

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Industri ritel saat ini berada di tengah persaingan yang semakin ketat dimana tantangan tidak hanya datang dari kompetitor toko fisik tradisional, tetapi juga dari gempuran maraknya platform belanja online yang menawarkan kemudahan, harga kompetitif, dan berubahnya kebiasaan konsumen dengan sangat cepat menuju digitalisasi dan permintaan akan kenyamanan instan. Sebagaimana dijelaskan Suryadi dan Rahayu (2026) transformasi dunia ritel semakin terhubung dengan teknologi dan perubahan perilaku konsumen yang dinamis. Perkembangan teknologi dan dominasi toko daring *e-commerce* telah menggeser ekspektasi pelanggan, yang kini mengharapkan segala sesuatu lebih mudah, cepat, dan personal. Persaingan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan berorientasi pelayanan juga semakin ketat. Perusahaan ritel yang kaku dan lambat beradaptasi menghadapi risiko kehilangan daya tarik baik di mata konsumen maupun dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Menghadapi kondisi tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan ritel. MSDM berfungsi untuk memastikan ketersediaan karyawan yang kompeten dan sesuai terhadap keperluan perusahaan. Hal ini dimulai dari proses rekrutmen serta seleksi yang tepat, yang merupakan faktor krusial dalam mendapatkan tenaga kerja yang kompeten di industri ritel Poli et al., (2026). Selain itu, MSDM juga bertugas menciptakan sistem

kompensasi yang adil dan jenjang karir yang jelas agar karyawan terbaik bersedia bertahan dan berkembang. Fatmawati et al., (2026) menemukan bahwa meskipun sebagian karyawan ritel merasa kurang puas terhadap kompensasi, loyalitas kerja mereka tetap tinggi karena faktor non-finansial seperti hubungan interpersonal, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh penting. Oleh karena itu, strategi non-finansial seperti peluang pengembangan karir, komunikasi yang efektif, dan perhatian atasan perlu terus dikembangkan untuk menjaga semangat kerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Tanpa pengelolaan SDM yang baik, perusahaan akan kesulitan membangun tim yang solid dan responsif terhadap perubahan pasar yang sangat cepat.

Di dalam MSDM kinerja karyawan juga menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi ritel. Kinerja yang baik tercermin dari pelayanan yang ramah dan cepat, ketepatan dalam menyelesaikan tugas, serta inisiatif dalam mengatasi masalah di lapangan. Karyawan dengan kinerja tinggi mampu menciptakan pengalaman berbelanja yang positif, sehingga pelanggan merasa puas dan loyal. Sebaliknya, kinerja yang rendah akan berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, ketidakefisienan operasional, dan melemahnya daya saing perusahaan. Kinerja individu yang optimal pada akhirnya akan memiliki kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, persoalan tentang kinerja karyawan menjadi semakin krusial dimana saat ini organisasi dihadapkan dengan karakteristik pelanggan yang semakin beragam. Karenanya perlu adanya SDM yang mampu mencapai tujuan organisasi bersama.

Sebagaimana persoalan tentang kinerja karyawan yang juga dihadapi oleh Bravo Supermarket Bojonegoro, yang merupakan perusahaan ritel lokal yang telah lama menjadi bagian dari sejarah masyarakat Bojonegoro sejak pertama kali dibangun pada tahun 1988, menunjukkan kemampuannya bertahan dalam jangka panjang. Perusahaan ini tidak hanya bertahan tetapi juga berekspansi dengan membuka cabang di Tuban (2001), Cepu (2011), Jombang (2017), Tulungagung (2023), dan cabang kedua di Tuban (2025), dengan total karyawan diperkirakan mencapai 400 orang di cabang Bojonegoro saja. Di balik pencapaian Bravo Supermarket Bojonegoro yang terus membuka cabang baru di berbagai daerah, terdapat permasalahan internal yang perlu mendapat perhatian, khususnya terkait kinerja karyawannya. Berdasarkan observasi yang dilakukan di cabang Bojonegoro, ditemukan bahwa sebagian karyawan kurang menunjukkan semangat dalam bekerja. Ini dapat dilihat pada sikap hingga perilaku mereka saat menjalankan tugas sehari-hari.

Temuan tersebut diperkuat dari hasil rating hasil ulasan pelanggan di Google Reviews yang menunjukkan skor rata-rata 4,3 dimana masih sering ditemukan beberapa ulasan negatif mengenai pelayanan karyawan yang kurang maksimal. Pelanggan mengeluhkan sikap kurang ramah, ketidaksesuaian antara harga atau promo dengan barang yang tersedia, serta kurangnya ketangkasan karyawan dalam melayani. Selain itu, dari hasil wawancara dengan manajer Bravo juga mengungkapkan bahwa penerapan hasil training oleh karyawan masih belum optimal. Banyak karyawan yang dinilai belum mampu mempraktikkan teori dan standar pelayanan yang telah diajarkan, sehingga berdampak pada kualitas pelayanan di lapangan.

Tabel 1. 1 Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Operasional (2022-2025)

Kriteria penilaian	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024	Tahun 2025
Sangat baik 90-100 (A)	30	32	32	22
Baik 70-80 (B)	8	4	4	12
Cukup 50-60 (C)	2	2	4	4
Kurang 30-40 (D)	0	2	0	2

Sumber: Bravo Supermarket Bojonegoro

Kondisi nyata permasalahan di Bravo Supermarket tercermin dari data internal yang tercantum pada Tabel 1.1. Data tersebut menunjukkan adanya peningkatan jumlah kinerja dalam kategori cukup dan kategori kurang yang fluktuatif pada beberapa tahun terakhir. Padahal, perusahaan menetapkan target kinerja karyawan hanya pada kategori baik dan sangat baik, tanpa adanya kategori cukup maupun kurang. Dua sistem penilaian yang digunakan pada Bravo Supermarket yakni terdiri dari penilaian pribadi dan penilaian dalam tugas. Sistem penilaian KPI *Key Performance Indicator* pada Bravo Bojonegoro, kategori sangat baik diberikan untuk skor 90–100, kategori baik untuk skor 70–80, kategori cukup untuk skor 50–60, dan kategori kurang untuk skor 30–40. Dengan standar ini, setiap karyawan diharapkan mampu mencapai skor minimal 70 (kategori baik) ke atas. Namun kenyataannya, masih sering muncul keluhan pelanggan mengenai keramahan dan kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja yang stabil dan unggul belum terwujud secara berkelanjutan, dan akar permasalahannya diduga kuat berkaitan dengan faktor perilaku serta sistem pengelolaan sumber daya manusia, bukan semata-mata masalah teknis operasional.

Dari hasil observasi dan pra-survei internal ditemukan tiga masalah krusial yang mendetail:

Dari hasil observasi di lapangan, terdapat beberapa permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi di perusahaan. Salah satu permasalahan yang ditemukan adalah belum jelasnya pembagian peran dan struktur organisasi pada level pelaksana. Bagan struktur organisasi dan pembagian tanggung jawab supervisor belum terdokumentasi secara formal, sementara setiap divisi memiliki lebih dari satu supervisor yang memberikan arahan kepada karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan perbedaan persepsi dalam pelaksanaan pekerjaan karena instruksi yang diterima tidak selalu konsisten. Selain itu, perusahaan juga masih menghadapi berbagai bentuk pelanggaran disiplin kerja, seperti ketidakhadiran tanpa keterangan, mangkir kerja, serta bergurau dengan rekan kerja lain pada jam operasional. Meskipun perusahaan telah menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan menyediakan forum komunikasi melalui LKS Bipartit, pelanggaran disiplin dan konflik antar karyawan masih kerap terjadi sehingga berpotensi mengganggu kelancaran operasional dan menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Permasalahan tersebut juga diperkuat oleh sistem pengawasan yang dinilai belum berjalan secara optimal. Proses pemantauan kinerja masih berfokus pada pengumpulan dokumentasi berupa foto sebagai bukti pelaksanaan pekerjaan tanpa disertai evaluasi yang komprehensif terhadap kualitas hasil kerja. Akibatnya, sebagian karyawan cenderung menjalankan pekerjaan sebatas memenuhi kewajiban administratif atau pelaporan, tanpa memiliki pemahaman yang mendalam mengenai tujuan pelayanan yang ingin dicapai perusahaan. Keadaan ini mengindikasikan bahwa

komitmen karyawan kepada organisasi masih perlu diperkuat agar setiap individu tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas, namun juga memiliki komitmen, tanggung jawab, dan kesadaran untuk memberikan kinerja yang mendorong pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan di Bravo Supermarket Bojonegoro. Dalam konteks ritel seperti Bravo Supermarket Bojonegoro, kinerja karyawan operasional menjadi faktor penting karena berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan kesuksesan bisnis. Kinerja tersebut dapat diukur dari beberapa indikator, seperti kualitas dan keramahan pelayanan, jumlah tugas yang diselesaikan, serta kecepatan dan ketepatan dalam merespon kebutuhan pembeli. Untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang tinggi, diperlukan lebih dari sekadar kompetensi teknis.

Ada dua faktor internal yang diduga kuat berpengaruh terhadap konsistensi kinerja karyawan. Yakni, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang membentuk pola perilaku karyawan Robbins dan Judge (2018) dan kepemimpinan yang merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan melaksanakan tugas demi mencapai tujuan bersama Yukl (2013). Kedua faktor inilah yang diduga menjadi penggerak utama atau justru menghambat terwujudnya kinerja karyawan yang optimal di Bravo Supermarket Bojonegoro.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan ialah budaya organisasi yang diartikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku yang dipegang teguh bersama seluruh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam bertindak dan membedakannya dari organisasi lain Wales et al., (2017). Pada Bravo

Supermarket Bojonegoro, budaya yang ideal yang ditandai dengan nilai pelayanan yang jelas, komunikasi terbuka, saling menghargai, dan disiplin positif seharusnya menciptakan lingkungan yang membangkitkan semangat kerja sama dan menghasilkan pelayanan konsisten. Namun, kenyataannya budaya di Bravo dapat dikategorikan masih lemah atau belum terinternalisasi dengan baik.

Bravo Supermarket Bojonegoro beroperasi dengan prinsip utama mengedepankan kepuasan pelanggan dengan membangun budaya organisasi yang khas, yakni dengan menganut sistem nilai LKS Bipartit (Lembaga Kerja Sama) yakni merupakan forum komunikasi yang dibentuk perusahaan yang berfungsi sebagai tempat bertemunya pihak manajemen dengan perwakilan karyawan untuk membahas tentang berbagai hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Salah satu contoh penerapan sistem nilai dari LKS Bipartit yakni adanya inovasi simbolik berupa pemberian tiga bintang disamping name tag karyawan sebagai bentuk penanaman tanggung jawab dan kebanggaan, yang belum diterapkan di cabang lain. Secara operasional, budaya diwujudkan melalui rutinitas seperti apel pagi, doa bersama, briefing, senam pagi, serta rapat evaluasi SDM setiap Kamis pagi. Namun, di balik sistem dan simbol tersebut, ditemukan kesenjangan antara nilai-nilai yang ditetapkan dengan perilaku nyata karyawan. Misalnya, sistem pelaporan target kerja harian yang hanya mengandalkan foto sebagai bukti kerja tanpa analisis mendalam, sehingga karyawan lebih fokus memenuhi formalitas laporan daripada mencapai hasil berkualitas. Selain itu meskipun secara prosedur ada jadwal rapat evaluasi operasional setiap Kamis pagi, tetapi realitanya evaluasi kinerja karyawan secara formal melalui penilaian kinerja berdasarkan KPI hanya berlangsung maksimal satu tahun sekali, atau

bahkan hanya ketika terjadi permasalahan besar saja. Akibatnya, pencapaian kinerja karyawan kurang maksimal dan sering tidak mampu mencegah pelanggaran disiplin harian seperti mangkir, mengobrol bersama karyawan lain saat bekerja, hingga pelayanan yang lambat.

Dari semua fenomena yang terjadi dapat disimpulkan bahwa lemahnya budaya organisasi di Bravo Supermarket disebabkan karena niat bekerja karyawan bukan berasal dari dalam diri sendiri. Kebanyakan dari mereka hanya menjalankan tugas sebatas formalitas atau sekedar "yang penting kerja", tanpa ada kesadaran dan tanggung jawab pribadi untuk memberikan pelayanan terbaik. Sehingga meskipun berbagai aturan, sistem nilai LKS Bipartit, dan simbol budaya sudah dibuat, semuanya kurang berjalan efektif karena karyawan tidak memiliki dorongan internal untuk benar-benar menerapkannya dalam keseharian.

Tabel 1. 2 Kuesioner Pra-Survei Indikator Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Iya	Tidak
1	Perusahaan jarang melakukan evaluasi terhadap hasil kerja secara berkala	11	4
2	Minimnya evaluasi kinerja membuat saya kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas hasil kerja	13	2

Sumber: Kuesioner Pra-Survei Penelitian

Kesenjangan tersebut semakin diperkuat pada tabel 1.2 yang menunjukkan hasil pra-survei terhadap 15 karyawan operasional yang menyatakan tidak memiliki rasa semangat yang lebih untuk menjadi lebih unggul maupun teladan bagi karyawan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada pada diri karyawan rendah dimana mereka cenderung bekerja sebatas formalitas tanpa dorongan kompetisi sehat maupun keinginan untuk bisa menghasilkan kinerja yang baik.

Disamping itu selain budaya organisasi, faktor lainnya yang diduga dapat menentukan konsistensi kinerja karyawan yakni kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sebuah proses interaksi yang penuh pengaruh antara pemimpin dan bawahan, di mana sang pemimpin secara aktif berupaya menggerakkan, menyelaraskan, serta menumbuhkan semangat kerja seluruh anggota tim secara bersama-sama, agar mereka dapat bertindak serempak dan terintegrasi dalam meraih berbagai target strategis organisasi. Praktik kepemimpinan mencakup pola komunikasi, proses pengambilan keputusan, cara memberi umpan balik, serta mekanisme pelimpahan wewenang. Kepemimpinan yang berhasil di sektor ritel perlu menggabungkan ketegasan terhadap pencapaian target dengan sikap empati dan keterbukaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang partisipatif, di mana setiap karyawan merasakan bahwa pendapat mereka didengar dan kontribusinya dihargai.

Tabel 1. 3 Pernyataan Pra-Survei Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Iya	Tidak
1	Komunikasi yang disampaikan dari pimpinan dapat dipahami dengan baik	5	10
2	Pemimpin menerima ide/saran dari karyawan dalam membuat keputusan penting	4	11

Sumber: Kuesioner Pra-Survei Penelitian

Dari sisi kepemimpinan juga ditemukan kesenjangan yang serupa. Berdasarkan tabel 1.3, hasil pra-survei terhadap 15 karyawan juga wawancara terhadap karyawan operasional, komunikasi dengan atasan dinilai bermasalah karena cenderung bertele-tele dan kurang melibatkan ide dari bawahan. Seperti yang diungkapkan salah satu karyawan bagian merchandiser display yang menyatakan bahwa sistem pengambilan keputusan di Bravo Supermarket Bojonegoro dinilai terlalu fleksibel (tidak pasti)

karena setiap supervisor memiliki cara yang berbeda dalam menanggapi saran dari bawahan. Namun, untuk tingkat atasan yang lebih tinggi, ide dari karyawan jarang diterima. Keputusan penting sering kali diumumkan secara tiba-tiba dalam forum apel bersama tanpa melalui proses diskusi terlebih dahulu. Atasan sering mengambil keputusan secara sepihak tanpa diskusi sebelumnya, dan langsung disampaikan pada sesi briefing pagi. Selain itu, beberapa atasan juga cenderung pilih kasih, yaitu dengan memberikan perlakuan khusus kepada karyawan tertentu saja yang dianggap lebih dekat, sehingga keteladanan tidak dirasakan secara adil. Arahan yang diberikan sering sulit dipahami, membuat karyawan bingung dalam menangkap inti pembicaraan. Kepemimpinan yang tertutup dan kurang melibatkan bawahan juga dapat mematikan inisiatif, menurunkan komitmen dan rasa kepemilikan karyawan, yang berujung pada penurunan motivasi serta konsistensi dalam bekerja. Dengan demikian, kelemahan dalam budaya organisasi dan kepemimpinan saling berkaitan dan diduga kuat menjadi penyebab utama fluktuasi kinerja karyawan operasional Bravo Supermarket Bojonegoro.

Temuan penelitian terdahulu telah memberikan dasar yang kuat. Penelitian Widodo et al., (2025) menunjukkan bahwasannya budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, terutama apabila didukung oleh kepemimpinan yang partisipatif dan menghargai kontribusi bawahan. Di sisi lain, temuan dari Ulyanah et al., (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak selalu berdampak pada kinerja karyawan, tergantung pada konteks dan variabel lain yang menyertainya. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh keselarasannya dengan budaya organisasi yang

berlaku. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih terbatas pada konteks perusahaan logistik, instansi pemerintah, dan sektor tekstil. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian untuk mengkaji secara lebih mendalam pada konteks perusahaan ritel lokal, seperti Bravo Supermarket, yang memiliki karakteristik budaya kerja dan pola kepemimpinan yang berbeda serta belum banyak dieksplorasi dalam studi-studi sebelumnya.

Maka dari itu, penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Bravo Supermarket Bojonegoro” ini menjadi penting untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis secara parsial dan kontekstual pengaruh interaksi masing-masing dari kedua variabel bebas tersebut terhadap kinerja karyawan operasional pada lingkungan perusahaan ritel lokal dalam menghadapi masalah konsistensi, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan yang berbasis pada akar masalah budaya dan kepemimpinan yang spesifik di lokasi penelitian. Penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan empiris yang dapat dijadikan acuan bahan evaluasi internal bagi Bravo Supermarket Bojonegoro. Temuan tersebut diorientasikan pada identifikasi pada kelemahan dan kekuatan praktik budaya organisasi serta pola kepemimpinan yang berjalan. Hasil analisis dapat menjadi dasar perumusan rekomendasi perbaikan yang bersifat strategis dan operasional. Bravo Supermarket Bojonegoro diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja karyawan operasional melalui penguatan aspek budaya dan kepemimpinannya secara terukur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, berikut rumusan permasalahan dalam penelitian:

1. Apakah budaya organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan operasional di Bravo Supermarket Bojonegoro?
2. Apakah kepemimpinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan operasional di Bravo Supermarket Bojonegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian di atas, berikut adalah tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini:

1. Mengetahui serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan operasional di Bravo Supermarket Bojonegoro.
2. Mengetahui serta menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan operasional di Bravo Supermarket Bojonegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan manfaat untuk mengisi celah literatur mengenai aplikasi teori budaya organisasi dan kepemimpinan dalam konteks usaha ritel skala menengah di daerah. Kebanyakan penelitian serupa sering dilakukan pada perusahaan multinasional atau di beberapa kota besar. Oleh karena itu penelitian pada Bravo Supermarket Bojonegoro ini dapat memberikan perspektif baru dan kontribusi

empiris pada pemahaman tentang bagaimana kedua variabel tersebut berinteraksi dan mempengaruhi kinerja dalam industri ritel daerah.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Bravo Supermarket Bojonegoro
 - a. Menjadi dasar ilmiah untuk perumusan kebijakan pengembangan SDM, penyusunan program pelatihan kepemimpinan, serta perancangan inisiatif penguatan budaya perusahaan yang lebih terstruktur dan terukur.
 - b. Memberikan peta diagnosis untuk mengidentifikasi area perbaikan utama dalam sistem kepemimpinan dan praktik budaya organisasi yang selama ini berjalan, sehingga rencana evaluasi yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran.
 - c. Sebagai bahan evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh, terutama dalam menciptakan kerja sama yang baik antara aspek kepemimpinan dan budaya organisasi agar tujuan bisnis bisa tercapai dengan lebih baik.
2. Bagi Karyawan
 - a. Meningkatkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap nilai-nilai organisasi serta memahami peran masing-masing dalam mendukung penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif.

- b. Memberikan peluang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan menciptakan budaya kerja yang lebih efektif, kreatif dan kolaboratif.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk membandingkan konsep bagi penelitian selanjutnya yang ingin menggali variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi, atau kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga bisa dijadikan pedoman dalam menggunakan metode, alat, dan cara menganalisis data untuk penelitian serupa di bidang ritel, UMKM, atau organisasi jasa lainnya.