kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Tata Agathis cenderung bersifat situasional dan partisipatif. Pimpinan menyesuaikan cara memimpin dengan kondisi kerja dan tuntutan proyek yang dihadapi. Gaya kepemimpinan ini dirasakan mampu meningkatkan kenyamanan kerja, semangat, serta produktivitas karyawan, khususnya ketika pimpinan bersikap terbuka, tegas, dan responsif terhadap permasalahan yang muncul di lapangan.

Lingkungan kerja dan budaya organisasi juga berperan sebagai faktor pendukung sekaligus penantang dalam penerapan kepemimpinan berbasis kinerja. Kerja sama tim dan komunikasi lintas divisi menjadi kekuatan yang membantu kelancaran kerja, sementara tekanan kerja, dinamika proyek, dan kondisi lapangan menjadi tantangan yang mempengaruhi stabilitas kinerja. Dalam konteks ini, peran pimpinan menjadi krusial dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan kinerja dan kondisi kerja yang dihadapi karyawan.

Analisis SWOT yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan utama kepemimpinan di PT. Tata Agathis terletak pada kejelasan arah kerja, kemampuan adaptasi pimpinan, serta keterbukaan terhadap komunikasi. Di sisi lain, kelemahan dan hambatan muncul dari keterbatasan konsistensi kebijakan, tekanan target, serta dinamika pekerjaan berbasis proyek. Peluang pengembangan kepemimpinan terlihat pada penguatan sistem pembinaan, peningkatan kualitas komunikasi, dan pemberdayaan karyawan, sementara ancaman terhadap stabilitas kinerja berasal dari faktor eksternal seperti tuntutan klien dan kondisi kerja yang tidak menentu.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis kinerja di PT. Tata Agathis memberikan kontribusi nyata terhadap kecepatan kerja, kualitas hasil kerja, kolaborasi tim, serta motivasi dan loyalitas karyawan. Namun, efektivitas kepemimpinan tersebut sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya memimpin dengan konteks kerja, mengelola komunikasi, serta merespons dinamika internal dan eksternal secara adaptif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Tata Agathis dan pihak-pihak terkait.

1. Saran Praktis bagi PT. Tata Agathis

PT. Tata Agathis disarankan untuk terus memperkuat penerapan kepemimpinan berbasis kinerja melalui penyempurnaan sistem penilaian kinerja yang lebih konsisten dan komunikatif. Kejelasan KPI perlu dibarengi dengan penjelasan yang terbuka serta dialog dua arah agar karyawan memahami tidak hanya target yang harus dicapai, tetapi juga alasan dan konteks di balik penilaian tersebut.

2. Saran bagi Pimpinan dan Manajemen

Pimpinan dan manajemen di PT. Tata Agathis disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan kontekstual. Kemampuan untuk mendengarkan masukan dari karyawan, memahami kondisi kerja nyata, serta menyesuaikan arahan dan keputusan dengan situasi yang dihadapi akan membantu meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan menjaga motivasi karyawan.

3. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan informan atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan berbasis kinerja. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam jangka waktu yang lebih panjang, sehingga mampu menangkap perubahan dan dinamika kepemimpinan secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Kasmir, S. E. (2019). *Studi Kelayakan Bisnis: Edisi Revisi*. Prenada Media.

Makmur. (2021). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Refika aditama.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Buku Evaluasi Kinerja SDM*. Remaja Rosdakarya.
- Maya Sari, S. E., & Ak, M. S. (2021). *Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Good Corporate Governance*. umsu press.
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., Awaluddin, M., Fadri, Z., Kusumawardani, E., & Sampe, F. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Rifai, M. D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini Buku*. Cahya Ghani Recovery.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sudaryono, S. P. (2022). *Komunikasi Bisnis*. Prenada Media.
- Sudiantini, D., & Hadita, S. P. (2022). *Manajemen Strategi*. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Sutrisno, S., Pratiwi, I. D., Lutfiani, M., PS, B. A. M., & Mansur, U. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Manajemen Hijau yang Berkelanjutan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis*, 4, 470–477.
- Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Penerbit NEM.