

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangannya globalisasi mendorong sebuah perubahan cepat dalam dunia bisnis, sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi dengan berbagai dinamika seperti kemajuan teknologi, perubahan perilaku pasar, dan meningkatnya tuntutan pelanggan (Trenerry *et al.*, 2021). Di tengah tekanan persaingan tersebut, sumber daya manusia (SDM) menempati posisi yang paling strategis sebagai penentu keberhasilan organisasi, karena manusia berperan sekaligus sebagai penggerak operasional dan pemikir arah kemana organisasi harus berkembang (Suparyadi, 2023). Oleh karenanya, pengelolaan SDM yang efektif bukan lagi sekadar fungsi administratif, melainkan telah berkembang menjadi bagian integral dari strategi bisnis yang menentukan daya saing jangka panjang perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik mencakup aspek rekrutmen, pengembangan kompetensi, pembinaan karakter, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan individu maupun organisasi secara berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2023).

Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan terstruktur untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dengan mengoptimalkan keterampilan dan potensi mereka. Menurut Armstrong & Taylor (2023), MSDM dapat dipahami sebagai upaya terencana dalam mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Secara kolektif maupun individu, para karyawan

inilah yang benar-benar mendorong organisasi untuk terus maju dalam upayanya mencapai tujuan-tujuannya. Aspek-aspek strategis perencanaan sumber daya manusia yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan merupakan bagian dari fungsi SDM, yang juga mencakup tugas-tugas administratif seperti penggajian dan pemantauan kehadiran. Praktik MSDM yang efektif mencakup rekrutmen yang selektif, pelatihan yang berkelanjutan, pengembangan karir yang terstruktur, serta pengelolaan kinerja yang sistematis. Semua elemen tersebut secara bersama-sama membentuk fondasi bagi terciptanya sumber daya manusia yang kompeten, berkomitmen, dan puas dalam menjalankan peran serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

Kinerja karyawan merupakan komponen kunci dalam pertumbuhan suatu organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diembannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo, (2022), kinerjanya tidak sebatas merupakan keluaran akhir dari suatu pekerjaan, namun pula mencerminkan proses perilaku kerja yang menggambarkan kemampuan, motivasi, dan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya. Pada sektor ritel modern seperti Lotte Grosir, performa karyawan memegang peranan yang sangat penting mengingat mereka terlibat langsung dalam melayani pelanggan bisnis, menangani pengelolaan stok dalam jumlah besar, menjaga kelancaran layanan, serta memastikan kegiatan operasional toko berlangsung secara efektif setiap hari. Karena kinerja karyawan berdampak langsung pada kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan, pada akhirnya, profitabilitas perusahaan,

sangat penting untuk memeriksa secara menyeluruh dan sistematis komponen yang memengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan tidak bisa dinilai secara terpisah, melainkan dipengaruhi oleh beragam faktor, salah satunya adalah tingkat kematangan karyawan (*employee maturity*). Tingkat kematangan karyawan lebih mencerminkan kesiapan individu dalam menjalankan tanggung jawab kerja dibandingkan hanya dilihat dari lamanya bekerja atau faktor usia. Konsep ini berakar pada teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard yang mendefinisikan kematangan karyawan tercermin dari kombinasi antara kapasitas kerja yang dimiliki serta dorongan internal untuk menyelesaikan tugas secara mandiri dan optimal (Hasibuan, 2022). Karyawan dengan tingkat kematangan yang tinggi umumnya lebih mandiri, dapat bekerja tanpa pengawasan ketat, dan menunjukkan inisiatif proaktif. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kematangan rendah cenderung bergantung pada arahan, kurang berani mengambil keputusan secara mandiri, dan lebih mudah melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam konteks operasional Lotte Grosir yang dinamis, karyawan dituntut untuk cepat memahami alur logistik, berinteraksi dengan pelanggan bisnis, menata display produk, serta menyesuaikan diri dengan rotasi dan perubahan stok yang cepat, sehingga kematangan karyawan menjadi faktor yang sangat relevan untuk dikaji.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Pendapat Robbins dan Judge (2023), keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan tercermin dalam komitmen afektif mereka; mereka cenderung tetap bertahan jika merasa akan dirugikan jika meninggalkan organisasi (komitmen kontinuitas); dan kewajiban moral mereka untuk tetap bertahan (komitmen normatif) merupakan komponen mendasar ketiga dari komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kesediaan berkorban demi kepentingan organisasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pencapaian tujuan bersama. Dalam industri ritel yang dikenal memiliki tingkat *turnover* yang tinggi, komitmen organisasi menjadi faktor penyangga yang dapat menjaga stabilitas sumber daya manusia dan kesinambungan operasional perusahaan.

Salah satu faktor terpenting yang memengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat kebahagiaan mereka dalam bekerja. Aspek penting lainnya meliputi kedewasaan karyawan dan dedikasi terhadap organisasi. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka, kepuasan kerja pun akan tercapai. Orang-orang cenderung lebih bersemangat untuk bekerja ekstra dan menyelesaikan tugas-tugas mereka ketika mereka memiliki kepentingan langsung dalam memastikan proyek tersebut berhasil diselesaikan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja yang dibiarkan berlarut-larut akan mengakibatkan menurunnya motivasi, meningkatnya absensi, dan tumbuhnya niat untuk meninggalkan perusahaan (Mangkunegara, 2022). Dalam lingkungan ritel yang menuntut jam kerja panjang dan sistem *shift* yang ketat, kepuasan kerja menjadi

faktor yang sangat menentukan keberlangsungan kinerja karyawan secara optimal.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur. Lotte Grosir merupakan jaringan ritel grosir modern berbasis *business-to-business* (B2B) yang beroperasi di Indonesia melalui PT Lotte Shopping Indonesia serta adalah bagiannya dari Lotte Group asal Korea Selatan. Berbeda dengan toko ritel pada umumnya yang berfokus pada *end user* atau *business-to-consumer* (B2C), Lotte Grosir mengusung konsep *membership wholesale store* yang melayani pelanggan bisnis seperti pengecer, UMKM, hotel, restoran, dan institusi komersial dalam pembelian jumlah besar dengan harga yang lebih kompetitif. Kehadiran Lotte Grosir di Indonesia bermula dari akuisisi PT Makro Indonesia oleh Lotte Shopping Co., Ltd. pada tahun 2008 yang kemudian bertransformasi menjadi Lotte Mart Wholesale atau Lotte Grosir. Hingga saat ini, Lotte Grosir telah mengoperasikan 36 gerai di berbagai kota besar di Indonesia, termasuk dua cabang di Jawa Timur yang berlokasi di Sidoarjo dan Mastrip Surabaya dengan dukungan 106 orang karyawan. Data jumlah karyawan di Lotte Grosir di Jawa Timur yakni:

**Tabel 1.1 Data Jumlah Karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur Tahun 2025**

No.	Posisi/Jabatan Karyawan	Cabang Sidoarjo	Cabang Mastrip
1.	General Manager	1	1
2.	Manager	3	2
3.	Section Head	8	7
4.	Senior Staff	19	12

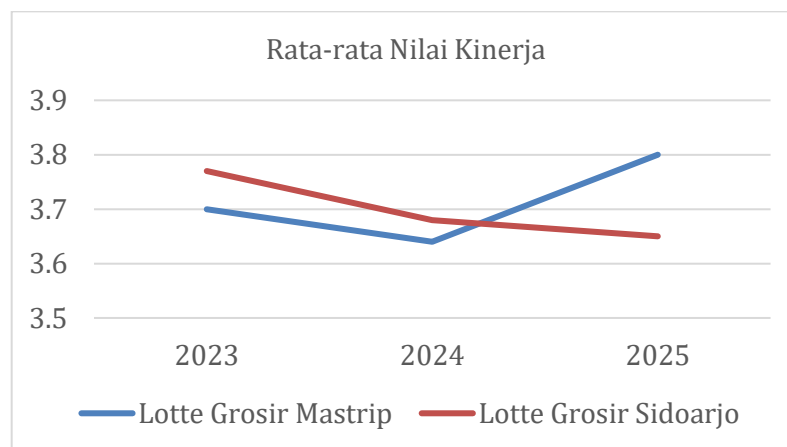
No.	Posisi/Jabatan Karyawan	Cabang Sidoarjo	Cabang Mastrip
5.	Staff	30	23
<b>Total</b>		<b>61</b>	<b>45</b>

*Sumber: Data Internal Lotte Grosir di Jawa Timur, 2026*

Sebagai bagiannya dari Lotte Group yang merupakan satu diantara banyaknya dari lima konglomerasi bisnis besar di Korea Selatan dan telah menjalankan operasionalnya di lebih dari 30 negara, Lotte Grosir menghadapi tuntutan operasional yang kompleks dan terus berkembang dalam melayani pelanggan bisnis. Karyawan Lotte Grosir dituntut untuk menjalankan berbagai fungsi secara bersamaan mulai dari pengelolaan stok, penataan produk, pelayanan pelanggan B2B, hingga pencapaian target penjualan. Dalam kondisi operasional tersebut, kualitas SDM jadi fondasi utama yang menentukannya keberhasilan perusahaan guna menjaga daya saing serta memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan jadi instrumen yang sangat esensial bagi manajemen untuk memastikan bahwa setiap karyawan mampu menjalankan peran dan tanggungjawabnya secara efektif serta berkesinambungan, sesuai dengan standar telah ditetapkan oleh perusahaan.

Lotte Grosir menerapkan sistem penilaian kinerja melalui metode *Performance Appraisal* yang dirancang secara bertingkat sesuai level jabatan. Pada level *Store General Manager, Manager, dan Section Head*, penilaian terdiri dari *Core Competencies* (20%) yang meliputi *Customer Focus, Originally, Partnership, Responsibility, dan Passion; Leadership and Task*

*Competencies* (30%) yang mencakup *Leading Team*, *Influence and Impact*, *Conceptual and Strategic Thinking*, *Problem Solving and Decision Making*, serta *Entrepreneurship*; dan *Key Performance Indicators* atau KPI (50%) berdasarkan target yang ditetapkan perusahaan. Pada level *Senior Staff*, bobot penilaian dibagi menjadi *Core Competencies* (30%), *Leadership and Task Competencies* yang difokuskan pada *Leading Team* dan *Problem Solving and Decision Making* (30%), serta Pencapaian Kinerja meliputi Kecepatan Kerja, Akurasi Kerja, dan Kehadiran Kerja (40%). Adapun untuk level *Staff*, penilaian lebih menekankan Pencapaian Kinerja (60%) dengan komponen yang sama, dan *Core Competencies* (40%). Perkembangan rata-rata nilai kinerja karyawan di kedua cabang selama periode 2023–2025 dapat dilihat pada grafik berikut:



**Gambar 1.1 Perkembangan Rata-rata Nilai Kinerja Karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur Tahun 2023-2025**

*Sumber: Data Internal Lotte Grosir Jawa Timur, 2026*

Berdasarkan Gambar 1.1, rata-rata nilai kinerja karyawan Lotte Grosir Mastrip menunjukkan tren yang positif, yaitu dari 3,70 pada tahun 2023, sempat menyesuaikan di angka 3,64 pada tahun 2024, kemudian meningkat ke 3,85

pada tahun 2025. Sementara itu, Lotte Grosir Sidoarjo mencatat nilai 3,77 pada tahun 2023 dan 3,68 pada tahun 2024, dengan nilai 3,65 pada tahun 2025. Data tersebut mengindikasikan, Lotte Grosir Mastrip mengalami tren peningkatan kinerja, sementara Lotte Grosir Sidoarjo belum menunjukkan perkembangan yang signifikan selama periode yang sama. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa permasalahan di bidang sumber daya manusia masih perlu dikaji lebih mendalam, terutama yang berkaitan dengan tingkat kematangan kerja, komitmen terhadap organisasi, serta kepuasan kerja para karyawan.

Permasalahan kematangan karyawan dapat diamati secara konkret dari data tingkat keterlambatan karyawan, khususnya di cabang Sidoarjo. Berdasarkan data aktual perusahaan periode November 2025 hingga Januari 2026, sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Tingkat Keterlambatan Karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur (November 2025 – Januari 2026)**

Cabang	Periode	Jumlah Karyawan Terlambat	Keterangan
Mastrip	November 2025	1 orang	Terjadi Keterlambatan
	Desember 2025	-	Tidak Ada Keterlambatan
	Januari 2026	-	Tidak Ada Keterlambatan
Sidoarjo	November 2025	3 orang	Terjadi Keterlambatan
	Desember 2025	4 orang	Terjadi Keterlambatan
	Januari 2026	2 orang	Terjadi Keterlambatan

*Sumber: Data internal perusahaan (2025-2026)*

Data pada Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa Lotte Grosir Sidoarjo mengalami keterlambatan yang berulang, yaitu 3 orang pada bulan November

2025, meningkat menjadi 4 orang pada bulan Desember 2025, dan masih terjadi keterlambatan sebanyak 2 orang pada bulan Januari 2026. Keterlambatan yang konsisten selama tiga bulan berturut-turut ini mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya memiliki kematangan psikologis yang memadai, terutama dalam aspek disiplin diri, akuntabilitas, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan yang matang secara psikologis seharusnya mampu mengelola dirinya secara mandiri, termasuk dalam hal ketepatan waktu, tanpa memerlukan pengawasan yang ketat. Kondisi ini berbanding terbalik dengan Lotte Grosir Mastrip yang mampu menekan tingkat keterlambatan hingga nol pada bulan Desember 2025 dan Januari 2026, yang mengindikasikan adanya perbedaan tingkat kematangan karyawan antar kedua cabang yang berdampak pada perbedaan capaian kinerja.

Indikasi permasalahan komitmen organisasi karyawan dapat dilihat dari data kepegawaian kedua cabang Lotte Grosir di Jawa Timur. Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan, jumlah karyawan yang mengikuti penilaian di Lotte Grosir Sidoarjo mengalami penurunan signifikan, yang mengindikasikan adanya pengurangan jumlah karyawan aktif secara berarti. Sementara itu, pada Lotte Grosir Mastrip, tercatat sejumlah karyawan mengakhiri hubungan kerja dalam periode 2023–2025, di antaranya melalui resign sebanyak 4 orang dan mutasi sebanyak 2 orang.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2023) bahwa ada kemungkinan lebih besar bahwa karyawan yang memiliki keterikatan organisasi yang rendah akan meninggalkan perusahaan. Bahkan tanpa

pengawasan langsung dari atasan mereka, karyawan dengan keterikatan afektif yang kuat harus datang tepat waktu, melakukan tugas dengan penuh semangat, dan berkontribusi di luar persyaratan formal pekerjaan mereka. Data penurunan jumlah karyawan aktif di Sidoarjo dan tingginya angka keluar karyawan di Mastrip mengindikasikan bahwa ikatan emosional sebagian karyawan terhadap organisasi belum cukup kuat untuk mendorong mereka bertahan dan memberikan kontribusi terbaiknya dalam jangka panjang.

Permasalahan kepuasan kerja juga dapat diidentifikasi dari fenomena yang terjadi di kedua cabang. Pola keterlambatan yang berulang di Lotte Grosir Sidoarjo dapat menjadi cerminan dari rendahnya tingkat kepuasan kerja pada sebagian karyawan. Ini adanya kesesuaian dengan pendapat Mangkunegara (2022) menyebutkan ketidakpuasan kerja sering kali tercermin melalui perilaku tidak disiplin, meningkatnya absensi, dan berkurangnya semangat kerja. Fenomena pengunduran diri karyawan yang tergambar dalam data kepegawaian turut mencerminkan konsekuensi dari ketidakpuasan kerja yang tidak segera ditangani. Karyawan yang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti kompensasi yang diperoleh, relasi dengan sesama rekan kerja, pendekatan pengawasan yang diterapkan atasan, serta sifat dan karakteristik pekerjaan itu sendiri, pada umumnya memiliki dorongan yang lebih kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi (Afandi, 2021). Dengan demikian, fenomena resign dan penurunan kehadiran tepat waktu yang terjadi di kedua cabang Lotte Grosir di Jawa Timur mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan perlu memperoleh perhatian yang lebih serius dari pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, dapat dilihat bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Lotte Grosir masih memerlukan perhatian lebih dalam untuk mendorong peningkatan kematangan karyawan, memperkuat komitmen organisasi, serta meningkatkannya kepuasan kerja karyawan, nantinya akan memengaruhi pada pencapaian kinerja yang belum mencapai level tertinggi. Temuan tersebut mengindikasikan, perlunya kajian empiris yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi bagaimana ketiga faktor tersebut secara bersamaan serta individu memengaruhinya kinerja karyawan dalam konteks operasional Lotte Grosir di Jawa Timur.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruhnya komitmen organisasi serta kepuasan kerja pada kinerja karyawan (Fabriza & Susanty, 2024; Mukhtar *et al.*, 2024; Viona *et al.*, 2023; Marlius & Melaguci, 2024), namun penelitian yang secara simultan mengintegrasikan kematangan karyawan sebagai variabel independen bersama komitmen organisasi serta kepuasan kerja dalam satu modelnya yang sama masih sangat jarang dilakukan. Sari *et al.* (2022) memang telah menyertakan kematangan karyawan dalam kajiannya, tetapi variabel tersebut difungsikan sebagai moderasi, bukan sebagai prediktor langsung terhadap kinerja. Demikian pula, Mahrizal & Nurhadi (2021) yang mengkaji kematangan karyawan dan komitmen organisasi tidak mengikutsertakan kepuasan kerja dalam modelnya. Di sisi lain, mayoritas studi terdahulu dilakukan pada sektor jasa umum, pemerintahan, atau manufaktur, sehingga belum dapat merepresentasikan dinamika operasional industri ritel grosir modern secara memadai. Atas dasar itu, penelitian ini hadir untuk mengisi

kesenjangan tersebut dengan melaksanakan kajian secara bersamaan pengaruhnya kematangan karyawan, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada konteks spesifik Lotte Grosir di Jawa Timur.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap dengan masa kerjanya minimal satu tahun di Lotte Grosir Jawa Timur, Pemilihan kriteria tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan tetap memiliki tanggung jawab kerja dan keterikatan yang lebih stabil terhadap organisasi, serta telah melewati masa adaptasi sehingga tingkat kematangan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang dimiliki bisa diukur secara *valid* (Robbins & Judge, 2023).

Berdasarkan berbagai permasalahan yang telah dipaparkan di atas, peneliti merasa mempunyai ketertarikan guna mengkaji lebih lanjut melalui sebuah studi dengan judulnya **“Pengaruh Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat disusun suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur?
2. Apakah Kematangan Karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur?

3. Apakah Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur?
4. Apakah Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Terdapat tujuannya pada studi yang dilaksanakan, yakni:

1. Memahami serta menganalisa pengaruhnya signifikan secara bersamaan Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur.
2. Memahami serta menganalisa pengaruhnya signifikan secara parsial Kematangan Karyawan pada Kinerja Karyawan Lotte Grosir di Jawa Timur.
3. Memahami serta menganalisa pengaruhnya signifikan secara parsial Komitmen Organisasi pada Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur.
4. Memahami serta menganalisa pengaruhnya signifikan secara parsial Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adanya harapan mampu untuk berguna baik secara teoritis serta praktis, yakni:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- 1 Adanya harapan pada studi ini bisa menambah koleksi referensi perpustakaan sekaligus berkontribusi pada pengembangan ilmu MSDM.

- 2 Adanya harapan pada studi ini bisa menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kematangan karyawan, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, guna memperbanyak kajian ilmiah di bidang MSDM.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Sebagai bahannya informasi tambahan serta masukan serta pertimbangan bagi emiten dalam menetapkan kebijakan yang terkait dengan pengelolaan SDM, terkhusus berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan pada Lotte Grosir di Jawa Timur.
2. Temuan ini diharapkan bisa memberikan masukan berharga bagi manajemen Lotte Grosir di Jawa Timur dalam merumuskan strategi pengembangan karyawan, peningkatan komitmen organisasi, serta penciptaan kepuasan kerja sehingga dapat mendukung kinerja perusahaan secara optimal.