

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Properti merupakan kebutuhan dasar manusia sebagai bagian dari kebutuhan atas sandang dan papan. Terlibat dalam industri properti tersebut adalah antara lain pengembang (*developer*), investor, konsultan, notaris / PPAT, bank, penilai properti dan perantara jual-beli-sewa properti (*broker* properti). Tantangan untuk menyiapkan *broker* / agen properti yang profesional yang memiliki standar kerja yang baik, kemampuan melayani konsumen yang benar dan pengetahuan properti yang baik sangat di butuhkan.

Kantor HORE Properti adalah kantor *broker* properti yang memfasilitasi setiap individu yang mau berkecimpung di dunia *brokerage property* untuk menjadi agen properti, sesuai dengan PERMENDAG no 51/M-DAG/ PER/ 7/ 2017 disebutkan, perusahaan perantara perdagangan properti yang selanjutnya di singkat P4 adalah badan usaha yang berbadan hukum yang didirikan dan berkedudukan di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia yang melakukan kegiatan usaha perantara jual beli, perantara sewa menyewa, penelitian dan pengkajian, pemasaran, serta konsultasi dan penyebaran informasi yang berkaitan dengan properti.

Kantor HORE Properti memfasilitasi agen properti yang telah bergabung untuk mendapatkan standart pelatihan sebagai agen properti sehingga akan tercipta para agen properti yang memiliki kompetensi dan memahami akan fungsi utamanya sebagai agen properti. HORE Properti memiliki program bagi para agennya untuk bisa merekrut rekan kerja menjadi tim dari agen properti tersebut, sehingga agen yang melakukan perekrutan tersebut bisa mendapatkan *referral* atau pendapatan pasif dari rekan kerja di bawahnya. Pendapatan kantor *broker property* dalam hal ini HORE Properti sangat dipengaruhi oleh perkembangan dari jumlah agen dan kinerja agennya, untuk menambah jumlah agen properti yang bergabung tidak lepas dari peran agen properti yang melakukan perekrutan tim di bawahnya dan kinerja agen properti yang baru direkrut tidak lepas dari peran agen properti yang merekrut di mana agen tersebut sudah lebih dahulu memiliki pengetahuan dan kemampuan di bidang *broker property*, sehingga agen properti yang lebih senior ini

biasanya membimbing para agen yang masih baru bergabung untuk diberikan motivasi dalam menekuni bisnis agen properti dan pelatihan seputar pengetahuan bisnis *broker* properti sehingga mereka memiliki kompetensi dalam menjalankan profesi barunya sebagai agen properti.

Dalam manajemen kinerja (Dharma, 2005 : 16) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Dharma, kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Harus dibedakan dari atribut tertentu, seperti pengetahuan, keahlian dan kepiawaian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai, tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diberikan, dan pemahaman karakteristik team di bawahnya, maka kepemimpinan agen HORE properti yang lebih senior diharapkan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil, maka ia akan memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja dari kantor HORE Properti, ditentukan dengan jumlah agen properti yang aktif menjalankan bisnis HORE Properti dan juga menambah terus menambah jumlah Klien dalam pemakaian jasa HORE Properti.

Berdasarkan hasil survei, sebagai data adalah *review* rata - rata *revenue* HORE Properti Semarang tahun 2015 - 2017 untuk divisi penjualan Properti HORE Properti Semarang. Tahun 2015, rata - rata *revenue* HORE Properti Semarang sejumlah 351.261.026 rupiah per bulan, tahun 2016, rata - rata *revenue* HORE Properti Semarang sejumlah 322.026.822 rupiah per bulan, tahun 2017, rata - rata *revenue* HORE Properti Semarang sejumlah 296.733.806 rupiah per bulan.

Berdasarkan hasil survey diatas, *Revenue* HORE Properti Semarang tahun 2017 ada penurunan *Revenue* bila dibandingkan tahun 2015 dan tahun 2016. Tahun 2016 dibandingkan tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 8,323 % dan tahun 2017 dibandingkan tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 7,854 %.

Dibutuhkan peranan agen properti untuk meningkatkan *Revenue* HORE Properti Semarang, sedangkan seorang agen properti tidak menerima pendapatan tetap dari kantor, seorang agen Properti yang aktif, akan sangat mengerti bahwa perkembangan bisnis HORE Propertinya akan sangat dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah perekrutan agen properti baru dalam jaringan bisnisnya. Untuk dapat menambah jumlah perekrutan dalam jaringan bisnisnya, seorang agen properti harus memiliki motivasi yang tinggi terlebih dahulu dalam dirinya untuk menjalankan bisnis HORE Propertinya, yaitu dengan mengikuti pelatihan (*training*), melakukan presentasi, *follow up*, *recruiting* (merekruit agen properti baru), memotivasi, melatih dan mengarahkan agen properti baru tersebut agar mau aktif menjalankan bisnis HORE Propertinya, sehingga mempercepat perkembangan bisnis HORE Propertinya. Naiknya motivasi dari dalam dan dari luar diri setiap agen Properti untuk mau memimpin dengan benar akan berpengaruh pada peningkatan revenue HORE properti di Semarang.

Di penelitian terdahulu, tesis yang berjudul pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja dengan moderasi motivasi dan pelatihan di Stokis High Desert Semarang (Gustave Iskandar, 2015), kepemimpinan strategis distributor berpengaruh positif terhadap kinerja distributor Stokis High Desert Semarang dengan motivasi sebagai variabel moderating. Juga kepemimpinan strategis distributor berpengaruh positif terhadap kinerja distributor Stokis High Desert Semarang dengan pelatihan sebagai variabel moderating. Di HORE Properti, kinerja agen bisa dikatakan hampir sama dengan kinerja distributor *network marketing*, karena agen properti tidak digaji oleh kantor propertinya. Untuk meningkatkan kinerjanya, dibutuhkan kepemimpinan strategis dalam menjalankan bisnis propertinya, agen HORE Properti juga memiliki rekan kerja (*downline*) yang harus dibimbing, dipimpin, dimotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Di penelitian terdahulu, tesis yang berjudul pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Tabanan dengan pelatihan dan motivasi sebagai variabel moderasi (Ni Made Wasasih, 2015), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif signifikan pada kinerja bendahara SKPD, pelatihan dan motivasi memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Oleh karena itu peneliti juga melihat bahwa di dunia agen properti juga membutuhkan motivasi dan pelatihan yang berkesinambungan untuk menambah pengetahuan dan daya dorong dalam diri agen properti tersebut untuk bisa menjadi seorang pemimpin dan menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam *Scenario Planning : A Tool for Strategic Thinking* (Paul J.H. Schoemaker, 1995), berpikir strategis terdiri dari : memindai (*scanning*), adalah adalah teknik membaca dengan sekilas untuk menemukan sebuah informasi tertentu dalam sebuah bacaan dengan cepat dan akurat. Menurut pengalaman penulis, sebagai konsultan manajemen, penulis belajar dari pengalaman bisnis broker / agen properti, memilih orang itu sangat penting. Dalam mengukur kinerja dari keseluruhan bisnis broker / agen yang bernama HORE (*High Opportunity Real Estate*) Properti yang ada di Semarang, tentu saja ditentukan dengan jumlah agen properti yang aktif menjalankan bisnis HORE Properti dan juga menambah terus menambah jumlah klien dalam pemakaian jasa HORE Properti

Saat penulis mengijinkan sebanyak - banyaknya orang menekuni bisnis agen properti, ternyata kenyataan yang terjadi, banyak orang yang tidak produktif, tidak mendapatkan pendapatan dari bisnis agen propertinya dan bahkan memutuskan dirinya untuk berhenti, tidak lagi menjalankan bisnis agen propertinya. Penulis menemukan bahwa tidak semua orang mau masuk dalam bisnis agen properti, serius, dan menekuni bisnis properti. Tanpa melalui *scanning* (memindai) kepada calon agen properti sejak awal, maka banyak agen akan berhenti di tengah jalan, tidak mendapatkan hasil yang signifikan, apalagi bisa menjadi sukses melalui bisnis properti.

Berikutnya, visi (*visioning*), Visi HORE Property Semarang, menjadi *property brokerage* terbesar dan terpercaya di Indonesia. Namun dengan perubahan jaman dan karena generasi baru yang timbul, ada gap generasi, betapa susahnyanya sekarang mengatur

agennya yang bervariasi generasinya, seperti : *Baby Boomer* (lahir tahun 1946 – 1964), Generasi X (lahir tahun 1965-1980), Generasi Y (lahir tahun 1981-1994), Generasi Z (lahir tahun 1995-2010)

Untuk dapat menjadi agen properti, minimal harus berusia 17 tahun, jadi kelahiran sebelum tahun 2002. Sebagai gambaran singkat, generasi milenial, yang juga punya nama lain generasi y, adalah kelompok manusia yang lahir di atas tahun 1980-an hingga 1997. Mereka disebut milenial karena satu – satunya generasi yang pernah melewati milenium kedua sejak teori generasi ini diembuskan pertama kali oleh Karl Mannheim pada 1923. Dari sudut pandang universal, ketika mereka ditanyakan topik apa yang menarik untuk diperbincangkan, ternyata antar generasi juga menunjukkan perbedaan yang signifikan. Tiga topik pembicaraan favorit milenial adalah olahraga, musik / film, dan it. Gen x menyukai pembicaraan soal sosial / politik, ekonomi, dan budaya. Sementara *baby boomers* lebih suka memperbincangkan soal keagamaan.

Salah satu industri yang terdampak serius dengan adanya pergeseran perilaku antar generasi ini adalah media. Konsumsi media juga terjadi perbedaan, *baby boomers* masih setia dengan tv, gen x masih setia dengan tv dan surat kabar, disisi lain Milenial lebih banyak akses informasi dari internet dan mulai meninggalkan media konvensional.

Berbagai perbedaan tadi memang tidak bisa dihindari tapi tidak perlu disikapi secara berlebihan, dialektika antar generasi justru akan memperkaya ide dan gagasan dalam proses memperkuat peradaban. Bagi penulis, masa depan adalah milik mereka yang masih muda, milik generasi milenial dan generasi - generasi sesudahnya. Dengan kemampuan dan kreativitas yang mereka miliki serta didukung oleh mudahnya akses terhadap informasi dan teknologi, milenial akan mampu melampaui setiap tantangan jaman didepannya.

Lalu bagaimana dengan *baby boomers* dan gen x, sudah saatnya generasi *baby boomers* pelan tapi untuk dengan lapang dada, memahami untuk mengurangi dominasi dan menyerahkan perannya kepada gen x dan milenial. Penulis mengibaratkan *baby boomers* adalah seorang yang penuh dengan kebajikan dan kebijaksanaan, namun untuk menghadapi perkembangan dunia yang bergerak sangat cepat ini kolaborasi antara gen x dan milenial adalah kunci memenangkan pertarungan.



Kepemimpinan Strategis membutuhkan analisa, mengapa, bagaimana, darimana dan sebagainya. Sistem berpikir (*systems thinking*) dalam kepemimpinan strategis dalam HORE Properti Semarang adalah saat tidak ada kewaspadaan diri sendiri, maka akan terjadi penurunan performa. Maka sistem berpikir kita dalam menjalani suatu proses kehidupan untuk mencapai tujuan, yaitu waspada, bahwa penurunan performa tidak terjadi dalam sekejap, penurunan terjadi dimulai dalam skala kecil dan ketika tidak ada kewaspadaan, maka momentum penurunan terjadi cepat.

*Revenue* HORE Properti Semarang tahun 2017 ada penurunan *Revenue* bila dibandingkan tahun 2015 dan tahun 2016. Tahun 2016 dibandingkan tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 8,323 % dan tahun 2017 dibandingkan tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 7,854 %. Terjadi penurunan performa, dimulai dalam skala kecil, dalam sudut pandang kepemimpinan strategis, termasuk yang dialami agen HORE Properti, sebagai pemimpin, untuk tidak memiliki rasa aman yang salah, berpikir semua akan berubah baik tanpa kita berbuat apa – apa.

Dalam *Real Mechanism of Strategic Acting* ( Stefanos Mouzas, 2001), bertindak strategis terdiri atas penetapan prioritas yang jelas. Saat tidak ada kewaspadaan diri sendiri, maka akan terjadi penurunan performa. Oleh karena itu, prioritas yang jelas yang harus difokuskan dalam kehidupan kita adalah membangun kewaspadaan. Tanda ketidak-waspadaan : selalu bersikap defensif, menyangkal, membuat alasan – alasan, tidak mampu melihat keadaan sendiri, rasa pembenaran diri sendiri yang tinggi, dan ketidak-pedulian.

Jikalau jatuh bangunnya suatu pelayanan dalam perusahaan tergantung kepemimpinan, bagaimana dengan kepemimpinan kita ? Itulah yang selalu menjadi pertanyaan bagi semua pemimpin dalam menetapkan prioritas yang jelas dalam organisasinya.

Berikutnya memuat kondisi untuk efektivitas orang lain. Kunci keberhasilan kepemimpinan hari – hari ini adalah pengaruh, bukan kekuasaan (Ken Blanchard). Posisi

dalam kepemimpinan, tidak menjamin adanya pengaruh, yang mungkin ada, adalah kuasa. Pengaruh datang dari ‘sesuatu’ dari dalam diri seorang pemimpin yang menyentuh bagian hidup atau menjawab kebutuhan pengikut dalam timnya. Pengaruh kepemimpinan harus dibangun, apa yang ditawarkan dalam pelayanan dan kepemimpinan kita masing – masing.

Dalam *Strategic influence on the time course of predictive inferences in reading* 9Manuel G. Calvo and M. Dolores Castillo, and Franz Schmalhofer, 20060, berpengaruh strategis terdiri dari : pikiran anda sering berfokus pada orang lain, menjadi teladan. Kata “keteladanan” dari akar kata , “teladan”, yang berarti “patut ditiru, contoh”, dan keteladanan adalah hal - hal yang dapat ditiru / dicontoh. Berikutnya, apa yang mereka pikirkan ? apakah mereka akan setuju dengan ide saya ? Menganalisa tentang modeling pelayanan yang efektif dalam kepemimpinan : menetapkan tujuan, membuat rencana, mulai bekerja, tekun bekerja, meraih tujuan, ketika perencanaan tidak berjalan, analisa dan kembangkan strategi baru. Ibarat dalam sebuah kapal, jika kapal (organisasi) kita bocor, periksa arah pelayanan, periksa cara pelayanan, periksa muatan – muatan, temukan kebocorannya.

Untuk dapat berpengaruh strategis, dibutuhkan motivasi dan pelatihan seperti apa bagi semua agen properti ? Menurut Winardi (2007:1), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti ”menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Teori Herzberg (dalam Hasibuan, 2005) melihat ada dua faktor yang mendorong agen properti termotivasi yaitu faktor intrinsik, merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi / perusahaan tempatnya. Dalam hal mengembangkan bisnis HORE Properti ini, Teori Herzberg tentang teori motivasi dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik sangat mempengaruhi dalam diri masing – masing orang dalam mengembangkan bisnis HORE Properti sejak awal. Contohnya, faktor intrinsik dimana agen properti mempunyai daya dorong yang timbul dari dalam dirinya untuk mengikuti pelatihan (*training*) untuk mengetahui dan memahami cara menjalankan bisnis HORE Propertinya, dan faktor ekstrinsik dimana agen properti

mempunyai daya dorong yang datang dari luar dirinya, dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Kendala terbesar saat agen properti tersebut menjalankan bisnis HORE Properti adalah penolakan yang didapatkan saat menjalankan bisnisnya, karena bisnis *brokerage* ini masih belum banyak orang yang menyadari potensi pendapatan dan masih banyak orang yang memandang remeh. Daya dorong yang datang dari luar diri agen properti tersebut dapat segera didapatkan dengan menghadiri pelatihan – pelatihan yang diadakan oleh pemimpinnya. Saat agen properti mempunyai motivasi yang kuat dari dalam dan dari luar dirinya, maka agen properti tersebut akan mampu menghadapi segala penolakan, halangan dan rintangan yang menghadang setiap harinya, terus melakukan presentasi, *follow up*, *recruiting* (merekrut agen properti baru), memotivasi, melatih dan mengarahkan agen properti baru tersebut agar mau aktif menjalankan bisnis HORE Propertinya.

Kepemimpinan strategis diberlakukan ketika mereka berpikir, bertindak, dan berpengaruh dengan cara yang mempromosikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi / perusahaan. Pernyataan ini adalah nyata. Karena meliputi semua elemen penting dari kepemimpinan strategis. Fokus kepemimpinan strategis adalah keuntungan kompetitif yang berkelanjutan, atau untuk keberhasilan abadi organisasi. Memang, ini adalah karya kepemimpinan strategis : untuk mendorong dan menggerakkan organisasi / perusahaan sehingga akan berkembang dalam jangka panjang. Itu hanya bergantung pada apakah organisasi / perusahaan kita berusaha dan mencapai serangkaian kemampuan abadi yang memberikan nilai khusus untuk para pemangku kepentingan dalam jangka panjang, di sektor apapun organisasi / perusahaan kita beroperasi atau dibawah baris apa pun organisasi / perusahaan kita diukur. ( Hughes dan Beatty, 2005 : 9 ). Penelitian oleh *Centre for Creative Leadership* (2004) menunjukkan kepemimpinan strategis adalah tentang kemampuan seorang pemimpin mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem. Kepemimpinan strategis lebih jauh berarti kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, memengaruhi serta memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.



Dengan alasan di atas, maka perlu dilakukan penelitian ini tentang implikasi kepemimpinan strategis yang mempengaruhi kinerja agen properti, dimana peneliti dapat mengambil sebuah pemahaman bahwa kepemimpinan strategis adalah tentang orang-orang, pengaruh dan interaksi dan perubahan. Kepemimpinan strategis itu adalah konteks yang dapat diandalkan, aktivitas moral dan memiliki waktu yang berkualitas yang relevan dan mempengaruhi kinerja agen properti. Tujuan penelitian ini adalah kunci dari implementasinya, sehingga secara logika, dapat dikatakan bagaimana mungkin sebuah kepemimpinan strategis dapat berjalan jika tidak terdapat kesesuaian antara formulasi dan implementasinya terhadap kinerja agen properti. Dimana studi kasus peneliti lakukan di HORE Properti Semarang di Jl. Rukan Mutiara Marina Kav. 35 - 36, Semarang, Jawa Tengah. Objek penelitian ini adalah para agen properti yang aktif dan terdaftar di kota Semarang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dipilih judul penelitian sebagai berikut :  
**“PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PADA AGEN HORE PROPERTI DENGAN MOTIVASI DAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI”**

Kajian literatur penelitian sebelumnya, terkait dengan tema yang mirip untuk dipakai sebagai upaya perbaikan dari riset sebelumnya, peneliti menggunakan kajian literatur *Becoming a Strategic Leader* (Hughes dan Beatty, 2005) yang digunakan juga oleh Gustave Iskandar, 2015 dalam tesisnya tentang Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja dengan moderasi motivasi dan pelatihan di Stokis High Desert Semarang.

## **1.2. Permasalahan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang ?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang ?

3. Bagaimanakah pengaruh pelatihan agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang ?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja Agen HORE Properti Semarang dengan motivasi sebagai variabel moderating ?
5. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang dengan pelatihan sebagai variabel moderating ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang.
2. Menganalisis pengaruh motivasi agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang .
3. Menganalisis pengaruh pelatihan agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang .
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang dengan motivasi sebagai variabel moderating.
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen HORE Properti Semarang dengan pelatihan sebagai variabel moderating.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Secara Teoritis**

Bermanfaat untuk dijadikan referensi untuk menambah informasi, evaluasi pemikiran dan kajian dalam penelitian berkaitan perkembangan ilmu manajemen strategik dalam konsep kepemimpinan strategis agen properti terhadap kinerja agen properti.

#### **1.4.2. Secara Praktis**

Dapat memberi tambahan informasi bagi yang ingin lebih menambah wacana pengetahuan bisnisnya, khususnya dibidang manajemen strategik dalam analisis konsep kepemimpinan strategis terhadap kinerja agen properti.

