

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA ARAB UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI RESTORAN JUMBO SURABAYA

**Latifah**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika / Universitas Surabaya

[latifahfauzie@yahoo.com](mailto:latifahfauzie@yahoo.com)

**Abstrak** – Restoran Jumbo adalah satu restoran khas Arab karena dimiliki oleh seseorang beretnis Arab di Surabaya. Restoran ini memiliki gaya yang unik dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan yang unik dianggap dalam menjadikan kinerja karyawan meningkat pada berjalannya waktu. Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan antara gaya kepemimpinan dan sistem kontrol informal untuk meningkatkan kinerja karyawan di restoran Jumbo. Keberadaan sistem kontrol informal ini dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dan gaya kepemimpinan, kepemimpinan berbasis budaya Arab. Penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga diperlukan sistem kontrol informal dan kepemimpinan berbasis budaya Arab yang dapat dilakukan dengan maksimal. Menurut hasil penelitian ini, dalam data yang telah didapat ternyata masih belum bisa menjadi proyek yang bisa menjadi panutan. Karena itu harus efektif kepemimpinan yang harus dilaksanakan oleh pemimpin restoran. Penguasaan pemimpin informal dan kepemimpinan Arab yang terimplementasikan dengan baik, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Arab, *Cultural Control*, Kinerja.

**Abstract** - Jumbo Restaurant is a typical Arabian restaurant because it is invited by an Arab ethnic person in Surabaya. This restaurant presents a unique style in its leadership. Unique leadership in making employee performance increases over time. This research seeks to describe the leadership and informal control systems to improve employee performance in Jumbo restaurants. The existence of an informal control system carried out by cultural values and leadership styles, Arab cultural-based leadership. The research is applied research with qualitative approach method. This study aims to improve employee performance. The required system and Arabic distribution can be maximized. According to the results of this study, in the data that has been obtained it still can not be a project that can be a role model. Because it has an effective leadership that must be implemented by restaurant leaders. The mastery of informal leaders and well-executed Arab leadership will improve employee performance.

**Keywords** : Leadership, Arabic, Cultural Control, Performance

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset yang cukup penting bagi perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan juga kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan dapat eksis maka harus berani menghadapi apapun tantangan dan implikasi yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang maksimal. Douglas (2000) telah menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja (*job performance*) yang baik.

Faktor terpenting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan untuk organisasi dalam beradaptasi dalam perubahan lingkungan adalah kepemimpinan. (Bass et.al, 2003). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada beberapa perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara kebudayaan kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif yang kuat.

Dengan pemahaman akan tugas yang diberikan, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pimpinan akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika proses tersebut berhasil, maka akan dapat memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerja.

Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja, menurut Duchon dan Plowman (2005) dapat digambarkan sebagai model spiritualitas ditempat kerja, dikembangkan berdasarkan konsep awal kepemimpinan spiritual oleh Fry. Hasil penelitian di *United States* oleh Fry, dkk (2011) menunjukkan bahwa pengembangan spiritualitas ditempat kerja oleh pihak manajemen memiliki sebuah efek positif terhadap *output* organisasi maupun individu dalam hal kinerja.

Salah satu badan usaha yang dapat memberikan nilai spiritualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik adalah restoran Jumbo di Surabaya, restoran ini telah memperkerjakan banyak karyawan. Hasil survei awal yang telah dilakukan kepada karyawan dapat menunjukkan bahwa pimpinan selalu menerapkan kepemimpinan berbasis budaya Arab kepada karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, nilai dalam gaya kepemimpinan etnis Arab dapat menciptakan suatu hubungan yang mendukung antar anggota pada badan usaha dan menumbuhkan nilai-nilai moralitas dalam diri pemimpin. Dengan adanya nilai moral dan hubungan yang mendukung satu sama lain yang baik diantara anggota, maka pemimpin dapat menerapkan sistem pengendalian informal yang lebih efektif seperti *tone at the top* yang unik pada etnis Arab yang mampu menyatukan kepentingan karyawan dengan kepentingan badan usaha. Hal ini tentu akan meminimalisir masalah yang ada dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa perbaikan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berbasis kepemimpinan etnis Arab dalam *tone at the top* yang diterapkan. Badan usaha yang dijadikan objek adalah salah satu restoran di Surabaya Utara, bergerak dibidang jasa restoran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *applied research* yang bertujuan untuk memberikan penekanan kepada penyelesaian masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan berbasis budaya Arab dalam meningkatkan kinerja karyawan di restoran Jumbo Surabaya. Prosedur yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan menggunakan teknik wawancara dan juga observasi. Dalam penelitian ini teknik wawancara dilakukan secara *semi structured* pada pimpinan, manajer, koki, asisten koki dan karyawan lain.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Restoran Jumbo didirikan sejak tahun 1996 di Kota Surabaya, tepatnya Surabaya Utara di wilayah Ampel. Restoran Jumbo ini sangat dikenal akan menu khas Timur Tengahnya seperti gulai kambing, roti maryam, kambing oven, kambing bakar, nasi kebuli, nasi tomat hingga jus kurma. Menu yang ada pada restoran ini sangat enak dan menjadi *favorite* para pelanggannya. Diberikannya nama restoran Jumbo ini agar masyarakat dapat mengingat nama ini dengan mudah.

Restoran Jumbo saat ini memiliki 14 karyawan yang terbagi dalam beberapa bagian yaitu manajer, koki, asisten koki, pelayan dan lainnya. Semua karyawan telah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup jelas dalam pekerjaan. Dalam kegiatan operasionalnya restoran Jumbo selalu berusaha untuk memenuhi tujuan dari badan usahanya. Selalu membuat seluruh pelanggan puas adalah salah satu tujuan badan usaha ini akan menu-menu yang telah disediakan. Untuk memenuhi tujuan tersebut maka diperlukan kinerja yang optimal dari para karyawan.

Dalam menjalankan suatu usaha, maka pasti akan ada masalah yang terjadi. Tetapi cara penyelesaiannya dengan mengukur kinerja karyawan pada badan usaha tersebut. Setiap bisnis berjalan, sikap dan perilaku pemimpin mampu memiliki beberapa kekuatan yang dapat memperkuat hubungan dengan karyawan. Untuk mengatasi masalah yang terjadi dan meningkatkan kinerja karyawan restoran memiliki cara kepemimpinan yang tepat. Pimpinan juga dapat terbuka dan melakukan inovasi untuk menemukan ide-ide baru bagi badan usahanya. Gaya kepemimpinan yang tepat ini dapat dipastikan sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup restoran Jumbo. Gaya spiritual yang tepat ini diharapkan juga mampu untuk peningkatan kinerja karyawan. Apabila kinerja karyawan meningkat maka kontribusi yang diberikan pun akan meningkat juga. Ini juga akan memberikan peningkatan pada profit untuk restoran.

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan selama beberapa waktu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan restoran Jumbo mengarah pada gaya kepemimpinan *transformasional*

yang terlihat dari kemampuan pemimpin untuk memotivasi karyawan sehingga akan terjadi peningkatan kinerja. Seragam kembar diberikan dibuat agar memberikan rasa kompak dan solid bagi karyawan agar memberikan rasa semangat dalam bekerja. Namun selain gaya kepemimpinan itu, pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan berbasis budaya Arab yang dimiliki saat ini. Kepemimpinan berbasis budaya Arab saat ini dipengaruhi kuat dengan beberapa budaya Arab. Ketidaksetaraan antara *gender* menjadi salah satu faktor penurunan kinerja. Gaya kepemimpinan ini tidak dimiliki oleh semua orang, karena gaya kepemimpinan tiap etnis pun pasti memiliki perbedaan yang dapat dibandingkan. Budaya Arab yang dimiliki pada pimpinan terlihat jelas ketika memimpin restoran. Budaya ini cukup terlihat meniru raja di Arab Saudi. Kepemimpinan berbasis budaya Arab apabila digunakan dengan baik dapat mengatasi masalah-masalah yang ada, sehingga karyawan dapat memberikan peningkatan kinerja yang maksimal pada restoran Jumbo.

Setelah melihat kelebihan dan juga kekurangan dari penerapan kepemimpinan etnis Arab ini belum cukup efektif, hal ini terlihat dari masih ada saja kekurangan pada restoran ini walaupun tidak lebih banyak dari kelebihannya. Melalui hasil observasi juga masih saja banyak karyawan yang melakukan banyak sekali pelanggaran pada saat jam kerja. Untuk peningkatan kinerja pimpinan memang dapat memberikan bonus atau *reward* pada akhir bulan, tahun dan lebaran, akan tetapi penerapan kepemimpinan etnis Arab dan teori *tone at the top* harus dapat dijalankan dengan maksimal. Terkadang pada lain waktu pimpinan lebih mengedepankan pemberian *punishment* bagi karyawan yang melanggar tata tertib.

Setiap permasalahan yang ada dalam organisasi tentu berbeda, cara penyelesaiannya pun juga berbeda. Dari kekurangan yang telah diidentifikasi tentu haruslah di spesifikasi untuk diselesaikan karena akan mengganggu kinerja yang akan diberikan oleh karyawan, dikarenakan karyawan adalah komponen utama dalam kesuksesan suatu badan usaha. Restoran Jumbo sebenarnya telah memiliki pimpinan dan gaya kepemimpinan yang cukup tepat. Berbagai masalah

restoran, salah satunya adalah masalah motivasi yang akan menurunkan kinerja karyawan tentu akan dapat terselesaikan dengan melakukan *training* bagi pimpinan dan karyawan. *Training* yang dilakukan tentu akan melatih apapun baik fisik dan mental karyawan. Pengendalian pada restoran tentu harus segera diperbaiki lagi agar tidak ada karyawan yang melanggar aturan dan dapat menghargai seluruh peraturan di restoran. Dengan sistem pengendalian informal yang lebih efektif tentu akan membuat pola pikir karyawan akan berubah, bukan hanya sekedar mengharapkan *reward* akan tetapi mengharapkan *calling* dan *membership* akan suatu pekerjaan. Dengan gaya *spiritual leadership* etnis Arab diharapkan seluruh karyawan dari berbagai etnis yang bekerja di restoran akan dapat memberikan kinerja yang cukup optimal di waktu sekarang dan yang akan datang. Hubungan tiap karyawanpun akan membaik bila mengajarkan *teori tone at the top* pada manajemen level atas, agar dapat menjadi panutan yang baik bagi karyawan lain. Tidak ada salahnya juga dalam memakai cara yang digunakan Rasulullah karena seluruh karyawan pada restoran ini beragama Islam. Semua agama tentu akan mengajarkan suatu kebaikan yang harus dilaksanakan. Karena panutan umat muslim sendiri adalah Rasulullah. Beliau adalah pimpinan dari umat muslim dengan berbagai pengikut yang diibaratkan sebagai karyawan. Pemberian *intrinsic reward* juga akan membuat karyawan merasa cukup dihargai pada tempat kerja dan akan menimbulkan rasa keanggotaan (*membership*). Hal ini diharapkan kepemimpinan berbasis budaya Arab yang terkait dengan *tone at the top* yang dilakukan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan restoran Jumbo.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis mengenai bagaimana penerapan kepemimpinan berbasis budaya Arab terhadap peningkatan kinerja karyawan di restoran Jumbo, ditemukan beberapa temuan penting, yaitu :

1. Karyawan restoran Jumbo mengalami masalah pengendalian, salah satunya adalah masalah motivasi. Masalah motivasi ini disebabkan adanya ketidakselarasan antara pimpinan dan karyawan. Masalah motivasi ini disebabkan pada sistem pengendalian manajemen yang belum optimal dan juga adanya perbedaan *gender* yang mempengaruhi.
2. Karyawan restoran Jumbo hanya berfokus pada *reward* yang akan diberikan. Maka dari itu karyawan kurang memiliki rasa keanggotaan di restoran. Karyawan hanya merasa bekerja hanya untuk mendapatkan sebuah imbalan dan kurang memiliki rasa terikat dengan restoran.
3. Gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh Bapak Hakim sebagai pimpinan telah mempengaruhi pembentukan *cultural control* dalam bentuk *tone at the top* dengan baik. Namun masih ada beberapa kekurangan dari pimpinan untuk dapat mengatasi masalah motivasi seperti dapat mengendalikan sifat dan emosi pribadi pimpinan. Kepemimpinan berbasis *spiritual leadership* etnis Arab berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Peran ini dibutuhkan dengan baik agar badan usaha dapat melaksanakan tugas agar mencapai tujuan badan usaha. Untuk itu diperlukan karakter, pengendalian diri dan *spiritual leadership* yang cocok yang harus diterapkan pimpinan. Sifat adil pada restoran ini harus segera diterapkan dan memberikan sebuah perubahan. Agar karyawan wanita pun dapat meningkatkan kinerja. Apabila kepemimpinan etnis Arab ini dapat diterapkan dengan baik bersama pengendalian *tone at the top* maka akan menjadi kekuatan bagi restoran.
4. *Training* yang diterapkan tidak formal. Hanya dilaksanakan dalam waktu cukup singkat dan hanya diberikan saat karyawan akan memulai bekerja saja.
5. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan badan usaha kepada karyawan telah sesuai tapi masih ada saja karyawan yang merasa itu diluar tanggung jawabnya. Hal ini bagaimana pimpinan dapat memberikan solusi atas masalah tersebut.

6. Karyawan restoran Jumbo semakin berjalannya waktu semakin memahami dan memaknai budaya Arab yang ada pada restoran Jumbo. Dikarenakan pimpinan beretnis Arab dan banyak sekali etnis Arab yang datang sebagai pelanggan. Banyak karyawan juga yang menerapkan budaya anak. Memiliki banyak anak seperti apa yang dimiliki bapak Hakim sebagai pimpinan restoran.
7. *Tone at the top* yang diterapkan masih belum maksimal dikarenakan manajer operasional belum dapat menjadi teladan yang baik. Terkadang masih datang dengan terlambat dan kembali dari tugas butuh waktu yang cukup lama. Hal ini tentu butuh teguran keras dari pimpinan. Agar karyawan tidak meniru apa yang dilakukan oleh manajer operasional. Hal ini tentu akan memberikan dampak bagi karyawan restoran. Top manajer harus dapat bertanggung jawab dan menjadi contoh yang baik bagi bawahan.
8. Ditemukan perlakuan tidak adil yang telah dilakukan oleh pimpinan. Pimpinan cukup membedakan perlakuan dan penerimaan pendapat oleh karyawan lelaki dengan karyawan perempuan.

#### Saran

Perbaikan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pada karyawan di badan usaha, dengan perbaikan gaya kepemimpinan berbasis budaya Arab, maka pimpinan dapat menjadi teladan yang baik bagi karyawan dalam bekerja, hal ini terkait dengan *cultural control* yaitu pengendalian *tone at the top*. Pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada restoran dengan memiliki beberapa aspek pada budaya Arab. Rekomendasi yang diberikan atas beberapa temuan penting adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan dan *top management* berusaha untuk selalu memberikan motivasi rutin kepada karyawan. Motivasi ini dapat diberikan dengan melaksanakan rapat setiap minggu selama beberapa kali. Lalu memberikan



*reward* tim agar karyawan lebih termotivasi dan meminimalisasi kesalahan dalam bekerja

2. Memberikan *training* formal selama 1 tahun sekali atau 6 bulan sekali agar karyawan memotivasi dan pandangan yang lebih luas dalam hidup, meningkatkan kemampuan menyelesaikan setiap masalah yang ada, mampu mengelola pola pikir (*mindset*), menjadi pribadi yang bersikap arif dan juga bijaksana, dan lainnya. Hal ini sangat penting sekali diterapkan agar karyawan setiap individunya dapat berubah menjadi apa yang diharapkan oleh pimpinan.
3. Pimpinan dapat memberikan sebuah penghargaan khusus dengan penilaian dari presensi kehadiran karyawan, kinerja karyawan setiap bulannya untuk menjadi *employee of the month*. Hal ini dapat menjadi salah satu sarana untuk mengucapkan terima kasih dan apresiasi bagi para karyawan terbaik setiap bulannya.
4. Seharusnya pimpinan tidak berfokus pada pemberian *reward* saja, akan tetapi juga memberikan penghargaan atau memberikan penghargaan *the best employee* setiap bulan atau setahun sekali agar dapat memotivasi karyawan menjadi lebih baik. Hal ini tentu akan meningkatkan rasa keanggotaan diri karyawan pada restoran. Mereka akan merasa bahwa bekerja bukan hanya untuk mencari uang akan tetapi mencari arti dan kebersamaan.
5. Pimpinan dapat menerapkan *spiritual leadership* etnis Arab dengan baik, menerapkan budaya Arab yang cukup efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang baik yang harus dilakukan adalah dengan tidak membedakan perlakuan dan usaha antara karyawan lelaki dan wanita. Butuh sekali dalam hal memperdalam dan mengikuti sifat dan sikap Rasulullah SAW dalam memimpin. Pimpinan dapat melakukan perubahan yang semakin baik tentang masalah gender seperti yang telah diterapkan oleh raja Arab Saudi.
6. *Tone at the top* harus diperbaiki lagi, *top management* harus dapat menjadi contoh yang baik. Pimpinan harus memberikan teguran keras pada *top*

*management*, agar tidak sampai terulang kembali. Pimpinan harus dapat menjadi contoh baik bagi bawahan. Dan diperlukan adanya penanaman nilai spiritual bagi bawahan.

7. Kerjasama dalam suatu badan usaha sangat diperlukan. Untuk meningkatkan kerjasama maka diperlukan rasa kesatuan maka dari itu diperlukan *reward* untuk grup agar karyawan saling kenal dan dekat dengan satu sama lain.
8. Pimpinan harus dapat menghilangkan kebiasaan untuk tidak membedakan antara karyawan lelaki dan perempuan. Selalu bertindak adil dan saling menghargai itu cukup diperhatikan dan akan berdampak besar bagi badan usaha.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N & Vijay Govindrajan. 2007. *Management Control System*, 12<sup>th</sup> edition. New York : Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Bisnis Lilik, A., dan Agung, M. 2009. *Spiritual Leadership*. Jakarta: Gagas.
- Duchon, D., dan Plowman, A. T. 2005. "Nurturing the Spirit at Work : Impact on Work Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol 16, pp. 807-833.
- Efferin, S. dan Hartono, M. S. 2012. *Management Control and Leadership Styles in Family Business*. 3rd GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.
- Fry, L.W. 2005. "Toward A Theory Of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L., (Eds)", *Positive psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (p47- 84). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fry, L.W. 2003. *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*. 14, 693. 717
- Gomes, F. C. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Haryawan, 2008. *Rasulullah way of managing people*. Khalifi. Jakarta.
- Iyan. 2008. *Tingkatan-tingkatan Dalam Gaya Kepemimpinan Etnis Arab*. Surabaya.

- Lalonde, Jean François. 2013, "*Cultural determinants of Arab entrepreneurship: an ethnographic perspective*", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7 Iss 3 pp. 213 - 232
- M. As'ad, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri, edisi keempat (Yogyakarta: Liberty, 2003), 104.
- Merchant, K.A & Stede, 2003. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall.
- Merchant, Kenneth A. Dan wim A. Van der Stede. 2007. *Management Control System Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall Education. 40(4), 83-92.
- Soegihartono. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen", *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 3, No 1, hal. 123-140.
- Sutanto, H. 2009. "Mendongkrak Etos Kerja Melalui *Spiritual Centered Leadership Dan Intellegence*", *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*, ISSN 1829 – 9857, Vol. 5, No. 3, pp. 269-284, Juni 2009.
- Thayib, Christiananta, B., Sulasmi., S., dan Eliyana, A. 2013. "Pengaruh *Spiritual Leadership*, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Prestasi Kerja *Social Worker*", *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, Vol. 03, No. 01, Hal. 1-16.
- Wahidunnaba, Segitiga Sukses Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. 2009.