

# GAYA KEPEMIMPINAN BERDAMPAK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN RITEL DI KOTA MAKASSAR

Maryani\*)  
Arifani\*)

*Abstract* : The purpose of this study was to examine the impact of leadership style on the performance of retail companies in the city of Makassar, through the role of organizational culture that is responsive customer and knowledge management business competitiveness. The shape of this research is explanatory Research performed in retail establishments of Modern Makassar. The sample was 375respondendari entire employee population numbering 2,312 people. Samples were taken by random sampling of each type of company and the type of work in retail establishments proportionally. Data were analyzed statistically through structural equation modeling (Structural Equation Model). The results showed that the impact of leadership style on performance improvement retailer directly and indirectly , through the role of organizational culture and knowledge management customer responsiveness and competitiveness of the retail company's business. However, knowledge management is not able to support the competitiveness of the business to increase the performance of retail companies in the city of Makassar.

*Keywords* : Leadership Style, The Company's Performance, Competitiveness, Knowledge Management, and Organizational Culture .

## PENDAHULUAN

AC Nielson Indonesia (sebuah lembaga riset di Indonesia) dalam majalah retail Asia (edisi Nopember 2005), menggambarkan bahwa beberapa perusahaan ritel belum memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen, fenomena ini ditunjukkan oleh rekapitulasi kotak saran dan keluhan konsumen. Banyak kasus jatuhnya bisnis ritel, bila diamati satu persatu dipicu oleh lemahnya pelayanan dan kurangnya pemahaman personil terhadap produk, atau pengabaian terhadap keluhan pelanggan serta rendahnya keterampilan menjual ([www.grfatretail.com](http://www.grfatretail.com), Pebruari 2008). Meskipun belum banyak hasil penelitian secara ilmiah, namun fenomena ini merupakan indikator awal, bahwa budaya organisasi yang tanggap pelanggan di perusahaan retail juga masih belum sesuai yang diharapkan.

Peran pemimpin akan menentukan perilaku pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada para konsumen,

pelanggan, atau klien (Wirawan, 2008). Peran pemimpin berpengaruh terhadap perilaku bawahannya sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi (Bass, 1990, dalam Robbins, 2003). Artinya bahwa gaya kepemimpinan akan menentukan bentuk budaya organisasi yang ditunjukkan oleh perilaku pelanggan terhadap konsumen atau klien.

Beragamnya sifat dan perilaku serta bidang tugas karyawan di perusahaan ritel, membuat pendekatan gaya kepemimpinan para manajemen selayaknya juga tidak sama (Anderson, 1984; Watson, *et al.*, 2005; Anderson dan Flynn, 2008). Penelitian yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi tidak seluruhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif dan signifikan (Wilson, 1995; Savery, 2001; Chew dan Sharma, 2005). Namun Hampton, *et al.*(1996), Li (2004), Flaherty,*et al.* (2009) menemukan tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan

dengan kinerja, sedangkan Hunt dan Liesbscher (2003) menemukan hubungan negatif antara kedua variabel tersebut. Beberapa temuan menunjukkan tidak adanya konsistensi hasil penelitian. Faktor kemampuan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) mempengaruhi kinerja karyawan (Porter dan Lawler, 2004). Adanya peluang bagi karyawan berkinerja, karena adanya peningkatan kemampuan melalui kegiatan pengembangan sumberdaya manusia dalam menyiapkan individu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (Werther & Davis, 1986).

### **Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok menempatkan pemimpin sebagai pusat dari perubahan, aktivitas dan proses kelompok. Kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain, bahwa pemimpin mempunyai suatu "kelebihan", sehingga dapat mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkannya. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, memandang kekuasaan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruh-mempengaruhi. Pemimpin cenderung untuk mentransformasikan "*leadership opportunity*" ke dalam hubungan kekuasaan yang terbuka.

Kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2003).

Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin (2001), bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001). Pendapat yang

sama juga dikemukakan oleh Robbins (2002), bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk kemampuan mempengaruhi satu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Gibson *et.al* (1995) bahwa model kepemimpinan yang cocok untuk mengadakan perubahan yaitu kepemimpinan transformasional. Hal ini ditegaskan oleh Burns dalam Luthans (1995), bahwa seorang pemimpin harus mampu mentransformasi organisasi yang dipimpinnya, atau dengan kata lain harus mampu melakukan perubahan. Oleh Bass dan Avolio (1994) ditegaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasi bawahannya melalui 4 (empat) cara yaitu: pandangan yang visioner, inspiratif motivasi, stimulasi intelektual, dan considerasi individual.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mencocokkan karakteristik pemimpin yang diharapkan mampu untuk mengantarkan organisasi pada perubahan yang memiliki daya saing dalam mencapai kinerja yang unggul. Penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui, karakteristik gaya kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan budaya organisasi yang tanggap terhadap pelanggan. Pemimpin yang efektif untuk mengantarkan pada perubahan adalah pemimpin yang menunjukkan kepercayaan, memberikan visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, memotivasi dan melatih staf (Obgana, Emmanuel, and Harris C. Liloyd.; 2000).

Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara manajemen untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengarahkan aktivitas orang lain dalam rangka mencapai tujuan kelompok atau tujuan organisasi (Stoner dan Wankel, 1995).

## **Pengertian Budaya Organisasi**

Gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dalam organisasi juga turut menentukan bagaimana budaya organisasi yang mampu diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi (Schein, 1983; Robbins, 2006). Setiap organisasi memiliki budaya (kultur) sendiri. Budaya organisasi sebagai perilaku terpadu yang dianut oleh setiap manusia yang meliputi pemikiran, perkataan, perbuatan, dan aspek-aspek budaya dan bergantung kepada kapasitas manusia dalam mempelajari dan mewariskan pengetahuan kepada generasi penerusnya (Deal & Kennedy, 1982). Pernyataan ini menyiratkan bahwa aspek budaya organisasi sangat tergantung dari kapasitas manusia untuk mewariskan pengetahuan kepada generasi berikutnya.

Demikian pula halnya dalam organisasi perusahaan ritel, juga memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan organisasi profit lainnya. Perusahaan yang unggul menunjukkan adanya budaya organisasi yang kuat dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi (Kotter dan Heskett, 1992; Robbins, 2006). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa makin kuat budaya organisasi suatu perusahaan dan makin terarah budaya tersebut ke pelanggan dan pasar (Robbins, 2006; Pearce dan Robinson, 1996).

Beberapa organisasi di bidang ritel dewasa ini berupaya dalam menarik minat perhatian pelanggan melalui penciptaan budaya organisasi tanggap pelanggan (Lee and Yu, 2007). Sebagaimana oleh Robbins (2006) mengembangkan dimensi model budaya organisasi yang tanggap pelanggan adalah karyawan yang ramah, formalisasi rendah, pemberdayaan karyawan, keterampilan mendengar, dan adanya kejelasan peran karyawan dalam bekerja.

## **Pengertian Daya Saing Bisnis**

Terdapat dua sisi yang ditimbulkan

oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya. Istilah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang diperkenalkan pada awal tahun delapan puluhan telah menjadi istilah yang begitu populer, seperti yang diungkapkan oleh Michael Porter (1998), keunggulan bersaing dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain dengan menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah, atau menawarkan produk unik dan lebih spesifik dari produk saingan, atau dengan memfokuskan diri pada segmen pasar tertentu. Porter (1998) menyatakan bahwa: “*the essence of formulating competitive strategy is relating a company to its environment. Although the relevant environment is very broad, encompassing social as well as economic forces*”.

Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bertumbuh dan mendapatkan keuntungan di tengah-tengah banyak perusahaan lain yang ada di dalam pasar. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar (Muhardi, 2007).

## **Pengertian Kinerja Perusahaan**

Menurut Brigman (1995), profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing, apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dan *mean* tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio, seperti rasio pengembalian aset (*Return On Asset = ROA*), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity = ROE*), dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale = ROS*).

Kotter and Heskett (1992) menemukan bahwa ada 4 (empat) faktor yang menentukan kinerja suatu perusahaan, yaitu: (1) budaya perusahaan; (2)

struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Ditegaskan pula oleh Hickman and Silva (1986) bahwa budaya organisasi (*culture*) akan menghasilkan suatu kinerja yang istimewa suatu organisasi (organisasi *excellence/unggul*).

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena di atas, berbagai permasalahan yang terkait antara gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi, dan *knowledge management* terhadap daya saing bisnis dan kinerja perusahaan, khususnya pada usaha ritel akan dirumuskan ke dalam beberapa perumusan masalah, yaitu:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap daya saing bisnis melalui budaya organisasi yang tanggap pelanggan dan *knowledge management* pada perusahaan ritel di Kota Makassar?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui budaya organisasi yang tanggap pelanggan dan *knowledge management* serta daya saing bisnis pada perusahaan ritel di Kota Makassar?

Berdasarkan beberapa perumusan masalah penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1) Dampak gaya kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung terhadap daya saing bisnis melalui budaya organisasi yang tanggap pelanggan dan *knowledge management* pada perusahaan ritel di Kota Makassar.
- 2) Dampak gaya kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui budaya organisasi yang tanggap pelanggan dan *knowledge management* serta daya saing bisnis pada

perusahaan ritel di Kota Makassar.

### **METODE PENELITIAN**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan ritel di Kota Makassar. Penentuan sampel dilakukan secara bertahap; Pertama, penentuan sampel kelompok perusahaan perdagangan ritel, *hypermarket* dan supermarket di Kota Makassar. Kedua, adalah penentuan sampel karyawan. Hasilnya adalah terdapat 2.312 orang karyawan, yang terdiri atas kelompok karyawan supervisi, karyawan tetap dan karyawan *out sourcing*, terpilih menjadi sampel penelitian ini. Selanjutnya penentuan jumlah responden yang akan menjadi sampel ditetapkan dengan menggunakan Rumus Slovin (Sevilla: 1960, dalam Husain Umar 2004:146), maka diperoleh 375 responden.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain: a) Wawancara, dan b) Kuesioner. Data penelitian akan dianalisis dengan alat analisis statistik melalui penggunaan *Structural Equation Modelling (SEM)*. *Software* program yang digunakan adalah AMOS atau Lisrell yang merupakan salah satu program yang paling banyak dipakai dalam model SEM.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Gambaran umum tentang perusahaan ritel di Kota Makassar menunjukkan bahwa *Supermarket dan hypermarket* dalam beberapa tahun terakhir, merupakan penggerak utama perkembangan ritel modern di Indonesia. Pada 2010-2013, omset jenis ritel ini bertumbuh 19,8%, tertinggi dibanding format ritel modern yang lain. Omset *Department Store, Specialty Store* dan format ritel modern lainnya masing-masing meningkat hanya 5,2%, 8,1%, dan 10,0% per tahun. Peningkatan omset yang cukup tinggi tersebut semakin menguasai pangsa omset Ritel Modern.

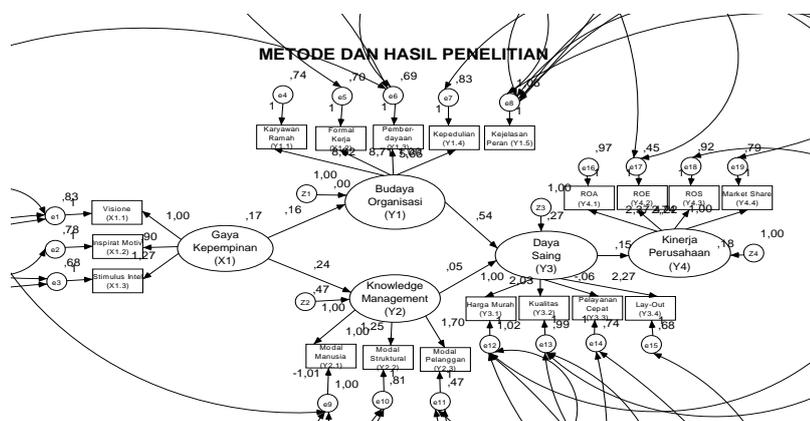
## Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian tentang karakteristik responden penelitian, secara umum ditemukan bahwa; 1) umur responden dalam rentang 25-30 tahun memiliki prosentase yang besar, hal ini menunjukkan karyawan perusahaan ritel di Kota Makassar pada umumnya secara deskriptif berusia sangat muda. Usia muda diidentikkan dengan usia penuh energi, semangat dan suka mencari tantangan baru. 2) Perbandingan antara karyawan laki-laki dengan perempuan padaperusahaan ritel adalah 52,3% berbanding 47,7%. Fakta ini cukup mengherankan, mengingat *image* perusahaan ritel selama ini didominasi oleh karyawan perempuan. Namun dalam perkembangannya, spesifikasi pekerjaan karyawan pada perusahaan ritel menjadi semakin berkembang kearah jenis pekerjaan yang lebih berat. 3) mayoritas tingkat pendidikan karyawan perusahaan ritel di Kota Makassar adalah berpendidikan SMA, diiringi oleh karyawan yang telah berpendidikan sarjana S1. Karyawan yang berpendidikan SMA mengambil porsi 70,90%, sementara yang berpendidikan S1 sebanyak 20,80%. Data ini menunjukkan bahwa pada umumnya pendidikan karyawan perusahaan ritel di Kota Makassar berada pada kelompok pendidikan menengah dan tinggi. Biasanya, karyawan yang berpendidikan tinggi mudah untuk mencerna tugas yang diberikan kepadanya, di samping terlatih untuk mengatasi tantangan dan

masalah yang muncul dalam setiap pekerjaannya. 4) Pengalaman kerja karyawan perusahaan ritel digolongkan kepada tenaga kerja yang kurang berpengalaman. Hal ini ditunjukkan oleh mayoritas karyawan (74,7%) hanya memiliki pengalaman kerja di bawah 5 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa orang memilih menjadi karyawan ritel atau toko ini belum merupakan pilihan pekerjaan yang menarik bagi sebagian besar pencari kerja. Karena beberapa dari mereka yang telah memiliki pengalaman kerja yang bagus, maka akan berusaha untuk mencari pekerjaan yang lain. Sebab karir kerja pada karyawan toko masih menjadi pilihan terakhir bagi pencari kerja.

## Hasil Uji Hipotesis

Setelah modifikasi model telah dilakukan dan semua kriteria pengujian model telah menunjukkan hasil yang baik (*good*), maka model ini disebut model tahap akhir. Parameter-parameter regresi standard model tahap akhir dijelaskan dan dijadikan sebagai dasar pengujian hipotesis. Untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diambil dari *over allmodel* tahap akhir. Model tahap akhir berdasarkan ikhtisar output analisis sebagai dasar untuk pengujian *goodness of fit overall model* tahap akhir. dapat dilihat pada Gambar di bawah ini:



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2014

Sedangkan analisis dampak pengaruh langsung dan tidak langsung yang terjadi pada hubungan antar variabel dapat ditunjukkan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh		
		Direct	Indirect	Total
Gaya Kepemimp ( $X_1$ )	Budaya Organisasi ( $Y_1$ )	0.614	0,000	0,614
Gaya Kepemimp ( $X_1$ )	Knowledge Manaje ( $Y_2$ )	0.238	0,000	0,238
Gaya Kepemimp ( $X_1$ )	Daya Saing Bisnis ( $Y_3$ )	0.000	0,101	0,101
Gaya Kepemimp ( $X_1$ )	Kinerja Perusah ( $Y_4$ )	0.000	0,015	0,015
Budaya Organisa ( $Y_1$ )	Daya Saing Bisn ( $Y_3$ )	0.538	0,000	0,538
Knowledge Manaj ( $Y_2$ )	Daya Saing Bisn ( $Y_3$ )	0.054	0,000	0,054
Budaya Organisa ( $Y_1$ )	Kinerja Perusah ( $Y_4$ )	0.000	0,082	0,082
Knowledge Manaj ( $Y_2$ )	Kinerja Perusah ( $Y_4$ )	0.000	0,008	0,008
Daya Saing Bisni ( $Y_3$ )	Kinerja Perusah ( $Y_4$ )	0,153	0,000	0,153

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2014

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mendorong kinerja perusahaan ritel di Kota Makassar, baik ritel yang bersifat hypermarket maupun ritel minimarket. Pengaruh gaya kepemimpinan ini terhadap daya saing bisnis secara langsung tidak berpengaruh, namun secara tidak langsung gaya kepemimpinan dapat mendorong daya saing bisnis melalui budaya dan *knowledtge management*. Dimana pengaruh gaya kepemimpinan ini adalah sifatnya bagaimana pemimpin ritel mampu memberikan dukungan dengan bersifat visioner, atau bersifat memberi inspirasi yang memotivasi para karyawan ritel serta menjadi stimulus bagi sifat intelektual bagi karyawan. Namun pengaruh peningkatan kinerja perusahaan yang diukur dengan besarnya kemampuan perusahaan dalam menciptakan peningkatan nilai perusahaan dengan ROA, ROE dan ROS serta market share perusahaan.

Pemimpin harus berperan aktif dalam memberikan stimulus (rangsangan intelektual) bagi para karyawan ritel. Mengingat para karyawan ritel secara umum masih bersifat usia muda dengan tingkat pendidikan secara umum adala SMA, Diploma dan S-1. Hal ini memberikan gambaran bagi kita bahwa gaya kepemimpinan yang diperlukan

oleh pemimpin ritel mampu memberi inspirasi bagi karyawan, sehingga karyawan mampu berkinerja baik dalam mendorong kinerja perusahaan. Selin itu, diperlukan pula sifat visioner, artinya memiliki pandangan luas dan jauh kedepan. Pemimpin ritel harus memiliki visi yang jauh ke depan, karena mengingat tingkat persaingan di bidang ritel sangat ketat. Bisnis Ritel harus mampu dikemas dengan menarik untuk dapat bersaing di dalam industri ritel.

Pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin ritel dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan daya saing bisnis, maka gaya kepemimpinan secara tidak langsung dibentuk melalui budaya organisasi dan *knowledge management*.

Kemampuan pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi yang tanggap terhadap pelanggan akan mendorong terciptanya daya saing perusahaan, sehingga pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan ritel, Budaya organisasi ritel yang tanggap terhadap pelanggan harus mampu diciptakan oleh pemimpin ritel, mengingat ritel merupakan bisnis yang dipasarkan bukan hanya produk tetapi juga jasa pelayanan terhadap pelanggannya.

Perusahaan ritel yang tanggap terhadap pelanggannya tidak mudah untuk ditinggalkan oleh pelanggannya. Seperti bagaimana membina karyawan yang ramah dan peduli terhadap pelanggan. Karyawan ritel harus mampu diberdayakan dalam bekerja dan jelas perannya serta formalisasi kerja yang rendah.

Perusahaan ritel yang memiliki budaya organisasi yang tanggap terhadap pelanggan juga mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Perusahaan ritel yang memiliki daya saing yang kuat ditunjukkan oleh harga yang ditawarkan tergolong murah (terjangkau oleh konsumen), memiliki kualitas yang baik bagi produk yang ditawarkan, dan pelayanan yang cepat (gesit) diberikan oleh karyawan ritel kepada konsumen, serta *layout* produk-produk yang tertata rapi dan mudah ditemukan oleh konsumen ketika datang ke dalam toko. Hal ini semua akan mendukung pada peningkatan kinerja perusahaan ritel.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang terkait dengan hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Seperti dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (1982) menyebutkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan perilaku pemimpin terhadap pewarisan pengetahuan kepada generasi atau sebagai bawahannya. Budaya organisasi mampu menjadi pembimbing bagi pimpinan dalam berperilaku. Pemimpin eksekutif senior dalam hal ini pada tingkat *store manager* dan terutama pada eksekutif madya yaitu tingkat supervisor akan kehilangan kandungan kunci untuk keberhasilan perusahaan apabila perilakunya mengabaikan nilai-nilai dalam budaya organisasi.

Kontribusi nilai-nilai yang kuat ditanamkan untuk pelayanan kepada pelanggan menjadikan pemimpin untuk berkomitmen dalam membangun kesadaran para karyawan melayani pelanggan. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan pewarisan

pengetahuan pemimpin kepada bawahan dalam penelitian Deal dan Kenedy inilah yang identik dengan hubungan antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan teori Z dari Ouchi (1981) bahwa seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan berdasarkan nilai-nilai bersama dan tanggung jawab kolektif dan pendekatan suku (*klen*) untuk partisipasi. Nilai-nilai ini melahirkan perjanjian yang saling menguntungkan, yaitu karyawan bertanggungjawab terhadap perjanjian yang dibuat oleh majikan sebagai perjanjian kepada organisasi, dan nilai-nilai ini merupakan budaya organisasi.

Teori Z ini menegaskan bahwa pada prinsipnya perilaku seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus berdasarkan pada nilai-nilai yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh anggota organisasi. Pemimpin yang perilakunya tidak sesuai dengan adat istiadat dan kebiasaan yang telah disepakati bersama, akan dianggap perilakunya menyimpang dari nilai-nilai organisasi. Adanya perjanjian organisasi yang dibuat majikan ini merupakan patron untuk manajemen dalam menjalankan kepemimpinannya. Jadi hasil penelitian ini yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan, identik dengan teori Z yang dikemukakan oleh Ouchi.

Untuk membuat nilai-nilai ini efektif, pemimpin berupaya untuk menanamkan keseluruhan karyawan. Pemimpin tidak cukup hanya mengandalkan pemberitahuan secara lisan atau dengan memajangnya di papan pengumuman saja. Namun seluruh staff melihat dan merasakan bagaimana nilai-nilai inidianut dan diterapkan secara konsekuen. Karena itu, contoh langsung dari perilaku pemilik, manajer toko (*store manager*) sangatlah menentukan keberhasilan. Artinya bahwa perilaku atas gaya kepemimpinan di perusahaan ritel banyak ditentukan oleh

budaya organisasi yang *dishared* oleh seluruh warga organisasi.

Aspek-aspek pelayanan tersebut tercermin dalam budaya organisasi yang digambarkan sebagai seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi yang berorientasi untuk pelayanan. Sebagaimana dikatakan oleh Robbins (2003) organisasi yang berorientasi pelanggan memiliki ciri; 1) mempekerjakan karyawan yang terbuka, ramah, dan memiliki keterampilan mendengar yang baik serta perilaku kewargaan organisasi, 2) formalisasi yang rendah, 3) pemberdayaan secara luas.

Meskipun aspek pelayanan sudah banyak menjadi titik perhatian para pemimpin bisnis ritel, namun dilapangan masih dijumpai banyak pengelola ritel yang tidak konsisten. Betapa sering dijumpai pelanggan harus beradu mulut dengan kasir, misalnya hanya karena salah hitung, pelanggan kadang sulit untuk mencari tahu informasi tentang barang yang dibutuhkan. Sementara di pintu masuk dan sudut-sudut ruangan terpampang slogan yang bertuliskan “kami bangga melayani anda”. Bahkan, urusan pelayanan tercantum dalam visi misi perusahaan. Namun mengapa kejadian tidak enak masih saja terjadi. Mengapa masih banyak keluhan-keluhan yang seharusnya bisa dihindari, jika saja unsur melayani memang sudah mendarah daging pada karyawan toko (ritel)?

Sistem *knowledge management* yaitu modal manusia modal sistem struktural, dimana program pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan manajemen mampu meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Kota Makassar. Melalui program pengembangan karyawan ini perusahaan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Perusahaan ritel memiliki kecenderungan untuk melakukan pelatihan sebagai cara mengatasi rendahnya kinerja karyawan.

Pelatihan dianggap mutlak untuk diperlukan walaupun karyawan yang direkrut adalah orang-orang terbaik, namun mengingat lingkungan bisnis ritel cepat berubah dan tingkat persaingan ketat, sehingga pelatihan mutlak diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan etos kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan dilapangan, seorang pemimpin ritel mengungkapkan bahwa ada kaitan yang erat antara profitabilitas yang dicapai perusahaan dengan pelayanan yang memuaskan. Mulai pengunjung datang, situasi parkir, saat masuk toko, saat belanja, hingga pada saat melakukan pembayaran. Atau pada saat pengunjung ada masalah dan ingin bertanya pada pramuniaga toko. Pengunjung merasakan apakah cukup mudah menemukan sesuatu yang mereka cari hanya dengan melihat petunjuk toko atau adakah karyawan yang cepat dapat membantu? Atau saat sedang diburu waktu ingin cepat melakukan transaksi, adakah karyawan yang bisa membantu? Begitu banyak aspek yang perlu menjadi perhatian bagi pimpinan dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

## **PENUTUP**

Gaya kepemimpinan secara langsung tidak mampu mendorong peningkatan daya saing bisnis, namun secara tidak langsung dapat meningkatkan daya saing bisnis. Peningkatan daya saing bisnis dapat diciptakan melalui peran budaya organisasi yang tanggap pelanggan dan sistem *knowledge management* yang selaras dengan nilai-nilai yang ada pada perusahaan ritel. Bilamana, budaya organisasi yang di-*shared* oleh karyawan mampu untuk menyatukan karyawan yang mempunyai latar belakang dan karakteristik yang berbeda. Sistem *knowledge management* yang merupakan penjabaran atas aktualisasi nilai-nilai pembelajaran dalam organisasi yang

dijalankan oleh perusahaan ritel ini harus mampu menekankan pentingnya program pelatihan peningkatan kemampuan karyawan utamanya pada posisi *front line* sebagai suatu program yang membudaya dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan daya saing bisnis, namun harus didukung oleh peningkatan sistem *knowledge management* dan mendorong *share* budaya organisasi yang tanggap pelanggan. Budaya organisasi yang tanggap pelanggan di-*share* dengan baik oleh seluruh anggota organisasi ritel yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumennya. Adanya pelayanan yang baik bagi konsumen tentunya akan meningkatkan *sale*, *market share*, serta ROA dan ROS yang dicapai oleh perusahaan ritel. Pimpinan dapat menciptakan iklim yang kondusif dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat berkinerja baik. Pola gaya kepemimpinan yang memiliki visi yang jauh kedepan, memiliki intuitif yang tajam dalam menanggapi tingkat persaingan yang ketat dalam bisnis ritel dan memahami dengan baik tingkat kemampuan karyawannya. Dimana karyawan sebahagian besar masih berpendidikan menengah sehingga pemimpin mampu memberi support untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan menekankan perlunya pengetahuan secara luas (*extensive*) dalam sistem *knowledge management* mutlak diperlukan untuk meningkatkan kemampuan kerja dan etos kerja karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abu Bakar, R., Salleh, Abdul L., and Ling, Lee Chee,. 2008. How We Do Things Around Here: *Implications of Corporate Culture On Job Performance*, *The Business Review*, Cambridge. Vol. 9, 2. p.339-344.
- Amir, M. Taufiq, 2005. *Manajemen Ritel : Panduan Lengkap Pengelolaan Toko Modern*. Cetakan ke 2, PPM. Jakarta.
- Anderson, Cameron, Spataro, Sandra E., Flynn, Francis J. 2008. *Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence*. *Jurnal The American Psychological Association*, Vol. 93, No. 3, p. 702–710.
- Balthazard, Pierre A., Cooke, Robert A., Potter, Richard E., 2006. *Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization Capturing The Behavioral Norms That Form Organizational Culture And Drive Performance*. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 8, pp. 709-732.
- Chang, Su Chao, dan Lee, Ming Shing, 2007. *A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees Job Satisfaction*. *Journal Of The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp. 155-185.
- Chew, Irene K.H., dan Sharma, Basu, 2005. *The effects of culture and HRM practices on firm performance Empirical evidence from Singapore*. *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 6, pp. 560-581.
- Elc, Meral, Hakan Ki Tapc, dan Ertu Alper, 2007. *Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach*. *Journal Total Quality Management*, Vol. 18, No. 3, 285–302.

- Flaherty, Karen E., et al., 2009. *Leadership Propensity And Sales Performance Among Sales Personnel And Managers In A Specialty Retail Store Setting*. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol.29, no. 1, pp. 43–59.
- Foster, Bob, 2008. *Manajemen Ritel*. Cetakan Ke Satu, Alfabeta, Bandung.
- Handoko, T.H., 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Harrison, L.E. dan Huntington, S.P., 2000. *Culture Matter How Values Shape Human Progress*. First Edition, Basic Books, New York.
- Huang, Chung F., dan Hsueh, Sung L., 2007. *Corporate Culture and Its Relation To Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S. Manufacturing Firms*. Volume 29 Number 12, pp.65-76.
- Hung Humphry, and Wong, Yiu Hing, 2007. *The Relationship Between Employer Endorsement of Continuing Education And Training And Work And Study Job Satisfaction And Performance: A Hong Kong Case Study*. International Journal of Training and Development, Employee work and study performance 11:4 p. 295-313.
- Lee, Siew K.J., and Yu, Kelvin, 2007. *Corporate Culture And Organizational Performance*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 19 No. 4, p. 340-359.
- Lok, Peter, et al., 2007. *Antecedents Of Job Satisfaction And Organizational Commitment And The Mediating Role Of Organizational Subculture Relation to Performance, Applied Psychology*. An International Review, 54, 4, p. 490-514.
- Luthans, Fred, 2002. *Organizational Behaviour*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Martels dan Pannel, 2000. *The Teenage Worker, Retention and Motivation Study*, Editorial [www.retailer.com](http://www.retailer.com), Oktober 2008.
- McKenna dan Beech, 2000. *The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke dua. Totok. Terjemahan. Andi,
- Pettijohn, Charles E., Pettijohn, Linda S., and Taylor A.J., 2007. *Does Sales Person Perception Of The Importance Of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, And Organizational Commitment, And Reduce Turnover*. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXVII, no. 1, pp. 75–88.
- Rivai, et al., 2008. *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Edisi Ke Dua. Rajawali Pres, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2003. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

- Simamora, Henry, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta
- Swasto, Bambang, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dan Imbalan*. Edisi Pertama. Bayumedia, Malang.
- Taormina, Robert J., 2008. *Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture*. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 29 No. 1, pp. 85-102.
- Tika, Moh.Pabundu, 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Tjiharjadi, Semuil, 2007. *To Be A Great Leder*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Tsai, Tien Ming and Huang, Chen Chun, 2008. *The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan*. Journal of Business Ethics, 80 pp. 565–581.
- Umar, Husein, 2000. *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Urciuoli, Bonnie, 2005. *Excellence, Leadership, Skills, Diversity: Marketing Liberal Arts Education*. Journal Of Managing Service Quality, Vol. 15 No. 1, pp. 70-81.
- Watsona Anna, et al., 2005. *Retail franchising: an intellectual capital perspective*. Journal of Retailing and Consumer Services, 12 p.25-34.
- Whitener, E.M., 2001. *Do High Commitment Human Resources Practice Affect Employee Commitment? A Cross Analysis Using Hirarchical Linear Modeling*, Journal of Management, 27 (5) : p. 515-535.
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Xenikou Athena dan Simosi Maria, 2006. *Organizational culture and Transformational Leadership As Predictors Of Business Unit Performance*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 6, pp. 566-579.
- \*) Penulis adalah Dosen pada Program Studi Manajemen, STIE-Indonesia Makassar  
email: [maryani\\_min@yahoo.co.id](mailto:maryani_min@yahoo.co.id)**
- \*) Penulis adalah Dosen Program Studi Manajemen, STIE-Indonesia Makassar  
email: [thefunth@ymail.com](mailto:thefunth@ymail.com)**