

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Toserba Sunan Drajat

Toserba Sunan Drajat dulu namanya adalah Smesco Mart didirikan pada tahun 2006 dan berubah nama menjadi Toserba Sunan Drajat pada tahun 2009. Toserba Sunan Drajat merupakan salah satu unit usaha pesantren yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Sunan Drajat. Tujuan pendiriannya adalah memenuhi kebutuhan santri Pondok Pesantren Sunan Drajat setiap hari, sehingga para santri dapat terpenuhi kebutuhan kesehariannya secara mudah, murah dan lengkap. Selain itu santri juga dapat memberikan keuntungan kepada pesantren karena secara tidak langsung mereka yang membeli di Toserba Sunan Drajat turut menyumbang pembangunan Pondok Pesantren Sunan Drajat.

Toserba Sunan Drajat berlokasi di Pondok Pesantren Sunan Drajat yang beralamatkan di Desa Banjaranyar. Desa Banjaranyar termasuk dalam wilayah Kecamatan Paciran yang terletak di daerah dekat pantai utara Kabupaten Lamongan, Propinsi Jawa Timur. Sedangkan letak desa tersebut dari Kabupaten Lamongan 35 Km. Sukodadi (Pertigaan Semelaran) belok ke kiri terus ke utara sampai di Desa Banjaranyar.

Adapun batas-batas wilayahnya adalah sebagai berikut:

- 1) Sebelah selatan, berbatasan dengan Desa Drajat
- 2) Sebelah utara, berbatasan dengan Pantai Utara Jawa
- 3) Sebelah barat, berbatasan dengan Desa Kranji
- 4) Sebelah timur, berbatasan dengan Desa Kemantren

a. Motto, Visi, dan Misi Toserba Sunan Drajat

1) Motto

“Salam – Senyum – Sapa– Ramah & Murah“

2) Visi

“Mengembangkan sebuah bisnis retail terkemuka dengan semangat yang unggul dan penuh inovasi, dengan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan *stakeholder*, konsumen dalam (santri pesantren), dan konsumen luar (masyarakat umum), serta mampu bersaing dengan bisnis retail yang lain.”

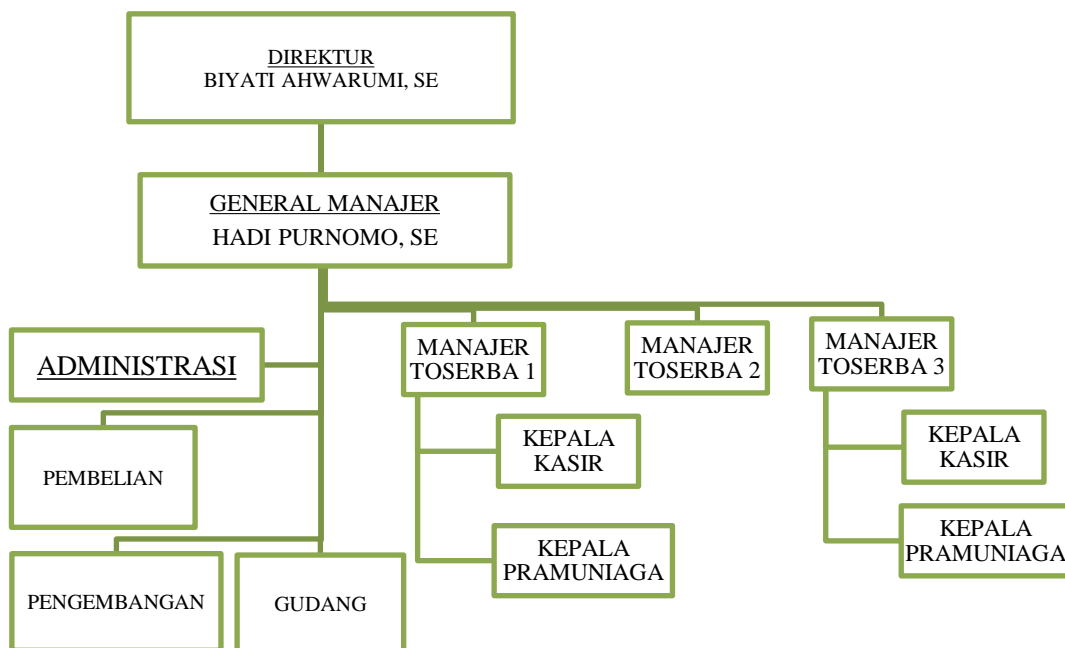
3) Misi

- a) Berfokus pada kepuasan pelanggan dengan memberikan kualitas barang terbaik, harga bersaing dan pelayanan prima.
- b) Membangun dan menumbuh kembangkan jiwa wirausaha dan kemitraan terutama di kalangan santri pesantren.
- c) Menjalankan usaha dengan persaingan yang sehat, yang dilandasi etika bisnis syari’at islam.

- d) Membangun jaringan-jaringan distribusi retail di luar pesantren yang terpercaya, sehat, terus berkembang, dan dapat memberi manfaat bagi masyarakat umum.

b. Struktur Toserba Sunan Drajat

Gambar 4.1
Struktur Toserba Sunan Drajat



Sumber: Dokumentasi Toserba Sunan Drajat

c. *Job Diskription*

1) General Manajer

- a) Meningkatkan kinerja para manajer
- b) Mengontrol kinerja para manajer
- c) Mengontrol keberlangsungan Toserba 1,2, 3

d) Melaporkan dan bertanggung jawab ke atasan

2) Manajer Toserba

a) Menjaga stabilitas toko.

b) Meningkatkan kinerja karyawan.

c) Marketing Toserba Sunan Drajat.

d) Bertanggung jawab atas kelancaran dan keamanan toko.

e) Melaporkan dan bertanggung jawab ke atasan tentang aktivitas toko dan hasilnya

3) Administrasi

a) Mencatat semua transaksi keuangan, pemasukan dan pengeluaran

b) Membuat laporan keuangan

c) *Filling* dokumen: nota, kwitansi, dan dokumen lain

d) Kegiatan surat menyurat

e) `Menyiapkan uang untuk kembalian penjualan (di kasir)

f) Bertanggung jawab atas administrasi kantor

g) Bertanggung jawab atas keuangan toko

h) Bertanggung jawab ke atasan

4) Pembelian

a) Mencatat *order* barang sebelum melakukan pembelian, baik pembelian ke supplier maupun pembelian keluar.

- b) Cek kelengkapan barang
 - c) Cek harga barang ke toko-toko lain
 - d) Bertanggung jawab atas kelengkapan barang di toko
 - e) Melaporkan hasil pembelian ke bagian administrasi
 - f) Bertanggung jawab ke kepala toko dan direktur
- 5) Gudang
- a) *Insert* barang
 - b) Menetapkan harga barang
 - c) Penataan gudang
 - d) Pelabelan harga pada barang
 - e) Memastikan semua barang telah di insert dengan baik, benar dan lengkap
 - f) Bertanggung jawab ke atasan
- 6) Penjualan / Kasir
- a) Melayani konsumen dengan sopan, ramah, senyum dan bantu
 - b) Mengucapkan terima kasih setelah selesai berbelanja
 - c) Bertanggung jawab atas kelengkapan keuangan penjualan
 - d) Melaporkan dan menyetorkan uang hasil penjualan ke bagian administrasi setelah selesai bertugas, sesuai dengan akunnya sendiri
 - e) Bertanggung jawab ke kepala toko dan atasan

7) Pramuniaga

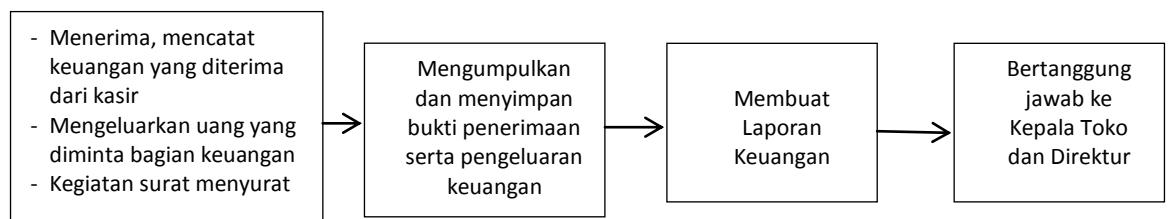
- a) Menjaga kebersihan toko dan barang
- b) Melayani konsumen dengan baik dan senyum
- c) Mengambil barang di gudang dan menata *display*
- d) Melaporkan ke bagian pembelian barang yang akan habis dan barang yang tidak ada di toko
- e) Memastikan semua barang telah memiliki kode dan harga
- f) Mengecek barang yang *display*
- g) Bertanggung jawab ke kepala toko dan atasan

d. SOP (*Standart Operasional Prosedur*) Toserba Sunan Drajat

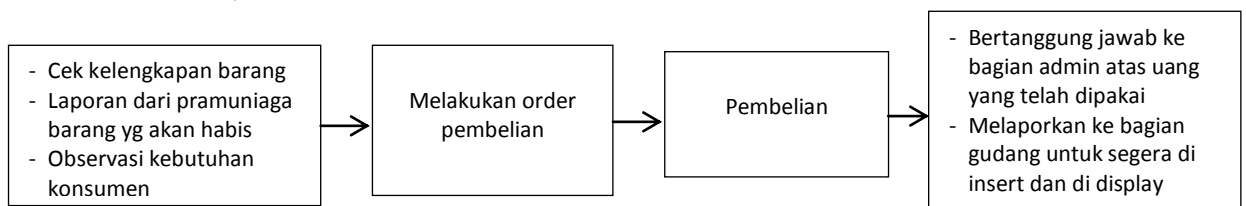
1) Manajer

Mengawasi karyawan, kegiatan di toko → Melakukan tindakan yang dapat meningkatkan kinerja dan hasil → melaporkan dan bertanggung jawab ke Direktur

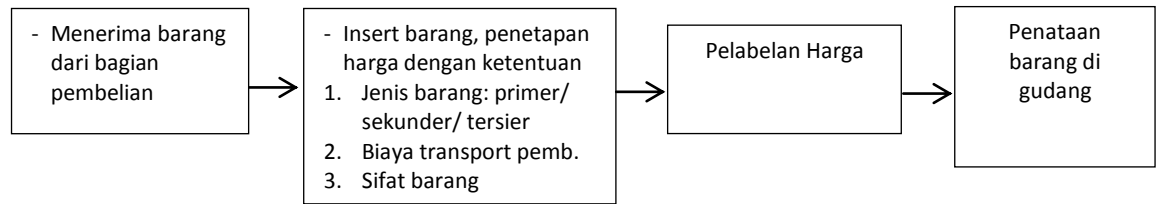
2) Administrasi



3) Pembelian



4) Gudang



6) Pengembangan

Melakukan observasi pasar → Mengkonsep pengembangan baik jangka pendek maupun jangka panjang → Menyerahkan konsep pengembangan kepada manajer yang kemudian dilanjutkan ke direktur untuk mendapat persetujuan.

e. Target konsumen

1) Target geografis

- a) Asrama pesantren
- b) Area perumahan
- c) Gedung perkantoran
- d) Masyarakat Umum

2) Demografis

- a) Santri pesantren
- b) Ibu rumah tangga
- c) Warga sekitar toserba

3) Psikografi (mengapa mereka belanja)

- a) Kenyamanan
- b) Lingkungan yang ramah
- c) Mengambil sendiri

- d) Kelengkapan
- e) Harga yang bersaing

f. Studi Kelayakan Bisnis Toserba Sunan Drajat

Mencermati perkembangan dan potensi pasar khususnya kebutuhan sehari-hari para santri Pondok Pesantren Sunan Drajat dan masyarakat sekitar, maka gagasan untuk mendirikan minimarket kebutuhan sehari-hari.

1) Aspek pasar dan strategi pemasaran

a) Aspek pasar

Minimarket berdiri di kawasan Pondok Pesantren Sunan Drajat yang mana target pasar dari minimarket Sunan Drajat adalah para santri yang berjumlah 5000 orang

b) Strategi pemasaran

Potensi perkembangan diyakini masih sangat besar, khususnya untuk menunjang pertumbuhan, mengingat lokasi minimarket berada di dekat Pondok Pesantren Sunan Drajat dan masyarakat yang selalu membutuhkan kebutuhan sehari-hari

2) Tujuan Usaha

a) Tujuan Jangka Pendek

Memenuhi dan menyediakan kebutuhan sehari-hari konsumen.

b) Tujuan Jangka Menengah

- (1) Mengevaluasi serta membandingkan kelebihan dan kelemahan minimarket Sunan Drajat dengan minimarket/swalayan yang lain.
- (2) Memperkuat manajemen dan daya saing bisnis
- (3) Melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang dapat meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

c) Tujuan Jangka Panjang

- (1) Menjadi salah satu tempat tujuan utama dan pertama bagi konsumen di kawasan Pondok Pesantren Sunan Drajat dan masyarakat sekitar Pondok Pesantren untuk mendapatkan kebutuhan sehari-hari yang diperlukan serta menjadi minimarket dengan pelayanan yang ramah dan bersahabat.
- (2) Menjadi pelopor kemandirian ekonomi pesantren yang berlandaskan akhlakul karimah.

3) Analisis detail daya beli pasar

Wilayah jangkauan operasi : Min 5km

Populasi Calon Pelanggan : 5000 santri

Masyarakat Sekitar (500 KK)

Daya Beli : Min Rp. 5.000/hari/orang

Estimasi Pendapatan : Min 37.125.000

Perkiraan Rata-Rata Pembelian

Kondisi	Rasio	Jumlah
Kondisi Sepi	30% dari 5500 santri	1650 santri
Kondisi Sedang	50% dari 5500 santri	2750 santri
Kondisi Ramai	80% dari 5500 santri	4400 santri

Kondisi Sepi (*low sales*), jumlah pembeli 1.650 santri

Perhari = 1.650 santri x Rp. 5000 = 8.250.000

Perbulan = 30 x 8.250.000 = 247.500.000

Pendapatan Kotor 15% x 247.500.000 = 37.125.000

Kondisi Sedang (*medium sales*), jumlah pembeli 2.750 santri

Perhari = 2.750 santri x Rp. 5000 = 13.750.000

Perbulan = 30 x 13.750.000 = 412.500.000

Pendapatan Kotor 15% x 412.500.000 = 61.875.000

Kondisi Sepi (*high sales*), jumlah pembeli 4400 santri

Perhari = 4.400 santri x Rp. 5000 = 22.000.000

Perbulan = 30 x 22.000.000 = 660.000.000

Pendapatan Kotor 15% x 660.000.000 = 99.000.000

4) Analisis SWOT Toserba Sunan Drajat

Table 4.2
Analisis SWOT Toserba Sunan Drajat

<i>Strenght</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kompetisi yang relatif sedikit pesaing serta pangsa pasar yang jelas 2. Varian produk yang ditawarkan lebih lengkap dan banyak 3. Harga yang lebih murah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nama usaha yang belum begitu dikenal pasar, berbeda dengan pesaing dengan sistem francise dan sudah dikenal masyarakat
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya pertumbuhan penduduk dan santri Pondok Pesantren Sunan Drajat dan meningkatnya kebutuhan sehari-hari konsumen. 2. Pangsa pasar yang jelas dan sedikitnya pesaing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan usaha sejenis dengan lebih pesat di tahun-tahun yang akan datang.

Sumber: Dokumentasi Toserba Sunan Drajat

B. Penyajian data

Dalam penyajian data, peneliti berusaha memaparkan fakta-fakta yang terjadi selama penelitian berlangsung, baik melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi. Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasional Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.

Dalam kepemimpinan situasional Biyati Ahwarumi sebagai direktur utama Toserba Sunan Drajat, terdapat 4 tingkatan kematangan bawahan yang

menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan, diantaranya adalah:

1. *Low maturity – High direction, low consideration*

Pada tingkat pertama, terjadi pada karyawan Toserba Sunan Drajat pada karyawan bagian gudang. Gaya kepemimpinan situasional pada tingkat ini di Toseba Sunan Drajat menurut pernyataan salah satu informan sebagai berikut:

“...pengambilan keputusan,, ya tidak semua masukan dari bawahan akan dipertimbangkan. Karyawan bagian gudang, itu kan kalau dibanding dengan kepala tiap toko, sudah jelas kemampuannya, pendidikannya, pengalamannya kan berbeda...”⁹⁹

Tidak semua masukan dari bawahan akan dipertimbangkan. Karyawan pada bagian kepala toko atau manajer toko, pendapat mereka akan lebih dipertimbangkan dibanding dengan karyawan pada bagian gudang.

Hal diatas juga dikuatkan dengan pernyataan dari karyawan bagian gudang:

“...saya kan disini bagian gudang, ya menjalankan aja tugas saya mbak, ya, kurang tau si gimana neng Bety yang pasti, neng Bety baik tapi ya jarang interaksi secara langsung juga...”¹⁰⁰

Dari pernyataan karyawan tersebut, peneliti menyimpulkan pada karyawan bagian gudang, dia hanya menjalankan tugas apa yang diintruksikan oleh atasan, dengan tugas yang tinggi dan hubungan rendah.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Karyan bagian gudang Toserba Sunan Drajat 30 April 2014 pukul 10:00

Hal yang telah dijelaskan diatas juga dikuatkan dengan pernyataan direktur Toserba Sunan Drajat sebagai berikut:

“...kalau karyawan paling bawah, biasanya memang saya jarang, hmmm jarang turun langsung, biasanya ya cak Hadi itu yang turun langsung...”¹⁰¹

Direktur Toserba Sunan Drajat menegaskan kalau, ia memang jarang untuk turun langsung kebawahan, apalagi pada tingkat bawahan paling rendah. Sehingga yang terlihat lebih berperan adalah general manajer.

2. *Moderate-low maturity – High direction, high consideration*

Pada tingkat kedua, terjadi pada karyawan Toserba Sunan Drajat pada tingkat kasir dan pramuniaga. Gaya kepemimpinan situasional pada tingkat ini di Toseba Sunan Drajat menurut pernyataan salah satu informan sebagai berikut:

“...disini ada karyawan bagian kasir, ada juga yang bagian pramuniaga untuk kasir kan, untuk kemampuan memang kurang namun mereka bertanggungjawab atas tugasnya, misalnya bagian kasir, maka ia bertanggung jawab atas uang pada hari itu, untuk pramuniaga ia bertanggung jawab atas kelengkapan barang...”¹⁰²

Karyawan bagian kasir maupun bagian pramuniaga dalam hal kemampuan memang kurang namun, mereka mau untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Misalnya bagian pramuniaga ia bertanggung jawab penuh atas kelengkapan barang. Karyawan bagian kasir bertanggung jawab penuh atas pendapatan pada hari itu.

Dari wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwasannya karyawan bagian kasir dan pramuniaga tidak memiliki kemampuan dalam melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

¹⁰² Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai. Ketidakmampuan mereka karena kurangnya pengalaman tetapi memiliki motivasi tinggi, dan bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini juga dikuatkan dengan pernyataan salah satu kasir Toserba Sunan Drajat.

“...ya memang saya belum ada pengalaman, tapi saya ditunjuk sebagai kasir sama atasan, ya bagaimana saya bertanggung jawab atas tugas itu,, tapi ehmm karena mungkin tidak ada pengalaman itu jadi ya neng Bety, kadang cak Hadi mengajari saya, gini lho caranya...”¹⁰³

Maksud dari cuplikan wawancara diatas adalah bahwasannya ia adalah seorang karyawan bagian kasir, namun tidak memiliki kemampuan serta pengalaman sehingga direktur akan mengarahkan, dan memberi pembelajaran kepadanya. Karena walaupun ia tidak memiliki kemampuan tetapi ia memiliki kemauan untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya.

¹⁰³ Hasil wawancara dengan salah satu kasir Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014

3. *Moderate-high maturity – Low direction, high consideration*

Pada tingkat pertama, terjadi pada karyawan Toserba Sunan Drajat pada tingkat manajer. hal ini seperti pernyataan dari manajer Toserba sebagai berikut:

“...Neng bety terkadang juga,, ehmm ketika saya ada permasalahan ya dibantu untuk memecahkan permasalahan itu, saling tukar pendapat lah...”¹⁰⁴

Direktur Toserba Sunan Drajat saling tukar pendapat bersama manajer Toserba Sunan Drajat, selain itu juga ikut dalam memecahkan masalah. Hal tersebut juga dikuatkan dengan pernyataan general manajer Toserba Sunan Drajat sebagai berikut:

“dibawah saya kan ada manajer-manajer dari tiap toko, lah itu biasanya saya mengontrolnya dari situ, nanti mereka yang mengontrol kebawahnya, jadi para manajer itu,, hmmm kan ada 3 toko disini Toserba 1, 2 dan 3 lah tiap Toserba nya ada manajernya sendiri-sendiri, istilahnya kepala toko lah, lah dari situ kepala toko tadi yang mengontrol tokonya tiap hari. Seharusnya seperti itu, tapi hmm sebenarnya mereka punya kemampuan tapi kurang yakin saja dengan keputusannya , jadi ya tetap nanti saya dan neng Bety yang membimbing mereka”¹⁰⁵

Bawahan dari general manajer adalah manajer Toserba, yakni manajer dari tiap-tiap Toserba, Toserba satu, dua,dan tiga. Para manajer dianggap mampu dalam mengontrol Toserba. Namun karena kurangnya keyakinan sehingga masih memerlukan pengarahan serta bimbingan dari atasannya. Manajer Toserba Sunan Drajat mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan. Dalam hal ini direktur Toserba Sunan Drajat saling tukar menukar ide

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan salah satu manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014 pukul 10:00

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan oleh direktur seperti yang dikatakan oleh direktur Toserba Sunan Drajat

“ya ada karyawan yang,, ehmm yang sebenarnya mampu tapi, ehmmm kurang yakin lah dengan keputusan yang diambil, ya biasanya nanti saya ikut memecahkan permasalahannya, saling diskusi, gimana enak nya gitu...”¹⁰⁶

Karyawan Toserba Sunan Drajat secara kemampuan dia dianggap mampu, namun kurang yakin dalam mengambil tindakan, maka direktur Toserba akan terus membimbing, dan mengarahkan, bahkan direktur dan karyawan bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut.

Hal yang telah dijelaskan di atas juga dikuatkan dengan pernyataan dari informan lain “...tapi kalau karyawan sudah aktif,, dan bisa berkreasi sendiri ya direktur tidak lagi memberi pengarahan,, yaa cuma mendukung dan terus mengontrol agar berjalan seiringan,, yaa visi misi yang sama lah. Tapi ya ada juga karyawan yang sebenarnya ia sudah bisa mengambil tindakan sendiri tapi dia tidak memiliki keyakinan untuk menjalankannya,, ini baik atau gak sii, dia gak tau,, lah biasanya masih menunggu direktur untuk memberi keputusan,,”¹⁰⁷

Dari wawancara diatas menjelaskan, bahwa terdapat karyawan yang sebenarnya ia memiliki kemampuan untuk menjalankan apa yang seharusnya ia kerjakan, namun ia tidak memiliki keyakinan, sehingga masih membutuhkan dorongan serta dukungan dari direktur dalam menjalankan tugas tersebut. Dukungan akan terus dilakukan direktur Toserba agar karyawan semakin aktif lagi dan dapat dipercaya untuk memegang tanggung jawab lainnya.

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Admin Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

4. *High maturity – Low direction, low consideration*

Pada tingkat ini terjadi pada karyawan Toserba Sunan Drajat pada tingkatan general manajer, hal ini sesuai dengan pernyataan general manajer Toserba Sunan Drajat

“...dalam pengambilan keputusan, itu biasanya musyawarah dulu dengan saya, terkadang juga Neng Bety ikut dengan keputusan saya hehe...”¹⁰⁸

Dalam pengambilan keputusan direktur Toserba Sunan Drajat biasanya melakukan musyawarah dengan general manajer Toserba Sunan Drajat, namun terkadang direktur mengikuti apa yang telah diputuskan general manajer Toserba Sunan Drajat. Hal ini membuktikan bahwa apa yang diputuskan oleh general manajer sangat dipertimbangkan oleh direktur. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan perntaan dari informan lain yang mengatakan:

“.. kalau menurut saya Neng Bety itu nurut apa kata cak hadi,, kan secara untuk pengalaman cak hadi pengalamannya itu yang banyak, pendidikannya pun juga mendukung.. kalau apa-apa mesti cak hadi...”¹⁰⁹

Menurut informan diatas direktur Toserba Sunan Drajat memberi tanggungjawab sepenuhnya kepada general manajer. pengalaman serta pendidikan yang telah dilalui oleh general manajer membuat direktur Toserba percaya, dan memberikan tanggung jawab penuh kepada general manajer atas kemajuan Toserba Sunan Drajat. Hal yang sama juga dinyatakan oleh informan lain:

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Admin Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014 pukul 10:00

“...Cak hadi lebih berperan si menurut saya, kalau ada apa-apa ya cak hadi yang langsung turun tangan....”¹¹⁰

General manajer lebih berperan dalam pengembangan Toserba Sunan Drajat. ketika terjadi permasalahan yang langsung turun ke lapangan adalah general manajer Toserba Sunan Drajat.

Peran general manajer di Toserba Sunan Drajat sangat penting. Segala tindakan, keputusan, serta peraturan yang ditetapkan general manajer akan dipertimbangkan oleh direktur Toserba Sunan Drajat. Direktur Toserba memberikan kepercayaan serta tanggungjawab secara penuh kepada general manajer, selain karena kemampuan serta bakat yang dimilikinya juga karena pengalaman serta pendidikan yang mendukung yang dimiliki oleh general manajer Toserba Sunan Drajat.

Karyawan yang aktif akan terus didukung oleh direktur Toserba Sunan Drajat sehingga karyawan memiliki pengalaman yang matang, dan dapat bekerja dengan profesional, juga berani dalam pengambilan keputusan ketika terjadi permasalahan. Direktur Toserba Sunan Drajat akan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, dan ide-ide dari karyawan pada tingkat ini akan lebih dipertimbangkan. Pada saat seperti ini direktur dapat memberi kepercayaan pada karyawan untuk pengambilan keputusan pada permasalahan yang terjadi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh direktur Toserba Sunan Drajat sebagai berikut:

“...kalau karyawan aktif, akan terus saya dukung. Kalau kemampuan dan pengalamannya sangat mendukung, ya saya gak perlu lah ngasih arahan,

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Kasir Toserba Sunan Drajat pada tgl 29 April 2014

biasanya saya ajak diskusi, gimana enakya kedepannya ini. seperti itu...”¹¹¹

Karyawan aktif, yang memiliki kemampuan serta pengalaman akan terus didukung oleh direktur Toserba Sunan Drajat. Direktur tidak perlu mengarahkan karyawan pada tingkat seperti ini. Biasanya yang dilakukan direktur adalah mengajak diskusi seperti apa Toserba agar lebih baik dari sebelumnya. Karyawan akan diberi kebebasan untuk berpendapat tanpa harus dipertimbangkan lagi oleh direktur. Pengontrolan yang diberikan kepada karyawan akan lebih dikurangi agar direktur memberi kebebasan karyawan untuk bertindak.

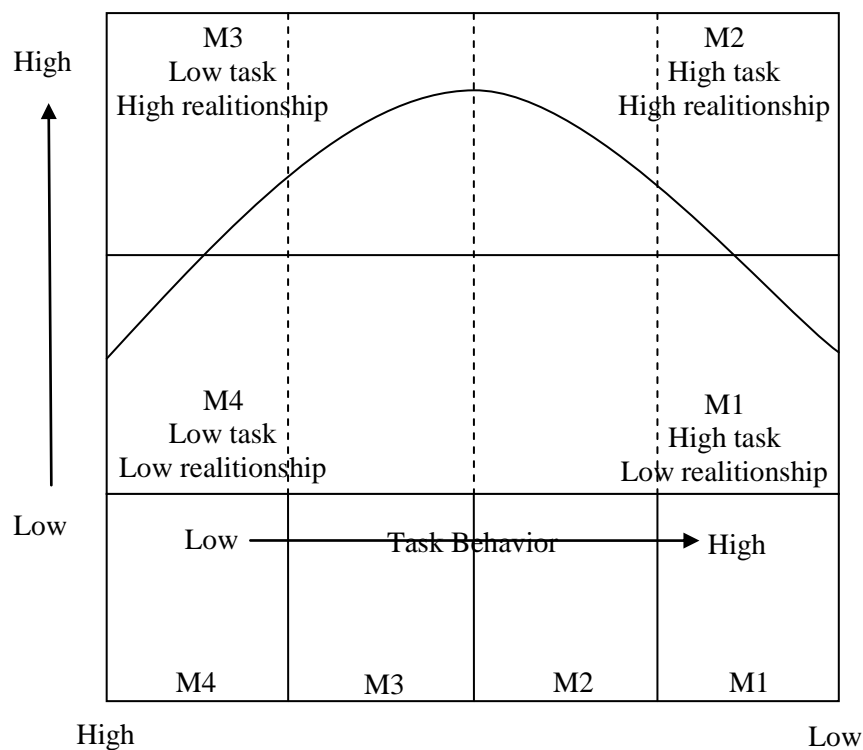
¹¹¹ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

C. Analisis Data

Analisis data dilakukan, setelah adanya beberapa temuan data di lapangan, mengenai kepemimpinan situasional Direktur Toserba Sunan drajat. teori kepemimpinan situasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

Dalam kajian pustaka telah dijelaskan bahwasannya dalam teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat 4 (empat) tingkatan yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.3
Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard¹¹²



Sumber: Hersey dan Blanchard

¹¹² Peter P. Schoderbek dkk, Management, hal. 298

Gambar tersebut menjelaskan terdapat 4 (empat) sikap pimpinan, dengan 4 (empat) tingkat kematangan karyawan, yang mana akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Low maturity – High direction, low consideration*

Pada teori situasional menurut Hersey dan Blanchard pada tingkat pertama untuk kematangan bawahan rendah sikap pimpinan tugas tinggi dan hubungan rendah. Dalam hal ini teori Hersey adalah:

Pada tingkat kematangan yang masih rendah (M1) para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas secara spesifik sehingga tidak terdapat kekaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan¹¹³

Pengarahan secara jelas dan spesifik yang diterapkan pada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah. Gaya instruktif diterapkan pada bawahan yang tidak mampu dan tidak berani memikul tanggung jawab, bila menjalankan tugas membutuhkan penjelasan, pengaturan / pengarahan dan supervisi secara khusus. Gaya seperti ini tepat digunakan pada bawahan yang tidak mampu serta tidak mau menerima tanggung jawab.

*A large urban manufacturing company tended to hire low-maturity employees for warehouse work. initially, these employees had little job knowledge and many had a "bad attitude" about the organization.*¹¹⁴

Maksudnya perusahaan manufaktur perkotaan besar cenderung mempekerjakan karyawan dengan tingkat kematangan rendah untuk

¹¹³ Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

¹¹⁴ Peter P. Schoderbek dkk, Management, hal. 298

pekerjaan bagian gudang. Karyawan tersebut memiliki pengetahuan pekerjaan kecil dan banyak memiliki "sikap buruk" tentang organisasi. Hal tersebut juga terjadi di Toseba Sunan Drajat. Seperti pernyataan dari informan 1 Toserba Sunan Drajat.

“...pengambilan keputusan,, ya tidak semua masukan dari bawahan akan dipertimbangkan. Karyawan bagian gudang, itu kan kalau dibanding dengan kepala tiap toko, sudah jelas kemampuannya, pendidikannya, pengalamannya kan berbeda...”¹¹⁵

Tidak semua masukan dari bawahan akan dipertimbangkan. Karyawan pada bagian kepala toko atau manajer toko, pendapat mereka akan lebih dipertimbangkan dibanding dengan karyawan pada bagian gudang.

Hal diatas juga dikuatkan dengan pernyataan dari karyawan bagian pramuniaga:

“...saya kan disini bagian gudang, ya menjalankan aja tugas saya mbak, ya, kurang tau si gimana neng Bety yang pasti, neng Bety baik tapi ya jarang interaksi secara langsung juga...”¹¹⁶

Sebagai karyawan bagian gudang, ia hanya menjalankan tugasnya bagian gudang. Dari pernyataan karyawan tersebut, peneliti menyimpulkan pada karyawan bagian gudang, dia hanya menjalankan tugas apa yang diinstruksikan oleh atasan, dengan tugas yang tinggi dan hubungan rendah.

Hal yang telah dijelaskan diatas dikuatkan dengan pernyataan direktur Toserba Sunan Drajat sebagai berikut:

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Karyan bagian gudang Toserba Sunan Drajat 30 April 2014 pukul 10:00

“...kalau karyawan paling bawah, biasanya memang saya jarang, hmmm jarang turun langsung, biasanya ya cak Hadi itu yang turun langsung...”¹¹⁷

Direktur Toserba Sunan Drajat menegaskan kalau, ia memang jarang untuk turun langsung ke bawah, apalagi pada tingkat bawah paling rendah. Sehingga yang terlihat lebih berperan adalah general manajer.

Menurut teorinya Hersey dan Blanchard pada tingkat ini, adalah tugas tinggi sementara hubungan rendah untuk tingkat kematangan bawah tidak mampu dan tidak mau. Hal tersebut terjadi di Toserba Sunan Drajat bahwasannya terdapat karyawan dengan tingkat kemampuan tidak mampu dan tidak mau, maka yang dilakukan direktur adalah direktur menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. direktur memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan kepada karyawannya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Hal tersebut terjadi karena kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas rendah dan karyawan Toserba Sunan Drajat juga tidak mau bertanggung jawab terhadap tugas. Pada tingkat ini di Toserba Sunan Drajat terjadi pada karyawan bagian gudang.

2. *Moderate-low maturity – High direction, high consideration*

Pada teori situasional menurut Hersey dan Blanchard pada tingkat pertama untuk kematangan bawah moderat rendah dengan sikap pimpinan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Dalam hal ini teori Hersey adalah:

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi (M2), perilaku pemimpin dengan orientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

antara atasan dengan para bawahannya. Perilaku orientasi tugas demikian diperlukan untuk mengganti kurangnya kemampuan kerja para bawahan, sedangkan perilaku yang terwujud dalam hubungan atasan dan bawahan yang intensif diperlukan untuk memperlancar usaha pimpinan, agar menggairahkan para bawahannya untuk melaksanakan apa yang diinginkan bawahannya¹¹⁸

Pada tingkatan seperti ini diterapkan untuk bawahan yang ,mempunyai kematangan menengah rendah. Bawahan tipe ini tidak mampu melaksanakan tugas secara mandiri tapi mau mengambil tanggung jawab. Pimpinan masih perlu mengadakan pengarahan melalui komunikasi dua arah, dengan penjelasan-penjelasan yang terarah dengan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan.

Pemimpin bersifat mengarahkan. Sikap pemimpin seperti ini terjadi ketika bawahan sudah mulai mempelajari tugasnya, namun pimpinan tetap berorientasi pada tugas. Sikap pemimpin yang mengarahkan pada bawahan namun tetap berorientasi pada tugas karena bawahan belum mampu menerima tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara maksimal.

Dalam buku lain dijelaskan, *A people oriented supervisor with limited experience was assigned to the warehouse. this supervisor tried to be friend with the workers and was not forceful in making decisions.*¹¹⁹

Maksudnya seorang supervisor berorientasi dengan pengalaman yang terbatas. Supervisor tersebut mencoba untuk menjadi teman dengan para pekerja dan tidak kuat dalam membuat keputusan dan memberikan arahan.

¹¹⁸ Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

¹¹⁹ Peter P. Schoderbek dkk, 1998, united States America Management, hal. 298

Hal tersebut seperti pernyataan dari informan 1 Toserba Sunan Drajat.

“...disini ada karyawan bagian kasir, ada juga yang bagian pramuniaga untuk kasir kan, untuk kemampuan memang kurang namun mereka bertanggungjawab atas tugasnya, misalnya bagian kasir, maka ia bertanggung jawab atas uang pada hari itu, untuk pramuniaga ia bertanggung jawab atas kelengkapan barang...”¹²⁰

Karyawan bagian kasir maupun bagian pramuniaga dalam hal kemampuan memang kurang namun, mereka mau untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Misalnya bagian pramuniaga ia bertanggung jawab penuh atas kelengkapan barang. Karyawan bagian kasir bertanggung jawab penuh atas pendapatan pada hari itu. Karyawan bagian kasir dan pramuniaga tidak memiliki kemampuan dalam melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Dalam hal ini juga dikuatkan dengan pernyataan salah satu kasir Toserba Sunan Drajat.

“...ya memang saya belum ada pengalaman, tapi saya ditunjuk sebagai kasir sama atasan, ya bagaimana saya bertanggung jawab atas tugas itu,, tapi ehmm karena mungkin tidak ada pengalaman itu jadi ya neng Bety, kadang cak Hadi mengajari saya, gini lho caranya...”¹²¹

Maksud dari cuplikan wawancara diatas adalah bahwasannya ia adalah seorang karyawan bagian kasir, namun tidak memiliki kemampuan serta pengalaman sehingga direktur akan mengarahkan, dan memberi pembelajaran kepadanya. Karena walaupun ia tidak memiliki kemampuan

¹²⁰ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

¹²¹ Hasil wawancara dengan salah satu kasir Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014

tetapi ia memiliki kemauan untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menyatakan bahwasannya tingkat selanjutnya adalah dimana tugas tinggi dengan hubungan tinggi. Pada tingkat ini direktur Toserba Sunan Drajat anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki pengalaman dan pendidikan yang kurang tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

3. *Moderate-high maturity – Low direction, high consideration*

Pada teori situasional menurut Hersey dan Blanchard pada tingkat pertama untuk kematangan bawahan moderat rendah dengan sikap pimpinan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Dalam hal ini teori Hersey adalah:

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi lagi M3 masalah-masalah psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan, tugas rendah-hubungan tinggi. Dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif.¹²²

¹²² Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

Pada tingkat ini diterapkan untuk bawahan yang mempunyai kematangan menengah tinggi karena mempuntai kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan akan tetapi pelaksanaannya masih terjadi keraguan. Para bawahan pada tingkatan ini memiliki kemampuan tapi tidak memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas. Dalam melaksanakan gaya ini pemimpin harus membuka diri untuk terselenggaranya dialog yang konstruktif dan memperhatikan secara aktif usaha-usaha yang mendukung karyawan

Pada tingkat ini pemimpin mengawasi serta mengontrol bawahan. Sikap pemimpin seperti itu ketika kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat. Bawahan secara aktif sudah mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu memperhatikan bawahannya secara ketat namun akan terus mendukung serta memperhatikan karyawan agar dapat melaksanakan tugas serta bertanggungjawab pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam buku lain juga dijelaskan *Moderate high-maturity subordinates have a lot of relevant education and experience and can perform tasks with limited direction. this frees the supervisor to focus on teamwork and meeting the needs of subordinates. if the performance of moderate high-maturity subordinates is satisfactory, then the supervisor should exert only limited direction. many supervisors find this difficult, especially for subordinates who were formerly at lower maturity levels.*¹²³

Tingginya kematangan yang dimiliki oleh bawahan diperoleh dari pendidikan dan pengalaman yang baik/sejalan dengan kerjaan dan bisa melaksanakan tugas tanpa perlu diberi arahan yang banyak. Kematangan itu akan membuat supervisor tidak selalu memikirkan kerja tim dan

¹²³ Peter P. Schoderbek dkk, Management, hal. 298

kebutuhan bawahan (dalam kerjaan) artinya bisa fokus dengan hal-hal lain yang lebih penting. Jika performa kedewasaan bawahan memuaskan supervisor hanya sedikit memberi arahan. Banyak supervisor yang menemukan kesulitan dalam hal itu, khususnya pada bawahan yang tingkat kematangannya rendah

Hal ini seperti pernyataan dari manajer Toserba sebagai berikut:

“...Neng bety terkadang juga,, ehmm ketika saya ada permasalahan ya dibantu untuk memecahkan permasalahan itu, saling tukar pendapat lah...”¹²⁴

Direktur Toserba Sunan Drajat saling tukar pendapat bersama manajer Toserba Sunan Drajat, selain itu juga ikut dalam memecahkan masalah.

Hal tersebut juga dikuatkan dengan pernyataan informan lain sebagai berikut:

“dibawah saya kan ada manajer-manajer dari tiap toko, lah itu biasanya saya mengontrolnya dari situ, nanti mereka yang mengontrol kebawahnya, jadi para manajer itu,, hmmm kan ada 3 toko disini Toserba 1, 2 dan 3 lah tiap Toserba nya ada manajernya sendiri-sendiri, istilahnya kepala toko lah, lah dari situ kepala toko tadi yang mengontrol tokonya tiap hari. Seharusnya seperti itu, tapi hmm sebenarnya mereka punya kemampuan tapi kurang yakin saja dengan keputusannya , jadi ya tetap nanti saya dan neng Bety yang membimbing mereka”¹²⁵

Bawahan dari general manajer adalah manajer Toserba, yakni manajer dari tiap-tiap Toserba, Toserba satu, dua, dan tiga. Para manajer dianggap mampu dalam mengontrol Toserba. Namun karena kurangnya keyakinan sehingga masih memerlukan pengarahannya serta bimbingan dari atasannya.

Manajer Toserba Sunan Drajat mereka mempunyai kemampuan untuk

¹²⁴ Hasil wawancara dengan salah satu manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014 pukul 10:00

¹²⁵ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan. Dalam hal ini direktur Toserba Sunan Drajat saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan oleh direktur seperti yang dikatakan oleh direktur Toserba Sunan Drajat

“ya ada karyawan yang,, ehmm yang sebenarnya mampu tapi, ehmmm kurang yakin lah dengan keputusan yang diambil, ya biasanya nanti saya ikut memecahkan permasalahannya, saling diskusi, gimana enak nya gitu...”¹²⁶

Karyawan Toserba Sunan Drajat secara kemampuan dia dianggap mampu, namun kurang yakin dalam mengambil tindakan, maka direktur Toserba akan terus membimbing, dan mengarahkan, bahkan direktur dan karyawan bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut.

Hal yang telah dijelaskan di atas juga dikuatkan dengan pernyataan dari informan lain “...tapi kalau karyawan sudah aktif,, dan bisa berkreasi sendiri ya direktur tidak lagi memberi pengarahan,, yaa cuma mendukung dan terus mengontrol agar berjalan seiringan,, yaa visi misi yang sama lah. Tapi ya ada juga karyawan yang sebenarnya ia sudah bisa mengambil tindakan sendiri tapi dia tidak memiliki keyakinan untuk menjalankannya,, ini baik atau gak sii, dia gak tau,, lah biasanya masih menunggu direktur untuk memberi keputusan,”¹²⁷

Dari wawancara diatas menjelaskan, bahwa terdapat karyawan yang sebenarnya ia memiliki kemampuan untuk menjalankan apa yang seharusnya ia kerjakan, namun ia tidak memiliki keyakinan, sehingga masih membutuhkan dorongan serta dukungan dari direktur dalam menjalankan tugas tersebut. Dukungan akan terus dilakukan direktur

¹²⁶ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Admin Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

Toserba agar karyawan semakin aktif lagi dan dapat dipercaya untuk memegang tanggung jawab lainnya.

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menyatakan bahwasannya tingkat ketiga adalah dimana tugas rendah dengan hubungan tinggi. Pada tingkat ini direktur Toserba Sunan Drajat karyawan mampu melaksanakan tetapi tidak mau, Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan. Tugas rendah, Hubungan tinggi yakni pemimpin menekankan banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya. Dalam hal ini terjadi pada tingkat manajer Toserba Sunan Drajat.

4. *High maturity – Low direction, low consideration*

Pada teori situasional menurut Hersey dan Blanchard pada tingkat pertama untuk kematangan bawahan moderat rendah dengan sikap pimpinan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Dalam hal ini teori Hersey adalah:

Sedangkan pada tingkat kematangan yang sudah tinggi yaitu M4. Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena para bawahan nya sudah mampu dan rela memikul tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka terselenggara dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.¹²⁸

¹²⁸ Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

Pada tingkatan ini diterapkan untuk bawahan yang memiliki kematangan tinggi. pada taraf kematangan tinggi, para bawahan memiliki kemampuan dan kemauan. Pimpinan sedikit memberikan pengarahan, karena pimpinan dapat menjabarkan program-program institusi dan melaksanakan dengan baik. Para bawahan dapat mengatasi persoalan secara mandiri dan memutuskan solusi yang terbaik untuk kepentingan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin memberi tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan. Sikap pemimpin seperti ini dikarenakan bawahan sudah tidak memerlukan serta mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan. Para bawahan sudah mampu berinisiatif serta berani mengambil keputusan, dengan begitu pemimpin dapat mendelegasikan pengambilan keputusan serta tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin menunjukkan perilaku tugas rendah dan hubungan yang rendah.

Dalam buku lain dijelaskan *Example of high-maturity subordinates include experienced doctors, researches, lawyers, and other seasoned professionals.*¹²⁹

contoh bawahan dengan tingkat kematangan tinggi seperti dokter berpengalaman, peneliti, pengacara, dan yang profesional dan berpengalaman yang lain. Pada intinya atasan tidak perlu lagi mendikte bawahan. Bawahan sudah faham, dan sudah mengerti apa yang harus ia kerjakan. Maka direktur Toserba Sunan Drajat tidak perlu lagi mngarahkan sehingga sikap direktur Tugas rendah, hubungan rendah.

¹²⁹ Peter P. Schoderbek dkk, Management, hal. 298

Hal ini terjadi pada tingkatan general manajer Toserba Sunan Drajat, sesuai dengan pernyataan general manajer Toserba Sunan Drajat

“...dalam pengambilan keputusan, itu biasanya musyawarah dulu dengan saya, terkadang juga Neng Bety ikut dengan keputusan saya hehe...”¹³⁰

Dalam pengambilan keputusan direktur Toserba Sunan Drajat biasanya melakukan musyawarah dengan general manajer Toserba Sunan Drajat, namun terkadang direktur mengikuti apa yang telah diputuskan general manajer Toserba Sunan Drajat. Hal ini membuktikan bahwa apa yang diputuskan oleh general manajer sangat dipertimbangkan oleh direktur. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan pernyataan dari informan lain yang mengatakan:

“.. kalau menurut saya Neng Bety itu nurut apa kata cak hadi,, kan secara untuk pengalaman cak hadi pengalamannya itu yang banyak, pendidikannya pun juga mendukung.. kalau apa-apa mesti cak hadi...”¹³¹

Menurut informan diatas direktur Toserb Sunan Drajat memberi tanggungjawab sepenuhnya kepada general manajer. pengalaman serta pendidikan yang telah dilalui oleh general manajer membuat direktur Toserba percaya, dan memberikan tanggung jawab penuh kepada general manajer atas kemajuan Toserba Sunan Drajat. Hal yang sama juga dinyatakan oleh informan lain:

“...Cak hadi lebih berperan si menurut saya, kalau ada apa-apa ya cak hadi yang langsung turun tangan....”¹³²

¹³⁰ Hasil wawancara dengan general manajer Toserba Sunan Drajat pada tgl 28 April 2014 pukul 10:00

¹³¹ Hasil wawancara dengan Admin Toserba Sunan Drajat pada tgl 27 April 2014 pukul 10:00

¹³² Hasil wawancara dengan Kasir Toserba Sunan Drajat pada tgl 29 April 2014

Peran general manager di Toserba Sunan Drajat sangat penting. Segala tindakan, keputusan, serta peraturan yang ditetapkan general manager akan dipertimbangkan oleh direktur Toserba Sunan Drajat. Direktur Toserba memberika kepercayaan serta tanggungjawab secara penuh kepada general manager, selain karena kemampuan serta bakat yang dimilikinya juga karena pengalaman serta pendidikan yang mendukung yang dimiliki oleh general manager Toserba Sunan Drajat.

Karyawan yang aktif akan terus didukung oleh direktur Toserba Sunan Drajat sehingga karyawan memiliki pengalaman yang matang, dan dapat bekerja dengan profesional, juga berani dalam pengambilan keputusan ketika terjadi permasalahan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh direktur Toserba Sunan Drajat sebagai berikut:

“...kalau karyawan aktif, akan terus saya dukung. Kalau kemampuan dan pengalamannya sangat mendukung, ya saya gak perlu lah ngasih arahan, biasanya saya ajak diskusi, gimana enaknya kedepannya ini. seperti itu...”¹³³

Karyawan aktif, yang memiliki kemampuan serta pengalaman akan terus didukung oleh direktur Toserba Sunan Drajat. Direktur tidak perlu mengarahkan karyawan pada tingkat seperti ini. Biasanya yang dilakukan direktur adalah mengajak diskusi seperti apa Toserba agar lebih baik dari sebelumnya. Karyawan akan diberi kebebasan untuk berpendapat tanpa harus dipertimbangkan lagi oleh direktur.

¹³³ Hasil wawancara dengan direktur Toserba Sunan Drajat pada tgl 26 April 2014 pukul 10:00

Teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard menyatakan bahwasannya tingkat keempat adalah dimana tugas rendah dengan hubungan rendah. Pada tingkat ini direktur Toserba Sunan Drajat karyawan mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Perilaku direktur yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Direktur memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Karyawan mau dan mampu, yaitu mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggung jawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil. Dalam tingkatan ini di Toserba Sunan Drajat ada pada general manajer.

Dari hasil analisa di atas temuan di lapangan yang dikonfrontasikan dengan teori, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4
Konfrontasi Teori



Sumber: Diolah peneliti

Gambar diatas menjelaskan bahwa temuan di lapangan sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, teori kepemimpinan situasional. Temuan gaya kepemimpinan situasional pada Toserba Sunan Drajat, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam memberikan pengarahan sesuai dengan kepemimpinan situasional.

Direktur Toserba menggunakan gaya kepemimpinannya, menyesuaikan situasi yang terjadi, sebab pemimpin yang efektif membutuhkan fleksibilitas, dan harus beradaptasi disetiap situasi yang terjadi, terutama dalam berinteraksi dengan karyawan yang memiliki tingkat kematangan yang berbeda-beda. Gaya direktur berinteraksi dengan karyawan yang lebih matang berbeda dengan karyawan yang masih baru. Sikap dan tindakan direktur Toserba Sunan Drajat menyesuaikan tingkat kematangan karyawan.

Sebaik apapun kepemimpinan situasional, dengan berbagai macam kelebihan yang dimiliki juga terdapat kekurangannya, karena dalam kepemimpinan situasional pemimpin akan memberikan petunjuk atau tujuan kepada pengikut yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi, dan bagi pengikut

yang tidak memiliki ketrampilan yang tinggi, pemimpin akan menghabiskan cukup banyak waktu untuk pengajaran, pengarahan dan pelatihan.¹³⁴

Direktur Toserba Sunan Drajat dalam kepemimpinannya akan menghadapi berbagai macam karakteristik karyawan, ada karyawan yang berpotensi dengan kemampuan kinerja tinggi dan ada karyawan yang berpotensi dengan kemampuan kinerja rendah. Gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk berinteraksi dengan karyawan satu dengan yang lain berbeda-beda, sesuai dengan tingkat kematangannya. Karyawan dengan tingkat kematangan yang rendah membutuhkan pengajaran serta pengarahan secara terus menerus. Pengajaran dan pengarahan akan terus dilakukan oleh Direktur selama karyawan masih membutuhkannya, mengingat salah satu tujuan dibangunnya Toserba Sunan Drajat, selain *profit oriented* juga sebagai wadah belajar bagi santri agar dapat bekerja secara profesional.

¹³⁴ Richard L. Hughes, dkk. *Leadership*, Hal. 488