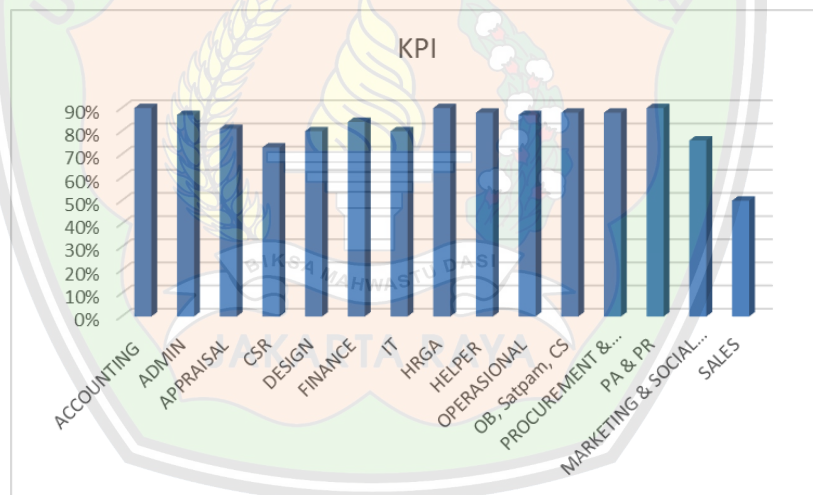


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri properti di Indonesia, khususnya di wilayah Tangerang, mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan hunian bersubsidi. PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang properti dan telah membangun ribuan rumah bersubsidi di Tangerang, dihadapkan pada tantangan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dan memenuhi ekspektasi konsumen.



**Gambar 1. 1 Data KPI Divisi Kuartal 1 2025 PT. Arifindo Adiputra Ariaguna**

Sumber : Data HRD PT. Arifindo Adiputra Ariaguna

Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan, sebagaimana dinyatakan oleh Nurramadhania (2023), bahwa “SDM merupakan aset utama dalam mencapai tujuan organisasi”.

Di PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, motivasi karyawan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti insentif finansial, lingkungan kerja yang kondusif, dan kesempatan untuk berkembang. Sering kali meskipun perusahaan telah memberikan berbagai insentif untuk meningkatkan motivasi karyawan, masih ada beberapa karyawan yang menunjukkan kinerja rendah. Hal ini menunjukkan adanya gap antara upaya perusahaan dalam memotivasi karyawan dan respon karyawan terhadap upaya tersebut. Sedangkan, motivasi karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan berdedikasi

Kinerja karyawan merupakan isu krusial yang tidak dapat diabaikan. Organisasi perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks dan memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Haryani et al., 2022). Untuk mencapai kinerja yang optimal tidak dapat tercapai secara instan, karena diperlukan proses evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan guna memastikan bahwa tugas-tugas tersebut dijalankan dengan tepat (Sugiono *et al.*, 2022).

Kinerja karyawan bukan hanya soal pencapaian target individu semata, tetapi juga mencerminkan efektivitas organisasi dalam memanfaatkan potensi manusia secara strategis. Dengan memanfaatkan data kinerja secara strategis, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam hal pengembangan karyawan dan perencanaan bisnis, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan (Rahayu & Ismail, 2024).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja (Fahmi *et al.*, 2021). Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat, dinamis, dan mendukung produktivitas. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, serta menjadi teladan bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan, sikap, dan perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim. Dalam konteks pembentukan budaya kantor, gaya kepemimpinan yang berhasil menjadi faktor kunci dalam menciptakan atmosfer kerja yang baik dan produktif (Cahyati & Adelia, 2024).

Menurut Haryani *et al* (2022), kepemimpinan merupakan proses pemanfaatan tugas dan wewenang oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang demokratis berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sekaligus mendorong peningkatan motivasi dan kinerja anggota tim (Sari *et al.*, 2024). Seorang kepala organisasi dapat diakui sebagai pemimpin yang sesungguhnya apabila ia memiliki kemampuan untuk memengaruhi serta mengarahkan bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Mukmin *et al.*, 2021). Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi aspek yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam membangun loyalitas dan komitmen kerja karyawan.

Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dalam bertindak dan menyelesaikan

masalah. Sehingga sistem nilai dapat memengaruhi cara kerja dan perilaku anggota (Haryani et al., 2022). Budaya organisasi ditanamkan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam memahami, menafsirkan, dan merespons berbagai permasalahan yang muncul dalam lingkungan kerja (Fahmi *et al.*, 2021). Budaya organisasi yang kuat akan memberikan rasa memiliki dan arah yang jelas bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

**Tabel 1. 1. Budaya kerja PT. Arifindo Adiputra Ariaguna**

| KAIZEN       |                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| Value        | Meaning                                                  |
| Sort         | Ringkas                                                  |
| Set in Order | Mendahulukan yang awal dan prioritas                     |
| Shine        | Memastikan lingkungan kerja Bersih                       |
| Standardize  | Memastikan semua barang inventaris dan aset terawat baik |
| Sustain      | Mengembangkan kebiasaan baik dan berkelanjutan           |

Sumber data : HRD 2025

Motivasi kerja juga menjadi pendorong utama dalam menentukan seberapa besar upaya yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. “Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya lebih terikat pada organisasi, berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi, dan akhirnya meningkatkan kinerja tim dan perusahaan” (Makalah Motivasi dalam Manajemen SDM, 2025). Lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong motivasi dapat menciptakan budaya positif yang meningkatkan kinerja, sementara lingkungan yang negatif dapat menurunkan motivasi dan menghambat kinerja.

Motivasi dalam diri seseorang muncul melalui perpaduan antara kebutuhan, dorongan, tujuan yang ingin dicapai, serta imbalan yang diperoleh (Haryani et al., 2022). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi,

keaktivitas, dan semangat dalam bekerja. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik maka potensi karyawan akan berkembang secara optimal.

Keberhasilan faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari peran kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pencapaian yang diharapkan melalui usaha yang dilakukan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sikap ini timbul ketika hasil kerja dianggap memuaskan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya (Sugiono *et al.*, 2022). Kepuasan kerja berperan sebagai perantara antara faktor-faktor organisasi dengan hasil kerja karyawan. Menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang mendukung, dan motivasi kerja yang tinggi belum tentu langsung menghasilkan kinerja yang baik apabila tidak dibarengi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan memiliki komitmen lebih kuat, loyal terhadap tempat mereka bekerja, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dilihat sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja karyawan. Berbagai studi sebelumnya telah mengonfirmasi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Sugiono *et al* (2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel pertama juga berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memediasi pengaruhnya terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian Haryani *et al* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, hanya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara budaya organisasi dan motivasi kerja tidak signifikan. Secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, hanya motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu masih terdapat variasi hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut tidak selalu konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sementara studi lain menyatakan bahwa pengaruhnya bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal serupa juga terjadi pada budaya organisasi dan motivasi kerja. Inkonsistensi ini menandakan perlunya penelitian lanjutan untuk menguji kembali hubungan antar variabel tersebut, khususnya dalam Perusahaan Property di Indonesia yang memiliki karakteristik kerja yang khas, target tinggi, dan tekanan kerja yang cukup tinggi.

Pada konteks PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, karyawan dihadapkan pada berbagai tantangan seperti beban kerja yang tinggi, tuntutan pelayanan kepada pelanggan yang cepat dan tepat, serta keterbatasan sumber daya yang tersedia.

PT. Arifindo Adiputra Ariaguna sangat penting untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di sektor properti..

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?

6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
8. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
9. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?
10. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna?

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, dengan fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner, sehingga hasil penelitian bersifat subjektif berdasarkan persepsi responden. Penelitian tidak membahas faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, kebijakan pemerintah, atau dinamika pasar properti secara luas yang mungkin turut mempengaruhi kinerja karyawan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
9. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Kerja.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, antara lain:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan,

budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dalam konteks yang berbeda.

## **2. Manfaat Praktis**

### **a. Bagi Manajemen PT. Arifindo Adiputra Ariaguna**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan gaya kepemimpinan, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta peningkatan motivasi kerja dan kepuasan karyawan

### **b. Bagi Karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna**

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman bagi karyawan mengenai pentingnya peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja, serta bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memengaruhi pengalaman dan produktivitas kerja mereka sehari-hari.

### **c. Bagi Praktisi SDM dan Pimpinan Organisasi.**

Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan dalam pengambilan keputusan manajerial di bidang property bisnis, terutama dalam hal perbaikan iklim kerja, pengembangan kepemimpinan, serta penyusunan program peningkatan motivasi kerja.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB 1. PENDAHULUAN:**

Bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan sebagai gambaran umum isi penelitian.

### **BAB 2. TELAAH PUSTAKA:**

Bab ini berisi landasan teori yang mendasari penelitian, ulasan hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel, serta perumusan hipotesis penelitian.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN:**

Bab ini menjelaskan lokasi dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan, sumber serta jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, serta metode analisis data yang diterapkan.

### **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN:**

Bab ini menyajikan deskripsi data responden, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, hasil analisis statistik deskriptif, hasil pengujian outer model dan inner model, hasil uji hipotesis baik langsung maupun mediasi, serta pembahasan hasil penelitian secara mendalam.

### **BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN:**

Bab ini memuat kesimpulan berdasarkan hasil penelitian serta saran yang diberikan untuk manajemen perusahaan dan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

### **DAFTAR PUSTAKA:**

Berisi daftar referensi yang digunakan dalam penelitian ini.

**LAMPIRAN-LAMPIRAN:**

Memuat instrumen penelitian seperti kuesioner, data mentah, hasil analisis statistik, dan dokumen pendukung lainnya.

