

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan

Maryani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Indonesia Makassar

Armanu Thoyib

Margono Setiawan

Ubud Salim

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *The research objective are to explain the connection between employee performance and organization culture, leadership style, employee development and job satisfaction with organization culture in order to increase employee performance. The research perform with explanatory research, which done in modern retail company (hypermart) in South Sulawesi. The research sample about 250 respondents of total 2.312 member of employee population, taken by random sampling from each company type and job type of retail company proportionally. Data was analyzed by Structural Equation Model (SEM). The result indicated that organization culture can support a right leadership style election in order to increase job satisfaction and employee performance. A right leadership style in one hand can develop employee, increase job satisfaction and increase employee performance in the other hand. A good growing of employee finally can perform a better employee performance. On the contrary, organization culture which can not develop employee and leadership style which can not perform employee improvement also can not build a job satisfaction.*

Keywords: *employee performance, job satisfaction, employee development, leadership style and organization culture.*

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting (*ultimate resources*) dalam organisasi. Organisasi yang unggul selalu dibangun oleh SDM yang berkinerja unggul (Amir, 2005).

Melalui kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan, sebab kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya (Eoh, 2001). Kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan mencerminkan tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi secara keseluruhan (Chew dan Sharma, 2005).

Alamat Korespondensi:

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Indonesia Makassar Jl. Borong Raya No. 4 Makassar; Tlp 0411-440894; email: anythingone_2112@yahoo.com

Kinerja karyawan tidak saja dipengaruhi dalam diri karyawan tetapi juga ditentukan oleh beberapa faktor seperti budaya perusahaan di mana orang tersebut bekerja (Chang dan Lee, 2007). Studi McClelland (1961) tentang " *Achieving Society*" menemukan bahwa nilai-nilai, kepercayaan dan ideologi (*culture*) merupakan sumber penting bagi prestasi seseorang untuk berkinerja baik. Hubungan antara kinerja dengan budaya organisasi (*organization culture*) dari sudut pandang teori masih menjadi perdebatan dalam literatur perilaku organisasi. Terdapat beberapa isu yang menjadi perdebatan teori perilaku organisasi dalam menjelaskan hubungan tersebut. *Pertama*, apakah ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. *Kedua*, bentuk budaya organisasi yang bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Studi Chew dan Sharma (2005), O'Reilly dan Charles (1989), Lau dan Yue (2004), Cuong dan Swierczek (2008) membuktikan bahwa budaya organisasi; inovasi dan pengambilan resiko, birokrasi, orientasi tim, orientasi hasil berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Li (2004) menemukan bahwa budaya organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di perusahaan kecil dan menengah. Oleh Kasper (2002), dan Flaherty, *et al.* (2009) membuktikan secara empiris bahwa teori budaya korporat dengan kinerja sales karyawan toko menunjukkan hasil tidak signifikan. Tidak konsistennya hasil-hasil penelitian tersebut memerlukan studi lebih lanjut untuk mendapatkan klarifikasi pembuktian teori secara konseptual maupun empiris.

Teori keunggulan (*excellent theoris*) dari Peters dan Waterman (1982) yang menyatakan bahwa kinerja yang unggul tidak hanya ditentukan oleh budaya organisasi tetapi juga gaya kepemimpinan. Cahn, *et al.* (2004) Wilson (1995), Savery (2001), Chew dan Sharma (2005) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Perbedaan hasil-hasil penelitian ini ditengarai oleh adanya faktor kepuasan kerja dan pengembangan karyawan yang dapat menjadi faktor intervensi penentu kinerja karyawan.

Isu yang menyangkut kompleksitas keterkaitan pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh adanya kepuasan kerja dan pengembangan karyawan dapat dijelaskan dengan pendekatan teori gaya kepemimpinan jalur sasaran dan teori motivasi dua faktor dari Herzberg serta teori motivasi Porter dan Lawler. 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).

Pembuktian empiris dari beberapa penelitian yang dijelaskan sebelumnya mengungkapkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat beberapa kemungkinan penjelasan mengenai perbedaan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan. *Pertama*, adanya perbedaan obyek dan lokasi penelitian. Studi yang mendukung

teori budaya organisasi kuat dan adaptif dilakukan pada perusahaan skala besar yang bergerak dibidang industri *manufacture* dan umumnya pada negara-negara maju. Namun studi ini dilakukan pada perusahaan industri jasa pelayanan bidang ritel.

Kedua, adanya perbedaan konsep dan pengukuran budaya organisasi dan kinerja yang digunakan, perbedaan metodologis, dasar teori serta orientasi waktu setiap penelitian. Beberapa penelitian mengukur kinerja dengan konsep kinerja organisasi, namun penelitian ini menggunakan kinerja karyawan. Demikian pula dimensi budaya organisasi dengan pendekatan orientasi organisasi (Harrison, 1972; Deal & Kennedy, 1984;) namun penelitian ini diukur dengan karakteristik budaya organisasi yaitu perhatian terhadap detail, inovasi dan pengambilan resiko, orientasi karyawan, orientasi tim, orientasi hasil, adaptability, dan stabilitas (O'Reilly dan Charles, 1989, O'Reilly, 2002, Robbins, 2003, Cuong dan Swierczek, 2008).

Ketiga, model penelitian ini dikembangkan dari model penelitian yang dilakukan oleh Chew dan Sharma (2005), Lee dan Yue (2004), Li (2004) serta Eoh (2001) bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pemberdayaan karyawan, sedangkan penelitian ini kinerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pengembangan dan kepuasan kerja karyawan.

Adanya beberapa faktor yang memungkinkan terjadinya perbedaan hasil penelitian digunakan sebagai dasar dalam pengembangan model konseptual penelitian ini. Pengembangan model dilakukan untuk menyelidiki kinerja kerja karyawan perusahaan ritel di Propinsi Sulawesi Selatan yang dideterminasi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengembangan karyawan serta kepuasan kerja.

Berbagai permasalahan yang terkait dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pengembangan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan retail dapat dirumuskan bahwa, "Kurang tanggapnya karyawan terhadap pelanggan adalah cermin masih kurangnya dipahami dan diaktualisasikan bersama oleh karyawan ritel atas nilai-nilai budaya organisasi (*shared value*) di perusahaan ritel Sulawesi Selatan. Akibatnya, kinerja karyawan dipandang masih rendah. Rendahnya kinerja karyawan dipicu oleh masih kurangnya

rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, karena program pengembangan karyawan yang didesain dan dilaksanakan oleh manajemen juga belum menyentuh aspek karir”.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, adalah:

- Apakah semakin kondusifnya budaya organisasi secara langsung dapat mendorong pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga pada gilirannya dapat pula mendorong pengembangan karyawan yang meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan ritel di Sulawesi Selatan?
- Apakah budaya organisasi yang pahami dan diaktualisasikan bersama oleh seluruh unsur karyawan secara tidak langsung dapat mendukung terdesain dan terlaksananya pengembangan karyawan yang menunjang karir karyawan sehingga dapat pula meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan perusahaan retail di Provinsi Sulawesi Selatan?

METODE

Penelitian ini secara umum menggunakan rancangan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menerapkan metode survey.

Penelitian ini secara khusus akan mengkaji fenomena-fenomena dan hasil studi empiris yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan perusahaan retail di Propinsi Sulawesi Selatan. Untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan mendalam mengenai fenomena dan hasil studi empiris yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini, dilakukan penelitian kuantitatif dengan alat analisis statistik melalui penggunaan *Structural Equation Modelling (SEM)*. Ditunjang dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam.

Populasi (*accessible population*) penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan perdagangan retail di Sulawesi Selatan. Perdagangan retail yang dipilih dalam penelitian ini meliputi: *hypermarket*, yaitu PT Matahari dan PT Carrefour. Penentuan jumlah responden yang akan menjadi sampel ditetapkan dengan menggunakan Rumus Slovin (Sevilla, 1960,

dalam Husain Umar 2004:146), sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 350 responden.

HASIL

Perkembangan Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. Perkembangan gerai *hypermarket* dan *supermarket* khususnya di Sulawesi Selatan juga mengalami peningkatan. Pada tahun 2008 jumlah gerai *hypermarket* sebanyak tujuh dan supermarket sebanyak 48 gerai. Dan tahun 2009 jumlah *hypermarket* sebanyak 15 gerai sedangkan *supermarket* 49 gerai (data bulan Oktober 2009). Kelompok *hypermarket* ini didominasi oleh gerai milik perusahaan Hypermart (Matahari Putra Prima) yang berjumlah lima gerai dan perusahaan Carrefour milik PT. Carrefour sebanyak tujuh gerai.

Terdapat delapan pemain utama pada kelompok supermarket di Sulawesi Selatan yakni Hero, Makro, Sarinah, Sogo, Sejahtera, Ramayana, Gelael dan Alaska. Kedelapan jaringan ritel ini menguasai 76% pangsa omset supermarket di Sulawesi Selatan. Pada kelompok Hypermarket hanya terdapat lima peritel dan tiga diantaranya menguasai 88,5% pangsa omset Hypermarket. Dua pemain utama tersebut adalah Carrefour yang menguasai hampir 58% pangsa omset hypermarket, dan Hypermart (Matahari Putra Prima) dengan pangsa 32%. Namun pada 2008, kontribusi supermarket merosot menjadi hanya 20%, sementara 80% pendapatan Pasar Modern grup ini disumbang oleh Hypermart.

Hypermarket memang merupakan salah satu format ritel yang mengalami pertumbuhan sangat baik dalam lima tahun terakhir ini. Namun kedepannya, *hypermarket* menunjukkan kinerja yang sangat baik, namun menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh pengelola perusahaan ritel adalah potensi perlambatan laju pertumbuhan omset sebagai dampak dari kemampuan sumber daya manusia yang tersedia di pasar tenaga kerja. Mengingat karyawan yang bekerja pada perusahaan ritel ini adalah karyawan yang berusia muda. Sehingga masih memerlukan banyak pendidikan dan keterampilan di bidang ritel, khususnya di bidang pemasaran.

Karakteristik Responden Penelitian Deskripsi dari karakteristik responden penelitian secara umum terdiri

atas umur, jenis kelamin, jabatan, masa kerja, jumlah tanggungan, pendidikan, dan asal daerah. Karyawan perusahaan ritel di Sulawesi Selatan pada umumnya secara deskriptif berumur sangat muda, diidentikan dengan usia penuh energi, semangat, dan suka mencari tantangan baru. Laki-laki masih mendominasi jenis kelamin karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan. 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. Status karyawan yang lajang atau tidak kawin sangat mendominasi pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan. Kondisi ini sangat wajar mengingat salah satu syarat untuk bekerja di perusahaan ritel adalah belum berkeluarga dalam jangka waktu tertentu. Mayoritas tingkat pendidikan karyawan perusahaan ritel di Sulawesi Selatan adalah berpendidikan SMA, diiringi oleh karyawan yang telah berpendidikan sarjana S1.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrument dinyatakan valid dan reliabel.

Setelah modifikasi model telah dilakukan dan semua kriteria pengujian model telah menunjukkan hasil yang baik (*good*), maka model ini yang disebut model tahap akhir. Parameter-parameter regresi standard model tahap akhir inilah yang akan dijelaskan dan dijadikan sebagai dasar pengujian hipotesis.

Selain itu, *loading factor* indikator setiap variabel yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel diambil dari *over all model* tahap akhir.

5.5.4.2.1 *Loading Factor Over All Model Loading Factor* dari model *Over All* tahap akhir diperlukan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Penggunaan *Loading Factor* dari model *Over All* tahap akhir adalah karena model ini adalah model yang *fit* secara statistik. Budaya Organisasi

Indikator yang sangat kuat mencerminkan budaya organisasi adalah orientasi tim (X_{13}), orientasi hasil

(X_{15}), orientasi karyawan (X_{14}), dan keagresifan (X_{16}) karena nilai *loading factor*-nya secara berurutan paling tinggi, yaitu 0,569 (X_{13}), 0,556 (X_{15}), 0,544 (X_{14}), dan 0,504 (X_{16}). Sedangkan indikator yang paling lemah mencerminkan budaya organisasi adalah kemantapan (X_{17}), indikator detil pekerjaan (X_{15}) dan indikator inovasi (X_{11}), karena nilai *loading factor*-nya secara berurutan paling rendah, yaitu 0,367 (X_{17}), 0,412 (X_{12}), dan 0,421 (X_{11}).

Gaya Kepemimpinan

Indikator yang sangat kuat mencerminkan gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan partisipatif (Y_{13}), kepemimpinan supportif (Y_{12}) karena nilai *loading factor*-nya secara berurutan paling tinggi, yaitu 0,646 (Y_{13}) dan 0,625 (Y_{12}). Sedangkan indikator yang paling lemah mencerminkan gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan orientasi prestasi (Y_{14}) dan kepemimpinan direktif (Y_{11}), karena nilai *loading factor*-nya secara berurutan paling rendah, yaitu 0,361 (Y_{14}) dan 0,466 (Y_{11}).

Pengembangan Karyawan

Indikator yang sangat kuat mencerminkan pengembangan karyawan adalah jam kerja (Y_{24}) dan keterampilan (Y_{22}) karena nilai *loading factor*-nya paling tinggi, yaitu 0,528 (Y_{24}) dan 0,482 (Y_{22}). Sedangkan indikator paling lemah mencerminkan pengembangan karyawan adalah pengembangan sikap (Y_{23}), pengembangan karier (Y_{25}) dan pengetahuan (Y_{21}) karena nilai *loading factor*-nya paling rendah, yaitu 0,111 (Y_{23}), 0,182 (Y_{25}) dan 0,240 (Y_{21}).

Kepuasan Karyawan

Indikator yang sangat kuat mencerminkan kepuasan kerja adalah kepuasan pembayaran (Y_{32}), kepuasan promosi (Y_{33}), dan kepuasan pekerjaan (Y_{31}) karena nilai *loading factor*-nya paling tinggi, yaitu 0,701 (Y_{32}), 0,508 (Y_{33}), dan 0,383 (Y_{31}). Sedangkan indikator yang paling lemah mencerminkan kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap teman (Y_{35}) dan kepuasan supervisi (Y_{34}) karena nilai *loading factor*-nya paling rendah, yaitu 0,113 (Y_{35}) dan 0,291 (Y_{34}).

Kinerja Karyawan

Indikator yang sangat kuat mencerminkan kinerja karyawan adalah pendapat yang disampaikan ($Y_{4.4}$), keputusan yang diambil ($Y_{4.5}$), pengetahuan tentang pekerjaan ($Y_{4.3}$), dan kepercayaan kerja ($Y_{4.6}$) karena nilai *loading factor*-nya paling tinggi, yaitu 0,570 ($Y_{4.4}$), 0,421 ($Y_{4.5}$), 0,374 ($Y_{4.3}$) dan 0,395 ($Y_{4.6}$). Sedangkan indikator yang paling lemah mencerminkan kinerja karyawan adalah daerah organisasi kerja ($Y_{4.7}$), kuantitas kerja ($Y_{4.1}$), dan kualitas kerja ($Y_{4.2}$) karena nilai *loading factor*-nya paling rendah, yaitu 0,277 ($Y_{4.7}$), 0,310 ($Y_{4.1}$), dan 0,335 ($Y_{4.2}$).

Berdasarkan hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung, maka total pengaruh antar variabel penelitian dapat dihitung dengan menjumlahkan secara

keseluruhan nilai dari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel seperti pada Tabel 1.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian Hasil pengujian hipotesis penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan Tabel 5.26 diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,332 dengan $p = 0,000$ (sangat signifikan), yang dapat berarti budaya organisasi sangat signifikan mendorong pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai yang ada pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.

Tabel 1. Total Pengaruh antar Variabel Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruh		
		Direct	Indirect	Total
Budaya Organisasi (X_1)	Gaya Kepemimpinan (Y_1)	0,332	0,000	0,332
Budaya Organisasi (X_1)	Pengembangan Karyawan (Y_2)	0,129	0,122	0,251
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Pengembangan Karyawan (Y_2)	0,368	0,000	0,368
Budaya Organisasi (X_1)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,231	0,054	0,285
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,095	0,034	0,129
Pengembangan Karyawan (Y_2)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,091	0,000	0,091
Budaya Organisasi (X_1)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,317	0,254	0,571
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,259	0,186	0,445
Pengembangan Karyawan (Y_2)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,435	0,019	0,454
Kepuasan Kerja (Y_3)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,204	0,000	0,204

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2009 (Lampiran 4, Bagian B))

Tabel 2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	KoefisiStandardize	P	Keputusan Uji Hipotesis
Budaya Organisasi (X_1)	Gaya Kepemimpinan (Y_1)	0,332	***	Signifikan**)
Budaya Organisasi (X_1)	Pengemb. Karyawan (Y_2)	0,129	0,223	Nonsignifikan
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Pengemb. Karyawan (Y_2)	0,368	0,003	Signifikan*)
Budaya Organisasi (X_1)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,231	0,011	Signifikan*)
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,095	0,382	Nonsignifikan
Pengemb. Karyawan (Y_2)	Kepuasan Kerja (Y_3)	0,091	0,451	Nonsignifikan
Budaya Organisasi (X_1)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,317	***	Signifikan**)
Gaya Kepemimpinan (Y_1)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,259	0,017	Signifikan*)
Pengemb. Karyawan (Y_2)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,435	0,002	Signifikan*)
Kepuasan Kerja (Y_3)	Kinerja Karyawan (Y_4)	0,204	0,030	Signifikan*)

Keterangan:

***) = sangat signifikan ($\alpha = 1\%$)

*) = signifikan ($\alpha = 5\%$)

- Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karyawan, tidak dapat diterima atau ditolak. Diperoleh koefisien jalur 0,129 dengan $p = 0,223$ (tidak signifikan), yang dapat berarti bahwa budaya organisasi tidak signifikan mendukung terdesain dan terlaksananya bentuk pengembangan karyawan dengan tepat pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif sangat signifikan terhadap pengembangan karyawan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,368 dengan $p = 0,003$ (signifikan), artinya bahwa gaya kepemimpinan dalam mengelola karyawan, signifikan mendukung terlaksananya program pengembangan karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,231 dengan $p = 0,011$ (signifikan), berarti bahwa budaya organisasi, signifikan mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima atau ditolak. Diperoleh koefisien jalur 0,095 dengan $p = 0,382$ (tidak signifikan), yang dapat berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, tidak signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima atau ditolak. Diperoleh koefisien jalur 0,091 dengan $p = 0,481$ (tidak signifikan), yang dapat berarti bahwa pengembangan karyawan yang telah didesain dan dilaksanakan manajemen, tidak signifikan mendukung terciptanya peningkatan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,317 dengan $p = 0,000$ (sangat signifikan), yang dapat berarti bahwa budaya organisasi yang di-*shared* oleh karyawan, sangat signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,259 dengan $p = 0,017$ (signifikan), yang dapat berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,435 dengan $p = 0,002$ (signifikan), yang dapat berarti bahwa program pengembangan karyawan yang telah dilaksanakan manajemen, signifikan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.
- Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur 0,204 dengan $p = 0,030$ (signifikan), yang dapat berarti bahwa meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan.

PEMBAHASAN

Bagaimanakah budaya organisasi (*culture organisation*) sebagai sistem nilai dalam bekerja bagi karyawan? Beberapa informan menuturkan bahwa budaya organisasi ini merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam bekerja sebagai tapal batas perilaku yang boleh dan tidak boleh bagi karyawan. Sebagaimana diutarakan oleh salah seorang supervisor perusahaan ritel di Sulawesi Selatan:

“Perusahaan akan memberikan kegiatan orientasi pada setiap karyawan baru. Karyawan akan diperkenalkan dengan beberapa peraturan bekerja dan gambaran umum keadaan perusahaan. Contohnya tentang peraturan jam kerja, wewenang dan tanggung jawab pekerjaan karyawan, penggunaan pakaian seragam, serta hak dan kewajiban karyawan perusahaan ini.”

Budaya ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga dijelaskan oleh salah seorang karyawan ritel bahwa:

“Kami selalu ditekankan untuk bekerja dengan baik dalam melayani konsumen, bagaimana bisa menata dan mengontrol barang dengan baik serta

selalu bekerja dengan giat. Konsep pelayanan perusahaan ini pada konsumen adalah bahwa konsumen tidak boleh dibiarkan lebih dari lima sampai sepuluh menit harus disapa dan menanyakan kebutuhan konsumen. Demikian halnya pada pelayanan kasir dalam kondisi normal satu sampai tiga menit per item”.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara (*in-depth interviews*) tersebut dengan beberapa sumber yang menjadi responden, diketahui bahwa budaya organisasi mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sebagaimana dikatakan oleh salah seorang pimpinan perusahaan ritel, bahwa perusahaan selalu menanamkan nilai-nilai dan keyakinan tentang motivasi dan etos kerja pada diri karyawan, agar karyawan dapat memiliki kinerja yang baik. Disamping itu pula adanya jaminan insentif ekonomis yang baik dijanjikan dari perusahaan terhadap karyawan, sebab perusahaan memahami bahwa karyawan akan melakukan apa saja yang memberikan keuntungan ekonomis untuk dirinya. Sehingga perusahaan berupaya untuk menanamkan nilai-nilai dan keyakinan akan motivasi dan etos kerja tersebut menjadi budaya kerja bagi karyawan ritel.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan seperti; penelitian dari Chang dan Lee (2007), Lee dan Yu (2007), Taormina (2007), Xenikou (2006), Urciuoli (2003), Yousef (2000), Hans (2002), Li (2004), Javidan, *et al.* (2005), Chew dan Sharma (2005), Piere (2006), Silverthon (2006), Schwepker dan David (2007), Ming dan Lee (2007), Lee, *et al.* (2007), Cuong dan Swierczek (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi signifikan positif pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan, sejalan dengan Lok dan Crawford (2004), Lok, *et al.* (2007), demikian pula dengan Xenikou dan Simosi (2006). Artinya, ketegasan pola hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kembali didukung oleh hasil penelitian ini. Namun hasil penelitian ini berbeda hasil penelitian Sarros dan Santora (2001), Huang dan Hsueh (2007) yang menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan, demikian juga hasil penelitian Tsai dan Huang (2008) yang menemukan bahwa budaya organisasi signifikan negatif pengaruhnya dengan gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy (1982) menyebutkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan perilaku pemimpin terhadap pewarisan pengetahuan kepada generasi atau sebagai bawahannya. 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 disertasi ini.

Berdasarkan teori Z dari Ouchi (1981) bahwa 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. Sedangkan perjanjian organisasi yang dibuat majikan juga serupa dengan gaya kepemimpinan yang disebutkan dalam penelitian ini. Jadi hasil penelitian ini yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan, identik dengan teori Z yang dikemukakan oleh Ouchi.

Sejalan dengan pendapat Robbins (2003) menyatakan bahwa dalam suatu perusahaan terdapat sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi pada perusahaan ritel yang berorientasikan pada pelayanan, maka bagaimana pemimpin ritel menyikapi aspek-aspek pelayanan seperti kecepatan melayani, kenyamanan yang diberikan, kemudahan lokasi, harga yang wajar dan bersaing, sampai kepada pengetahuan pramuniaga menjadi kunci sukses dalam mengelola bisnis ritel (Amir, 2005). Sebagaimana dikatakan oleh Kotler (2001) *every business is service business*. Demikian juga halnya bisnis ritel sangat bergantung dengan pelayanan. Disamping karena persaingan antar peritel semakin ketat, tuntutan pelanggan memaksa perusahaan untuk berbeda dalam aspek pelayanannya.

Aspek-aspek pelayanan tersebut tercermin dalam budaya organisasi yang digambarkan sebagai seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi yang berorientasi untuk pelayanan. Berdasarkan nilai *loading faktor* atas cerminan budaya organisasi ritel sejalan dengan hasil *indept interview* menggambarkan bahwa nilai-nilai yang *dishared* kuat karyawan di perusahaan ritel yaitu terdiri atas: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah bagaimana pimpinan memiliki pola perilaku inovasi dan berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan; (2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana pimpinan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. (3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. (5) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. (6) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. (7) Stabilitas (*stability*), adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Budaya ini oleh para pimpinan dalam perusahaan dijadikan sebagai suatu pedoman atau norma-norma bagi pemimpin terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan di perusahaan ritel. Sebagaimana yang digambar oleh Boseman (1989) bahwa pada perusahaan supermarket "Alberston's Inc" yang berpusat di Boise Idaho, juga memiliki beberapa nilai yang menjadi suatu strategi bisnisnya dalam meraih sukses di dunia ritel. Nilai-nilai ini menjadi faktor kunci keberhasilan dalam mengembangkan supermarket Alberstons, yaitu: 1) Tempat/suasana toko yang menyenangkan, 2) Harga bersaing, 3) Pemilihan produk yang baik, 4) Merespon pembeli dengan baik, 5) Personil menarik dan terlatih, 6) Control biaya yang ketat, 7) Pelayanan kasir yang cepat, 8) Tata letak yang baik, yang cepat

dijangkau oleh konsumen, 9) Keuangan yang kuat, 10) Jam-jam berkunjung yang menyenangkan konsumen, 11) Lokasi yang menyenangkan, 12) Image perusahaan yang baik, 13) Fasilitas modern, 14) Inovasi teknologi, 15) Periklanan yang efektif, dan 16) Parkir yang mudah. Untuk membuat nilai-nilai ini efektif, pemimpin berupaya untuk menanamkan keseluruhan karyawan.

Gaya kepemimpinan *kontingensi* yang dicerminkan oleh gaya partisipatif, gaya supportif, gaya berorientasi pasar dan gaya direktif akan efektif dalam mengelola ritel. Efektifitas pendekatan gaya kepemimpinan *kontingensi* dengan mengaplikasikan 12 kiat bagi manajemen ritel untuk menjadi *store manager* yang efektif tersebut, akan sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang berjalan di perusahaan ritel tersebut. Artinya budaya organisasi mendukung efektifitas gaya kepemimpinan manajemen perusahaan ritel khususnya di Propinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini yang tidak signifikan pengaruhnya budaya organisasi dengan pengembangan karyawan, berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karyawan, seperti yang dikemukakan Lee dan Yu (2007), Urciuoli (2003), Chew dan Sharma (2005), demikian juga oleh C. Pettijohn, S. Pettijohn dan Taylor (2007). Hasil penelitian ini juga berbeda yang ditemukan Watson, *et al.* (2005), Owens (2006), Watson, *et al.* (2005), Tsai dan Huang (2008), bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap pengembangan karyawan (Egan, *et al.*, 2004, Lapiere dan Hackett, 2007).

Hubungan budaya organisasi dengan pengembangan karyawan secara langsung tidak signifikan pengaruhnya, namun juga dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui *intervening* dari gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil tersebut, maka total pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karyawan melalui pengaruh gaya kepemimpinan akan memberikan nilai yang lebih besar dari pada pengaruh langsungnya. Berkaitan pengaruh langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi akan memberikan dampak pengaruh yang lebih baik terhadap pengembangan karyawan, jika hubungan tersebut diinterfensi oleh peran gaya kepemimpinan dalam organisasi ritel. Hubungan kausalitas menggambarkan bahwa

hubungan budaya organisasi dengan pengembangan karyawan dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, namun pengaruhnya dari hubungan tidak langsung lebih besar dampaknya dibandingkan pengaruh langsung.

Budaya organisasi berkaitan dengan pewarisan pengetahuan terhadap generasi atau dari pemimpin kepada bawahannya (Deal & Kennedy, 1982). Proses pewarisan pengetahuan dari generasi atau dari pemimpin kepada bawahan pada dasarnya adalah pengembangan karyawan. Jadi jika Deal dan Kennedy menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan pewarisan pengetahuan, artinya pernyataan ini identik dengan menyatakan bahwa budaya organisasi terkait dengan pengembangan karyawan.

Kecilnya pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan pengembangan karyawan di perusahaan ritel di Sulawesi Selatan dapat dijelaskan dengan pendekatan karakteristik individu karyawan. Berdasarkan deskripsi dari karakteristik individu karyawan ritel di Sulawesi Selatan menunjukkan variasi yang beragam pada tingkat umur, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan asal daerah.

Gambaran tingkat umur yang umumnya berusia muda dan tingkat pendidikan yang masih tergolong rendah akan senang berhura-hura berpikiran labil namun penuh dengan daya kreatifitas, sesungguhnya masih sangat membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir. Namun masih disayangkan karena di tempat penelitian dijumpai bahwa kegiatan pengembangan masih sangat terbatas secara umum berupa pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima atau karyawan yang menduduki posisi jabatan baru. Atau kegiatan pengembangan pada posisi karyawan, kasir atau *customer service*, hanya terbatas pada bidang pekerjaannya.

Pemberian pelatihan pengembangan diri, manajemen dan karir sangat terbatas, sehingga karyawan *front line* terkadang beranggapan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak penting. Namun yang terpenting mampu menjual dengan baik. Karyawan belum menyadari bahwa kemampuan untuk melayani konsumen dengan baik merupakan bagian dari kemampuan menjual. Sehingga dapat dikatakan kegiatan pengembangan belum terlembaga baik oleh perusahaan menjadi suatu budaya pengembangan atau budaya kompetensi.

Budaya organisasi diharapkan sangat penting perannya dalam meningkatkan program pengembangan karyawan, namun pengaruhnya tidak memberikan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu diperlukan peran pemimpin dalam memediasi peran budaya organisasi terhadap kegiatan pengembangan karyawan. Pemimpin harus mampu memahami perbedaan karakteristik individu karyawan untuk mempengaruhi perubahan perilaku karyawan. Memodifikasi perilaku melalui kegiatan pengembangan karyawan adalah mudah bilamana karyawan termotivasi untuk mengubah perilakunya. Hal ini tentunya berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi karyawan untuk mengikat hati dan pikirannya dalam upaya mengikat keinginan pribadinya dalam mencapai budaya kompetensi.

IMPLIKASI PENELITIAN

Sumbangan hasil penelitian ini secara teoritis dan praktis tergambar dari pembuktian hubungan kausalitas antar konstruk atau variabel laten budaya organisasi dan gaya kepemimpinan serta pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Sulawesi Selatan. Namun demikian dalam hal ini terdapat beberapa temuan yang bersifat khusus (spesifik), antara lain:

- Apapun bentuk budaya organisasi perusahaan ritel jika isi dari budaya (*content culture*) yaitu artefak dan kreasi, norma dan nilai-nilai, serta asumsi dimaknai bersama oleh seluruh unsur karyawan menyelaraskan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.
- Budaya organisasi perusahaan ritel secara umum dan spesifik di Sulawesi Selatan yang berorientasikan pelayanan konsumen tidak memberikan manfaat langsung secara nyata terhadap pengembangan karyawan. Hal ini disebabkan karena nilai-nilai yang menjadi pendorong unsur pelayanan tidak diakomodir dengan baik dalam strategi program pengembangan karyawan, di mana belum menyentuh aspek pengembangan individual menyangkut aspek nilai-nilai untuk memberikan pelayanan yang baik seperti motivasi diri, komitmen, loyalitas pada pekerjaan dan rasa kebanggaan pada perusahaan, serta menumbuhkan rasa apresiasi yang tinggi dalam diri karyawan bahwa pekerjaannya bernilai tinggi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian mengenai kualitas kontribusi perilaku individu karyawan sebagai *human capital* dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang berdimensi luas, namun dalam penelitian ini hanya digunakan empat unsur sebagai faktor yang berdampak potensial. Kompleksitasnya hubungan dan sulitnya pengukuran beragam faktor, sehingga penelitian semacam ini hampir mustahil dilakukan tanpa memiliki keterbatasan. Meskipun demikian penelitian ini telah diupayakan dilakukan secara sistematis dan seakurat mungkin, namun masih terdapat keterbatasan yaitu:

- Penelitian ini mengkaji tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dan pengembangan karyawan serta kepuasan kerja. Pengujian ini mengukur perilaku, dengan pengukuran persepsi menggunakan kuesioner meminta karyawan untuk menilai corak sifat dan perilaku pemimpinnya. Gambaran penilaian perilaku ini menjadi bias oleh atribusi dan stereotipe serta teori yang implisit mengenai budaya dan kepemimpinan dalam kinerja. Karyawan yang bekerja di dalam perusahaan berasal dari beragam daerah yang mempunyai *culture* berbeda, menyebabkan responden dapat memiliki cara pandang dan persepsi yang berbeda. Akibatnya, upaya untuk menguji validitas teori budaya organisasi jauh dari kesempurnaan metodologis secara mutlak.
- Generalisasi terpenuhi pada obyek penelitian, karena menggunakan obyek penelitian seluruh perusahaan ritel yang tergolong *hypermarket*, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi. Namun masih memerlukan pengujian lebih lanjut teori tentang hubungan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui pengembangan karyawan dan kepuasan kerja. Sebab penelitian tentang budaya organisasi dapat memberikan hasil yang berbeda bila diuji pada ruang dan waktu yang berbeda.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian pada bab sebelumnya, berikut ini disampaikan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

Budaya organisasi dapat mendorong pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan yang selaras dengan nilai-nilai yang ada pada perusahaan ritel di Provinsi Sulawesi Selatan. Nilai-nilai yang merupakan budaya dalam bekerja diperusahaan ritel menjadi suatu pedoman atau norma-norma bagi pemimpin terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan di perusahaan ritel. Perilaku atas gaya kepemimpinan di perusahaan ritel banyak ditentukan oleh budaya organisasi yang *dishared* oleh seluruh warga organisasi.

Budaya organisasi tidak mampu mendukung terdesain dan terlaksananya bentuk pengembangan karyawan yang tepat pada perusahaan ritel di Provinsi Sulawesi Selatan. Strategi pengembangan karyawan yang merupakan penjabaran atas aktualisasi nilai-nilai pembelajaran dalam organisasi yang dijalankan oleh perusahaan ritel ini tidak menekankan pentingnya program pelatihan dan pengembangan atas karyawan pada posisi *front line* sebagai suatu program yang membudaya dalam organisasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disebutkan, maka disertasi ini akan menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

Budaya organisasi yang dimaknai secara bersama oleh seluruh karyawan merupakan salah satu cara untuk mengungkapkan rasa cinta dan setia karyawan pada organisasi tempat bekerja untuk mencapai keterlibatan moral karyawan dan pembinaan kinerja secara terus-menerus. Oleh karena itu karyawan melalui manajer perlu mengembangkan budaya organisasi secara informal atau alami untuk mengembangkan budaya organisasi secara formal sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin adalah merupakan agen perubahan (*change agency*) dalam perusahaan. Pemimpin melalui gaya kepemimpinannya yang adaptif terhadap perubahan mempunyai tanggung jawab untuk membuat karyawan berkinerja tinggi. Peran pemimpin melalui penciptaan nilai-nilai bersama dan struktur yang efektif sebagai aktualisasi atas budaya organisasi yang kuat dan adaptif untuk melakukan pengembangan karyawan yang berkelanjutan sesuai kebutuhan perusahaan. Sejalan dengan itu manajer perlu meningkatkan kualitas manajemen dengan mengembangkan gaya kepemimpinan yang fleksibel dan

adaptif terhadap perubahan serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk semua karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Amir, M.T. 2005. *Manajemen Ritel: Panduan Lengkap Pengelolaan Toko Modern*. Cetakan ke 2, PPM, Jakarta.
- Balthazard, Pierre, A., Cooke, R.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, S.C., dan Lee, M.S. 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.
- Chen, L.Y. 2004. Examining the Effect of Organization Culture And Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small And Middle Sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 5, 1/2; pg. 432–438.
- Chew, Irene, K.H., dan Sharma, B. 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.
- Cuong, D.M., and Swierczek, F.W. 2008. Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance : A Comparison Of Company In Vietnam And Thailand. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2008; 13, 1, pg. 159–165.
- Deal, T.E., dan Kennedy, A. 1998. *Corporate Culture*. Mass: Perseus Publishing, Cambridge.
- Egan, T., Marshall, Y., Baiyin, Bartlett, Kenneth, R. 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Juornal Human Resources Development Quarterly*, vol. 15, no. 3, pp. 279–301.
- Eoh, J. 2001. Disertasi: Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen, dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di PT Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. *Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Program Pasca Sarjana UI*. Jakarta.
- Flaherty, Karen, E., et al. 2009. Ledership 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.
- Harrison, L.E., dan Huntington, S.P. 2000. *Culture Matter How Values Shape Human Progress*. First Edition, Basic Books, New York.
- Hofstede. 1984. Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pasific Journal Of Management*, 1,2, p.81–99.
- Huang, Chung, F., dan Hsueh, S.L. 2007. Corporate Culture and Its Relation To Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S. *Journal of Manufacturing Firms*. Volume 29 Number 12, pp.65–76.
- Kotter, J.P., and Heskett, J.L. 2001. *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Lau Ming, C., dan Yue Ngo, H. 2004. The HR System Organizational Culture And Product Innovation, *International Business Review* 13, p.685–703.
- Lee, Siew, K.J., and Yu, K. 2007. Corporate Culture And Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 4, p. 340–359.
- Lok, P., and Crawford, J. 2004. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*. 16, 8, p.594–613.
- Lok, P., 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.
- O'Reilly, C., and Catman, J.A. 2001. People as Social Control: Corporations, Cult, and Commitment, *Research in Organizational Behaviour* 18, p 157–200.
- O'Reilly, C. 1989. Corporation, Culture And Commitment : Motivation and Control Social In Organisations. *California Management Review*, 31, 4; pg. 9–25.
- 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.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Sarros, James, C., dan Santora, Joseph, C. 2001. The Transformational-Transaksional Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 p.383–393.
- Silverthorne, C. 2006. The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organization Fit on Organizational Commitment And Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 7/8; pg. 592–615.

- Taormina, R.J. 2008. Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 85–102.
- Thoyib, A. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 7 No. 1, Maret 2005. [Halaman 60–73.
- Tsai, T.M., and Huang, C.C. 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, H. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Urciuoli, B. 2005. Excellence, Leadership, Skills, Diversity: Marketing Liberal Arts Education. *Journal of Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 1, pp. 70–81.
- Watson, A., et al. 2005. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 p. 25–34.
- Werther, W., and Davis, K. 1986. *Personal Management and Human Resources*, Second Edition, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Xenikou, A., dan Simosi, M. 2006. Organizational culture and Transformational Leadership As Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, pp. 566–579.