

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan adalah salah satu Pondok Pesantren yang dikenal berbasis Entrepreneur. Hal ini bisa dibuktikan dengan banyak unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren tersebut. Salah satu di antaranya adalah Toserba Sunan Drajat. Walaupun usaha tersebut berada dalam lingkup Pondok Pesantren, tetapi Toserba dikelola seperti bisnis konvensional pada umumnya. Oleh karena itu dalam pengelolaan Toserba Sunan Drajat diperlukan sistem yang sesuai dengan prosedur yang ada, agar semua tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Toserba Sunan Drajat dulu namanya adalah Smesco mart. Setelah berubah nama menjadi Toserba Sunan Drajat dan berubah kepemimpinan yang di ambil alih oleh putri pengasuh yaitu Biyati Ahwarumi yang biasanya dipanggil “Neng Bety”, perubahan sedikit demi sedikit dilakukan oleh Toserba, baik dalam sistem yang dibangun maupun dalam gaya kepemimpinannya. Manajemen Toserba Sunan Drajat perlahan semakin baik, dibuktikan dengan semakin luasnya bangunan Toserba Sunan Drajat, bertambahnya pendapatan, serta struktur organisasi yang perlahan terstruktur dengan baik. Bahkan yang terbaru Toserba

Sunan Drajat juga telah menjalin kerjasama dengan BNI dan Bank Jatim dalam hal pendirian ATM.¹

Kepemimpinan dalam suatu bisnis maupun suatu organisasi akan sangat berpengaruh pada masa depan dari bisnis atau organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi².

Peranan seorang pemimpin dalam unit bisnis di pesantren atau pada pemimpin pada umumnya tidak terbatas hanya pada koordinasi. Salah satu peranan kepemimpinan yang teramat penting dalam proses pengelolaan suatu organisasi adalah mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasi demi terjaminnya kesatuan gerak.³

Integrasi yang seperti itu hanya akan terbentuk jika kepemimpinan suatu organisasi mampu menjalankan komunikasi dengan efektif. Dalam kehidupan organisasional, berbagai peraturan, prosedur, mekanisme kerja dan sejenisnya tidak dimaksudkan untuk menggantikan peranan kepemimpinan dalam organisasi. Hal-hal tersebut justru bersifat sebagai alat pembantu bagi pimpinan menjalankan kepemimpinannya secara efektif.⁴

Kesemuanya itu menuntut mutu kepemimpinan yang mencakup persepsi, wawasan, filsafat, perilaku, dan gaya kepemimpinan. Demikian sentralnya faktor kepemimpinan dalam kehidupan organisasional sampai dapat dikatakan bahwa ia merupakan isu utama yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini.⁵

¹Hasil Wawancara dengan Direktur Toserba Sunan Drajat Pada Tgl 01 Des 2013 Pukul 20.00

²Miftah Thoha, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, Hal. 5

³Sondang P. Siagian, 1994, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, PT Rineka Cipta, Jakarta, Hal. 7

⁴Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 8

⁵Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 4

Hal yang telah penulis paparkan diatas juga mulai diaktualisasikan oleh pemimpin Toserba Sunan Drajat agar bisa menjadi unit bisnis yang lebih baik. Kepemimpinan model situasional yang diaktualisasikan di Toserba Sunan Drajat telah banyak membuat perubahan di Toserba Sunan Drajat. Adapun pencapaian-pencapaian yang telah dilakukan oleh direktur Toserba selama kepemimpinan 2 (dua) tahun terakhir diantaranya adalah:⁶ Pertama, manajemen Toserba mulai terstruktur dan jelas dari sebelumnya. Kedua, visi dan misi sudah tepat sasaran sesuai dengan tujuan pendirian unit usaha Toserba Sunan Drajat. (Tujuannya adalah selain *profit oriented* juga sebagai wadah pembelajaran/magang santri dalam meningkatkan *skill* wirausaha). Ketiga, Karyawan sudah memahami progres usaha yang harus dijalankan. Keempat, unit usaha/perekonomian berjalan selaras dengan sosial budaya pondok pesantren dan masyarakat, terlihat dari karyawan yang terdiri dari sebagian santri dan sebagian orang luar pondok.

Dari uraian di atas dapat dibuktikan dengan pendapatan yang mampu naik 400% dari sebelumnya. Sebelumnya pendapatan Toserba Sunan Drajat sekitar seratus juta dengan laba, dua puluh s/d dua puluh lima juta perbulan, dan sekarang pendapatannya meningkat pada angka empat ratus s/d lima ratus juta perbulan dengan laba delapan puluh s/d seratus juta perbulan.⁷

Walaupun hanya sebatas lingkup pondok pesantren, Toserba Sunan Drajat tidak mau kalah dengan usaha bisnis retail lain. Kemajuan Toserba Sunan Drajat tidak hanya dalam segi pendapatan, tetapi juga dalam struktur organisasi,

⁶Hasil Wawancara dengan Direktur Toserba Sunan Drajat Pada Tgl 01 Des 2013 Pukul 20.00

⁷ Hasil Wawancara dengan Direktur Toserba Sunan Drajat Pada Tgl 01 Des 2013 Pukul 20.00

pembagian kerja, sistem yang telah menggunakan *IT*, *desain interior* lokasi, pelayanan, semuanya telah tertata rapi dan lebih baik dari sebelumnya.

Dari paparan di atas dapat dikatakan kepemimpinan 2 (dua) tahun terakhir ini lebih bagus dari sebelumnya. Hasil wawancara menjelaskan, jika dilihat dari segi pendapatan, peningkatannya signifikan dibanding tahun sebelumnya, namun Toserba belum bisa dikatakan hebat, dan akan terus di perbaiki agar bisa optimal di tiap aspek baik aspek keuangan, aspek SDM atau yang lainnya.⁸

Kepemimpinan dalam suatu bisnis akan menjadi suatu yang urgen, karena dapat menentukan perkembangan bisnis dimasa yang akan datang. Untuk itu seorang pemimpin dalam suatu unit bisnis memerlukan kecerdasan, sikap positif serta kombinasi antara kualitas keberanian, kecerdikan dan akal sehat.⁹

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi.

Organisasi atau bisnis yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi atau bisnis yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Dari semua sisi tidak putus-putusnya upaya pencarian orang yang memiliki kemampuan yang memiliki

⁸ Hasil Wawancara dengan Direktur Toserba Sunan Drajat Pada Tgl 01 Des 2013 Pukul 20.00

⁹ Michael Armstrong, 2003, *How to be an even Better Manajer*, Bina rupa aksara, Batam, Hal. 120

kemampuan yang diperlukan untuk memimpin secara efektif. Kekurangan kepemimpinan yang efektif ini tidak hanya terbatas pada dunia usaha tetapi juga terlihat nyata pada kurangnya administrator yang mampu dalam pemerintahan, pendidikan, yayasan, Pesantren, dan bentuk-bentuk organisasi lainnya. Yang dialami sekarang ini adalah kelangkaan orang-orang yang mau memikul peranan kepemimpinan secara signifikan dalam masyarakat atau dalam pesantren dan dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif.

Dari paparan di atas perubahan-perubahan yang telah dicapai Toserba Sunan Drajat sudah tampak jelas. Perubahan-perubahan tersebut tidak akan terjadi tanpa sistem pengelolaan dan manajemen yang baik. pengelolaan serta manajemen yang baik tidak akan terjadi tanpa kepemimpinan yang efektif. Berangkat dari situ maka peneliti ingin mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional yang dipakai Biyati Ahwarumi (direktur) di Toserba Sunan Drajat, maka peneliti ingin meneliti gaya kepemimpinan situasional di Toserba Sunan Drajat.

B. Rumusan masalah

Bagaimana gaya kepemimpinan situasional Biyati Ahwarumi (direktur) di unit bisnis Toserba Sunan Drajat menurut teori Hersey dan Blanchard?

C. Tujuan Penelitian

Untuk menggambarkan gaya kepemimpinan Biyati Ahwarumi (direktur) di unit bisnis Toserba Sunan Drajat menurut teori Hersey dan Blanchard.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoristis

a. Bagi penulis atau peneliti

- 1) Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang gaya kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan di unit bisnis pondok pesantren dalam meningkatkan organisasi yang ada di dalamnya dan mencoba menerapkan teori-teori yang berhubungan erat dengan penelitian selama kuliah.
- 2) Untuk melatih cara berpikir yang praktis, sistematis, obyektif dan ilmiah serta sebagai sarana untuk memperluas cakrawala ilmu penulis.

b. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini akan memperkaya pemikiran bagi lembaga akademis, untuk menambah bahan bacaan tentang gaya kepemimpinan di unit bisnis Pondok Pesantren, Serta dapat dipakai sebagai referensi bagi mahasiswa yang melakukan penelitian.

2. Manfaat Praktis

- a. Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Toserba Sunan Drajat agar dapat membangun sistem yang lebih baik lagi sebagai unit bisnis yang ada di Pondok Pesantren.

- b. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan masukan kepada pondok pesantren lain dalam hal gaya kepemimpinan di unit bisnis pondok pesantren sehingga dapat terbangun sistem yang baik.

E. Definisi Konsep

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam menginterpretasikan maksud judul penelitian ini, maka penulis perlu memberikan definisi konsep terlebih dahulu terhadap makna kata atau istilah yang terangkai dalam kalimat dari judul tersebut.

Adapun definisi konsep yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam bukunya, Toha mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.¹⁰ Dari pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwasanya gaya kepemimpinan adalah cara atau model seseorang dalam mempengaruhi orang lain, misalnya Pimpinan kepada pegawainya, atasan kepada bawahannya. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

¹⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Hal. 49.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan proses yang rumit dan vital. Hal ini merupakan faktor yang membedakan antara kepemimpinan yang berhasil dengan pemimpin yang gagal.¹¹

Pengertian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa gaya kepemimpinan Toserba Sunan Drajat adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan unit bisnis Toserba Sunan Drajat terhadap bawahannya untuk mempengaruhi bawahannya, agar dapat mencapai tujuan bersama. Untuk mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin akan memiliki gaya atau model tersendiri. Baik dalam pengambilan keputusan maupun pembagian tugas atau yang lainnya. Hal ini nantinya dapat mempengaruhi jalannya unit bisnis atau organisasi kedepannya.

Sementara yang dimaksud gaya kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang faktor yang paling utamanya situasinya. Pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasi. juga pengikut menyesuaikan diri dengan pemimpinnya dan sebaliknya.¹²

¹¹Iskandar, 2004, "Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan." *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, Vol. 04, No. 02, hal. 78.

¹²George Terry, 1982, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 200

2. Unit Bisnis

Bisnis menurut Scholl (1996) dalam Basri adalah aktivitas yang diorganisasi dan diatur untuk menyediakan barang dan atau jasa kepada konsumen dengan tujuan mencari laba.¹³

Sedangkan menurut Griffin, Ebert (1999) dalam Bisri adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa dan dibuat untuk mendapatkan laba.¹⁴

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan, bisnis adalah aktivitas yang diorganisir, yang dapat menghasilkan barang atau jasa, guna untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta dalam bisnis itu memperoleh keuntungan atau laba.

Unit bisnis yang menjadi fokus penelitian adalah unit bisnis Toserba yang berda di pondok pesantren Sunan Drajat. Definisi pondok adalah tempat tinggal santri, yang merupakan ciri khas tradisi pesantren untuk tinggal di pondok.¹⁵

Sedangkan pesantren adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama islam, dimana seorang kyai, mengajar santri-santrinya berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang para santri biasanya tinggal dalam pondok atau asrama dalam pesantren tersebut.¹⁶

Pondok pesantren adalah sebuah lembaga yang tidak bisa terlepas dari fenomena kerjasama, mengingat pondok pesantren adalah perwujudan

¹³ Basri, 2005, *Bisnis Pengantar*, BPFE, Yogyakarta, Hal. 1

¹⁴ Basri, *Bisnis Pengantar*, Hal. 1

¹⁵ Amin Haedari, dkk, 2004, *Masa Depan Pesantren*, IRD Press, Jakarta, Hal. 31

¹⁶ Hasbullah, 1996, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, Hal. 45

dari cita-cita/keinginan mencipta kader penerus/santri yang ahli dibidang ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengetahuan agama.¹⁷

Dari pengertian tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwasannya pondok pesantren adalah tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam. Biasanya ditempatkan di pondok (asrama) dengan materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum. Bertujuan untuk menguasai ilmu agama secara detail, serta mengamalkannya sebagai pedoman dalam kehidupan yang sangat menekankan pentingnya moral dalam kehidupan kesehariannya.

¹⁷ A. Halim, dkk, 1999, *Manajemen Pesantren*, PT LKIS Pelangi Aksara, Yogyakarta, Hal. 50

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi, untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini, maka disusunlah sistematika pembahasan, antara lain:

Bab pertama adalah pendahuluan, pada bab ini berisikan tentang latar Belakang masalah, Rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, serta sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah kajian teoritik, bab ini berisikan tentang penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka teori. Kerangka teori meliputi pengertian gaya kepemimpinan, serta macam-macam gaya kepemimpinan.

Bab ketiga adalah metode penelitian, bab ini berisikan tentang metode penelitian yang menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data dan teknik analisis data.

Bab keempat adalah hasil penelitian, bab ini menjelaskan gambaran umum tentang obyek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

Bab kelima adalah penutup, pada bab penutup ini berisikan penutup yang memaparkan tentang kesimpulan, saran dan rekomendasi, serta keterbatasan penelitian.