

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL YANG SESUAI UNTUK KARYAWAN MARKETING DI MASTER 21 INDONESIA

## ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE WHICH APPROPRIATE FOR MARKETING EMPLOYEES IN MASTER 21 INDONESIA

Guruh Kusuma Wardhana

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Komunikasi dan Bisnis  
Universitas Telkom

[goeyoona@gmail.com](mailto:goeyoona@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan sekarang, yang diharapkan dan yang sesuai untuk diterapkan kepada karyawan marketing di Master21 Indonesia, yaitu salah satu *property agent* di Indonesia. Kepemimpinan bertujuan untuk mengembangkan dan memajukan suatu organisasi, oleh sebab itu gaya kepemimpinan seorang pemimpin disebuah perusahaan/organisasi merupakan suatu hal yang perlu untuk dipelajari dan menarik untuk diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan situasional memiliki empat tipe berdasarkan tinggi rendahnya dukungan dan pengarahan antara lain instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan teknik analisis *Importance Performance Analysis* (IPA).

Hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi yang sekarang dan yang diharapkan oleh karyawan *marketing* Master21 Indonesia berada dalam kategori sesuai. Berdasarkan *Importance Performance Analysis* (IPA) gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia adalah gaya kepemimpinan instruksi dan gaya kepemimpinan partisipasi.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, *Importance Performance Analysis* (IPA)

### Abstarct

*The purpose of this research is to determine the current leadership style, which expected and appropriate in Master21 Indonesia one of property agent in Indonesia. Leadership is to develop and promote an organization, therefore the leadership style of a leader in a company / organization is a matter that needs to be learned and interesting to study.*

*In this reseacrh, researcher used a situational leadership style by Hersey and Blanchard. Situational leadership style has four types based on the level of support and direction, there are Telling, Selling, Participating and Delegating. The method that used in this research is a quantitative descriptive research. Then the data obtained were processed using Importance Performance Analysis (IPA) techniques.*

*The survey results revealed that the situational leadership telling, selling, participating and delegating of current and expected by marketing employees in Master21 Indonesia are in the appropriate category. Based on Importance Performance Analysis (IPA) telling and participating leadership are appropriate for Master21 Indonesia.*

Keywords : *Situational Leadership , Importance Performance Analysis (IPA)*

### 1. Pendahuluan

Dewasa ini pasar *property* menjadi hal yang sangat menarik bagi para investor, Asia mendominasi daftar 10 kota dunia teratas dengan peningkatan pasar properti tempat tinggal mewah, berdasarkan laporan terakhir. Laporan 'The Wealth Report' dari konsultan properti Knight Frank dalam *journal* di [www.lamudi.co.id](http://www.lamudi.co.id), mengungkapkan bahwa pasar properti utama di wilayah Asia Pasifik meningkat, sebaliknya pasar Eropa kian melemah. Menurut Prime International Residential Index dari laporan tersebut, Indonesia mengalahkan semua negara di dunia: dengan Jakarta dan Bali di posisi teratas dan ketiga di daftar *real estate* mewah. (<http://www.lamudi.co.id/journal/10-pasar-properti-mewah-dengan-perkembangan-terpesat-di-dunia/> diakses 1 Juli 2014)

Berkaitan dengan perkembangan *property* di Indonesia pada umumnya dan Jakarta pada khususnya, maka akan membuat *property agent* bermunculan. Seperti yang ditulis pada website [www.rumah123.com](http://www.rumah123.com) bahwa seiring waktu, bentuk jasa yang ditawarkan *property agent* tidak hanya menasar pada konsumen semata.

Dengan percepatan transaksi yang dilakukan *property agent*, para developer pun telah memanfaatkan jasa *agent* sebagai pemasar properti paling efisien. (<http://www.rumah123.com/detil-berita-properti-16867-jasa-agent-bagi-developer-en.html>, diakses pada 1 Juli 2014)

Dalam perkembangan bisnis *property* di Indonesia, Pemerintah Indonesia khususnya Kementerian Perumahan Rakyat (Menpera) mengingatkan kepada para pengembang atau developer yang mana juga akan mempengaruhi *property agent* di Indonesia. Menpera mengingatkan developer *property* untuk mematuhi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman (UU PKP), Menpera juga telah membuat turunan UU tersebut yakni Peraturan Menteri yang mengatur tentang pelaksanaan peraturan hunian berimbang dengan perbandingan 1:2:3. Artinya, setiap pengembang yang membangun satu unit rumah mewah wajib membangun dua unit rumah menengah dan tiga unit rumah sederhana. (<http://www.kemenpera.go.id/?op=news&act=detailldata&id=1728> diakses pada 2 Juli 2014)

Master21 Indonesia, Mendrisio di Gading Serpong, Tangerang merupakan salah satu *property agent* yang bersaing dalam pasar *property agent* di Indonesia. Master21 Indonesia juga dituntut oleh para kliennya untuk menjualkan *property* yang klien miliki selain itu juga harus bisa bersaing dengan *property agent* lain di Indonesia. Hal tersebut berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Master21 Indonesia. Salah satu indikator keberhasilan gaya kepemimpinan dapat diukur dari kinerja karyawannya.

Pengukuran oleh Milner dalam Sudarmanto (2009:11) mengemukakan bahwa ada 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerjasama dengan orang lain dalam bekerja. Berikut terdapat data kuantitas hasil *closing* yang dilakukan oleh karyawan *marketing* dari bulan Januari hingga Juni tahun 2014 sebagai hasil pengukuran kinerja, ditunjukkan pada tabel 1

**Tabel 1**  
Total *Closing* Master21 Indonesia, Bulan Januari-Juni Tahun 2014

No.	Bulan	Total <i>Closing</i> (Rp)
1.	Januari	2.093.500.000
2.	Februari	3.072.350.000
3.	Maret	13.116.106.000
4.	April	7.155.000.000
5.	Mei	6.850.000.000
6.	Juni	22.345.000.000

Sumber : Data Internal Master21 Indonesia

Master21 Indonesia dalam usaha meningkatkan kualitas kinerja salah satunya kualitas kinerja karyawan *marketing*, setiap pagi pimpinan Master21 Indonesia mengajak karyawan *marketing*nya untuk *meeting*. Dalam *meeting* tersebut antara pimpinan dan karyawan membahas tentang permasalahan yang dihadapi dilapangan serta membahas solusi apa yang sebaiknya dilakukan. Hal tersebut dapat menjadi saat dimana pimpinan Master21 Indonesia mempengaruhi atau mengarahkan karyawannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan.

Dalam mengembangkan dan memajukan suatu organisasi, seorang pemimpin dengan pengaruh kepemimpinan yang dimilikinya berkewajiban untuk memahami perilaku setiap karyawan yang berada di lingkungan kerjanya. Karena itu dalam mewujudkan suatu perilaku yang diinginkan oleh konsep manajemen maka seorang pemimpin mengharuskan untuk menggunakan kekuatannya. Kekuatan yang dimiliki pemimpin menurut Richard L. Daft dalam Fahmi (2013:26) antara lain legitimasi, penghargaan dan koersif yang mana adalah bentuk dari kekuatan jabatan yang digunakan manajer untuk mengubah perilaku karyawan. Pada Master21 Indonesia, pemimpin memberikan penghargaan/*reward* pada karyawan yang mencapai *closing* tertentu dengan memberikan paket perjalanan gratis keluar negeri setiap setahun sekali.

Dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan Ibu Sekar Emanuela salah satu unsur pimpinan di Master21 Indonesia, bahwa beliau menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang berbeda terhadap karyawan *marketing*nya, tergantung tingkat kematangan karyawan *marketing* tersebut. Matang disini diartikan sebagai handal atau tidaknya karyawan ketika menghadapi klien. Untuk karyawan *marketing* yang sudah matang biasanya telah 5 bulan atau lebih bekerja maka pimpinan Master21 Indonesia tidak memberikan perintah secara spesifik, hanya memberikan target apa yang harus dicapai. Sedangkan untuk karyawan yang belum matang atau kurang handal, biasanya dibawah 4 bulan, pimpinan Master21 Indonesia memberi tahu detail tentang apa yang harus karyawan lakukan, dimana, kapan dan bagaimana cara melakukannya.

Untuk melihat kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Master21 Indonesia kepada para karyawan *marketing*nya, penulis telah melakukan survey sederhana untuk mengukur indikator gaya kepemimpinan situasional. Hasil survey tersebut dapat dilihat pada tabel 2

**Tabel 2**  
**Hasil Survey Gaya Kepemimpinan Situasional Saat Ini**

Gaya Kepemimpinan Sesuai	Gaya Kepemimpinan Tidak Sesuai	Jumlah Responden
14	16	30

Pada Tabel 2 ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan saat ini kurang atau tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan marketing Master21 Indonesia, sehingga perlu dianalisis secara mendalam gaya kepemimpinan situasional yang manakah yang sebenarnya diterapkan sekarang oleh pimpinan Master21 Indonesia dan gaya kepemimpinan mana yang karyawan marketing harapkan di Master21 Indonesia sehingga dapat diketahui gaya kepemimpinan situasional yang mana yang sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia dalam kegiatan sehari-hari.

## **2. Dasar Teori/Material dan Metodologi/Perancangan**

### **2.1 Dasar Teori**

Dalam Suwatno dan Donni (2011;140), pengertian dari kepemimpinan didefinisikan melalui berbagai macam prespektif seperti yang diungkapkan oleh Robbins, Kouzes dan Posner, Boone dan Kurtz, Tzu dan Clearly, Kartono dan Veithzal Rivai. Robbins menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kouzes dan Posner, mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Boone dan Kurtz mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Sedangkan Tzu dan Cleary, berpendapat kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan. Kartono menyatakan kepemimpinan adalah “kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”.

Dalam menjalankan sebuah kepemimpinan setiap individu memiliki gaya berbeda. Gaya kepemimpinan ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Dalam Thoha (2008;316) Salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
- b) Jumlah dukungan socioemosional yang diberikan oleh pimpinan,
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini diantara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah seperti mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Oleh karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang dapat tanggapan pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar kepemimpinan dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat pada gambar 1.

**Gambar 1**  
**Gaya Kepemimpinan dalam Pembuatan Keputusan**

PARTISIPASI G3	KONSULTASI G2
DELEGASI G4	INSTRUKSI G1

Sumber : Thoha (2008;320)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin: pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi *control* atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggungjawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki *control* untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

## 2.2 Metodologi

Penulis menggunakan metode kuantitatif dalam menjalankan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2009:47) metode kuantitatif diawali dengan identifikasi dan pembatasan masalah kemudian dirumuskan. Rumusan masalah pada umumnya dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Dengan pertanyaan ini maka akan memandu peneliti untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Penulis menggunakan skala pengukuran ordinal. Menurut Riduwan (2010:82) skala ordinal ialah skala yang didasarkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya. Skala instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, yang berguna untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial.

Dalam penelitian ini juga menggunakan *rating scale*, yaitu data mentah yang didapat berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Untuk mengurangi adanya *Error Central Tendency* yaitu dimana responden cenderung memilih jawaban netral atau ditengah sehingga dulit dianalisis, maka alternatif jawaban dibuat dalam jumlah genap yaitu skala pengukuran berjumlah 4, dengan skala tertinggi 4.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *marketing* yang aktif di Master21 Indonesia yaitu sebanyak 50 orang karyawan *marketing* aktif. Kemudian penulis menggunakan *sampling purposive*, menurut Sugiyono (2012:126) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sedangkan menurut Riduwan (2006) *purposive sampling* atau *sampling pertimbangan* ialah teknik *sampling* yang digunakan peneliti jika peneliti memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu didalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu. Berdasarkan latarbelakang penelitian ini yang membahas tentang *closing* setiap karyawan *marketing*, Sehingga jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah keseluruhan karyawan *marketing* yang aktif di Master21 Indonesia, Mendrisio. Sampel tersebut berjumlah 50 orang

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 16 item pernyataan yang masing-masing dijawab dua kali yaitu gaya kepemimpinan sekarang dan yang diharapkan dan disebarkan kepada 50 responden yang merupakan karyawan *marketing* Master21 Indonesia. Kemudian juga menggunakan teknik pengumpulan data studi kepustakaan dengan cara mengumpulkan informasi dari penelitian terdahulu, jurnal-jurnal, buku literatur dan data dari situs *website* yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik analisis menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)* / Diagram Kartesius. Menurut Martila & James dalam Supranto (2011:241) *Importance Performance Analysis (IPA)* / Diagram Kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (X, Y), dimana X merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja (dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan saat ini) dan Y merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat harapan (dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diharapkan). Garis perpotongan dalam diagram kartesius didapatkan dari rata-rata X dan Y. Sebelum dimasukkan dalam diagram kartesius, skor di MSI kan terlebih dahulu. Menurut Sarwono dan Budiono (2012:345) Metode suksesif interval merupakan proses mengubah data

ordinal menjadi data interval. Hal ini penting karena data kualitatif bukan angka yang sebenarnya. Data ordinal menggunakan angka sebagai simbol data kualitatif.

### 3. Pembahasan

Analisis deskriptif berdasarkan hasil jawaban kuisisioner dari Karyawan Marketing Master21 Indonesia diperoleh gambaran mengenai gaya kepemimpinan sekarang dan yang diharapkan. Dapat dilihat pada tabel 3 dan tabel 4.

**Tabel 3**  
**Tanggapan Karyawan Marketing dari Setiap Sub Variabel Gaya Kepemimpinan Sekarang**

No.	Sub Variabel	Presentase
1.	Instruksi	77,87%
2.	Konsultasi	74%
3.	Partisipasi	76%
4.	Delegasi	74,75%

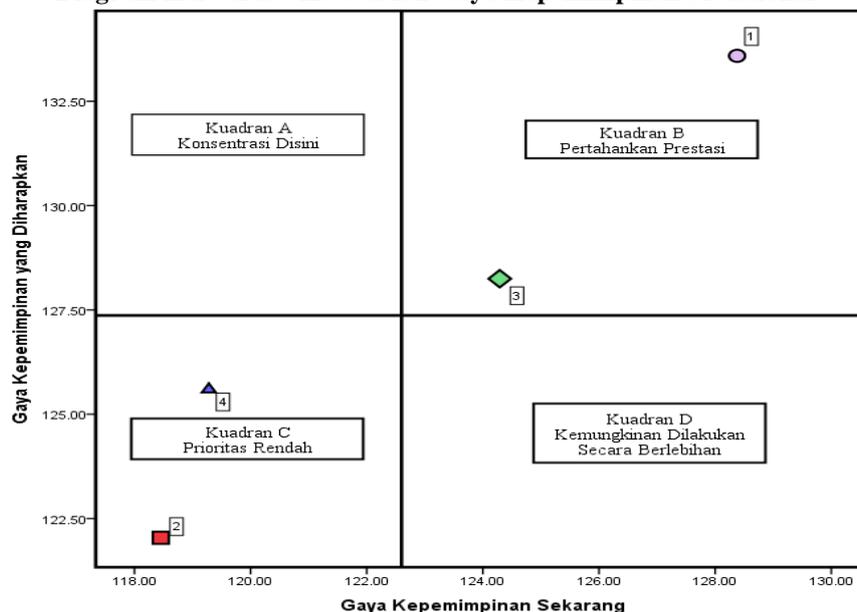
**Tabel 4**  
**Tanggapan Karyawan Marketing dari Setiap Sub Variabel Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan**

No.	Sub Variabel	Presentase
1.	Instruksi	80,75%
2.	Konsultasi	77%
3.	Partisipasi	78,88%
4.	Delegasi	78,12%

Berdasarkan pada tabel 3 dan tabel 4 dapat diketahui bahwa sub variabel gaya kepemimpinan sekarang dan gaya kepemimpinan yang diharapkan mendapat tanggapan dari karyawan marketing Master21 Indonesia dengan masing-masing besaran presentase 77,87%, 74%, 76%, 74,75%, 80,75%, 77%, 78,88%, 78,12% yang berarti bahwa sebagian responden menilai bahwa gaya kepemimpinan yang sekarang dan yang diharapkan masuk dalam kategori yang sesuai.

Untuk menganalisis gaya kepemimpinan apa yang sesuai untuk diterapkan dapat menggunakan teknik *Importance Performance Analysis (IPA) / Diagram Kartesiu*, hasilnya dapat dilihat pada gambar 2.

**Gambar 2**  
**Diagram Kartesius – Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional**



**Keterangan :**

**X1 : Instruksi | X2 : Konsultasi | X3 : Partisipasi | X4 : Delegasi**

Sumber : Hasil olahan penulis pada SPSS Versi 20

Berdasarkan gambar 2 diagram kartesius pada masing-masing dimensi gaya kepemimpinan situasional, dapat dijelaskan bahwa :

**A. Kuadran A : Konsentrasi Disini**

Tidak ada tipe gaya kepemimpinan situasional pada kuadran A (konsentrasi disini) sehingga dapat disimpulkan tidak ada salah satu tipe kepemimpinan yang perlu diperbaiki oleh pimpinan Master21 Indonesia untuk mencapai tipe gaya kepemimpinan yang sesuai.

**B. Kuadran B : Pertahankan Prestasi**

Gaya kepemimpinan Instruksi (X1) dan Partisipasi (X3) berada dalam kuadran A (konsentrasi disini) yang berarti pimpinan Master21 Indonesia diharapkan untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional tipe ini yang mana gaya kepemimpinan ini diterima dan diharapkan oleh karyawan *marketing* Master21 Indonesia, sehingga para karyawan *marketing* tersebut bisa meningkatkan kinerjanya.

**C. Kuadran C : Prioritas Rendah**

Gaya kepemimpinan Konsultasi (X2) dan Delegasi (X4) berada di dalam kuadran C (prioritas rendah) yang berarti gaya kepemimpinan ini dirasa kurang sesuai oleh para karyawan *marketing* Master21 Indonesia, sehingga pimpinan Master21 Indonesia diharapkan bisa meninggalkan/menghilangkan gaya kepemimpinan Konsultasi (X2) dan Delegasi (X4).

**D. Kuadran D : Kemungkinan Dilakukan Secara Berlebihan**

Tidak ada gaya kepemimpinan situasional yang terdapat pada kuadran D (kemungkinan dilakukan secara berlebihan) sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan Master21 Indonesia tidak sedang dan tidak diharapkan untuk melakukan gaya kepemimpinan yang mungkin dilakukan secara berlebihan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan mengenai analisis gaya kepemimpinan situasional yang sesuai untuk karyawan *marketing* di Master21 Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis tentang kesesuaian gaya kepemimpinan situasional instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi yang sekarang diterapkan di Master21 Indonesia dinilai **sesuai** oleh karyawan *marketing* Master21 Indonesia. Hal ini berdasarkan skor presentase dari tanggapan responden terhadap keempat gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa semua gaya situasional masuk dalam kategori sesuai.
2. Hasil analisis tentang gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan Master21 Indonesia menunjukkan bahwa keempat gaya kepemimpinan situasional yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi masuk dalam kategori **sesuai**. Gaya kepemimpinan instruksi memiliki presentase yang paling tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan *marketing* Master21 Indonesia mengharapkan pimpinan Master21 Indonesia menerapkan gaya kepemimpinan instruksi.
3. Hasil analisis tentang gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia dengan analisis menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk di terapkan adalah gaya kepemimpinan instruksi dan gaya kepemimpinan partisipasi. Sedangkan gaya kepemimpinan yang seharusnya ditinggalkan oleh pimpinan Master21 Indonesia adalah gaya kepemimpinan konsultasi dan gaya kepemimpinan delegasi, karena kedua gaya kepemimpinan masuk dalam kategori prioritas rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut kurang sesuai atau kurang dianggap penting oleh responden / karyawan *marketing* Master21 Indonesia.

#### 5. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai analisis gaya kepemimpinan situasional yang sesuai untuk karyawan *marketing* di Master21 Indonesia, maka peneliti memiliki beberapa saran sebagai berikut:

##### 1. Saran Untuk Perusahaan

*Property Agent* Master21 Indonesia perlu memperhatikan hal-hal berikut ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia :

- a. Gaya kepemimpinan Instruksi adalah gaya kepemimpinan situasional yang paling sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia, maka disarankan pada pimpinan Master21 Indonesia agar secara berkelanjutan menciptakan kondisi kerja yang berorientasi pada gaya kepemimpinan instruksi di setiap aktivitas perusahaan. Dalam gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin: pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin
- b. Gaya kepemimpinan Konsultasi adalah gaya kepemimpinan situasional yang paling tidak sesuai untuk diterapkan di Master21 Indonesia, namun gaya kepemimpinan ini juga tidak seharusnya diabaikan. Didalam gaya kepemimpinan konsultasi pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Dalam hal ini pimpinan Master21 Indonesia diharapkan tetap memberikan dukungan sehingga komunikasi bisa terjalin dua arah antara pimpinan Master21 Indonesia dengan para karyawan *marketingnya*
- c. Dalam prakteknya Master21 Indonesia bisa dengan tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan namun bisa melakukan dua gaya kepemimpinan situasional tergantung dengan tingkat kematangan para karyawan *marketingnya*. Dalam penelitian ini dua gaya kepemimpinan situasional yang sesuai untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan instruksi dan gaya kepemimpinan partisipasi. Selanjutnya, komunikasi yang dilakukan dalam lingkungan kerja tetap dilakukan dua arah sehingga akan membuat komunikasi tetap berjalan dengan baik antara pimpinan dan karyawannya.

## 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian tentang tingkat keefektifan gaya kepemimpinan pada sebuah perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar efektifitas sebuah gaya kepemimpinan yang diterapkan di suatu perusahaan.
2. Penelitian ini hanya menganalisis gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, peneliti lain diharapkan dapat menggunakan teori gaya kepemimpinan lain salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional.
3. Penelitian ini hanya sebatas menganalisis gaya kepemimpinan situasional, peneliti lain diharapkan dapat memasukkan variabel-variabel lain yang turut dipengaruhi gaya kepemimpinan situasional untuk ikut diukur dalam penelitian selanjutnya.

## Daftar Pustaka

- [1] Fahmi, Irham (2012) Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi, Alfabeta, Bandung
- [2] Humas (2014), Menpera : Pengembang Jangan Rugikan Masyarakat, online, <http://www.kemenpera.go.id/?op=news&act=detaildata&id=1728> diakses pada 3 Juli 2014
- [3] Lamudi (2014) 10 Pasar Properti Mewah dengan Perkembangan Terpesat di Dunia, online <http://www.lamudi.co.id/journal/10-pasar-properti-mewah-dengan-perkembangan-terpesat-di-dunia/> diakses pada 1 Juli 2014
- [4] Mulyadi, Dedi (2014) Jasa Agent Bagi Developer, online <http://www.rumah123.com/detil-berita-properti-16867-jasa-agent-bagi-developer-en.html>, diakses pada 1 Juli 2014
- [5] Riduwan, Dr, M.B.A (2010) Metode dan Teknik Menyusun Thesis, Alfabeta, Bandung
- [6] Sarwono, Jonathan & Budiono, Herlina (2012) Statistik Terapan, Aplikasi untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi, Menggunakan SPSS, AMOS dan Excel, Elex Media Komputindo, Jakarta
- [7] Sudarmanto (2009) Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- [8] Sugiyono, Prof, Dr (2009) Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods), Alfabeta, Bandung
- [9] Sugiyono, Prof, Dr (2012) Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods), Alfabeta, Bandung
- [10] Supranto (2011) Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Meningkatkan Pangsa Pasar, Rineka Cipta, Jakarta
- [11] Suwatno M.Si & Juni, Doni Priansa D.Pd, S.E. (2011) Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Alfabeta, Bandung
- [12] Thoah, Miftah (2008) Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, Grafindo Persada, Jakarta