

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Developer Properti Syariah atau disingkat DPS adalah komunitas berkumpulnya para pelaku usaha properti dengan menggunakan skema syariah yang berkantor di kota Bogor Jawa Barat. Didirikan oleh Mohammad Rosyid pada tahun 2015 dimulai dengan mengadakan kegiatan pelatihan tentang properti syariah dengan skema tanpa bank, tanpa sita, tanpa denda, tanpa riba, tanpa asuransi, tanpa BI checking dan tanpa akad bermasalah. Di Indonesia ada beberapa komunitas properti syariah yaitu Asosiasi Properti Syariah Indonesia (APSI), Developer Properti Syariah Indonesia (DPSI), Real Estate Indonesia (REI), Asosiasi Pengembang Perumahan Dan Permukiman Seluruh Indonesia (APERSI), Asosiasi Real Estate Broker Indonesia (AREBI) dan Global Entrepreneur Profesional (GenPro) dari semua komunitas properti tersebut yang menerapkan skema pembayaran tanpa melibatkan bank hanya di komunitas DPS. Rosyid (2020) DPS mengusung konsep perumahan yang sesuai syariah pada awal kehadirannya sempat diragukan untuk bisa berkembang, karena skema berbeda dari perumahan pada umumnya terutama tidak melibatkan bank dalam proses pembayaran.

Peserta yang telah mengikuti pelatihan tentang properti syariah di DPS disebut sebagai anggota DPS. Anggota DPS ini hingga tahun 2019 berjumlah sekitar 1.300 yang tersebar di seluruh Indonesia. DPS memiliki harapan agar anggota mampu memberikan informasi tentang pengadaan properti syariah dan sekaligus sebagai penyedia properti syariah dengan peran sebagai developer, kontraktor, marketing, dan konsultan terkait properti syariah. Setiap anggota diberikan kelengkapan dokumen dan proses dalam membangun bisnis properti syariah setelah mengikuti pelatihan di DPS, dokumen ini bisa digunakan sebagai standar dalam menjalankan bisnis properti syariah.

Anggota yang tergabung bisa mengikuti kegiatan tahunan yaitu silaturahmi akbar nasional dengan lokasi acara berpindah-pindah setiap tahunnya. Acara pertemuan rutin tahunan ini berfungsi sebagai wadah menyatukan para anggota di berbagai daerah dan mendapatkan informasi serta penjelasan arahan DPS kedepannya. Anggota yang hadir di acara tahunan biasanya sebagai anggota aktif yaitu anggota yang masih memiliki proyek properti syariah di tahun tersebut. DPS melakukan pembinaan untuk meningkatkan jumlah anggota yang aktif. Pembinaan anggota akan dilakukan secara mandiri sesuai dengan kebutuhan masing-masing Dewan Pengurus Wilayah (DPW) dan tidak perlu mengikuti arahan khusus yang disampaikan oleh DPS.

Selain berfungsi melaksanakan pembinaan, DPW juga memiliki peran dalam melakukan koordinasi dan komunikasi dengan anggota di dalam wilayah DPW. Jumlah DPW yang terbentuk hingga 2020 sebanyak 26 tersebar di seluruh Indonesia dari Sumatra sampai Papua.

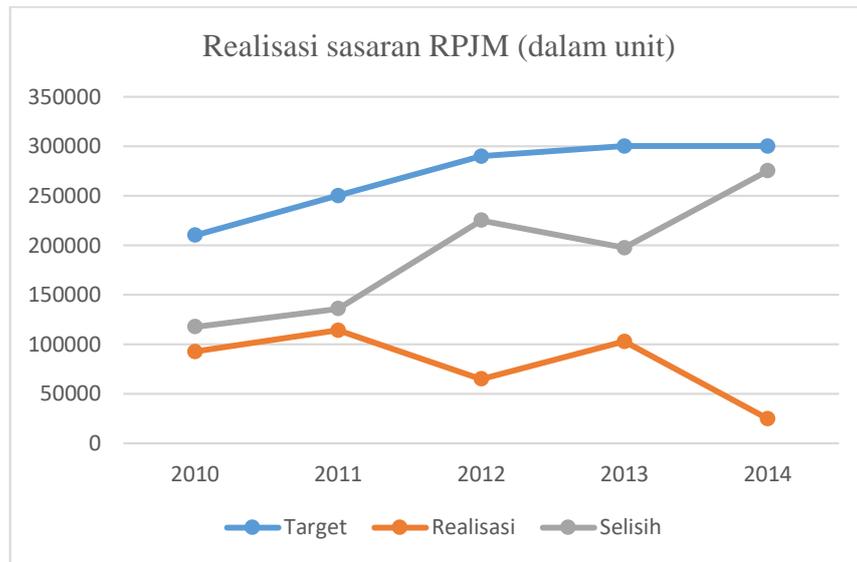
Hingga tahun 2019 anggota DPS telah berhasil menghadirkan sebanyak 500 proyek properti yang tersebar di seluruh Indonesia. Skema syariah yang dikenalkan oleh DPS ini terlahir dari keprihatinan bahwa umat Islam di Indonesia kesulitan untuk mendapatkan properti dengan konsep syariah salah satunya adalah perumahan, kesulitan ini dibuktikan dengan belum adanya lembaga yang telah menerapkan prinsip syariah dalam menyediakan perumahan. Masih banyak skema bermasalah yang berkembang di masyarakat dimana tidak sesuai dengan syariat dalam Islam. Dalam berbisnis properti syariah untuk melakukan perbaikan harus dilakukan dengan dua hal: pertama adalah harus memahami transaksi dalam bisnis properti apa saja yang merusak dan kedua orang harus mengetahui serta memahami bagaimana cara memperbaiki kerusakan transaksi tersebut dan bagaimana transaksi yang benar sesuai dengan syariat.

Berdasarkan kondisi penyedia properti di Indonesia (developer dan pihak bank) yang belum menerapkan prinsip syariat Islam, misi DPS adalah membangun

komitmen untuk menghadirkan properti dengan skema syariah di seluruh Indonesia, jumlah proyek properti syariah yang sudah dibangun hingga tahun 2020 sebanyak 250 proyek yang tersebar di 100 kota/kabupaten. DPS memiliki target membangun satu juta unit properti sampai tahun 2025 dimulai pada tahun 2020 dengan membuat persiapan perencanaan untuk mencapai target tersebut. Pembentukan Asosiasi DPS pada bulan Agustus 2020 adalah salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan jumlah anggota aktif dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Hanya anggota aktif yang boleh tergabung di Asosiasi karena akan ada hak dan kewajiban yang mengikat, untuk mendukung berjalannya asosiasi ini dibentuk kepengurusan pusat yang terdiri dari ketua umum, ketua bidang (legal, profesi, komunikasi), sekretaris, bendahara dan kepala divisi (enam divisi).

2. 1.2 Latar Belakang Penelitian

Menurut laporan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM) pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa jumlah antara kebutuhan dan realisasi pada pembangunan rumah secara nasional dalam satuan unit terdapat perbedaan, jumlah target semakin meningkat dan realisasi semakin menurun. Kondisi ini menjadi peluang besar bagi developer swasta untuk menawarkan produk perumahan bagi masyarakat. Developer swasta penyedia perumahan yang ada di Indonesia terdiri dari developer konvensional dan syariah. Developer properti syariah adalah developer properti yang mengikuti skema syariah dalam menjalankan usahanya yaitu tanpa menggunakan bank (dicicil/bayar langsung ke developer), tanpa riba, tanpa sita, tanpa asuransi, tanpa denda, tanpa BI Checking dan tanpa akad bermasalah (Rosyid, 2020).



Gambar 1. 1 Realisasi sasaran RPJM 2010-2014

Sumber: Laporan RPJM 2010-2014

Jumlah penduduk beragama Islam di Indonesia sebesar 202,6 juta dan memiliki porsi sebesar 88,3% dari total jumlah penduduk sehingga menduduki peringkat pertama jumlah populasi penduduk muslim di dunia sebesar 12,9 % dari jumlah populasi pada tahun 2009 dijelaskan dalam gambar 1.2. Jumlah penduduk beragama islam setelah tahun 2009 dijelaskan dalam gambar 1.3 bahwa jumlah penduduk muslim di Indonesia tahun 2010 sebesar 204 juta dan estimasi pada tahun 2030 akan naik menjadi 238,8 juta. Indonesia masih menduduki peringkat pertama dengan jumlah penduduk muslim pada tahun 2010, tetapi pada tahun 2030 diprediksi Indonesia berada di urutan kedua di bawah Pakistan dengan jumlah penduduk muslim sebesar 256,11 juta jiwa. Prediksi kenaikan jumlah penduduk muslim pada tahun 2030 mendatang akan memunculkan kenaikan kebutuhan jumlah tempat tinggal bagi masyarakat beragama Islam, kondisi ini bisa diartikan sebagai peluang bagi pelaku properti untuk mempersiapkan penawaran properti yang menarik bagi generasi produktif di tahun 2030.

Countries with the Largest Number of Muslims			
	Estimated 2009 Muslim Population	Percentage of Population that is Muslim	Percentage of World Muslim Population
Indonesia	202.867.000	88.30%	12.90%
Pakistan	174.082.000	96.3	11.1
India	160.945.000	13.4	10.3
Bangladesh	145.321.000	89.6	9.3
Egypt	78.513.000	94.6	5
Nigeria	78.056.000	50.4	5
Iran	73.777.000	99.4	4.7
Turkey*	73.619.000	-98	4.7
Algeria	34.199.000	98	2.2
Morocco*	31.993.000	-99	-2

Gambar 1. 2 Negara Dengan Jumlah Muslim Terbanyak

Sumber: PawResearch Center Religion and Public Life (Conrad Hackett, Phillip Connor, Marcin Stonawsk, 2015, p. 73)

Countries with the Largest Number of Muslims			
	Estimated 2010 Muslim Population		Estimated 2030 Muslim Population
Indonesia	204,847,000	Pakistan	256,117,000
Pakistan	178,097,000	Indonesia	238,833,000
India	177,286,000	India	236,182,000
Bangladesh	148,607,000	Bangladesh	187,506,000
Egypt	80,024,000	Nigeria	116,832,000
Nigeria	75,728,000	Egypt	105,065,000
Iran	74,819,000	Iran	89,626,000
Turkey	74,660,000	Turkey	89,127,000
Algeria	34,780,000	Afghanistan	50,527,000
Morocco	32,382,000	Iraq	48,350,000

Gambar 1. 3 10 Besar Negara Islam tahun 2010 dan 2030

Sumber: Pew Research Centers's Forum on Religion (Conrad Hackett, Phillip Connor, Marcin Stonawsk, 2015, p. 74)

Kondisi masyarakat beragama Islam di Indonesia mengalami kesulitan dalam mendapatkan perumahan yang menerapkan prinsip syariah. Hal ini dibuktikan dengan belum hadirnya lembaga yang menawarkan untuk

mendapatkan perumahan dengan skema sesuai dengan nilai dalam Islam. Melihat peluang ini DPS hadir untuk menawarkan konsep properti yang sesuai dengan nilai dalam Islam, komitmen ini sudah dibangun sejak tahun 2015 dan telah menghadirkan sebanyak 520 proyek properti syariah yang tersebar di 10 kota/kabupaten di Indonesia.

Jumlah peserta yang mengikuti pelatihan DPS dari tahun 2015 sebanyak kurang lebih 1.300 alumni kemudian secara otomatis disebut sebagai anggota dan satu anggota merepresentasikan satu buah perusahaan properti. Setelah berjalan selama lima tahun jumlah anggota yang hadir mengikuti kegiatan silaturahmi nasional setiap tahun berkisar antara 150 sampai 200 orang, jumlah ini tidak mengalami peningkatan walaupun setiap bulan diadakan pelatihan dengan jumlah peserta yang ikut sebanyak 30-50 orang. Berdasarkan wawancara dengan anggota yang aktif bahwa kinerja DPS dalam meningkatkan jumlah anggota aktif belum maksimal. Kondisi ini terjadi karena proses evaluasi kinerja setiap ketua DPW tidak dilakukan oleh pengurus pusat, tidak tersedianya panduan organisasi yang detail sehingga setiap DPW tidak memiliki standar operasional dan forum menyampaikan pendapat untuk perbaikan di DPS belum dilakukan serta proses regenerasi kualitas pemimpin belum terjadi. Kinerja yang tidak maksimal dari setiap DPW mempengaruhi tingkat partisipasi anggota dalam mengikuti acara di DPS dan mengalami kendala mengembangkan proyek properti syariah. Dari seluruh jumlah DPW sebanyak 27 sekitar enam DPW yang aktif, jumlah ini belum mencapai 50% dari total jumlah DPW. Jumlah DPW yang tidak aktif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang belum bisa memaksimalkan potensi anggota, tidak puas terhadap pengurus pusat, tidak dibangun komitmen organisasi dari anggota dan tidak diterapkan manajemen perubahan di level individu.

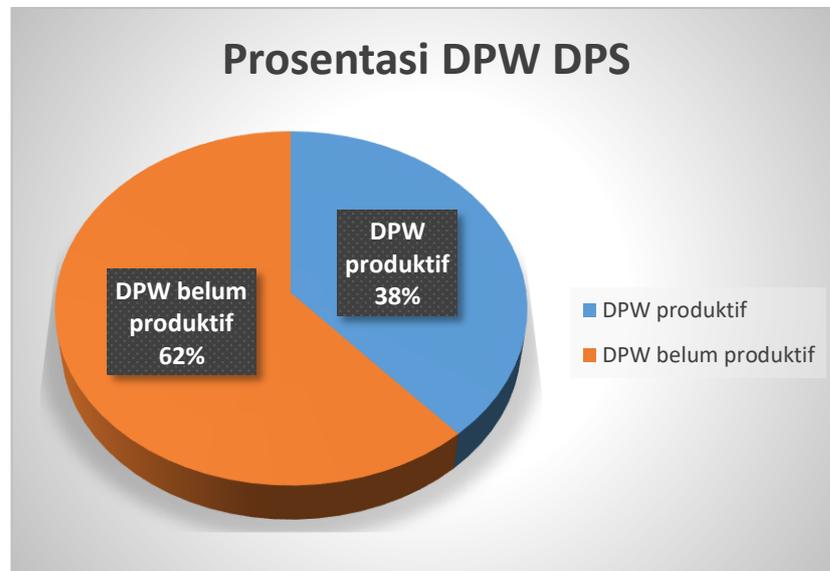
Belum adanya sistem pendataan perkembangan anggota menjadi salah satu kendala bagi DPS untuk memantau perkembangan proyek properti syariah bagi anggota yang sudah tergabung. Selain itu, data detail jumlah anggota yang mendaftar di DPS juga kurang tercatat sehingga ada kendala saat mengelola anggota untuk meningkatkan kinerja baik secara perusahaan maupun Individu, ketersediaan data ini akan bermanfaat dalam melakukan analisis resiko dan

peningkatan portofolio (Mcintosh et al., 2017) . Dengan tersedianya data yang memadai menjadi pertimbangan penting karena akan memberikan informasi untuk inovasi, menilai investasi bagi investor dan bagaimana melakukan investasi berkelanjutan (Marzuki & Newell, 2019) . Berdasarkan data pada gambar 1.3 DPS memiliki target untuk mencapai satu juta unit sampai tahun 2025 berdasarkan wawancara dengan sekjend DPS.

DPS masih fokus untuk melakukan kegiatan training tentang properti syariah sampai Maret 2020 sehingga anggota yang tergabung belum diberdayakan dengan maksimal kondisi ini dibuktikan dengan tidak tersedianya data anggota beserta proyek properti yang sudah dibangun dan tidak ada kegiatan evaluasi kinerja anggota, hal ini berdampak dengan kesulitan untuk mengembangkan asosiasi untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Pertumbuhan asosiasi menjadi lebih besar melalui pemberdayaan anggota memberikan keuntungan yaitu memiliki sumberdaya *expert* untuk menjadi pemimpin asosiasi yang lain, memiliki kemampuan untuk *take over* stok perumahan dalam skala besar, regenerasi yang baik, menyediakan perumahan dengan harga yang terjangkau, efisien dalam keuangan dan efektif dalam mengeluarkan biaya (Lam, 2009) .

Berdasarkan gambar 1.4 jumlah Dewan Pengurus Wilayah (DPW) produktif dan memiliki banyak anggotanya sebanyak 38% dari total 26 DPW, sedangkan 62% ini terdiri dari DPW kurang produktif atau jumlah anggotanya hanya satu. DPS mengadakan program upgrading untuk semua anggota untuk meningkatkan kinerja dengan tujuan meningkatkan jumlah DPW yang aktif. Jumlah anggota yang mengikuti kegiatan upgrading sekitar 300 dari total 1.500 atau sekitar 27% anggota yang hadir , hasil setelah dilakukan upgrading bahwa jumlah anggota yang aktif tidak mengalami peningkatan dibandingkan data tahun 2019. Meningkatkan jumlah anggota aktif memiliki peran penting untuk menjalankan hak dan kewajibannya (Lubis, 2016) . Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut DPS membentuk asosiasi DPS pada bulan Agustus 2020, hingga oktober 2020 target dari organisasi belum tercapai. Berdasarkan kondisi internal di DPS jika permasalahan tidak diselesaikan akan menimbulkan kesulitan untuk mencapai target tersebut

sehingga perlu dilakukan perbaikan peningkatan kinerja karyawan (S. G. Chen, 2019; Lam, 2009; Xiang et al., 2018) di dalam perusahaan anggota .



Gambar 1. 4 Prosentase jumlah DPW produktif

Sumber: Data DPS

Asosiasi perumahan seperti DPS yang mampu tumbuh dan berkembang memerlukan peran dari anggota asosiasi untuk terus bertahan dalam kondisi persaingan bisnis perumahan. Ketidakmampuan anggota asosiasi untuk bertahan menyebabkan peran asosiasi mengalami perlambatan. Memahami pentingnya peran anggota dalam memperbesar peran DPS sehingga mampu menjadi pemimpin dalam bisnis perumahan dan menyediakan perumahan dengan harga yang terjangkau masyarakat. DPS perlu mengetahui penyebab anggota aktif tidak mengalami peningkatan untuk melakukan langkah-langkah strategis dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

Untuk mengetahui penyebab anggota DPS aktif tidak mengalami peningkatan, peneliti melakukan pengumpulan data kinerja karyawan dari anggota aktif. Hasil pengumpulan data dijelaskan melalui gambar 1.5 bahwa terdapat perbedaan hasil dalam perencanaan dan pencapaian target. Terdapat perbedaan dari target waktu menyelesaikan pembangunan satu unit dalam tiga bulan selesai

sebanyak 95% realisasi di lapangan hanya bisa mencapai 20%, target komplain dari pelanggan sebesar 10% berdasarkan data komplain diterima sebesar 50% dan target kehadiran karyawan yang tepat waktu diharapkan sebesar 85% tetapi realisasinya tercapai 30%. Perbedaan antara target dan realisasi ini menjadi penghalang bagi perusahaan dalam meningkatkan penjualan dan kualitas hasil unit properti yang sudah dibangun. Perusahaan sudah melakukan perbaikan dengan memberikan reward dan punishment bagi karyawan, hasilnya tidak memberikan kenaikan kinerja karyawan yang signifikan. Berdasarkan penjelasan kondisi keaktifan DPW dijelaskan dalam gambar 1.4, pertumbuhan anggota aktif yang tidak mengalami kenaikan dan laporan antara target serta realisasi perusahaan anggota dilapangan dalam gambar 1.5 DPS tidak mencapai target. Asosiasi yang jumlah anggota kurang aktif dan keadaan anggota yang tidak mencapai target disebabkan karena permasalahan di kinerja (Lam, 2009) . Kondisi tidak bertambahnya jumlah anggota aktif muncul di DPS disebabkan oleh adanya permasalahan dalam kinerja DPS termasuk anggota yang belum memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kualitas perusahaan dan mencapai target DPS (Eliyana et al., 2019).

Kinerja karyawan dari anggota aktif masih belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan hal ini memungkinkan kinerja karyawan dari anggota yang tidak aktif lebih buruk daripada anggota aktif. Kinerja karyawan yang tidak bisa mencapai target akan sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan, sehingga perusahaan tidak mampu bertahan dalam lingkungan persaingan akibatnya perusahaan akan kehilangan pemasukan dan proyek perumahan (Lam, 2009) .



Gambar 1. 5 Target dan Realisasi Pencapaian dari tahun 2018-2019

Sumber: Data Internal PT.XYZ

Kinerja karyawan adalah sebuah perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi (Koopmans et al., 2014) segala sesuatu tentang pekerjaan dan pencapaian dalam kerja serta apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melakukannya (Eliyana et al., 2019). Kinerja adalah hasil perpaduan dari berbagai kemampuan karyawan didapatkan dari usaha dan dukungan (Pawirosumarto et al., 2017). Tujuan utama perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah untuk memaksimalkan produktivitas, menurunkan turnover karyawan dan meningkatkan retention karyawan (Maamari & Saheb, 2018). Untuk mencapai kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya manajemen perusahaan (Al-Jaradat et al., 2013; Hanafi & Yohana, 2017; Sinaga et al., 2018), komitmen organisasi (Renyut et al., 2017), gaya kepemimpinan (Iqbal et al., 2015; Maamari & Saheb, 2018; Nawoseing'ollan & Roussel, 2017; Pawirosumarto et al., 2017; Sinaga et al., 2018), kepuasan kerja (Al & Anil, 2016; Hanafi & Yohana, 2017; Renyut et al., 2017; Riansari & Sudiro, Achmad, 2016; Roberts & David, 2020) dan bisa berlaku sebagai mediator (Hanafi & Yohana, 2017; Ye et al., 2019). Mediator adalah sebuah variabel atau faktor yang dipilih untuk memediasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan tujuan untuk memperkuat hubungan pengaruh terhadap variabel bebas. Hadirnya mediator akan memiliki fungsi untuk memperkuat pengaruh

hubungan faktor-faktor lainnya terhadap kinerja (Hendri, 2019; Renyut et al., 2017; Riansari & Sudiro, Achmad, 2016; Ye et al., 2019)

Peneliti telah melakukan interview kepada salah satu anggota DPS yang memiliki jumlah proyek properti syariah sebanyak 12 untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan dan karyawan dengan beberapa pertanyaan terkait kepuasan kerja, gaya kepemimpinan serta menangkap keluhan dari karyawan. Hasil interview dan pengumpulan data internal ini untuk melihat permasalahan kinerja karyawan. Menurut (Xiang et al., 2018) kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian *goals* perusahaan karena karyawan memiliki potensi untuk merasa tertekan dengan *goals* yang ditetapkan perusahaan, hal ini bisa diatasi dengan menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan memiliki respek positif untuk meningkatkan kinerja dan memiliki kesiapan untuk mencapai *goals* yang ditetapkan oleh perusahaan.

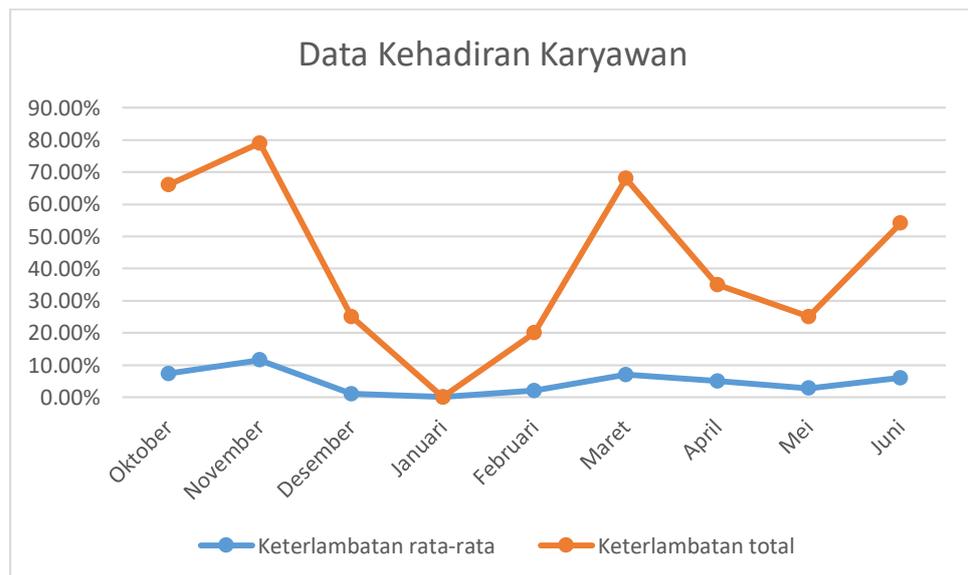
Tabel 1. 1 Ketersediaan/Administrasi Data Internal Perusahaan

Data Di PT.XYZ							
Variabel	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Biaya Produksi	-	-	-	-	-	v	v
Biaya Inventori	-	-	-	-	-	-	-
Biaya Karyawan	-	-	-	-	-	v	v
Biaya perunit	-	-	-	-	-	-	-
Biaya perawatan	-	-	-	-	-	-	-
Pendapatan	-	-	-	-	-	v	v
Keuntungan	-	-	-	-	-	v	v
Keterangan	-	tidak memiliki data					
	v	data tercatat					

Sumber: Data Internal PT.XYZ

Perusahaan dari tahun 2014 hingga 2018 tidak memiliki data biaya produksi, inventori, karyawan, per unit, perawatan, pendapatan dan keuntungan seperti pada tabel 1.1. Mulai tahun 2019 perusahaan mulai menyimpan dokumen biaya produksi, karyawan, pendapatan dan keuntungan. Kelengkapan jenis data sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, karena merupakan faktor

penting dalam keberhasilan organisasi yang beroperasi untuk tujuan mencapai laba (Tang, 2019). Tidak tercatat dengan jelas keuntungan dan pendapatan menyebabkan perusahaan tidak bisa membuat strategi penggunaan uang salah satunya adalah kebijakan tentang gaji dan reward yang akan mempengaruhi kepuasan kerja (C. F. Chen, 2006; Eliyana et al., 2019; Pawirosumarto et al., 2017). Karyawan hadir tidak sesuai waktu dapat diartikan terlambat hadir di kantor. Keterlambatan ini dijelaskan dalam gambar 1.6 bahwa nilai keterlambatan total diatas 10% hal ini menunjukkan tingkat komitmen terhadap perusahaan masih rendah (Gunlu et al., 2010). Perusahaan perlu mendorong karyawan untuk hadir tepat waktu yang menjadi salah satu tanda meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Perusahaan perlu melakukan manajemen perubahan untuk memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan benefit dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat tercapai.

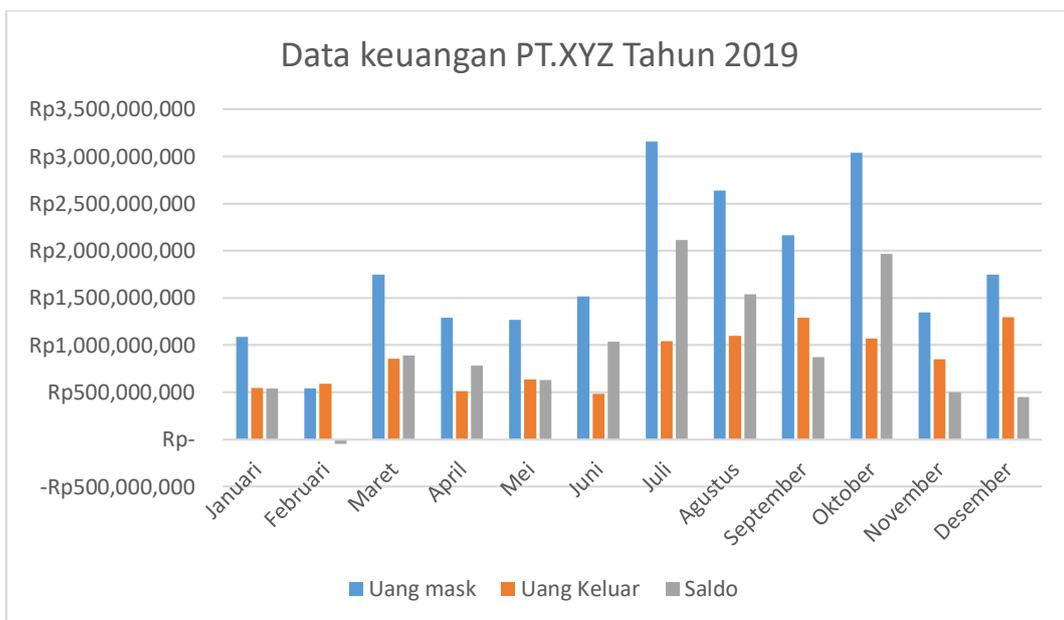


Gambar 1. 6 Data keterlambatan karyawan

Sumber: Data internal perusahaan

Menggunakan data PT XYZ yang tersedia di jelaskan pada gambar 1.7 total Pemasukan sebanyak Rp 21.546.578.405 dengan total pengeluaran sebesar Rp 10.271.505.2833 didapatkan saldo Rp 11.275.073.122, data didapatkan setiap bulan

mulai bulan September perusahaan mengalami penurunan jumlah saldo tetapi mengalami peningkatan pengeluaran dibandingkan bulan sebelumnya. Berdasarkan proses interview dengan pemilik PT XYZ semenjak berdiri hingga tahun 2019 perusahaan tidak mempertimbangkan kondisi keuangan perusahaan secara detail untuk melakukan proses pembuatan strategi kebijakan perusahaan. Tidak tersedianya dokumen strategi perusahaan juga menjadi kendala perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan dan perusahaan secara tepat.

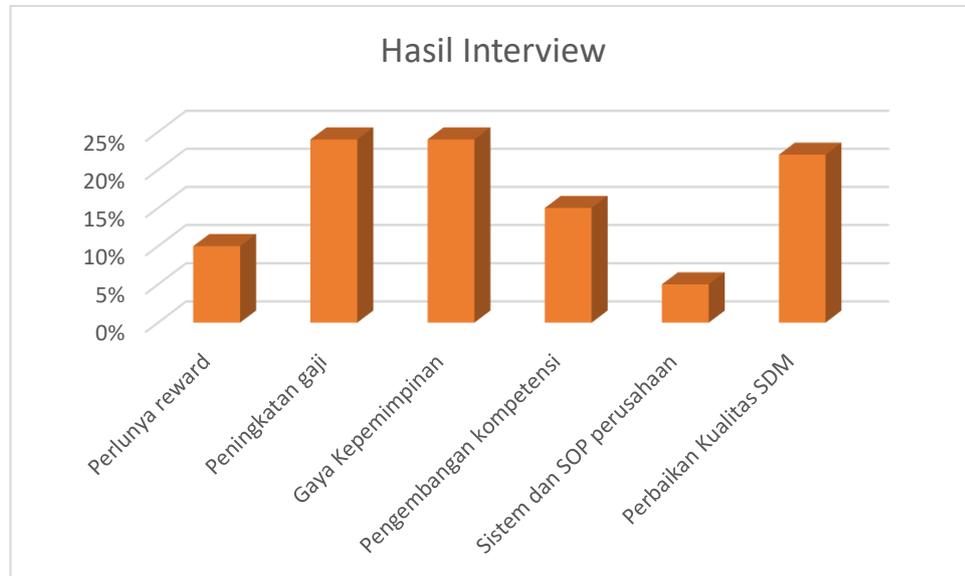


Gambar 1. 7 Data Keuangan PT XYZ selama tahun 2019

Sumber: Data Internal PT XYZ

Penulis telah melakukan interview awal kepada pemilik dan karyawan di PT XYZ untuk mengetahui kondisi internal perusahaan. Menggunakan 6 kategori pertanyaan untuk menggali tentang kepribadian, deskripsi pekerjaan, pemimpin di atasnya, penilaian teman kerja, penilaian diri sendiri dan saran. Hasil interview dilakukan kepada 6 karyawan PT XYZ yang sudah memiliki lama kerja minimal 1 tahun dijelaskan dalam gambar 1.8. Saran dan masukan dengan persentase diatas 20% yaitu: sebanyak 24% karyawan menyampaikan perlunya perubahan gaya pemimpin dan 24% menginginkan perubahan struktur gaji, 22% perlunya strategi

pengembangan karyawan. Hasil dibawah 20% ada tiga jenis saran yaitu perlunya pengembangan kompetensi sebesar 15%, perlunya *reward* 10% dan ketersediaan sistem serta SOP sebesar 5%.



Gambar 1. 8 Hasil Interview Saran dan Masukan Karyawan PT XYZ

Sumber: Hasil pengolahan interview

1.2.1 Gaya Kepemimpinan

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil interview yang dijelaskan dalam gambar 1.8 perlunya perubahan gaya kepemimpinan memiliki porsi paling besar dikeluhkan oleh karyawan. Keluhan karyawan hasil interview dibuktikan dengan gaya kepemimpinan di PT XYZ yang terdapat dualisme kepemimpinan, hal ini menimbulkan kebingungan di bawahan terkait pendapat dan kebijakan siapa yang perlu diikuti dan di dengarkan. Pada PT XYZ memiliki dua pemimpin, satu sebagai pemilik perusahaan yang namanya tercantum dalam akta perusahaan dan satu pemimpin sebagai CEO yang awalnya bergabung sebagai perusahaan pemasaran properti. Sejak tahun 2017 menyatakan diri bergabung dengan manajemen PT XYZ dan perusahaan pemasaran dilebur menjadi satu bagian di dalam PT XYZ. Sejak awal bergabung di PT XYZ

tidak ada perjanjian kerjasama dengan jelas yang mengatur wewenang, kepemilikan dan bagi hasil.

Gaya kepemimpinan dari pemilik perusahaan yang cenderung tidak berani mengambil keputusan dengan cepat mengakibatkan konflik internal seperti munculnya ketidakpercayaan dari karyawan kepada CEO dan sebaliknya. Rendahnya tingkat kepercayaan antara atasan dan bawahan menurunkan kinerja karyawan dalam semua departemen, hal ini dibuktikan dengan jumlah komplain pelanggan yang terus bertambah dan tidak ada standar dalam menyelesaikan komplain. Konflik internal menjadi pendorong munculnya ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga tercipta rasa tidak puas dalam bekerja, hal ini sesuai dengan Riansari et al (2012) bahwa gaji, penghargaan, insentif mempengaruhi kepuasan kerja

Kondisi ini berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan *paternalistic*. Pemimpin paternalistic memperlakukan bawahan seperti keluarga baik dalam lingkungan kerja atau di luar lingkungan kerja, kedekatan yang di bangun seperti figure seorang ayah yang merawat bawahan sebagai dunia orang tua (Tian & Sanchez, 2017). Kelebihan gaya pemimpin paternalistic adalah bawahan menjadi lebih loyal dan setia sehingga bawahan akan bergabung lebih lama dengan perusahaan. Kelemahan gaya pemimpin paternalistic adalah kemampuan dalam menentukan keputusan yang rendah serta bawahan mungkin tidak percaya jika pemimpin menyampaikan tentang peluang pekerjaan dalam perusahaan (Tang, 2019).

Gaya kepemimpinan yang dinilai negatif oleh bawahan akan mempengaruhi performansi perusahaan (Javidan et al., 2006), menimbulkan konflik (Zhang et al., 2011) disebabkan oleh kesalahan memberikan informasi yang tidak sesuai antara atasan dan bawahan (Restubog et al., 2008). Kepemimpinan paternalistik banyak diterapkan pada perusahaan keluarga (Farh et al., 2008), sehingga kemungkinan besar akan memiliki batas yang tipis antara domain pribadi dan pekerjaan (Yang & Li, 2017). Berbagai perilaku ciri moral bagi kepemimpinan paternalistik adalah cenderung menghindari konflik (Yang & Li, 2017). Sebaliknya pandangan di barat pemimping diharapkan menjadi individu atau pahlawan yang luar biasa bagi

bawahannya, membuat kunci keputusan dan bersemangat kepada bawahan (Yang & Li, 2017).

Tidak ada kejelasan antara tugas dan wewenang CEO mempengaruhi karyawan menjadi tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaan. Gaya kepemimpinan perlu didesain ketika menghadapi pekerjaan bersifat proyek yang terus berkembang dengan cepat serta dibutuhkan kerjasama *team* yang solid sehingga memberikan peluang sebuah proyek berhasil dilaksanakan (Aga et al., 2016). Transisi gaya kepemimpinan yang lancar dengan minimal gangguan dan berlangsung secara terus menerus merupakan hal penting untuk kinerja organisasi, sekitar 40% mengalami kegagalan proses transisi memiliki dampak pengeluaran biaya bagi perusahaan terutama perekrutan jabatan (Manderscheid & Ardichvil, 2008). Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif mempengaruhi kepuasan kerja, hubungan positif, lingkungan yang dapat dipercaya, manajemen pengetahuan yang baik (Antonakis et al., 2003; Dasborough, 2006; Paliszkievicz et al., 2015). Perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan tepat dapat hadir sebagai mediator bagi faktor lainnya dalam mempengaruhi kenaikan kinerja karyawan (Sinaga et al., 2018).

Gaya kepemimpinan yang sesuai memiliki peran dalam memberikan *inspirational motivation* sehingga karyawan terdorong untuk memberikan capaian kerja terbaik. Selain itu, gaya kepemimpinan dapat menjadi faktor paling penting dari faktor lainnya dalam meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga tercapai kebiasaan bekerja secara efektif dan efisien (Pawirosumarto et al., 2017; Sinaga et al., 2018). Menurut Sinaga et al (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan antara faktor lainnya terhadap kinerja karyawan.

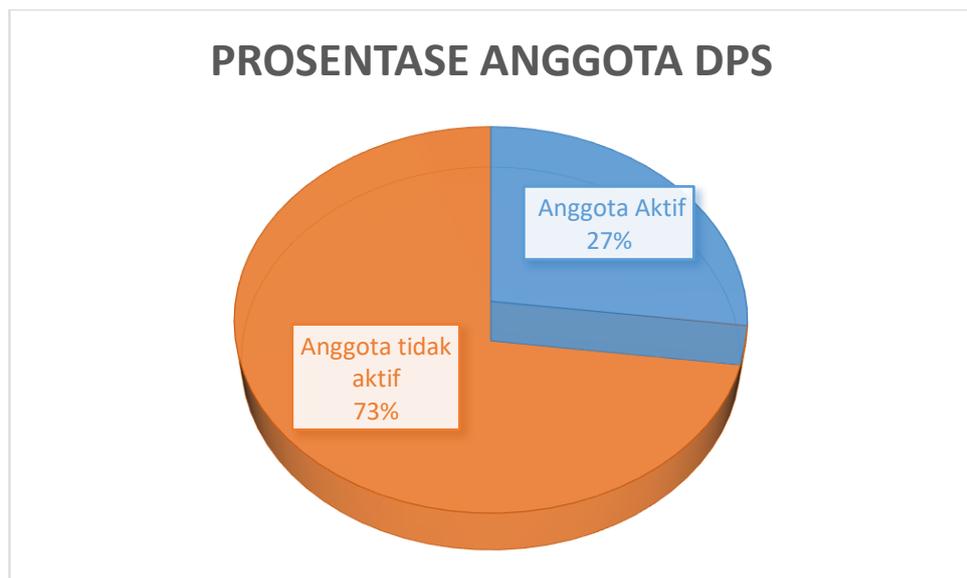
1.2.2 Kepuasan Kerja

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil interview dalam gambar 1.8 menunjukkan sebanyak 24% responden menginginkan kenaikan gaji. Menurut Smith et al (1969) dalam Pawirosumarto et al (2016) kepuasan kerja dipengaruhi oleh enam hal yaitu kepuasan dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja. Enam hal yang mempengaruhi kepuasan kerja mendukung hasil interview bahwa karyawan menginginkan kenaikan gaji salah satu bagian dalam komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan dalam bekerja ini akan mempengaruhi sikap dan keinginan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017). Secara teori kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan sehingga karyawan menjadi lebih efektif dan produktif dalam bekerja (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja terdiri dari dua jenis yaitu higienis dan motivasi, Higienis ini berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan seperti supervisi, hubungan interpersonal, kondisi fisik lingkungan kerja, gaji dan benefit (Gunlu et al., 2010).

Ausloos dan Pekalski, 2007 dalam A.Alrawahi et al, 2019 menyampaikan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan yang didapatkan melalui promosi, pengakuan, gaji, dan pencapaian/prestasi kerja. Karyawan yang puas akan memberikan kinerja yang lebih efektif sesuai dengan tujuan dalam organisasi (Martins & Proença, 2014). Setiap individu memiliki level yang berbeda dalam memahami kepuasan dalam bekerja hal ini tergantung dengan *value system* dalam diri, persepsi tinggi dalam kepuasan kerja akan memberikan pekerjaan yang lebih memuaskan dalam organisasi (Renyut et al., 2017). Peningkatan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hendri, 2019; Renyut et al., 2017). Kepuasan kerja dapat berperan menjadi mediator bagi variabel lainnya sehingga dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan (Hendri, 2019; Mardanov, 2020; Renyut et al., 2017).

1.2.3 Manajemen Perubahan

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah perubahan Berdasarkan gambar 1.9 bahwa peningkatan strategi kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan manajemen perubahan di level individu (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Manajemen perubahan yang dilakukan dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Al-Jaradat et al., 2013). Organisasi bisnis memerlukan perubahan ketika menjalankan proyek atau berkeinginan meningkatkan kinerja, menangkap peluang atau mengatasi masalah utama di perusahaan. Proses perubahan terjadi dalam hal struktur organisasi, deskripsi pekerjaan dan jenis penggunaan teknologi. Perubahan mendorong karyawan harus mengubah cara melakukan pekerjaannya dengan memahami serta mempelajari cara kerja baru atau akan mengalami kegagalan jika cara kerja dilakukan berdasarkan inisiatif tanpa mempelajari proses perubahan (Sparr, 2018). Proses perubahan ini harus dikelola dengan baik untuk menghasilkan tujuan perubahan yang diinginkan.



Gambar 1. 9 Jumlah anggota DPS

Sumber: Data internal DPS

Hasil survey yang dilakukan di salah satu anggota DPS menunjukkan kebutuhan yang sama di anggota DPS. Kondisi ini ditunjukkan dengan jumlah

anggota aktif masih dibawah 50%. Perubahan dalam level individu akan mendorong perubahan perusahaan sehingga jumlah anggota DPS yang aktif mengalami peningkatan. Jumlah anggota DPS yang aktif sebesar 27% dan anggota tidak aktif sebesar 73% dalam gambar 1.9. Jumlah persentase anggota yang aktif tidak mengalami kenaikan sejak tahun 2016 walaupun jumlah anggota yang tergabung mengalami kenaikan sekitar 50 sampai 300 per tahun. Definisi anggota aktif adalah alumni pelatihan properti syariah yang masih aktif memiliki proyek atau tergabung dalam marketer properti syariah hingga tahun 2020. Untuk meningkatkan jumlah anggota aktif, DPS baru melakukan upgrading secara keseluruhan pada tahun 2020 yang dilakukan secara online karena kondisi pandemic covid-19. Berdasarkan wawancara dengan anggota yang tidak aktif menyampaikan bahwa proses manajemen perubahan belum dikonsolidasikan secara terpusat. Semua kegiatan di setiap DPW diserahkan kepada setiap pengurus dan diberikan kewenangan secara penuh untuk menentukan sendiri program serta kegiatan tanpa ada panduan baku dari kepengurusan pusat.

Jumlah anggota aktif yang tidak mengalami peningkatan akan memunculkan kesulitan di DPS untuk memiliki kekuatan lebih dalam menarik pelanggan, meningkatkan keberhasilan mencapai target (Lam, 2009) dan kemampuan melakukan regenerasi proyek (Appleyard, 2006 dalam Lam, 2009). DPS perlu meningkatkan jumlah anggota yang aktif untuk mengejar pertumbuhan yang cepat sehingga mampu membawa ekonomi anggota tumbuh, membangun nilai positif bagi pelanggan, memberikan peran sosial lebih besar dan meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu bertahan dalam pasar yang kompetitif (Lam, 2009).

Grimolizzi dan Jensen (2018) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah proses pendekatan terstruktur untuk memastikan perubahan diterapkan secara menyeluruh dan lancar untuk mencapai tujuan dan manfaat dalam melakukan perubahan. Fokus manajemen perubahan adalah dampak yang lebih luas dari berubah terutama bagi *team* atau individu dalam perusahaan dari keadaan saat ini ke kondisi keadaan masa depan. Karena itu manajemen perubahan menekankan

pada sisi mengubah manusia dan kepemimpinan di semua tingkatan baik eksekutif, pemimpin senior, manajer menengah, pengawas dan staf (Sparr, 2018)

Sejak tahun 1995 Kotter telah membuat delapan langkah melakukan manajemen perubahan berdasarkan penelitian selama 10 tahun terhadap 100 perusahaan (Kotter, 1995). Pendekatan model manajemen perubahan oleh Kotter (1995) khusus digunakan untuk melakukan proses perubahan pada organisasi agar mencapai kinerja yang tinggi. Manajemen perubahan model ADKAR bisa digunakan untuk membuat perubahan yang berhasil untuk satu orang atau 20 orang atau 1.000 orang atau untuk seluruh bagian organisasi (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Perusahaan dengan jumlah karyawan sedikit mulai 3 orang sesuai menggunakan ADKAR dalam melakukan manajemen perubahan. Pendekatan manajemen perubahan dengan fokus kepada individu daripada organisasi ada dalam metode ADKAR (Almanei et al., 2018).

- A Awareness of the need for change
 - D Desire to support and participate in the change
 - K Knowledge of how to change
 - A Ability to launch required skills and behaviors
 - R Reinforcement to sustain the change
-

Gambar 1. 10 Model ADKAR

Sumber: Hiaat 2006

Dalam gambar 1.10 diperlihatkan tahap dari model ADKAR dalam melakukan manajemen perubahan dengan harus dilakukan berurutan dari tahap A-D-K-A-R. Hasil yang didapatkan dalam bisnis dengan melakukan manajemen perubahan dijelaskan dalam gambar 1.11. Mengelola perubahan bukan hanya tentang tugas komunikasi, sponsor atau pelatihan. Mengelola sisi orang untuk berubah lebih cepat, dengan partisipasi lebih

besar dan kinerja yang lebih tinggi dari semua individu yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Tujuan akhir adalah untuk merealisasikan tujuan melakukan perubahan dan memaksimalkan laba dari total investasi (Hiatt, 2006b).

Change management strategy development	Change management activities	Change management elements - ADKAR	Business results
Assess the change	Communications	Awareness	On time
Assess the organization	Sponsorship	Desire	On budget
Assess sponsorship	Training	Knowledge	Achieve business objectives
Assess risks and challenges	Coaching	Ability	- lower costs
Design special tactics	Resistance Management	Reinforcement	- increased revenue
Form team and sponsor model			- improved quality
Assess team readiness			- return on investment (ROI)



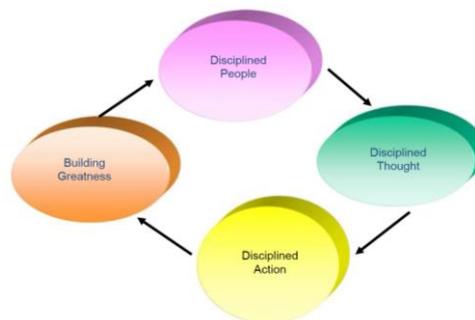
Gambar 1. 11 Manajemen Perubahan dan Hasil Dalam Bisnis

Sumber: Hiatt, 2006

Dalam sistem manajemen perubahan lingkup terkecil adalah individu dan lingkup terbesar adalah organisasi/perusahaan (Almanei et al., 2018). Perubahan individu akan memberikan kontribusi terhadap proses kinerja manajemen, dengan kompetensi dan kesiapan individu/karyawan akan memunculkan kolaborasi positif dalam perusahaan (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Keberhasilan dalam manajemen perubahan dengan fokus individu akan membuat karyawan lebih produktif dan meningkatkan kinerja (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Sebuah organisasi mengalami perubahan bukan hanya organisasi yang berubah tetapi lebih dalam lagi hal ini terjadi karena perubahan individu yang dilakukan secara kolektif (Hiatt, 2006a, 2006b).

Perusahaan akan selalu berhadapan dengan persaingan yang mendorong untuk melakukan perubahan dalam hal strategi, teknologi, proses dsb agar tetap bisa bertahan dalam lingkungan bisnis (Almanei et al., 2018). Secara umum sebuah perusahaan yang tidak bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal akan sulit untuk bertahan (Price, 1997). Dengan terus melakukan perubahan yang berkelanjutan perusahaan akan mampu bertahan dalam waktu

lama bahkan mencapai umur 100 tahun atau lebih (Krantz & Swartz, 2011). Survey secara global yang dilakukan oleh McKinsey(2008) dalam Vora (2013) transformasi organisasi menyampaikan bahwa perusahaan yang termotivasi untuk berubah hasilnya sebanyak 35% memiliki kinerja yang bagus, 15 % mampu mengurangi biaya dan 12% mampu bertahan dari krisis (Vora, 2013).



Gambar 1. 12 *Good to Great Jim Collins*

Sumber: Jim Collins, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2001.

Dalam gambar 1.12 Jim Collins menjelaskan dari 1.435 perusahaan reputasi baik, memeriksa kinerja selama 40 tahun, melampau perkembangan 3x selama 15 tahun di pasar saham. Kita bisa belajar bahwa untuk merekrut orang yang tepat dalam perjalanan melakukan perubahan, anggota mereka kebebasan untuk berpikir kritis dan mendukung tindakan mereka, karena mereka akan membangun perubahan berkelanjutan dalam organisasi (Vora, 2013). Dalam pembangunan properti sangat berkaitan dengan kemampuan manajemen proyek untuk menghasilkan proyek yang baik diperlukan aplikasi dari pengetahuan, keahlian, alat dan teknik untuk bisa memenuhi persyaratan proyek.

1.2.4 Komitmen Organisasi

Faktor keempat yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keterikatan individu terhadap organisasi atau loyalitas seseorang terhadap organisasi sehingga menggunakan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi (Hidayat, 2014). Komitmen organisasi yang rendah dapat

dilihat dari tidak terlibat dalam kegiatan perusahaan secara penuh, merasa tidak terikat dengan perusahaan, turnover, jumlah resign karyawan, keterlambatan hadir dan tidak hadir di waktu kerja (Kalkavan & Katrinli, 2014). Akibat dari rendahnya komitmen organisasi karyawan tidak mengeluarkan semua daya usaha dalam mencapai tujuan perusahaan.

Rendahnya komitmen organisasi di PT.XYZ dibuktikan dengan keterlambatan kehadiran karyawan yang dijelaskan dalam gambar 1.5 kehadiran tepat waktu sebesar 30% dari target 85%. Tidak tercapainya target pembayaran *booking fee* dan *down payment* (DP) yang dijelaskan dalam gambar 1.13 dan 1.14 menunjukkan bahwa karyawan belum menggunakan secara maksimal daya usaha dalam mencapai target perusahaan menunjukkan tingkat komitmen organisasi rendah.

Bulan	Konsumen Menyerahkan Data	Membayar DP	Prosentase
Januari	63	5	8%
Februari	135	5	4%
Maret	35	0	0%
April	35	4	11%
Mei	31	2	6%
Juni	73	0	0%
Juli	135	0	0%
Agustus	82	4	5%
September	69	4	6%
Oktober	36	0	0%
November	53	1	2%
Desember	150	1	1%

Gambar 1. 13 *Prosentase dari konsumen membayar DP*

Bulan	Survey	Booking Fee	Prosentase
Januari	37	7	19%
Februari	40	10	25%
Maret	13	1	8%
April	21	10	48%
Mei	22	6	27%
Juni	49	13	27%
Juli	76	22	29%
Agustus	46	6	13%
September	29	9	31%
Oktober	27	3	11%
November	35	6	17%
Desember	57	12	21%

Gambar 1. 14 Prosentase dari konsumen membayar Booking Fee

Berdasarkan gambar 1.13 dan 1.14 terdapat perbedaan dari jumlah pelanggan yang tertarik dengan jumlah pembayaran *down payment (DP)*, *Survey* dan *Booking Fee*. Jumlah pelanggan yang memberikan booking fee tidak sesuai target karena jumlah dibawah 75% dari jumlah pelanggan melakukan survey ke lokasi pembangunan perumahan. Selain itu jumlah pelanggan yang melakukan pembayaran DP dibawah 20% dari jumlah pelanggan yang tertarik. Jumlah ini tidak sesuai dengan target penjualan perusahaan yang menetapkan persentase DP 30% dari jumlah pelanggan yang tertarik. Menaikkan jumlah prosentase DP, survey dan booking fee diperlukan sumber daya yang memiliki komitmen kuat dalam melakukan usaha dan loyalitas untuk mencapai tujuan organisasi (Hazer dalam Hidayat, 2014). Komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu keyakinan kuat dalam menerima *goals* dan value organisasi; keinginan yang kuat menggunakan usaha besar atas nama organisasi ; dan hasrat yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi (Mowday & Steers, 1979; Price, 1997). Memperbaiki komitmen organisasi karyawan akan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hendri, 2019; Kalkavan & Katrinli, 2014).

Asosiasi perumahan seperti DPS perlu memperhatikan peran dan kontribusi anggota DPS karena memiliki jumlah anggota aktif yang tidak mengalami kenaikan

semenjak 2015. Asosiasi perumahan seperti DPS merupakan organisasi non profit memerlukan peran anggota memiliki tujuan menarik berbagai stakeholder dengan bisnis perumahan syariah sehingga mampu menghadirkan perumahan syariah dengan harga terjangkau di seluruh wilayah Indonesia (Gibb & McNulty, 2014; Lam, 2009). Menaikkan jumlah anggota aktif berkaitan erat dengan kondisi perusahaan anggota salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. DPS perlu mendukung perusahaan anggota untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan perusahaan yang memiliki kualitas tinggi (Mroueh & de Waal, 2017). Jumlah anggota aktif sekitar 20% dari total anggota yang tergabung, DPS baru menghadirkan 500 proyek properti syariah selama lima tahun. DPS memiliki target membangun satu juta unit sampai tahun 2030 dengan memaksimalkan peran anggota DPS. Kondisi ini akan menjadi kendala tercapainya target jika jumlah anggota aktif tidak meningkat. Peningkatan jumlah anggota aktif berkaitan dengan kondisi kinerja karyawan di perusahaan anggota DPS (Mroueh & de Waal, 2017; Xiang et al., 2018).

Penelitian ini penting dilakukan untuk menentukan faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan anggota DPS dalam mencapai *goals* di DPS (Xiang et al., 2018) dengan melakukan perbaikan kinerja berdasarkan manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai mediator. Untuk menemukan variabel mediator yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan secara positif. Dengan mengetahui faktor dan mediator yang tepat tersebut maka anggota DPS dapat melakukan tahapan yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan anggota dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut. Pemilihan mediator yang tepat akan membantu meningkatkan dan memperkuat faktor-faktor terhadap kinerja karyawan Selain mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan anggota DPS digunakan untuk melakukan perubahan berdasarkan pengetahuan tersebut, karena itu output dari penelitian ini disamping untuk memberikan masukan keilmuan tentang faktor-faktor dan mediator yang mempengaruhi kinerja karyawan di

properti syariah Indonesia dan akan digunakan untuk merancang kinerja yang sesuai untuk karyawan di perusahaan anggota DPS.

3. 1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan yang muncul dari penyampaian pada latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan Manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja?
5. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja?
6. Bagaimana hubungan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja?
7. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
8. Bagaimana hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja?
9. Bagaimana hubungan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh gaya kepemimpinan?
10. Bagaimana hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh gaya kepemimpinan?
11. Bagaimana hubungan manajemen perubahan terhadap kinerja dimediasi gaya kepemimpinan?
12. Bagaimana hubungan manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan?
13. Bagaimana mengukur pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
14. Bagaimana mengukur pengaruh manajemen perubahan dan komitmen organisasi yang dimediasi oleh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

15. Bagaimana merancang kinerja karyawan, berdasarkan hubungan manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

4. 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui hubungan manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Merancang *Key Performance Indicator* (KPI) untuk meningkatkan kinerja karyawan, berdasarkan hubungan manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

5. 1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian adalah pelaku properti yang sudah tergabung dalam komunitas Developer Properti Syariah Indonesia.
2. Unit analisis yang menjadi responden dari penelitian adalah karyawan dengan jabatan sebagai manajer, supervisor, kepala bagian, koordinator, *general manager*, *ceo* dan pemilik perusahaan.
3. Anggota DPS yang belum memiliki legalitas badan hukum usaha tidak menjadi batasan selama masih aktif di properti syariah
4. Anggota DPS yang menjadi responden fokus sebagai developer, kontraktor, *marketer agency* atau Konsultan dalam properti syariah.

6. 1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Aspek teoritis(keilmuan)

Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi tentang teori perancangan kinerja karyawan dalam keilmuan terkait pengaruh dari manajemen perubahan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dalam kinerja karyawan.

B. Aspek praktis(guna laksana)

Hasil penelitian ini bisa diterapkan dalam perusahaan dengan lingkup karyawan dengan jumlah dibawah 1.000 seperti pada perusahaan properti syariah yang sedang berkembang dan usaha kecil menengah dengan kondisi keterbatasan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.1 Sistematika penulisan

Sistematika penulisan merupakan gambaran dari keseluruhan proses penelitian. Pada sub bab ini, peneliti menjabarkan sistematika penulisan dalam 3 bab yaitu:

A. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini membahas tentang penjelasan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang diangkat oleh peneliti, tujuan dan manfaat dari penelitian, batasan masalah yang ada pada penelitian, serta sistematika penulisan yang menjelaskan tentang kerangka penulisan proposal tesis.

B. Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini membahas tentang penjelasan teori dan referensi relevan secara ringkas yang dapat digunakan sebagai acuan oleh peneliti untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Teori dan referensi tersebut terdiri dari teori dasar, model dasar dan model terkait yang akan dikembangkan dalam penelitian berdasarkan ruang lingkup yang dikaji, serta posisi penelitian. Teori dan referensi tersebut diperoleh dari buku, e-book, internet, maupun jurnal terpublikasi pada penelitian terdahulu dalam kurun waktu sepuluh tahun kebelakang. Serta hipotesis yang diperlukan dalam melakukan penelitian.

C. Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini membahas tentang rancangan dari tahapan penelitian yang dilakukan berupa model konseptual dan sistematika pemecahan masalah. Model konseptual ini merupakan tahapan yang menjabarkan konsep

pemikiran yang digunakan untuk merumuskan suatu kerangka kerja atau alur rancangan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Sedangkan sistematika pemecahan masalah merupakan tahapan yang menjabarkan konsep pemikiran yang digunakan untuk membuat kerangka pemecahan masalah dan merumuskan solusi dari penelitian yang dilakukan