

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor ritel mempunyai fungsi penting pada ekonomi global yang bertindak sebagai penghubung utama antara pihak produsen dan konsumen. Fungsinya lebih dari sekadar penjualan produk, namun perusahaan ritel juga berupaya menciptakan pengalaman belanja yang memuaskan bagi pelanggan. Menurut Kotler et al. (2022), bisnis ritel didefinisikan sebagai kegiatan penjualan produk atau jasa langsung kepada konsumen dalam skala satuan atau eceran. Praktik ini mencakup berbagai format penjualan, mulai dari kios, pasar, *department store*, butik, hingga sistem pengiriman (*delivery seller*). Senada dengan hal tersebut, Gilbert (dalam Syifa, 2023) mengemukakan bahwa ritel mencakup segala upaya bisnis yang berfokus pada pemasaran guna memenuhi kebutuhan konsumen akhir melalui penjualan barang atau jasa.

Data dari Pemkab Ponorogo yang dikutip oleh gemasuryafm.com (2025) mengatakan bahwa ada 240 unit retail di Ponorogo, hal tersebut dinilai sudah lebih dari cukup. Hal ini dapat diartikan bahwa persaingan didalam bisnis retail di Ponorogo semakin kompetitif, maka setiap perusahaan dituntut untuk terus mengoptimalkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dan bertahan. Produktivitas sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional. SDM adalah bagian penting dari eksistensi sebuah organisasi. Kualitas SDM merupakan

penentu pertama arah dan pertumbuhan perusahaan. Maka dari itu, manajemen perusahaan wajib mempunyai kemampuan untuk mengembangkan performa karyawan demi mendorong produktivitas secara keseluruhan. Pengelolaan SDM perlu dilakukan secara terstruktur dan efektif agar tujuan serta visi-misi organisasi dapat tercapai (Inggira et al., 2021).

Di Swalayan Surya Mart Ponorogo, kinerja karyawan dipengaruhi pada beberapa aspek penting seperti gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi. Di dalam perusahaan, SDM adalah bagian yang penting, karena mereka adalah penggerak utama operasional organisasi. Maka dari itu, pemimpin memiliki tanggung jawab dalam membangun suasana kerja yang positif serta mengarahkan karyawan agar bisa melakukan kinerja maksimal untuk kemajuan organisasi.

Kinerja adalah hasil dari pencapaian tujuan serta pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai dalam periode tertentu. Kinerja menurut Mangkunegara dalam Pandie dkk. (2021) merupakan suatu proses kerja yang diselesaikan oleh seorang karyawan dan dinilai berdasarkan jumlah dan kualitas tugas yang diselesaikan sesuai dengan kewajiban yang telah dipenuhi. Kinerja yang tinggi menunjukkan semakin tingginya efektivitas, efisiensi, dan kualitas dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Menurut hasil penelitian Lazer dan Wikstrom dalam (Pusparani, 2021), terdapat tiga aspek utama yang digunakan untuk menilai kinerja individu, yaitu kemampuan teknis, kemampuan dalam berpikir konseptual, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal. Anwar Prabu dalam

(Pusparani, 2021) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan bisa dilihat dari beberapa indikator penting: kualitas hasil kerja, kuantitas atau volume pekerjaan yang diselesaikan, tingkat tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif dalam bekerja.

Secara teoritis, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Berdasarkan pendapat Sedarmayanti dalam (Pusparani, 2021), faktor-faktor tersebut meliputi sikap dan kondisi mental seperti motivasi, disiplin, serta etika kerja, tingkat pendidikan dan keterampilan, gaya manajemen dan kepemimpinan, penghasilan, budaya organisasi, jaminan sosial, suasana atau iklim kerja, fasilitas penunjang, teknologi yang digunakan, serta peluang untuk meraih prestasi. Di antara banyak faktor tersebut, terdapat tiga variabel yang dianggap memiliki pengaruh yang baik pada performa pegawai, yakni kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Peningkatan kinerja karyawan menjadi hal penting bagi setiap perusahaan, dan hal ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu memberikan dorongan positif. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional dianggap sangat relevan. Menurut Adeline (2022), gaya ini berpusat pada upaya menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk meraih potensi maksimal mereka, bahkan melampaui apa yang mereka yakini mampu mereka lakukan. Pandangan ini selaras dengan Daeli et al. (2024), kepemimpinan transformasional efektif dalam membangkitkan kesadaran kolektif terhadap visi dan misi organisasi. Lebih jauh, gaya ini mendorong karyawan untuk mengutamakan tujuan bersama

di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang berpusat pada menginspirasi, meningkatkan motivasi, dan mengembangkan individu agar mereka bisa mencapai potensi terbaiknya.

Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional pada performa pegawai. Studi Daeli et al. (2024) secara spesifik menunjukkan kemajuan yang baik serta positif antara kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja, serta produktivitas organisasi. Pemimpin transformasional menjadikan karyawan terdorong untuk melebihi apa yang ditargetkan, mendorong kenaikan kapabilitas yang stabil dan kemajuan perusahaan dalam periode yang berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Surya Mart Ponorogo. (Daeli et al., 2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi meliputi nilai, kebiasaan, keyakinan, norma, dan praktik yang memandu perilaku serta interaksi di tempat kerja. Budaya ini terbentuk dari asumsi dasar kelompok saat beradaptasi dengan tantangan eksternal dan berintegrasi secara internal. Karena menjadi bagian penting dari lingkungan internal organisasi, budaya organisasi sangat terikat pada performa karyawan. Jadi, penguatan budaya organisasi diperlukan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi dikatakan berhasil apabila mampu diajarkan kepada karyawan baru sebagai panduan dalam memahami, menilai, dan merasakan berbagai persoalan di lingkungan kerja. Kinerja karyawan dan budaya organisasi saling terkait erat. Sementara budaya yang negatif

sebenarnya dapat menghambat produktivitas, budaya yang mendukung dan optimis dapat menjadi motivator utama untuk meningkatkan kinerja. Pendapat ini selanjutnya didukung oleh penelitian oleh Daeli dan rekan-rekannya (2024), yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Maka dari itu, agar tercapainya performa yang maksimal, perusahaan harus secara proaktif menumbuhkan dan membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai dan sejalan dengan tujuan perusahaan.

Selain budaya organisasi, pengaruh lainnya yang turut berkontribusi pada peningkatan performa pegawai adalah motivasi. Memberikan dorongan motivasi yang positif kepada karyawan dapat berdampak langsung pada peningkatan produktivitas mereka. Dalam pandangan Daeli et al. (2024), motivasi merupakan elemen penting yang memengaruhi perilaku manusia, sering disebut sebagai penggerak, dorongan, atau kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berusaha memenuhi keinginannya. Motivasi mendorong individu untuk bertindak dengan cara tertentu yang bertujuan mencapai hasil terbaik. Secara umum, karyawan yang menerima dukungan motivasional dari perusahaan cenderung memiliki semangat bekerja yang baik, yang berpengaruh pada meningkatnya performa mereka.

Motivasi saat bekerja berperan penting terhadap peningkatan performa pegawai. Ketika pegawai mempunyai motivasi yang baik, mereka akan lebih giat bekerja, menunjukkan inisiatif yang lebih besar, serta memiliki loyalitas yang kuat terhadap perusahaan (Noviardy & Aliya,

2020). Sejumlah studi mengungkapkan bahwa tingginya motivasi dapat mendorong peningkatan produktivitas dan mutu hasil kerja. Sebaliknya, jika motivasi menurun, maka kinerja karyawan pun dapat terdampak negatif. Karyawan yang mengalami penurunan motivasi umumnya menunjukkan kinerja yang rendah, memiliki kecenderungan untuk sering tidak masuk kerja, dan melakukan lebih banyak kesalahan. Hasil ini selaras dengan temuan penelitian Pramesti serta rekannya (2021), yang menyimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang baik dan positif pada performa pekerja.

Surya Mart Ponorogo berharap karyawannya berkinerja baik dan menciptakan budaya organisasi positif yang akan memotivasi peningkatan kinerja maksimal karena dorongan internal karyawan. Hal ini akan tercapai jika pemimpin perusahaan terlibat aktif dan memastikan kinerja sesuai tujuan (Marpuah, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Surya Mart Ponorogo kinerja karyawan di Surya Mart Ponorogo belum optimal, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan di Swalayan Surya cenderung bersifat individualis, serta jarang memberikan motivasi atau dukungan yang mendorong semangat kerja. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif dan tidak memperhatikan kebutuhan karyawan tersebut berdampak pada menurunnya performa kerja. Selain itu, permasalahan juga muncul dari sisi budaya organisasi dan motivasi. Ditemukan bahwa beberapa karyawan tidak disiplin dalam waktu kerja, sering datang terlambat, masih terdapat karyawan yang melayani pelanggan dengan tidak

ramah, serta berkumpul dan bersantai selama jam kerja. Untuk mengatasi situasi tersebut, pihak manajemen biasanya memberikan teguran atau surat peringatan, terutama jika pelanggaran tergolong berat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bersaing secara kompetitif di tengah dinamika pasar.

Tidak semua faktor selalu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil bervariasi untuk tiga variabel ini. Daeli et al. (2024) menemukan dampak positif kepemimpinan transformasional pada performa, namun Baihaqi & Saifudin (2021) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dedy Kristiawan (2020) menyatakan dampak positif budaya organisasi pada performa pegawai, sementara Tutu et al. (2022) tidak menemukan pengaruh tersebut. Suparyanto dan Rosad (2020) menemukan adanya dampak baik dan positif motivasi pada performa, berlawanan dengan Sirri & Aprilia (2024) yang menemukan motivasi tidak berpengaruh signifikan.

Maka dari itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap tiga faktor utama kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, serta motivasi. Tujuannya ialah membuktikan apakah ketiga faktor ini benar-benar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal di Surya Mart Ponorogo. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menggali kebutuhan karyawan. Hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan konstruktif bagi pengembangan dan perbaikan kegiatan organisasi, khususnya di lingkungan Surya Mart Ponorogo.

Dari penjelasan tersebut, penulis memutuskan guna melaksanakan studi berjudul “*IMPACT* GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SURYA MART PONOROGO”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam studi ini diantaranya :

1. Bagaimana *impact* gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo ?
2. Bagaimana *impact* budaya organisasi pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo Ponorogo ?
3. Bagaimana *impact* motivasi pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi secara simultan *berimpact* terhadap kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, berikut merupakan tujuan penelitian ini :

1. Mengetahui *impact* gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo.
2. Mengetahui *impact* budaya organisasi pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo.

3. Mengetahui *impact* motivasi pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo.
4. Mengetahui *impact* gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan pada kinerja karyawan Surya Mart Ponorogo.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Peneliti memiliki peluang besar guna mengimplementasikan teori dan informasi yang mereka pelajari di perkuliahan menjadi kenyataan melalui penelitian ini. Lebih jauh lagi, penelitian ini memperluas pemahaman peneliti tentang manajemen SDM, khususnya mengenai dampak budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pekerja di Surya Mart Ponorogo.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil dari studi ini bisa memberi Surya Mart Ponorogo dampak positif dengan menjadi salah satu faktor dan acuan untuk meningkatkan performa pekerja melalui kepemimpinan, budaya tempat kerja, dan strategi motivasi yang tepat.

3. Bagi Dunia Akademis

Memberikan kontribusi kepada wawasan dalam bidang manajemen SDM, khususnya dalam bidang motivasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional. Lebih jauh lagi, penelitian ini dapat

menjadi panduan untuk pendidikan dan penelitian tambahan tentang mata kuliah terkait.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini akan memberikan sinopsis awal dan landasan teori yang akan membantu para peneliti di masa depan. Untuk memperoleh hasil yang lebih menyeluruh, penelitian ini dapat diperluas dengan memasukkan variabel-variabel terkait.

