

ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN DI RESTORAN DE BOLIVA SIGNATURE SURABAYA

Ellisa Natalia, Ariawan Pramono

Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilakukan atau diterapkan oleh manajer dan asisten manajer De Boliva Signature Surabaya dengan menggunakan tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu: Gaya Otokratis, Gaya Demokratis dan Gaya Kendali Bebas. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Penulis melakukan wawancara semi terstruktur terhadap tujuh informan. Hasil dari penelitian membuktikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan asisten manajer De Boliva Signature Surabaya didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis, tetapi dalam situasi tertentu, manajer dan asisten manajer di De Boliva Signature Surabaya juga menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan kendali bebas.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Gaya Otokratis, Gaya Demokratis, Gaya Kendali Bebas

***Abstract:** This study is aimed to determine the style of leadership implemented by the manager and assistant manager of De Boliva Signature Surabaya. The three types of leadership styles, namely: Autocratic Style, Democratic Style and Laissez-faire style. Type of research is qualitative research. The author do interview semi structured to seven informants. The result of the study proves leadership style adopted by the manager and assistant manager of De Boliva Signature Surabaya is dominated by the democratic leadership style, but in certain situations, the manager and assistant manager at De Boliva Signature Surabaya also use the autocratic leadership style and laissez-faire style.*

***Keywords:** Leadership Style, Autocratic Style, Democratic Style, Laissez-faire*

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan dampak bagi suatu organisasi. Dengan gaya kepemimpinan serta karakter pemimpin yang berbeda akan memberi dampak yang berbeda pula bagi suatu organisasi. Khususnya dalam bidang usaha, seperti yang dikemukakan Pidekso dan Harsiwi (2003) bahwa kepemimpinan berdampak sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya.

Kepemimpinan dapat berjalan dengan baik jika terjadi interaksi dan kerjasama antara bawahan dan pemimpin didalam segala situasi. Seorang pemimpin harus memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan karyawan lainnya sehingga pemimpin tersebut dipandang berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya. Dalam kepemimpinan terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan sesuai kepribadian dan situasi di tempat kerja tersebut. Faktor utama yang mempengaruhi suatu gaya kepemimpinan adalah pemimpin itu sendiri (Sudriamunawar, 2006).

Pentingnya seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan yang tepat terutama di bidang *hospitality industry* dikarenakan ini adalah suatu bidang yang

kompleks dimana dalam bidang ini mengutamakan pelayanan. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia yang handal dan ramah sangat ditonjolkan dalam menjalankan bisnis dan dimana saat ini para pesaing di bidang ini menggunakan kualitas layanan sebagai kunci utama bisnis, yang berarti sumber daya manusia adalah faktor yang paling mempengaruhi pergerakan bisnis di industri ini (Thio, 2001). Penulis menggunakan tiga gaya kepemimpinan menurut teori Kartono (2001), gaya otokratis, gaya demokratis, dan gaya kendali bebas.

Melalui wawancara yang dilakukan pada dua karyawan di restoran De Boliva Signature Surabaya Town Square, penulis mengamati bahwa adanya beda pendapat antara karyawan yang satu dengan yang lain dalam mengamati gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Manajer maupun asisten manajer. Oleh karena itu penulis ingin meninjau dan mengetahui lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan asisten manajer di De Boliva Signature Surabaya Town Square.

RANGKUMAN KAJIAN TEORITIK

Kepemimpinan

Proses mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan utama dan kemudian dapat memberikan kekuatan dan kebebasan untuk mencapainya (Zimmerer dan Scarborough, 2000).

Kepemimpinan merupakan suatu usaha atau suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh semuanya (Ruky, 2002).

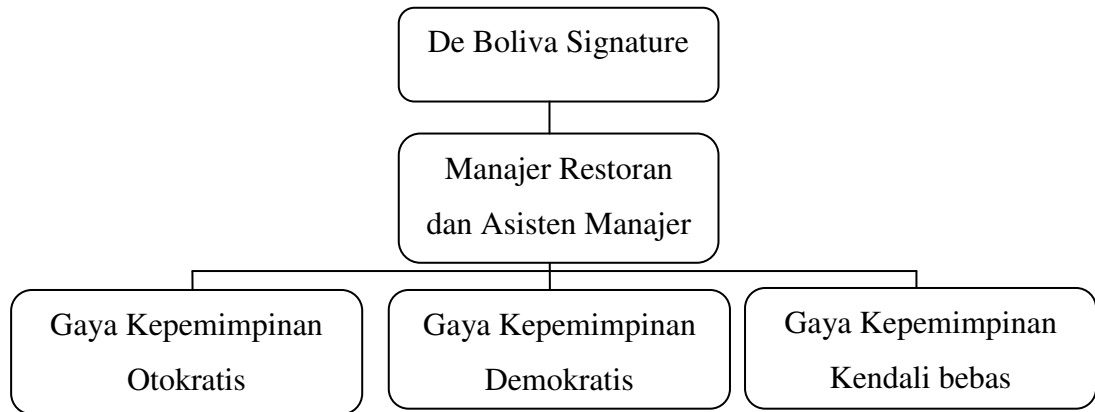
Gaya Kepemimpinan

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri. Pemimpin juga mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan (p. 460).

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006, p. 61).

Gaya kendali bebas menurut Sudriamunawar (2006) pendekatan dari gaya kepemimpinan ini tidak berarti tidak adanya sama sekali pemimpin, Ini hanya tidak berarti adanya pemimpin langsung. Menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik pemimpin sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijaksanaan organisasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang di terapkan di restoran De Boliva Signature, Surabaya Town Square

METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dan asisten di restoran De Boliva Signature, Surabaya Town Square, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik suatu fenomena, yang mana beberapa kali hal tersebut merupakan suatu hal yang sulit untuk dapat dipahami secara jelas dan memuaskan (Satori dan Komariah, 2009).

Gambaran Informan

Penulis menentukan informan berdasarkan lama bekerja dan jenis kelamin, hal ini untuk mengecek apakah ada perbedaan perlakuan antara laki-laki dan perempuan serta karyawan baru atau karyawan yang sudah lama. Informan yang ditentukan antara lain:

1. Seorang pemilik dari De Boliva.
2. Seorang manajer De Boliva Signature Surabaya Town Square.
3. Seorang asisten manajer yang sudah berada dibawah kepemimpinan manajer De Boliva Signature Surabaya Town Square sendiri selama lima tahun.
4. Seorang karyawan di De Boliva Signature Surabaya Town Square yang sudah ada dibawah kepemimpinan manajer lebih dari 2 tahun dan berjenis kelamin laki-laki.
5. Seorang karyawan De Boliva Signature Surabaya Town Square yang sudah ada dibawah kepemimpinan manajer selama 1 tahun dan berjenis kelamin perempuan.
6. Seorang karyawan De Boliva Signature Surabaya Town Square yang sudah ada dibawah kepemimpinan manajer selama 6 bulan dan berjenis kelamin laki-laki.

7. Seorang karyawan De Boliva Signature Surabaya Town Square yang sudah ada dibawah kepemimpinan manajer selama 6 bulan dan berjenis kelamin perempuan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai adalah data kualitatif yang diambil dari data observasi dan data wawancara. Sampel atau informan pada pendekatan kualitatif menurut Satori dan Komariah(2009), lebih tepat disebut sebagai sumber data pada situasi sosial tertentu yang menjadi subjek penelitiannya adalah hal atau individu, dimana pada subjek tersebut melekat data tentang obyek penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menurut Umar (2003), meliputi data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan, seperti: data yang diperoleh dengan wawancara terhadap Manajer De Boliva dan karyawan lain De Boliva Signature Surabaya Town Square dan dari individu-individu yang dirasa perlu untuk dimintai informasi sehubungan dengan kepemimpinan.
2. Data sekunder berupa teori, literatur ataupun catatan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti oleh penulis.

Metode Pengumpulan Data

1. Teknik Wawancara

Dalam penelitian ini, mengingat penelitian yang akan diteliti sangat berkaitan dengan data internal atau rahasia perusahaan, penulis akan menggunakan jenis *semi-standarized interview*, dengan maksud dan tujuan untuk mendapatkan informasi-informasi yang lebih detail, lengkap dan akurat untuk penerapan pada beberapa macam situasi pada saat melakukan wawancara.

2. Teknik Observasi

Menurut Satori dan Komariah (2009), observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Secara langsung disini dimaksudkan adalah dengan langsung terjun ke lapangan serta melibatkan seluru panca indra.

Teknik Analisa Data

Proses atau tahapan dalam menganalisis data, dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu hasil dari wawancara dan observasi yang sudah dilakukan. Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah, maka langkah selanjutnya adalah melakukan tahap pengolahan data dan dilanjutkan dengan tahap analisa data.

1. Analisa Deskriptif

Analisa yang dilakukan dengan cara menguraikan data, memberikan gambaran secara deskriptif, hasil pengamatan maupun wawancara dengan informan yang terjun pada bidang yang bersangkutan.

2. Analisa Evaluatif

Analisa yang dilakukan dengan cara penulis mengevaluasi data yang sudah dikumpulkan di dalam penelitian.

3. Analisa Konklusif

Analisa konklusif adalah kegiatan menyimpulkan data mentah, sehingga hasilnya dapat ditafsirkan kemudian memberikan saran dari sudut pandang penulis untuk lebih mempertegas.

4. Triangulasi

Penulis menginginkan agar data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian bersifat valid dan reliable. Validitas data dalam penelitian kualitatif lebih menunjukkan pada tingkat sejauh mana data diperoleh secara akurat mewakili realitas atau gejala yang diteliti. Kemudian reabilitas berkenaan dengan tingkat konsistensi hasil dari penggunaan cara pengumpulan data. Untuk ini penulis akan menggunakan tehnik-tehnik triangulasi tertentu menurut Moleong (2001):

1. Triangulasi metode

Triangulasi yang dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif penulis menggunakan metode wawancara, observasi dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, penulis bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau penulis menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, penulis juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran.

2. Triangulasi data

Menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, penulis bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Manajer

Berdasarkan data observasi dan data hasil wawancara diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer De Boliva Signature Surabaya Town Square adalah gabungan antara gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis serta ada indikasi timbulnya gaya kepemimpinan kendali bebas.

Ketiga gaya kepemimpinan yang terlihat dari manajer tersebut, di dukung dengan teori mengenai gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kartono

(2003) yang terbagi menjadi 3 jenis gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas. Beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis yang ditulis oleh Kartono yang sesuai dengan data wawancara adalah memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya, terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan kerjasama yang baik, menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan ide bawahan, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Teori gaya kepemimpinan otokratis yang di tulis oleh Kartono memiliki ciri-ciri antara lain mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila karyawan patuh. Sedangkan teori mengenai gaya kepemimpinan kendali bebas yang diungkap oleh Kartono memiliki ciri tidak bisa mengontrol anak buah. Selanjutnya dapat dilihat dari tabel 1. gaya kepemimpinan manajer dibawah ini.

Tabel 1.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer

Informan	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
Pemilik		<ul style="list-style-type: none"> - Memimpin secara kekeluargaan - Toleransi tinggi pada karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kelengkapan seragam dan standar <i>grooming</i> masih kurang di tegaskan.
Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Saat restoran ramai, karyawan diarahkan agar mengikuti tugas yang di berikan - Meminta karyawan bekerja lebih serius - Bersikap baik pada karyawan yang patuh - Bersikap dan memiliki prinsip sangat konservatif, kuno, ketat, dan kaku pada karyawan yang melanggar kebijakan 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan motivasi berupa reward bagi karyawan yang berprestasi - Bersedia sharing dengan karyawan agar lebih semangat bekerja - Saat restoran sepi manajer mengajarkan dan memberikan bimbingan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien - Saat restoran sepi manajer memberi ide untuk karyawan agar konsumen tertarik mencoba restoran - Saat restoran ramai manajer membagi pekerjaan sesuai keahlian karyawan - Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan - Menghargai potensi setiap individu - Mendengarkan nasehat dan saran bawahan - Selalu mendiskusikan rencana dan masalah operasional - Mengamati dan mengetahui keahlian dari karyawan - Memberi kesempatan pada setiap karyawan untuk memberikan ide kreatif - Memberi pujian secara langsung bagi yang memiliki kinerja yang bagus 	
Asisten Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang bersikap paling besar kekuasaan dan harus di turuti oleh bawahan - Peraturan/sikap yang diterapkan kadang-kadang kuno, ketat, kaku (tidak fleksibel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bimbingan dan menunjukan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan di tempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu 	

Tabel 1.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer (lanjutan)

Informan	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
Karyawan 1	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang bersikap paling besar kekuasaan dan harus di turuti oleh bawahan - Kadang-kadang harus sebagai yang terdepan situasi tertentu - Kadang-kadang menetapkan kebijakan dan perintah secara sepihak pada saat restoran ramai - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer (karyawan tidak diikuti dan diminta pendapat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bimbingan dan menunjukan cara kerja yang efisien - Menjalin kerjasama dalam pekerjaan dengan para karyawan dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka (tidak sungkan memuji didepan karyawan) - Karyawan kadang-kadang diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan di tempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	
Karyawan 2	<ul style="list-style-type: none"> - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer (karyawan tidak diikuti dan diminta pendapat) - Kadang-kadang peraturan/sikap yang diterapkan kuno, ketat, kaku (tidak fleksibel) pada saat ramai 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bimbingan dan menunjukan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Kadang-kadang mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional (tidak hanya pemimpin yang berkuasa penuh) - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka (tidak sungkan memuji didepan karyawan) - Kadang-kadang bisa melihat ketrampilan karyawan dan menempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu 	

Tabel 1.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Manajer (lanjutan)

Informan	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
Karyawan 3	<ul style="list-style-type: none"> - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer tetapi kadang-kadang karyawan diminta pendapat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang memberikan bimbingan dan menunjukkan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Karyawan kadang-kadang diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan menempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	
Karyawan 4	<ul style="list-style-type: none"> - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer, tetapi kadang-kadang karyawan diminta pendapat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang memberikan bimbingan dan menunjukan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat, ide dari karyawan - Kadang-kadang bisa menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional (tidak hanya pemimpin yang berkuasa penuh) - Kadang-kadang bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka (tidak sungkan memuji didepan karyawan) - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan menempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	

Dari penejelasan tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer De Boliva Signature didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis, tetapi beberapa ada juga yang mengungkapkan bahwa manajer juga menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan kendali bebas pada saat tertentu. Manajer memilih lebih banyak memimpin secara demokratis hal ini dikarenakan manajer melihat dari pemimpin terdahulu yang tegas dan keras tetapi respon dari karyawan tidak baik sehingga mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan.

Pada saat ramai dan semua karyawan sibuk dengan pekerjaannya masing-masing manajer bertindak dengan tegas untuk mengatur karyawannya sehingga kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar. Jika pada saat situasi yang mendesak dan perlu penanganan manajer, maka manajer akan langsung bertindak tanpa berdiskusi terlebih dahulu dengan karyawan. Manajer akan memperingatkan dan memberi sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan atau tidak menjalankan *standard operational procedure* dengan baik. Gaya kepemimpinan kendali bebas yang terlihat di manajer terlihat dalam hal mengecek *grooming* dan kelengkapan kerja karyawan, yang hanya diterapkan dua minggu sekali.

Gaya Kepemimpinan Asisten Manajer

Berdasarkan data observasi dan data wawancara yang diperoleh, dapat dilihat bahwa asisten manajer juga menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah perpaduan antara 3 gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan juga kendali bebas.

Hal ini didukung dengan teori gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Kartono (2003) yang membagi gaya kepemimpinan menjadi 3, yaitu gaya kepemimpinan otokratis yang memiliki beberapa ciri yang sesuai dengan data yang diperoleh yaitu semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi. Gaya kepemimpinan demokratis yang ciri-cirinya antara lain menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan ide bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Yang terakhir adalah gaya kepemimpinan kendali bebas yang memiliki beberapa ciri sebagai berikut tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Selanjutnya akan dijelaskan poin mengenai gaya kepemimpinan asisten manajer pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Asisten Manajer

	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
Pemilik			<ul style="list-style-type: none"> - Mengerjakan sendiri pekerjaan yang tidak dilakukan karyawan sesuai perintahnya - Ketegasan asisten manajer dirasa masih kurang - Kurang bisa mengorganisir karyawannya
Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang bersikap paling besar kekuasaan dan harus di turuti oleh bawahan - Kadang mau di anggap/dihormati secara penuh sebagai seorang atasan (status lebih tinggi dari karyawan) - Peraturan/sikap yang diterapkan kuno, ketat, kaku (tidak fleksibel) - Baik dan suka pada karyawan jika karyawan patuh 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang dapat bekerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka (tidak sungkan memuji didepan karyawan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang berada di belakang (tidak ikut campur dalam operasional) ketika manajer berada di tempat - Setiap pekerjaan dan tanggung jawab di serahkan seutuhnya/ sepenuhnya pada karyawan - Tidak turut dalam operasional jika sudah ada manajer di restoran
Asisten Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Bersikap tegas pada karyawan untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya dengan maksimal walaupun suasana sepi. - Baik dan suka pada karyawan jika karyawan patuh 	<ul style="list-style-type: none"> - Memotivasi karyawan dengan memberikan perhatian dan diingatkan untuk tetap profesional dalam bekerja - Mengajak karyawan yang dirasa kurang semangat untuk sharing - Saat suasana sepi, akan menegur karyawan jika hanya berdiri, bergerombol dan berbincang-bincang yang bukan urusan pekerjaan - Membiarkan karyawan bekerja sesuai alur yang mereka nyaman, tetapi tetap di atur - Sering untuk mengucapkan semangat pada para karyawan - Memberikan bimbingan hanya diterapkan untuk karyawan baru yang dirasa masih kebingungan dalam pekerjaannya 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenderung melunak dalam memimpin karyawannya - Merasa tidak perlu untuk keras dan tegas pada karyawan - Hanya berada dibelakang dan mengerjakan pekerjaan administratif tanpa ikut campur pada kegiatan operasional jika manajer ada di tempat - Kurang dapat menjalin kerjasama dengan para karyawan

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Asisten Manajer
(lanjutan)

Informan	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
		<ul style="list-style-type: none"> - Mendengarkan dan menerima ide dari para karyawan untuk dipertimbangkan sebagai usaha untuk memajukan restoran 	
Karyawan 1	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang bersikap paling besar kekuasaan dan harus di turuti oleh bawahan - Kadang-kadang harus sebagai yang terdepan dalam situasi tertentu - Kadang-kadang menetapkan kebijakan dan perintah secara sepihak - Peraturan/sikap yang diterapkan kuno, ketat, kaku (tidak fleksibel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang memberikan bimbingan dan menunjukkan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Kadang-kadang mendengarkan nasehat dan ide karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional (tidak hanya pemimpin yang berkuasa penuh) - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan di tempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang berada di belakang (sama sekali tidak ikut campur dalam operasional) - Kadang-kadang asisten tidak turut dalam operasional (lebih dibelakang meja)
Karyawan 2		<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang memberikan bimbingan dan menunjukkan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat, ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Kadang-kadang bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka - Kadang-kadang bisa melihat ketrampilan karyawan dan menempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Wawancara Terhadap Gaya Kepemimpinan Asisten Manajer
(lanjutan)

Informan	Otokratis	Demokratis	Kendali Bebas
Karyawan 3	<ul style="list-style-type: none"> - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer tetapi kadang-kadang karyawan diminta pendapat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kadang-kadang memberikan bimbingan dan menunjukkan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Kadang-kadang bisa menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Karyawan juga diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka 	
Karyawan 4	<ul style="list-style-type: none"> - Pujian dan kritik hanya dari pertimbangan manajer (karyawan tidak diikuti dan diminta pendapat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bimbingan dan menunjukkan cara kerja yang efisien terhadap karyawan - Menjalin kerjasama dan menekankan rasa tanggung jawab masing-masing pada diri karyawan - Bersedia mendengarkan nasehat dan ide dari karyawan - Menghargai dan memperhatikan keahlian dan ketrampilan para karyawan - Karyawan kadang-kadang diberikan kepercayaan bertindak dan terlibat dalam setiap masalah dan operasional - Bersedia mengakui keahlian para karyawan di bidangnya masing-masing dengan terbuka - Bisa melihat ketrampilan karyawan dan di tempatkan pada bidang yang sesuai dan efektif pada waktu tertentu (ramai) 	

Dari tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan manajer didominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis, tetapi beberapa juga menyebutkan bahwa asisten manajer juga menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan kendali bebas.

Jika ada karyawan yang melanggar peraturan di De Boliva, maka gaya kepemimpinan otokratis asisten manajer muncul dengan tindakan memberikan peringatan dan poin pelanggaran. Pada saat ada situasi yang membutuhkan penanganan dari manajer tetapi manajer tidak ada di tempat, maka asisten menggantikan peran manajer untuk menangani masalah yang ada, akan tetapi jika manajer juga berada di De Boliva Signature maka asisten manajer berperan sebagai administrasi yang menangani bagian keuangan atau pencatatan yang bekerja di belakang karena asisten manajer merasa kurang mampu dalam hal memimpin dan mengarahkan karyawan.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari pembahasan dan analisa di atas maka penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang di terapkan manajer dan asisten manajer di De Boliva Signature Surabaya Town Square di dominasi oleh gaya kepemimpinan demokratis. Tetapi di situasi tertentu manajer maupun asisten manajer menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan kendali bebas

Dilihat dari manajer dan asisten manajer yang sering memberikan diskusi dan evaluasi pada karyawan untuk mengumpulkan ide maupun pendapat demi kemajuan restoran De Boliva Signature. Manajer dan asisten manajer juga memberikan pelatihan atau pengarahan pada karyawan yang baru untuk menambah pengetahuan dan *skill*. Dari contoh diatas penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan manajer dan asisten manajer De Boliva Signature ini adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Tetapi disamping gaya kepemimpinan demokratis, manajer lebih menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dibandingkan asisten manajer yang lebih menggunakan gaya kepemimpinan kendali bebas pada situasi tertentu. Seperti pada saat ramai, manajer lebih tegas dan berkuasa secara penuh untuk mengatur karyawan agar tidak terjadi kesalahan dalam pelayanan, sedangkan asisten manajer lebih cenderung melunak dan memberi semangat kepada karyawan dan tidak banyak mengatur seperti yang dilakukan manajer.

Penulis juga memberi kesimpulan gaya kepemimpinan kendali bebas sering digunakan oleh asisten manajer terlebih lagi jika ada manajer yang menemani saat operasional sehingga Asisten manajer sering bekerja di administrasi atau keuangan daripada mengamati jalannya operasional. Manajer juga menggunakan gaya kepemimpinan kendali bebas saat mengatur karyawan dalam hal *grooming* dan kelengkapan seragam kerja.

Saran

1. Manajer dan asisten manajer mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis yang telah dijalankan karena dilihat dari respon karyawan cukup baik dan dari kerjasama yang kompak antara pemimpin dengan karyawan.
2. Manajer hendaknya lebih disiplin untuk mengecek kelengkapan seragam kerja dan *grooming* karyawan setiap hari sebelum memulai operasional dan memberi sanksi kepada yang melanggarnya karena dengan begitu maka kedisiplinan karyawan dapat lebih ditingkatkan. Hal ini juga dilihat dari saran pemilik yang menghendaki lebih meningkatkan kedisiplinan manajer untuk mengecek kelengkapan seragam dan *grooming* sesuai *standard operational procedure*.
3. Asisten manajer diharapkan lebih terjun dalam operasional sehingga dapat lebih mengawasi dan mengetahui perkembangan karyawannya.
4. Asisten manajer hendaknya lebih mendekati diri ke semua karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan kerjasama dapat terjalin dengan lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Ruky (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kartono, Kartini. (2001). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Prof. Dr. S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Pidekso, Y. S. dan Harsiwi, A. M. (2003). *Hubungan kepemimpinan*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Satori, D. dan Komariah, A.(2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sudriamunawar, H. (2006). *Kepemimpinan, peran serta dan produktivitas*. Bandung: Mandar Maju
- Thio, Sienny. (2001). *Membangun service quality untuk mencapai kepuasan konsumen di industri hospitality*. Retrieved Oktober 5, 2012
http://dewey.petra.ac.id/jiunkpe_dg_8905.html
- Zimerrer, T. & Scarborough, N. (2000). *Entrepreneurship the new venture formation*. New Jersey : Prentice Hall