

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap produk dan layanan yang mudah diakses oleh siapa saja. Persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan ritel untuk tidak hanya menawarkan produk berkualitas, tetapi juga memberikan pengalaman pelayanan yang unggul kepada konsumen. Konsumen saat ini semakin kritis, memiliki banyak pilihan serta cenderung membandingkan kualitas layanan antar perusahaan sebelum mengambil keputusan untuk pembelian. Karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan memiliki peran penting dalam membentuk penilaian dan kepuasan konsumen terhadap perusahaan. Kondisi tersebut mempertahankan keberlangsungan usaha.

Bidang usaha ritel merupakan salah satu bidang yang sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Karyawan penjualan memegang peran penting sebagai pihak yang berhadapan langsung dengan pelanggan dari perusahaan karena mereka tidak hanya bertugas menyampaikan informasi mengenai produk, tetapi juga merepresentasikan citra dan nilai perusahaan di mata pelanggan. Setiap bentuk interaksi yang terjadi selama proses penjualan, baik berupa sikap, cara berkomunikasi, maupun kemampuan melayani, sangat memengaruhi penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, perusahaan ritel dituntut untuk memiliki karyawan

penjualan yang profesional, kompeten, dan mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Seiring dengan perkembangan industri ritel modern, fokus perusahaan tidak lagi terbatas pada aktivitas penjualan produk semata, melainkan berganti pada upaya penciptaan nilai melalui pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelayanan yang berkualitas diyakini mampu meningkatkan loyalitas pelanggan serta membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumen. Namun, pelayanan yang optimal hanya dapat terwujud apabila didukung oleh kinerja karyawan yang baik serta komunikasi yang efektif di lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan operasional dan daya saing perusahaan ritel di tengah persaingan yang semakin ketat.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang tinggi mencerminkan tingkat kemampuan, ketrampilan serta komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dalam industri jasa dan ritel, kinerja karyawan memiliki karakteristik yang lebih penting dibandingkan sektor lain, karena melibatkan interaksi secara langsung antara karyawan dan pelanggan. Penilaian kinerja ini tidak diukur dari pencapaian target penjualan, tetapi juga mencakup dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek perilaku dan komunikasi menjadi bagian penting dari kinerja karyawan penjualan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi berperan sebagai sarana utama dalam menyampaikan informasi, kebijakan, instruksi kerja, serta umpan balik antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi, instruksi, dan umpan balik secara jelas sehingga dapat meminimalkan terjadinya kesalahan, miskomunikasi dan konflik kerja.

Hosniawati et al. (2025) menegaskan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaruh tersebut terutama melalui kejelasan penyampaian tugas, kelancaran alur informasi serta efektivitas koordinasi kerja. Apabila komunikasi organisasi tidak berjalan secara optimal, karyawan berpotensi mengalami kebingungan dalam melaksanakan tugas dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, tanpa komunikasi yang terstruktur dan terbuka menjadikan syarat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain komunikasi internal dalam organisasi, komunikasi interpersonal antara karyawan dan pelanggan juga memegang peranan yang sama penting dalam industri ritel dengan berbasis layanan. Interaksi langsung yang terjadi di area penjualan menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan berkomunikasi secara ramah, empati, dan informatif terhadap kebutuhan pelanggan. Kualitas komunikasi interpersonal yang ditunjukkan dalam proses pelayanan akan membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan dan citra perusahaan. penelitian Aulia dan Ramadhan (2025) menyatakan bahwa dengan bjab komunikasi interpersonal yang

berkualitas mampu meningkatkan loyalitas pelanggan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berdampak pada kinerja internal karyawan, tetapi juga berpengaruh terhadap persepsi dan kepuasan pelanggan sebagai pihak eksternal perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi baik dalam organisasi maupun interaksi langsung dengan pelanggan merupakan faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan serta keberhasilan perusahaan ritel.

Adapun orientasi pelayanan merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan penjualan, khususnya dalam industri ritel yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. Orientasi pelayanan mengacu pada sikap, nilai dan perilaku karyawan yang secara konsisten dalam mengutamakan kebutuhan, keinginan dan kepuasan pelanggan dalam setiap proses pelayanan. Kesiapan membantu serta tanggung jawab dalam memberikan pelayanan terbaik menciptakan pengalaman belanja yang positif.

Yi et al. (2022) menyatakan bahwa orientasi pelayanan karyawan penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja layanan dan loyalitas pelanggan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki orientasi pelayanan tinggi yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target penjualan, tetapi juga kualitas interaksi pada pelanggan cenderung memberikan pelayanan yang tulus, ramah dan profesional mampu meningkatkan kepercayaan serta mendorong terbentuknya hubungan jangka panjang pelanggan. Oleh sebab itu orientasi pelayanan menjadi salah satu peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan penjualan secara berkelanjutan.

Orientasi pelayanan juga memiliki keterkaitan yang erat dengan orientasi pelanggan (*customer orientation*) dalam aktivitas penjualan. Pendekatan *customer orientation* menekankan pada upaya pemahaman kebutuhan, preferensi dan harapan pelanggan serta mengarahkan proses penjualan pada penciptaan nilai hubungan jangka panjang. Revan et al. (2025) menemukan bahwa *customer orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan penjualan, hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa kinerja karyawan penjualan akan lebih optimal apabila didukung oleh orientasi pelayanan dan orientasi pelanggan yang kuat. Penerapan pendekatan ini berfokus menjasi strategi penting bagi perusahaan ritel dalam meningkatkan kinerja karyawan penjualan sekaligus menjaga loyalitas pelanggan.

Keterlibatan karyawan juga menjadi faktor pendukung dalam memperkuat orientasi pelayanan dan meningkatkan kinerja karyawan. Keterlibatan ini mencerminkan tingkat keterikatan emosional, komitmen dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya. Fauzi (2025) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan secara emosional yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku pelayanan yang lebih empatik dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Perilaku tersebut berdampak langsung pada kepuasan dan pengalaman pelanggan selama berinteraksi dengan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan ritel perlu memberikan perhatian terhadap faktor-faktor internal karyawan seperti keterlibatan kerja, motivasi dan dukungan organisasi sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan industri ritel yang semakin ketat.

Di sisi lain, orientasi pelayanan yang kuat juga mendorong karyawan untuk menunjukkan kepedulian yang lebih tinggi terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Orientasi pelayanan tercermin dalam sikap proaktif, empati, serta komitmen karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik dalam setiap interaksi dengan pelanggan. Yi et al., (2022) menyatakan bahwa orientasi pelayanan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja layanan dan loyalitas pelanggan. Karyawan yang memiliki orientasi pelayanan tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih konsisten, tulus, dan berkualitas, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan serta kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian (Ningrum et al., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan serta kinerja perusahaan. Komunikasi yang jelas, transparan, dan terstruktur mampu meningkatkan pemahaman tugas, memperkuat koordinasi kerja, serta mengurangi potensi konflik organisasi, sehingga produktivitas karyawan meningkat. Hal ini memperkuat bahwa peran komunikasi dan orientasi pelayanan merupakan faktor strategis yang memengaruhi kinerja karyawan penjualan serta berkontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan pentingnya komunikasi dan orientasi pelayanan, implementasinya di lapangan seringkali menghadapi berbagai tantangan. Dalam praktiknya, perbedaan penilaian antara karyawan dan pelanggan dapat membuat kesalahpahaman dalam berinteraksi secara langsung. Hal ini biasanya terjadi akibat kurangnya kejelasan informasi atau komunikasi yang tidak efektif sehingga kondisi tersebut dapat berdampak negatif pada citra perusahaan.

Tabel 1. 1 Top Brand Indonesia 2024 Kategori Toko Buku

Brand	TBI	Keterangan
Gramedia	93%	TOP
Toga Mas	5,40%	TOP

Sumber: Top Brand Award

Berdasarkan tabel 1.1 pada perusahaan ritel besar di Indonesia, salah satunya PT Gramedia Asri Media. Toko buku gramedia berhasil menempati posisi pertama TOP BRAND INDONESIA tahun 2024 dengan kategori toko buku. Hasil analisis dari Top Brand Award juga menunjukkan bahwa Gramedia mendominasi pasar dengan pangsa sebesar 93% pada tahun 2024 (Top Brand Award, 2024). Hal ini membuktikan bahwa Gramedia menjadi salah satu jaringan toko buku terbesar memiliki tingkat interaksi yang tinggi antara karyawan penjualan dan pelanggan dengan karakteristik yang mengandalkan pelayanan langsung di area toko. Karyawan penjualan tidak hanya berperan dalam proses transaksi, tetapi juga menjadi sumber informasi utama bagi pelanggan.

PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya dengan tingginya arus pengunjung sesuai dengan hasil observasi langsung pada karyawan disana, menuntut karyawan penjualan untuk bekerja secara efektif, komunikatif, dan berorientasi pada pelayanan. Tekanan kerja yang tinggi berpotensi memengaruhi kualitas komunikasi dan pelayanan karyawan. Kondisi ini menjadikan kinerja karyawan sebagai isu yang relevan untuk diteliti.

Tabel 1. 2 Target Penjualan Karyawan Penjualan Gramedia Tunjungan Plaza

Penilaian kinerja	Target yang ditetapkan
Target penjualan karyawan per bulan	Rp.7.500.000

Sumber: data internal PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza (2026)

Berdasarkan data PT Gramedia Asri Media Cabang Surabaya Tunjungan Plaza, setiap karyawan penjualan memiliki target penjualan sebesar Rp7.500.000 per bulan dengan total karyawan penjualan 50 karyawan sebagai salah satu indikator penilaian kinerja. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Supervisor, target tersebut belum selalu dapat dicapai oleh seluruh karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan sehingga diperlukan kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya, di antaranya komunikasi dan orientasi pelayanan.

Seperti halnya, sejumlah ulasan negatif dari konsumen menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap pelayanan karyawan penjualan. Keluhan pelanggan umumnya berkaitan dengan kurangnya kejelasan informasi produk, keterbatasan pengetahuan karyawan, serta respons yang dinilai kurang komunikatif dan kurang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan.

Ulasan pada platform *Google Review* mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan pelanggan dan pelayanan yang diterima dan menimbulkan konflik, antara lain sebagai berikut:

1. Hendrawan Armanto mengatakan “pegawainya tidak ramah, adik saya datang bersama anak-anak, hanya karna anaknya ramai karyawan malah memfoto. Apabila takut kehilangan barang ya silahkan dicek untuk

barangnya bukannya memfoto. kita ini beli, sejak kapan gramedia kurang ramah? Dulu karyawan granedia adalah karyawan toko buku paling bahkan ketika tidak beli. Ini beli tetapi diperlakukan kurang segan” (Agustus, 2025).

2. Sujaya Alwin mengatakan “janji paket saya akan diantar ke gerai pos, sampai malam juga belum diantar, saya komplain melalui WhatsApp dan baru mulai untuk dikirim ke gerai. Tolong karyawan Gramedia Tunjungan Plaza evaluasi kinerja karyawan, saya mengerti sistem kerjanya shift tetapi lebih dari dua hari paket saya belum dikirimkan” (Agustus, 2025).
3. Dadiyanto mengatakan “hari ini saya berbelanja alat tulis sudah hampir dua jutaan, karena disini tidak menyediakan kantong saya minta karyawan untuk memasukkan alat-alat tulis itu didalam tas barbie yang juga saya beli. Sampai dirumah saya mendapat kabar ada beberapa pensil yang ketinggalan. Kenapa bisa tertinggal, hal ini murni dari kesalahan karyawan gramedia yang tidak dimasukkan. Saya kecewa karena tidak ada permintaan maaf dan bantuan pengiriman ketinggalan dari alat tulis tersebut” (Februari, 2025).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa komunikasi dan orientasi pelayanan di lingkungan PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza belum sepenuhnya berjalan optimal. Padahal, sebagai perusahaan ritel yang berbasis layanan, Kinerja karyawan penjualan menjadi kunci utama dalam menjaga citra perusahaan dan keberlanjutan bisnis ditengah persaingan industri ritel yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, terlihat bahwa peran komunikasi dan orientasi pelayanan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan penjualan dalam industri ritel. Adanya ulasan negatif serta kesalahpahaman antara pelanggan dan karyawan penjualan di PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya menunjukkan perlunya perhatian terhadap kualitas komunikasi dan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh peran komunikasi dan orientasi pelayanan terhadap kinerja karyawan penjualan dengan judul **“Pengaruh Peran Komunikasi Dan Orientasi Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Penjualan Pada Pt Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah peran komunikasi dan orientasi pelayanan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya?
2. Apakah peran komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya?
3. Apakah orientasi pelayanan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komunikasi dan orientasi pelayanan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis peran komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya
3. Untuk mengetahui dan menganalisis orientasi pelayanan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan penjualan pada PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan informasi mengenai peran komunikasi dan orientasi pelayanan dalam meningkatkan kinerja karyawan penjualan, khususnya pada industri ritel berbasis pelayanan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi sebagai bahan referensi dan acuan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan pengkajian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran jasa,

terutama yang berkaitan dengan komunikasi, orientasi pelayanan, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Menyajikan informasi dan gambaran empiris bagi pihak manajemen PT Gramedia Asri Media Tunjungan Plaza Surabaya pentingnya peran komunikasi dan orientasi pelayanan dalam meningkatkan kinerja karyawan penjualan.
- b. Memberikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan dan strategi yang tepat terkait pengelolaan komunikasi organisasi serta peningkatan orientasi pelayanan karyawan guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal.
- c. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kerja karyawan penjualan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.