

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian berjudul "Peran Pemimpin dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediator" mengambil PT XYZ sebagai objek penelitian, yang berlokasi di Tangerang Selatan. PT XYZ adalah perusahaan energi terpadu yang beroperasi di Indonesia, dengan fokus pada teknik rekayasa, konstruksi, operasional dan pemeliharaan, serta layanan logistik. Perusahaan ini menyediakan layanan manajemen proyek dan dukungan teknis untuk mendukung pengembangan proyek-proyek baru oleh klien global, mencakup sektor minyak dan gas (baik onshore maupun offshore), hilir dan petrokimia, serta pembangkit tenaga listrik.

1.1.1 Profil PT XYZ

PT XYZ, yang berdiri sejak tahun 1973, adalah penyedia solusi rekayasa terintegrasi dengan pengalaman hampir lima dekade. Fokus perusahaan ini adalah sektor infrastruktur energi, baik di Indonesia maupun di pasar internasional. PT XYZ menawarkan layanan inovatif dan berkelanjutan berbasis teknologi terkini, dengan tujuan memberikan dampak positif bagi lingkungan, masyarakat, dan mitra bisnis, serta mendukung transformasi energi dan hilirisasi. Solusi yang ditawarkan mencakup seluruh siklus hidup proyek, mulai dari desain rekayasa, pengadaan, konstruksi, hingga operasi dan pemeliharaan. Sektor yang dilayani meliputi minyak dan gas, petrokimia, energi terbarukan, dan industri berbasis sumber daya mineral. Layanan spesifik PT XYZ meliputi pengelolaan aset (*asset management lifecycle*), operasi dan pemeliharaan, solusi pengadaan, kerja sama rekayasa (*engineering workshare*), studi kelayakan, desain rekayasa awal dan detail (FEED/DED), *Owner Engineer*, serta pengembangan kapasitas SDM yang dilakukan oleh profesional berpengalaman di bidangnya.

PT XYZ menawarkan berbagai layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pelanggan. Perusahaan ini juga berkomitmen untuk memberikan nilai tambah bagi klien melalui solusi inovatif dan berkelanjutan.



Gambar 1.1 – Layanan Inovatif Berkelanjutan

Sumber: Company Profile PT XYZ (2024)

Layanan tersebut mencakup seluruh tahap siklus hidup aset, mulai dari tahap awal hingga tahap akhir, dengan rincian tahapan sebagai berikut:

1. Fase Perencanaan (*Planning Phase*)
 - a. Studi Konseptual (*Conceptual Study*).
 - b. Studi Kelayakan (*Feasibility Study*).
 - c. Desain Teknik Dasar (*Basic Engineering Design*).
 - d. Desain Rekayasa Awal (*Front-End Engineering Design*).
2. Fase Pengembangan (*Development Phase*)
 - a. Kegiatan *Commissioning* dan *Start Up*.
 - b. Rekayasa, Pengadaan dan Konstruksi (*Engineering, Procurement and Construction*).
 - c. Manajemen Proyek (*Project Management*).

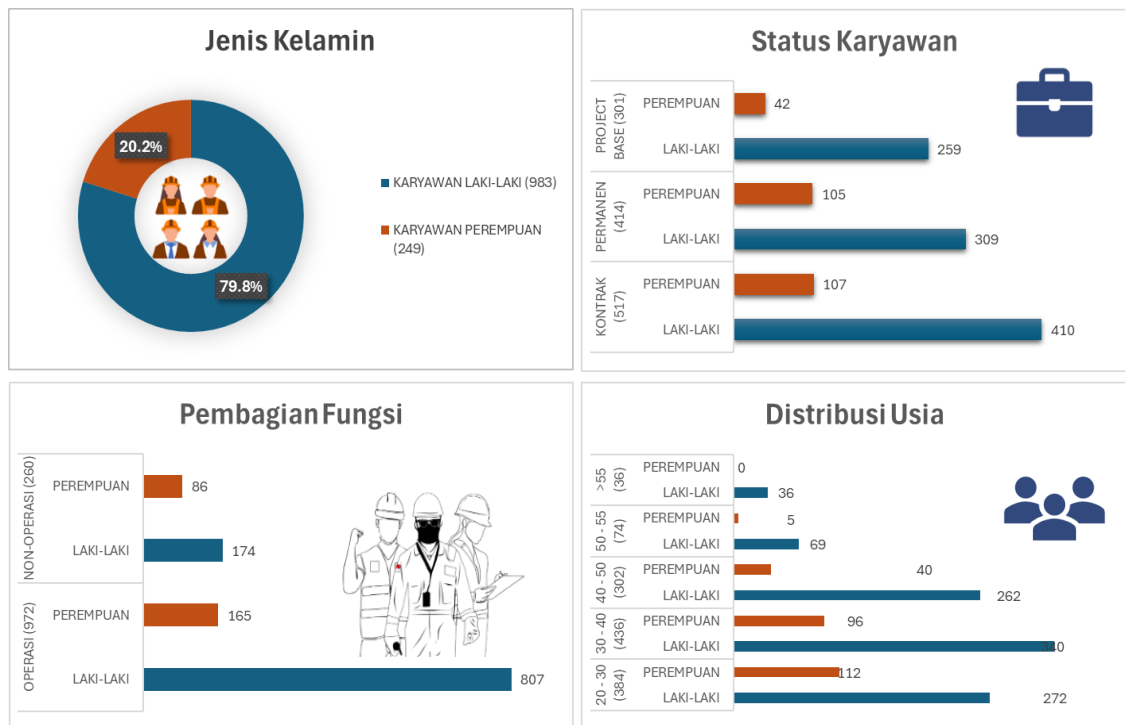
d. Detail Desain Teknik (*Detail Engineering Design*).

3. Fase Operasi (*Operational Phase*)

Berfokus pada Operasi dan Pemeliharaan (*Operation and Maintenance*).

4. Fase *Decommissioning* (*Decommissioning Phase*)

Melibatkan kegiatan penghentian operasi fasilitas secara aman (*Decommissioning*).



Gambar 1.2 – Demografi SDM PT XYZ

Sumber: Data Demografi PT XYZ Desember 2024 (2024)

Berdasarkan data demografi SDM PT XYZ per Desember 2024, total jumlah karyawan adalah 1.232 orang, dengan proporsi 79,8% laki-laki (983 orang) dan 20,2% perempuan (249 orang). Jika dilihat berdasarkan status ketenagakerjaan, karyawan terbagi menjadi tiga kelompok besar: Karyawan Kontrak (TC) dengan jumlah 517 orang, Karyawan Permanen (TP) sebanyak 414 orang, dan Karyawan *Project Based* (PB) yang terdiri dari 301 orang.

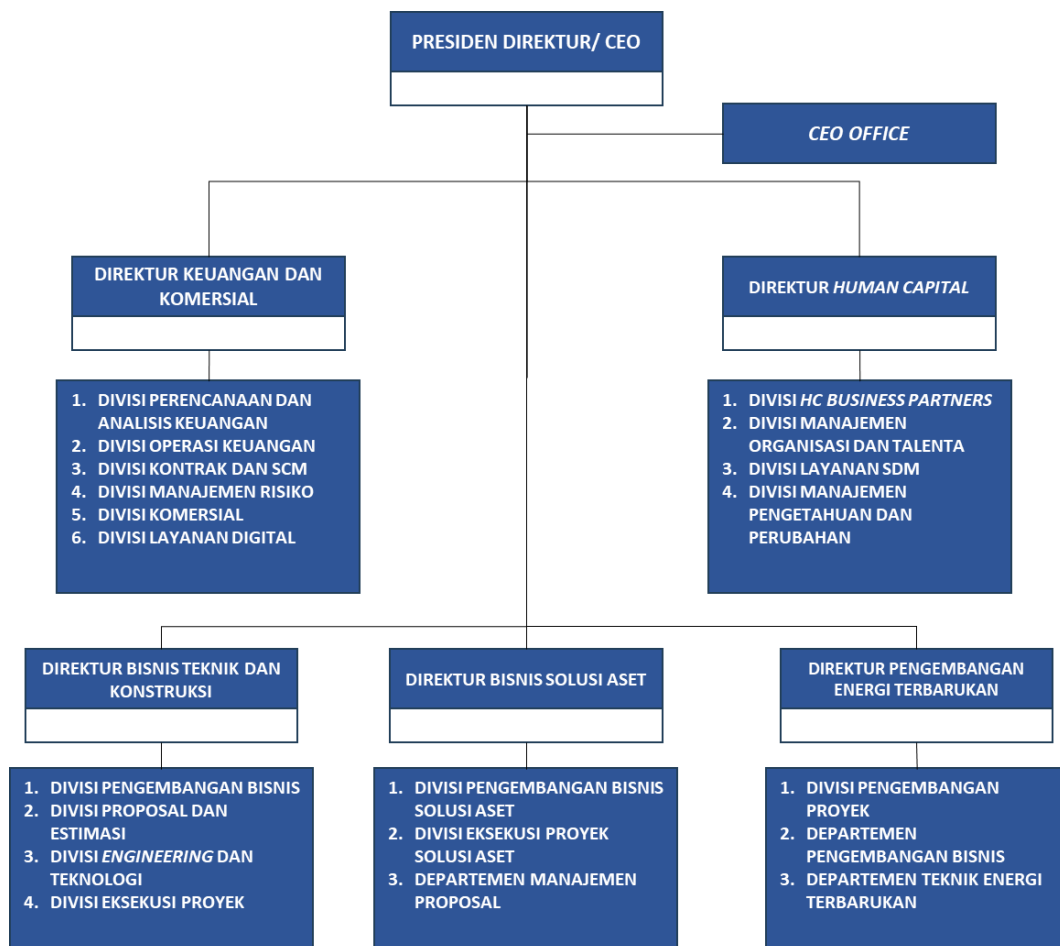
Dalam distribusi usia, mayoritas karyawan berada di kelompok usia produktif, yaitu 50-55 tahun (6%), 40-50 tahun (24.3%), 30-40 tahun (35.1%) dan 20-30 tahun (30.9%), dengan rata-rata usia karyawan adalah 36 tahun. Karyawan

yang berusia 50 tahun ke atas hanya berjumlah 2.9%. Berdasarkan distribusi usia di PT XYZ menunjukkan dominasi usia muda dalam struktur organisasi.

Dari sisi pembagian fungsi antara Operasi dan non-Operasi, sebanyak 972 orang (78.2%) merupakan tenaga operasional, sementara 260 orang (20.9%) bekerja di bidang non-operasional. Distribusi ini mencerminkan fokus perusahaan pada aktivitas teknis dan proyek.

Data ini menunjukkan PT XYZ memiliki dominasi tenaga kerja pria dengan usia produktif yang mendukung operasional intensif, serta distribusi yang proporsional antara fungsi teknis dan bisnis.

1.1.2 Struktur Organisasi dari PT XYZ



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: Data PT XYZ (2024)

Gambaran umum terkait tugas dan tanggung jawab utama direktorat, sebagai berikut:

1. Presiden Direktur/ *CEO*

Sebagai pemimpin utama, CEO atau Presiden Direktur bertanggung jawab atas arah strategis perusahaan. Peran ini meliputi:

- a. Merancang rencana jangka panjang untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.
- b. Memimpin implementasi kebijakan strategis yang mencakup semua aspek operasional.
- c. Memastikan budaya perusahaan sesuai dengan visi, misi, dan nilai organisasi.

2. Direktur *Human Capital*

Direktorat ini mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Tugasnya meliputi:

- a. Mengembangkan kebijakan SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan retensi.
- b. Mengelola kesejahteraan karyawan melalui penggajian, tunjangan, dan fasilitas lainnya.
- c. Membangun budaya kerja yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja.

3. Direktur Keuangan dan Komersial

Direktorat ini bertanggung jawab atas manajemen keuangan dan layanan komersial perusahaan. Tugas utamanya meliputi:

- a. Menyusun laporan keuangan yang transparan dan mematuhi regulasi.
- b. Mengelola risiko keuangan, investasi, dan anggaran operasional.
- c. Mengembangkan teknologi digital untuk mendukung proses komersial, seperti *e-procurement*.

4. Direktur Bisnis Teknik dan Konstruksi

Unit ini menyediakan layanan rekayasa dan konstruksi. Tanggung jawabnya meliputi:

- a. Merancang dan melaksanakan proyek infrastruktur sesuai kebutuhan klien.

- b. Mengelola proses desain, pengadaan, dan konstruksi untuk efisiensi dan keberlanjutan.
 - c. Menyediakan solusi teknis inovatif untuk proyek yang kompleks.
5. Direktur Bisnis Solusi Aset
- Unit ini fokus pada pengelolaan dan optimalisasi aset. Ruang lingkupnya mencakup:
- a. Memberikan layanan pemeliharaan, perbaikan, dan pengelolaan aset untuk efisiensi operasional.
 - b. Mengembangkan strategi optimalisasi aset guna meningkatkan nilai investasi.
 - c. Memanfaatkan teknologi terkini untuk pemantauan dan pengelolaan aset secara *real-time*.
6. Direktur Pengembangan Energi Terbarukan
- Direktorat ini berfokus pada pengembangan energi hijau dan energi baru terbarukan. Tugas utamanya meliputi:
- a. Merancang dan mengimplementasikan proyek energi terbarukan, seperti tenaga surya dan biomassa.
 - b. Menyusun kebijakan yang mendukung transisi energi keberlanjutan.
 - c. Menjalin kerja sama dengan pihak pemerintah, swasta, dan internasional untuk mendukung proyek energi hijau.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC) di Indonesia tengah menghadapi tantangan signifikan seiring dengan transisi energi global. Sebagai bagian dari upaya mencapai *Net Zero Emission (NZE)* pada tahun 2060, Indonesia mendorong pengurangan ketergantungan pada bahan bakar fosil dan mempercepat pengembangan energi terbarukan (Kementrian ESDM, 2022; Katadata, 2022).

Menurut Badan Energi Internasional (IEA), Indonesia dapat mencapai *Net Zero Emission (NZE)* pada tahun 2060 dengan menerapkan empat pilar sebagai berikut:

1. Efisiensi Energi

Mendorong langkah-langkah penghematan energi di berbagai sektor, seperti industri, transportasi, dan rumah tangga, guna menurunkan konsumsi energi secara keseluruhan.

2. Pembangkit Listrik Rendah Karbon

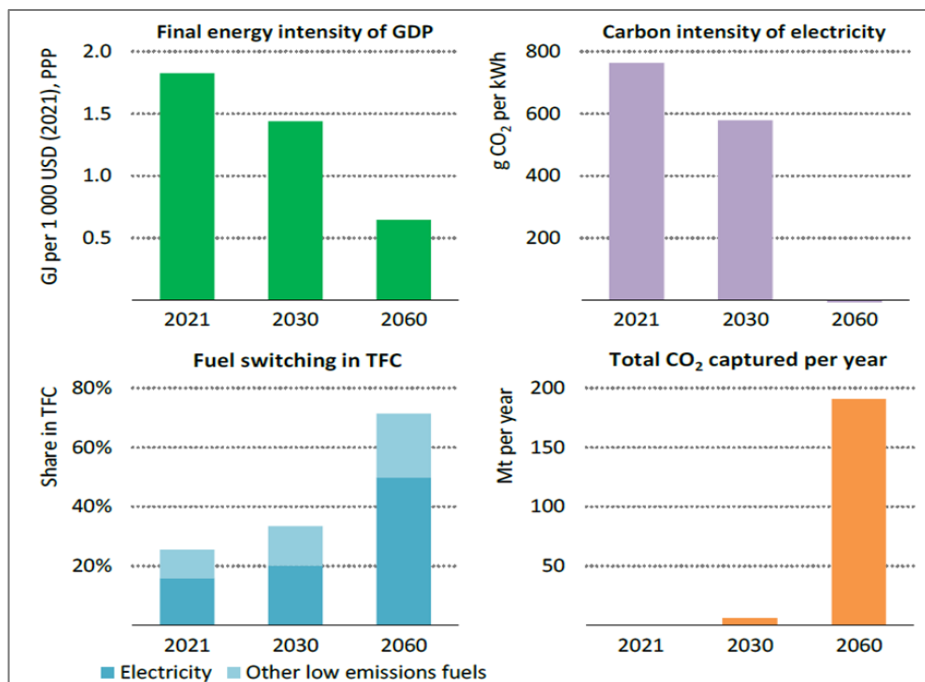
Beralih ke sumber energi terbarukan (matahari, angin, panas bumi, dan lain-lainnya) dan mengurangi penggunaan bahan bakar fosil, terutama batu bara, untuk menghasilkan listrik yang lebih bersih.

3. Peralihan Bahan Bakar

Memperluas penggunaan listrik di berbagai sektor, seperti transportasi (kendaraan listrik) dan proses industri, untuk mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil.

4. Penangkapan Karbon

Mengimplementasikan teknologi *Carbon Capture and Storage* (CCS) untuk menangkap emisi dari sektor-sektor utama dan mengembangkan solusi pengimbangan karbon guna mencapai netralitas karbon.



**Gambar 1.4 Empat Pilar Transisi Energi Menuju Net Zero Emission (NZE)
Indonesia 2021-2060**

Sumber: IEA – An Energy Sector Roadmap to NZE in Indonesia (2022)

Terkait dengan komitmen transisi energi menuju Net Zero Emission (NZE), salah satu langkah pemerintah adalah dengan menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2022 tentang percepatan pengembangan pembangkit listrik berbasis energi terbarukan. Kebijakan ini membuka peluang bagi perusahaan EPC untuk berkontribusi dalam proyek energi baru terbarukan, seperti pembangkit listrik tenaga surya, biomassa, dan tenaga angin (Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2022).

Dalam konteks globalisasi yang terus berkembang, transisi energi menuju *Net Zero Emission* (NZE) memberikan tantangan dan peluang besar bagi perusahaan di sektor *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC), termasuk PT XYZ. Pergeseran ini tidak hanya menuntut perusahaan untuk mengadaptasi model bisnisnya tetapi juga untuk berkontribusi dalam upaya dekarbonisasi global. Bagi PT XYZ, keberlanjutan bisnis di tengah perubahan ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan inovasi yang relevan dalam produk dan layanan yang ditawarkan, terutama di bidang energi terbarukan dan teknologi ramah lingkungan (Kementrian ESDM, 2022; INDEF, 2023; Kompasiana, 2023).

Menurut Prawiraatmadja (2023), di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mencapai kinerja maksimal agar tetap relevan dan mampu bertahan secara berkelanjutan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dukungan dari sumber daya manusia (SDM) yang kompeten menjadi sangat penting. SDM merupakan aset strategis yang tidak hanya berperan dalam menjalankan operasional perusahaan, tetapi juga dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi inovatif yang mendukung transformasi menuju keberlanjutan (Prawiraatmadja, 2023). Dengan tenaga kerja yang mampu bekerja secara optimal dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan pasar, PT XYZ diharapkan dapat lebih efektif dalam mencapai target kinerja perusahaan di era yang semakin kompetitif.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Perusahaan PT XYZ Tahun 2021 - 2023

No.	KPI	Bobot	Nilai Capaian (Achievement)		
			2021	2022	2023
1	<i>Total Backlog</i>	25%	84.00%	75.00%	72.00%
2	<i>Generate Gross Profit</i>	25%	90.00%	85.00%	92.90%
3	<i>Overhead Cost Optimization</i>	10%	82.00%	92.00%	80.00%
4	<i>Complete Employee Development</i>	15%	74.10%	76.40%	68.60%
5	<i>Achieve ESG Taret</i>	10%	88.00%	90.20%	93.00%
6	<i>Manage Customer Satisfaction</i>	15%	82.00%	74.00%	72.00%
<i>Total Weightage</i>		100%	83.35%	82.10%	79.75%

Sumber: Performance Management Report 2021 s/d 2023 - PT XYZ

Berdasarkan tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Perusahaan PT XYZ untuk periode 2021 hingga 2023, terlihat adanya tren penurunan pada nilai total capaian (*achievement*). Pada tahun 2021, total capaian tercatat sebesar 83,35%, kemudian turun menjadi 82,10% pada tahun 2022, dan kembali menurun menjadi 79,75% pada tahun 2023.

Beberapa indikator utama menunjukkan penurunan yang signifikan. *Total Backlog* turun dari 84,00% pada tahun 2021 menjadi 72,00% pada tahun 2023. Hal serupa terjadi pada *Generate Gross Profit*, yang sempat mencapai 90,00% pada 2021, turun menjadi 85,00% di 2022, dan kembali meningkat menjadi 92,90% di 2023.

Pada indikator *Overhead Cost Optimization*, terjadi peningkatan dari 82,00% di tahun 2021 menjadi 92,00% pada tahun 2022, namun menurun ke 80,00% di tahun 2023. Sementara itu, capaian *Complete Employee Development* terus mengalami penurunan dari 74,10% pada tahun 2021 menjadi 68,60% di tahun 2023. Sebaliknya, indikator *Achieve ESG Target* menunjukkan perkembangan positif, meningkat dari 88,00% di tahun 2021 menjadi 93,00% di tahun 2023. Indikator *Manage Customer Satisfaction* juga mengalami penurunan dari 82,00% pada tahun 2021 menjadi 72,00% pada tahun 2023.

Secara keseluruhan, meskipun ada keberhasilan pada beberapa KPI tertentu, penurunan capaian pada indikator lainnya perlu menjadi perhatian untuk memastikan kinerja perusahaan tetap optimal di masa depan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat mendukung pencapaian kinerja yang optimal, baik

pada tingkat perusahaan maupun karyawan sebagai individu. Kinerja individu dalam sebuah organisasi memiliki peran penting dalam merealisasikan tujuan organisasi. Oleh karena itu, perhatian terhadap kinerja karyawan menjadi krusial, karena kinerja mereka secara langsung memengaruhi tercapainya tujuan dan perkembangan organisasi, terutama di tengah dinamika persaingan global yang terus berubah (Amelinda et al., 2018).

Menurut Aswin et al. (2019), menyatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan, di mana hasil kerja yang dicapai harus memenuhi standar organisasi. Kinerja yang optimal terlihat dari pencapaian yang sesuai dengan harapan dan ketentuan yang ditetapkan. Kinerja merujuk pada capaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang dihasilkan.

Kinerja karyawan, menurut Rerung (2019:54), diartikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Kinerja tersebut terlihat melalui perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi, di mana kontribusi seorang karyawan menjadi bagian penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk menilai performa bisnis PT XYZ, dilakukan juga pengukuran kinerja individu karyawan melalui Performance Appraisal (PA). Penilaian ini didasarkan pada kriteria yang telah disesuaikan dengan proses bisnis perusahaan. PT XYZ menggunakan lima kategori penilaian kinerja, yaitu OP (*Outstanding Performance*), EE (*Exceed Expectation*), ME (*Meet Expectation*), BE (*Below Expectation*), dan DM (*Does not Meet Expectation*). Rentang skor untuk masing-masing kategori ditampilkan pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 Indikator Target Penilaian Kinerja Karyawan PT XYZ

Kriteria Kuantitatif	Kriteria Kualitatif	Penjelasan
>120%	Outstanding Performance (OP)	<i>Special Performance</i> , melampaui target dan menunjukkan keahlian khusus.
103% - 120%	Exceed Expectation (EE)	<i>Excellent Performance</i> , memenuhi target dan peran dengan sangat baik.
91% - 102%	Meet Expectation (ME)	<i>Good Performance</i> , Memenuhi target dan peran sesuai harapan
70% - 90%	Below Expectation (BE)	<i>Moderate Performance</i> , Memenuhi target, tetapi masih perlu pengembangan.
<70%	Does not meet expectations (DM)	<i>Not Meet the Target</i> , tidak mencapai target dan peran.

Sumber: Data Internal Prosedur Penilaian Kinerja, PT XYZ (2024)

Penilaian kinerja dilaksanakan setiap setahun sekali dimana indikator penilaian diserahkan ke masing-masing unit kerja dan harus merefleksikan hasil kinerja unit tersebut. Apabila dikelompokkan persentase hasil penilaian kinerja individu berdasarkan jumlah karyawan PT XYZ maka didapatkan data sebagaimana dicantumkan pada Tabel 1.3 dibawah ini.

Tabel 1.3 Persentase Kinerja Individu PT XYZ Tahun 2021-2023

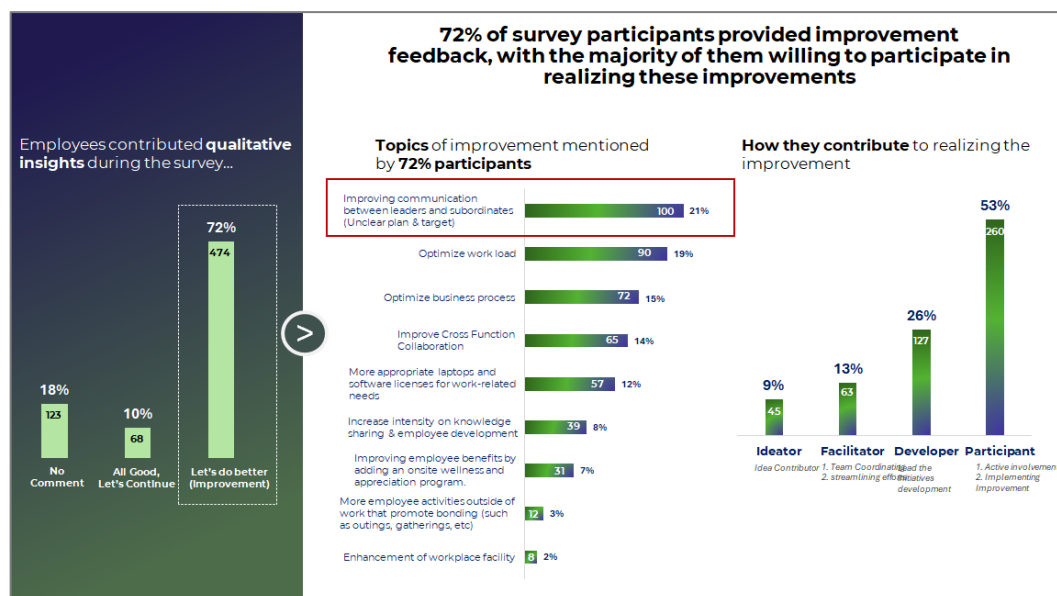
Kategori		2021	2022	2023
DM	Does not Meet Expectations (DM)	2%	3%	1%
BE	Below Expectation (BE)	38%	28%	33%
ME	Meet Expectation (ME)	51%	62%	54%
EE	Exceed Expectation (EE)	9%	8%	13%
OP	Outstanding Performance (OP)	0%	0%	0%

Sumber: Data Kinerja Individu PT XYZ Tahun 2021-2023 (2024)

Berdasarkan data penilaian kinerja individu di atas, PT XYZ menunjukkan tren positif dalam peningkatan kinerja karyawan dari tahun 2021 hingga 2023. Karyawan yang memenuhi (*Meet Expectation*, ME) dan melebihi ekspektasi (*Exceed Expectation*, EE) meningkat, terutama kategori EE yang melonjak signifikan pada 2023 menjadi 13%. Namun, tantangan utama perusahaan adalah mengurangi jumlah karyawan yang berada di bawah ekspektasi (*Below Expectation*, BE), yang meningkat menjadi 33% pada 2023. Meskipun persentase

karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi (*Does not Meet Expectations*, DM) tetap rendah. Secara keseluruhan, diharapkan PT XYZ perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang sudah baik, sambil memperbaiki kinerja di kategori BE dan DM agar pencapaian perusahaan dapat semakin optimal di masa depan.

Menurut Carnes (2015:2), dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia agar tujuan organisasi tercapai. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan memaksimalkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memilih pemimpin yang memiliki kompetensi dan kemampuan dalam membimbing, mendukung, serta menjaga kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.



Gambar 1.5 Hasil Survey Keterlibatan Karyawan PT XYZ

Sumber: *Employee Engagement Survey* PT XYZ (2024)

Berdasarkan hasil survei keterlibatan karyawan tahun 2024, Sebanyak 72% karyawan memberikan masukan, dengan isu utama adalah kurangnya komunikasi efektif antara pimpinan dan bawahan terkait rencana dan target kerja. Hal ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas. Masukan juga menyoroti kebutuhan akan pengembangan diri, seperti beban kerja yang seimbang, kolaborasi lintas fungsi, dan dukungan alat kerja. Mayoritas

karyawan (53%) menyatakan kesediaan untuk terlibat aktif dalam perbaikan, namun hal ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat 47% karyawan yang belum menunjukkan komitmen penuh terhadap upaya peningkatan kinerja dan lingkungan kerja.

Kondisi tersebut menggarisbawahi urgensi peran aktif pemimpin dalam memberikan panduan yang jelas, menerima serta menanggapi umpan balik dari karyawan, serta menjamin ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi oleh setiap individu. Dengan meningkatkan komunikasi ini, organisasi diharapkan dapat memperkuat rasa keterlibatan karyawan, mempererat hubungan antara pemimpin dan tim, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik di seluruh organisasi (Saputra et al., 2023).

Susanty et al. (2019) menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, mentor, dan teladan dalam berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepercayaan, keterbukaan, dan kolaborasi—faktor-faktor yang sangat penting dalam membangun komitmen karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang kuat dapat menjadi fondasi dalam membentuk loyalitas dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Pemimpin yang kompeten dapat memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang membangun, serta menciptakan peluang bagi tim untuk berkembang. Dengan bimbingan yang tepat, anggota tim akan lebih termotivasi untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi (Maxwell, 2021).

Aspek selanjutnya adalah pengembangan diri (*self-development*) yang telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam berbagai organisasi. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al. (2022), pengembangan diri melalui program pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan terbukti meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun

tim. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang berfokus pada investasi dalam pengembangan sumber daya manusia cenderung lebih mampu mencapai target dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan diri tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada keterampilan lunak seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang secara konsisten mengasah kemampuan tersebut cenderung lebih produktif dan inovatif dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pengembangan diri juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendukung loyalitas dan komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks kinerja karyawan, studi oleh Pratama et al. (2020), menyoroti bahwa program pengembangan diri yang terstruktur, seperti mentoring, coaching, dan pelatihan berbasis teknologi, memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Program-program ini tidak hanya membantu karyawan meningkatkan keterampilan, tetapi juga memberikan mereka kejelasan tentang jalur karier yang dapat mereka tempuh, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai hasil terbaik.

Tabel 1.4 Realisasi Program Pengembangan Karyawan Tahun 2021-2023

DIRECTORATE	TAHUN 2021			TAHUN 2022			TAHUN 2023		
	PLAN	AKTUAL	%	PLAN	AKTUAL	%	PLAN	AKTUAL	%
CEO OFFICE	42	32	76.2%	127	109	85.8%	140	106	75.7%
FINANCE AND COMMERCIAL	56	46	82.1%	274	166	60.6%	289	192	66.4%
HUMAN CAPITAL & TRANSFORMATION	70	58	82.9%	151	126	83.4%	149	124	83.2%
ENGINEERING & CONSTRUCTION	423	349	82.5%	1456	1076	73.9%	1126	879	78.1%
ASSET SOLUTIONS	30	14	46.7%	41	32	78.0%	92	52	56.5%
GREEN ENERGY DEVELOPMENT*							29	15	51.7%
TOTAL	621	499	74.1%	2049	1509	76.4%	2095	1368	68.6%

*Direktorat baru sejak tahun 2023

Sumber: Laporan Akhir Pengembangan Karyawan PT XYZ, Tahun 2021-2023

Berdasarkan data tabel 1.4 diatas, berikut adalah pencapaian Program Pengembangan Karyawan di PT XYZ berdasarkan data dari tahun 2021 hingga 2023:

- 1) Pada tahun 2021, total rencana program mencapai 621 dengan realisasi 499 program, atau sebesar 74,1% dari target. Capaian tertinggi berada di Direktorat Human Capital & Transformation dengan 82,9%, sementara Direktorat Asset Solutions mencatat pencapaian terendah, yaitu 46,7%.
- 2) Pada tahun 2022, target program meningkat signifikan menjadi 2049, dengan realisasi sebanyak 1509 program (76,4%). Direktorat Human Capital & Transformation kembali menunjukkan performa yang kuat dengan 83,4% dari target tercapai, sedangkan Direktorat Finance and Commercial mencatat pencapaian sebesar 60,6%.
- 3) Pada tahun 2023, target kembali naik menjadi 2095 program, namun realisasi hanya mencapai 1368 program (68,6%). Direktorat Engineering & Construction mencatatkan pencapaian tertinggi dengan 78,1%, sedangkan Direktorat Green Energy Development, yang baru mulai beroperasi pada tahun ini, mencapai 51,7%.

Berdasarkan pencapaian pengembangan karyawan pada tahun 2021-2023, beberapa direktorat di perusahaan belum berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut Mokobombang (2023), menekankan pentingnya strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif, seperti pentingnya pengembangan diri sebagai bagian dari upaya meningkatkan kompetensi dan daya saing pelatihan berkelanjutan dan program pengembangan karir, untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan, PT XYZ memiliki berbagai kegiatan yang dirancang untuk menunjang keberlangsungan operasional dan pengembangan strategisnya. Forum diskusi menjadi salah satu kegiatan strategis yang penting bagi perusahaan. Kegiatan ini merupakan salah satu bentuk komitmen dari semua karyawan di PT XYZ baik pemimpin maupun karyawan agar dapat memonitor dan terlibat dalam pencapaian target kinerja perusahaan. Penyelenggaraan forum diskusi diharapkan dapat meningkatkan

efisiensi dan efektivitas komunikasi internal di lingkungan perusahaan. Melalui forum ini, pertukaran informasi, pengetahuan, dan pengalaman antarkaryawan dari berbagai unit kerja dapat terfasilitasi dengan baik, sehingga mendorong terciptanya pembelajaran bersama dan kolaborasi lintas fungsi. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga berperan dalam mengatasi hambatan komunikasi yang bersifat struktural serta memperkuat sinergi antar tim, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja organisasi.

Tabel 1.5 Kegiatan Diskusi PT XYZ

No	Kegiatan	Tujuan	Peserta	Durasi	Kegiatan Utama
1	<i>Daily/Weekly Stand-Up Meeting</i>	Mengevaluasi progres harian/mingguan dan menetapkan prioritas kerja.	Tim kerja atau departemen terkait	15–30 menit	Update perkembangan tugas.
					Diskusi hambatan dan solusi cepat.
					Penyesuaian target jika diperlukan.
2	<i>Monthly Performance Review</i>	Meninjau pencapaian kinerja bulanan dan memberikan umpan balik.	Karyawan dan atasan langsung	1–2 jam	Pemaparan laporan hasil kerja.
					Penilaian keberhasilan terhadap target.
					Identifikasi kebutuhan pengembangan.
3	<i>Quarterly Business Review (QBR)</i>	Menganalisis pencapaian organisasi dan menyelaraskan strategi dengan target jangka panjang.	Tim manajemen, kepala departemen, tim KPI	2–4 jam	Presentasi pencapaian KPI per unit.
					Diskusi tantangan strategis.
					Penyusunan rencana perbaikan dan inovasi.
4	Training dan Workshop Berkala	Meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan untuk mendukung pencapaian target.	Seluruh karyawan atau sesuai kebutuhan	Beberapa jam–hari	Pelatihan teknis atau manajerial.
					Sesi pengembangan <i>soft skills</i> .
					Simulasi untuk praktik keterampilan baru.
5	<i>One-on-One Coaching atau Mentoring</i>	Memberikan bimbingan personal untuk meningkatkan kinerja individu.	Karyawan dan supervisor/mentor	30 menit–1 jam	Diskusi hambatan individu.
					Pemberian masukan spesifik.
					Penyusunan rencana aksi personal.

No	Kegiatan	Tujuan	Peserta	Durasi	Kegiatan Utama
6	<i>Team Building Activities</i>	Memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan motivasi.	Tim kerja atau seluruh divisi	Beberapa jam–sehari	Aktivitas kolaboratif seperti simulasi bisnis.
					Diskusi reflektif pentingnya sinergi.
					Permainan tim untuk membangun kerja sama.
7	<i>Monthly Target-Setting Meeting</i>	Menyusun dan menyelaraskan target kinerja bulanan.	Tim kerja atau unit tertentu	1–2 jam	Evaluasi target sebelumnya.
					Penetapan sasaran baru.
					Pembagian tugas dan tanggung jawab.
8	<i>Annual Performance Appraisal Meeting</i>	Meninjau kinerja karyawan selama setahun penuh.	Karyawan dan manajer	1–2 jam per individu	Penilaian KPI dan pencapaian individu.
					Penetapan rencana pengembangan jangka panjang.
					Diskusi kompensasi, promosi, atau penghargaan.
9	<i>Feedback Session atau Town Hall Meeting</i>	Memberikan ruang bagi karyawan untuk masukan terkait kinerja organisasi.	Seluruh karyawan atau perwakilan departemen	1–2 jam	Presentasi pencapaian perusahaan oleh manajemen.
					Diskusi interaktif tantangan/perbaikan.
					Pengumpulan ide inovasi dari karyawan.

Sumber: Data Quality Management System PT XYZ (2024)

Peneliti melakukan observasi awal apakah efektivitas kegiatan diskusi di PT XYZ dengan merangkum umpan balik (*feedback*) dari karyawan terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. Hasil observasi dalam tabel 1.6 ini digunakan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan guna memastikan komitmen dapat berjalan lebih optimal dan mendukung pencapaian target organisasi.

Tabel 1.6 Data Observasi Efektivitas Diskusi Karyawan PT XYZ

No	Kegiatan Diskusi	<i>Feedback</i> Positif	<i>Feedback</i> Untuk Perbaikan
1	<i>Daily/Weekly Stand-Up Meeting</i>	Mempercepat penyelesaian hambatan kecil.	Kurangnya partisipasi dari beberapa anggota tim.
		Memastikan semua anggota tim berada pada jalur yang sama.	Diskusi sering fokus pada tugas harian tanpa membahas solusi strategis jangka panjang.

No	Kegiatan Diskusi	Feedback Positif	Feedback Untuk Perbaikan
2	Monthly Performance Review	Memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan.	Karyawan merasa waktu terlalu singkat untuk membahas semua aspek kinerja.
		Membantu identifikasi kebutuhan pengembangan individu.	Beberapa atasan/ pemimpin kurang konsisten Memberikan umpan balik rutin.
3	Quarterly Business Review (QBR)	Meningkatkan pemahaman tentang pencapaian organisasi.	Diskusi terlalu panjang dan melelahkan.
		Membuka diskusi tentang inovasi dan perbaikan.	Beberapa unit merasa kontribusinya kurang dihargai.
4	Training dan Workshop Berkala	Meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills.	Atasan tidak memberikan waktu yang cukup bagi anggota tim untuk mengikuti pelatihan karena prioritas lainnya
		Menyediakan sarana untuk pengembangan karyawan untuk belajar praktik baru.	Tiba-tiba mengubah prioritas kerja atau meminta tim untuk menunda training tanpa alasan yang jelas.
5	One-on-One Coaching atau Mentoring	Membantu karyawan mengatasi hambatan kinerja secara personal.	Tidak semua supervisor memiliki keterampilan coaching yang memadai.
		Menyediakan bimbingan spesifik untuk pengembangan karier.	Beberapa mentor kurang meluangkan waktu untuk sesi reguler.
6	Team Building Activities	Meningkatkan keakraban antar anggota tim.	Aktivitas kurang relevan dengan konteks pekerjaan.
		Memotivasi kerja sama dalam mencapai target.	Beberapa tim merasa kegiatan terlalu santai dan tidak produktif.
7	Monthly Target-Setting Meeting	Membantu menetapkan prioritas dan sasaran jelas.	Kurangnya koordinasi dalam penetapan target antar unit.
		Meningkatkan pemahaman anggota tim tentang tujuan organisasi.	Diskusi sering didominasi oleh atasan dan tidak menyertakan masukan dari semua anggota tim.
8	Annual Performance Appraisal Meeting	Memotivasi karyawan dengan penghargaan atas kontribusi mereka.	Penghargaan tidak selalu berdasarkan kinerja yang terukur.
		Membangun budaya apresiasi dalam organisasi.	Kurangnya transparansi dalam penentuan penerima penghargaan.
9	Feedback Session atau Town Hall Meeting	Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau masukan.	Diskusi sering berfokus pada permasalahan tanpa solusi konkret.
		Membuka komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan.	Tidak semua masukan ditindaklanjuti, sehingga karyawan merasa kurang dihargai.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Tabel 1.6 diatas menggambarkan berbagai tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan rutin di PT XYZ, seperti kurangnya komitmen, transparansi, relevansi, dan partisipasi karyawan. Perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas serta dampak kegiatan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah mengkaji peran komitmen sebagai variabel yang memengaruhi hubungan antara peran pemimpin dan pengembangan diri terhadap kinerja karyawan. Ahmaddani (2020) meneliti bagaimana peran pemimpin dan tingkat komitmen memengaruhi kinerja, dengan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai penghubung (mediator) yang menjelaskan bagaimana komitmen dan peran pemimpin dapat memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung.

Mahmud (2021) juga mengeksplorasi hubungan antara servant leadership dan kinerja karyawan, di mana kualitas kehidupan kerja menjadi variabel mediasi. Meskipun fokus awalnya adalah pada kualitas kehidupan kerja sebagai moderator, analisis lanjutan menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat menjadi mekanisme perantara (mediator) dalam menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja. Hal ini membuka ruang bahwa komitmen karyawan juga dapat berfungsi sebagai mediator, khususnya dalam hubungan antara peran pemimpin dan pengembangan diri terhadap kinerja.

Menurut Sahertian (2020), individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih terlibat, termotivasi, dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Komitmen ini dapat dianggap sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara pengembangan diri yang difasilitasi oleh perusahaan dan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, komitmen tidak hanya memperkuat hubungan tersebut secara langsung, tetapi juga menjelaskan proses bagaimana pengaruh pemimpin dan pengembangan diri mampu meningkatkan kinerja melalui keterlibatan emosional dan dedikasi karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, penulis memutuskan untuk mengangkat topik penelitian berjudul ***“Peran Pemimpin dan Pengembangan Diri Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen sebagai Variabel Mediator pada PT XYZ.”***

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran pemimpin di PT XYZ?
2. Bagaimana pengembangan diri di PT XYZ?
3. Bagaimana tingkat komitmen yang ada di PT XYZ?
4. Bagaimana kinerja karyawan di PT XYZ?
5. Bagaimana pengaruh peran pemimpin terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ?
6. Bagaimana pengembangan diri memengaruhi kinerja di PT XYZ?
7. Bagaimana komitmen memediasi pengaruh peran pemimpin dan pengembangan diri terhadap kinerja karyawan di PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun sasaran yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi peran pemimpin dalam mendukung kinerja karyawan PT XYZ
2. Mengidentifikasi pengembangan diri yang dilakukan oleh karyawan di PT XYZ.
3. Mengevaluasi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan di PT XYZ.
4. Menganalisis kinerja karyawan di PT XYZ.
5. Menjelaskan bagaimana peran pemimpin memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ.
6. Menganalisis dampak pengembangan diri terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
7. Menganalisis fungsi komitmen sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara peran pemimpin dan pengembangan diri terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua aspek utama: teoritis dan praktis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dirancang dengan harapan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran pemimpin, pengembangan diri, dan komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan referensi bagi manajemen PT XYZ dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan peran pemimpin, pengembangan diri, dan komitmen kerja.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk mempermudah penyusunan pembahasan dan memberikan pemahaman yang lebih sistematis terhadap isi laporan penelitian, penulis membagi laporan ini ke dalam lima bab dengan susunan penulisan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang relevan dan hasil penelitian terdahulu, serta diakhiri dengan kerangka pemikiran dan, jika relevan, perumusan hipotesis.

a) Teori Umum

- i) Teori dari sumber dan literatur yang membahas Definisi, Tujuan dan Fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
- ii) Teori dari beberapa sumber dan literatur yang membahas Definisi dan Dimensi Peran Pemimpin.
- iii) Teori dari sumber dan literatur yang membahas Definisi, Manfaat dan Dimensi Pengembangan Diri.

- iv) Teori dari sumber dan literatur yang membahas Definisi, Tujuan dan Dimensi Kinerja Karyawan.
- v) Teori dari sumber dan literatur yang membahas dengan Definisi, Manfaat dan Dimensi Komitmen.
- b) Teori Khusus (Berdasarkan Penelitian Terdahulu)
 - i) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang mengkaji pengaruh pengembangan diri dan komitmen karyawan terhadap produktivitas dan kinerja.
 - ii) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang menganalisis pengaruh peran pemimpin dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di perusahaan swasta nasional.
 - iii) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang meneliti hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, di mana komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi.
 - iv) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang mengkaji pengaruh program pengembangan diri terhadap kinerja karyawan di sektor jasa.
 - v) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang menganalisis hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, serta peran mediasi motivasi kerja
 - vi) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang meneliti hubungan antara peran pemimpin, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
 - vii) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang menguji pengaruh *empowerment* pada karyawan terhadap komitmen dan kinerja di tempat kerja.
 - viii) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang menguji budaya organisasi sebagai mediator hubungan pemimpin, komitmen, dan kepuasan kerja.
 - ix) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang mereview perkembangan kepemimpinan dan pengembangan diri dalam konteks organisasi.
 - x) Kajian teoritis dari studi sebelumnya yang meneliti efek mediasi komitmen organisasi pada hubungan perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan.

c) Kerangka Pemikiran Penelitian

Pernyataan para ahli dipilih karena relevan dan mewakili variabel penelitian. Pemahaman ini sesuai dengan kondisi di PT XYZ sebagai objek penelitian. Diharapkan hubungan antara peran pemimpin, pengembangan diri, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d) Hipotesis

- i) Hipotesis 1: Peran pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan
- ii) Hipotesis 2: Pengembangan Diri memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen.
- iii) Hipotesis 3: Peran Pemimpin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- iv) Hipotesis 4: Pengembangan Diri memberikan dampak signifikan pada Kinerja Karyawan.
- v) Hipotesis 5: Komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- vi) Hipotesis 6: Peran Pemimpin memengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan dengan Komitmen sebagai variabel mediator.
- vii) Hipotesis 7: Pengembangan Diri memengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan dengan Komitmen berperan sebagai variabel mediator.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan pendekatan, metode, dan teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menyajikan menyajikan hasil penelitian dan analisis data.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini memuat simpulan yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian berdasarkan hasil analisis data. Setelah itu, disampaikan pula rekomendasi praktis dan/atau akademik yang berkaitan dengan manfaat dari hasil penelitian yang diperoleh.