

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, setiap perusahaan atau organisasi harus mampu merespons perubahan dan masalah dengan lebih cepat (Wijoyo et al. 2024). Penyesuaian ini dapat berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan dan kemampuannya untuk bertahan, di mana persaingan dengan perusahaan atau organisasi lain di tingkat global semakin ketat. Para pelaku usaha dituntut untuk lebih fokus dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui strategi yang semakin maju untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, sebagai respon terhadap meningkatnya persaingan dan intensitas persaingan. Perhatian organisasi tidak hanya tertuju pada nilai atau kualitas layanan atau produk yang diberikan, tetapi juga pada struktur internal yaitu bidang sumber daya manusia, dengan tujuan memberikan respon dan layanan yang optimal dalam pemberian layanan dan respon yang cepat terhadap tuntutan dan keinginan konsumen yang terus berubah (Vina dan Riady 2025).

Upaya yang dapat dilakukan untuk menghadapi tantangan tersebut, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tepat sehingga menjadi kebutuhan untuk optimalisasi berjalannya suatu perusahaan. Hadirnya SDM yang tepat dapat membantu proses untuk menyesuaikan inovasi terkini, sehingga organisasi dapat terus maju dan meraih kesuksesan. Lingkungan perusahaan yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk terus mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar tetap kompetitif (Savitri et al. 2023). Dalam suatu organisasi, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya (Ayu, Hutagaluh, dan Sulastri 2025). Salah satu sektor yang menghadapi tantangan besar dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan adalah industri ritel. Kondisi yang mendukung mengenai fenomena persaingan di sektor ritel menjadi semakin rumit, ditambah munculnya kompetitor dalam beragam bentuk sehingga diberlakukan tuntutan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi, mencapai target penjualan, dan menjaga loyalitas pelanggan. Hal ini menunjukkan pentingnya memahami berbagai elemen yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti pengalaman kerja, keterikatan kerja, dan kualitas hidup.

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi, khususnya di bidang jasa seperti perdagangan ritel yang menjaga interaksi langsung dengan pelanggan. Kinerja pekerja yang optimal tidak hanya memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan produktivitas, namun juga berdampak signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan (Savitri et al. 2023). Dalam kerangka persaingan perusahaan yang semakin ketat, kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi pekerjaannya menjadi sangat penting untuk menjaga daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan (Jumiono 2024). Kehadiran sumber daya manusia dalam suatu entitas merupakan sumber daya yang mempunyai nilai besar bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi diukur dari keunggulan personilnya. Sumber daya manusia akan beroperasi secara efisien jika organisasi mempunyai dukungan yang diperlukan (Yahya dan Yani 2023). Karena sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting, tidak ada sumber daya

lain yang dapat sepenuhnya menggantikan peran dan fungsinya. Sumber daya manusia suatu organisasi harus selalu difokuskan pada visi, tujuan, sasaran, dan tujuan organisasi. Manusia perlu memiliki nilai dan sifat kompetensi untuk memenuhi visi, tujuan, dan sasaran ini. 1) Motivasi, 2) Sikap atau kualitas bawaan, 3) Konsep diri, 4) Pengetahuan dan 5) Keterampilan adalah lima nilai dan kompetensi karakter (Arifin 2023).

Pada industri ritel Indonesia, pusat perbelanjaan memegang peranan penting dalam memenuhi permintaan konsumen akan produk dan layanan. Di era modern, pusat perbelanjaan tidak hanya menyediakan beragam produk, tetapi juga menyediakan pengalaman berbelanja yang memengaruhi pilihan pembelian konsumen. Salah satu elemen penting untuk pusat perbelanjaan yang sukses adalah memahami perilaku konsumen dan elemen manajemen yang memengaruhi kinerja operasional dan loyalitas pelanggan (Anggraeni dan Astuti 2021). Perkembangan ekonomi dan meningkatnya daya beli masyarakat mendorong banyak pelaku usaha untuk berinvestasi di sektor ritel. Perkembangan sektor ritel tidak hanya terbatas di kota-kota besar, tetapi juga di daerah pedesaan termasuk wilayah Ambulu dan Jember. Selain bertambahnya jumlah pusat perbelanjaan, persaingan antar ritel juga semakin ketat. Konsumen kini memiliki banyak alternatif tempat untuk berbelanja. Dalam hal ini, perusahaan ritel harus menerapkan taktik yang efektif untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.

Berdasarkan penelitian awal, fenomena yang terjadi di *Shopping Center Dira Pontang* adalah beberapa karyawan belum mencapai potensi maksimal mereka. Penurunan kinerja karyawan biasanya disebabkan oleh tidak efektif dan kurangnya produktivitas karyawan. Penurunan kinerja karyawan terlihat dari aspek kualitas kerja yang dirasa kurang memuaskan oleh pelanggan, seperti pelayanan yang kurang komunikatif. Pengalaman kerja karyawan dalam kaitannya dengan kemampuan kerja mereka merupakan faktor yang berkontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan di Pusat Perbelanjaan Dira Pontang. Hal ini terlihat dari banyaknya karyawan yang memiliki pengalaman kerja kurang dari lima tahun, dan mayoritas adalah berasal dari Generasi Z, yang sering kali memiliki ekspektasi tinggi akan kemudahan kerja dan kompensasi yang besar tanpa memperhitungkan tanggung jawab pekerjaan. Karena kurangnya pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, banyak karyawan yang tidak dapat berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Pengalaman kerja menjadi faktor yang turut mempengaruhi kinerja individu dalam menyelesaikan tugas untuk memenuhi tujuan *Shopping Center Dira Pontang*. Kinerja suatu organisasi akan dipengaruhi oleh pengalaman kerja anggotanya. Seseorang dengan banyak pengalaman akan lebih mungkin mencapai hasil yang baik atau berkinerja baik, dan sebaliknya, seseorang dengan sedikit pengalaman dalam menjalankan tugasnya secara kurang maksimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Etik dan Noviandari (2022) menjelaskan bahwasanya pengalaman kerja karyawan menunjukkan tingkat penguasaan dan kemampuan yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan sehingga pengalaman kerja sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja dan berdampak terhadap ketepatan kerja di lapangan. Kinerja karyawan dapat meningkat jika mereka memiliki banyak pengalaman kerja. Sebaliknya, kinerja karyawan akan menurun jika pengalaman kerja semakin sedikit (Septiantari, Landra, dan Andika 2022). Berikut adalah data masa kerja karyawan di *Shopping Center Dira Pontang* :

Tabel 1. 1 Data Masa Kerja Karyawan Shopping Center Dira

Masa Kerja	Jumlah Karyawan
0-1 Tahun	38
2-6 Tahun	23
7-11 Tahun	15
Jumlah	76

Sumber : Data diolah, 2025

Pada keterangan tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama biasanya lebih adaptif saat menangani kondisi dan tekanan kerja yang rumit buktinya terdapat 15 karyawan yang bekerja selama 7 sampai 11 tahun di *shopping center* Dira Pontang dengan jabatan yang beragam kebanyakan menempati jabatan tingkat atas. Efisiensi operasional dipengaruhi secara positif oleh keterampilan dan pemahaman akan dinamika kerja yang ditawarkan oleh pengalaman kerja. Pada implementasinya di Pusat Perbelanjaan Dira Pontang sering kali menunjukkan bahwa anggota *staff* yang baru saja direkrut mengalami kesulitan dalam mengelola tugas-tugas mereka, yang mengarah pada beban yang tidak seimbang bagi tim. Hal ini merupakan salah satu pembedaan utama atas perlunya melakukan studi komprehensif mengenai cara-cara di mana pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Sudarso dan Fadilah (2023) menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *work engagement* atau keterlibatan kerja. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan seberapa bersemangat, berkomitmen, dan fokusnya individu terhadap tugas-tugas mereka. Keterlibatan karyawan dapat menguntungkan dalam bisnis, dikarenakan keterlibatan kerja merupakan masalah sumber daya manusia yang krusial. Karyawan yang terlibat di tempat kerja akan menyukai apa yang mereka lakukan dan memberikan yang terbaik, yang akan membantu mereka berkinerja lebih baik (Rahmayani 2022). Pekerja dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan merasa bertanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka lebih mungkin untuk melakukan setiap tugas atau pekerjaan sesuai yang dialokasikan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang kuat juga dapat menjadi produktif dan menguntungkan bagi bisnis.

Masalah utama bagi banyak bisnis, termasuk pusat perbelanjaan seperti *Shopping Center* Dira Pontang, adalah adanya keputusan *resign* yang tinggi terutama dikalangan usia muda. Hal tersebut dikarenakan beban kerja yang tinggi, *job desc* yang kurang maksimal dan kaitannya dengannya bentuk kompensasi yang tidak sesuai sehingga banyak pekerja muda memutuskan untuk mencari peluang kerja yang baru. Permasalahan tersebut tentunya menjadi kendala bagi Dira Pontang dikarenakan harus terus menerus mengalami perubahan struktural sehingga berdampak terhadap rendahnya loyalitas dan keterlibatan kerja. Ada beberapa alasan rendahnya keterlibatan kerja, termasuk kurangnya tujuan dalam pekerjaan seseorang, kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, dan kurangnya dukungan di tempat kerja. Keterlibatan karyawan yang rendah dapat secara langsung memengaruhi kualitas layanan

pelanggan di pusat perbelanjaan, terutama saat menghadapi situasi sulit seperti antrean yang panjang. Karyawan yang tidak terlibat biasanya kurang bersemangat untuk berkolaborasi dengan tim, kurang agresif dalam memecahkan masalah, dan kurang sabar ketika berinteraksi dengan konsumen.

Selain faktor pengalaman kerja dan *work engagement*, motivasi ekstrinsik juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Memotivasi karyawan adalah hal yang krusial dalam setiap bisnis. Pekerja yang memiliki motivasi tinggi akan mampu menginspirasi rekan-rekannya untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih konstruktif terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerja akan berusaha keras, menjaga kecepatan, dan berperilaku bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang signifikan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka diperlukan dorongan motivasi ekstrinsik yang tinggi kepada karyawan di tempat kerja untuk menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi ekstrinsik tersebut berupa validasi dan apresiasi melalui Pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan atas pencapaian karyawan di dalam organisasi adalah contoh motivasi ekstrinsik. Pekerja akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerjanya jika mereka menerima pengakuan atas usaha mereka (Arianto, Asmalah, dan Aisiyah 2023). Berikut merupakan data penurunan kinerja karyawan di *Shopping Center Dira Pontang* :

Tabel 1. 2 Laporan Kinerja Karyawan

No	Kategori	Tahun dan Jumlah Karyawan		
		2021	2022	2023
		70 Pegawai	73 Pegawai	76 Pegawai
1	Sangat Baik	0	0	0
2	Baik	67	65	67
3	Cukup	3	8	9
4	Kurang	0	0	0
5	Sangat Kurang	0	0	0

Sumber : Shopping Center Dira Pontang, 2025

Pada keterangan tabel 1.2, kurangnya motivasi ekstrinsik dapat menjadi salah satu penyebab utama penurunan kinerja karyawan di Pusat Perbelanjaan Dira Pontang, terutama di kalangan generasi z yang memiliki standar kerja yang tinggi. Terlihat bahwasanya beberapa pekerja mendapatkan nilai cukup sehingga memerlukan dukungan dari pihak pekerja, atasan dan juga kerabat untuk mendukung peningkatan potensi diri agar bekerja secara lebih giat dan maksimal. Pada faktanya sering kali motivasi karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik akan menurun jika mereka merasa bahwa kontribusi mereka tidak dihargai atau diakui. Selain itu, para pekerja mungkin tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka jika mereka tidak menerima insentif yang cukup. Akibatnya, tingkat kualitas layanan yang ditawarkan kepada klien menurun. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus membuat rencana kompensasi yang transparan dan adil, menawarkan kritik yang bermanfaat, dan menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong untuk menyelesaikan masalah ini. Tindakan yang dapat dilakukan supaya *shopping center* Dira Pontang tetap kompetitif di sektor ritel, maka pusat perbelanjaan harus memastikan

bahwa karyawannya bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang dapat memberikan layanan terbaik dapat menjadi sumber daya penting dalam menciptakan pengalaman berbelanja yang tak terlupakan dan menarik bagi pelanggan. Sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil salah satunya dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Kusuma dan Kurniawan 2023).

Bagi sebuah perusahaan, menjaga dan meningkatkan kinerja merupakan hal yang penting agar perusahaan dapat tetap bertahan. Namun pada kenyataannya, kenyataan yang ada menunjukkan bahwa tidak semua pekerja di perusahaan tersebut mampu mencapai kinerja yang optimal (Yudha 2022). Kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor pendukung yaitu pengalaman kerja, *work engagement* dan motivasi ekstrinsik. Dengan adanya faktor tersebut akan berdampak pada partisipasi aktif karyawan dalam operasi bisnis, yang sangat penting untuk mencapai peningkatan produktivitas dan efisiensi di dalam organisasi sebagaimana dibuktikan dengan peningkatan kinerja pekerja secara terus-menerus. Di tengah persaingan yang ketat ini, salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan ritel adalah kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan. Karyawan yang berkinerja baik mampu menciptakan pengalaman berbelanja yang positif bagi pelanggan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan keuntungan perusahaan. Namun, tantangan yang sering dihadapi pusat perbelanjaan adalah antrean panjang di kasir, terutama pada jam sibuk. Antrean panjang tidak hanya mengurangi kenyamanan pelanggan tetapi juga dapat memengaruhi citra perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi mengingat peran penting karyawan dalam mendukung keberhasilan operasional dan daya saing di sektor ritel, khususnya pada *shopping center* seperti Dira Swalayan Pontang Ambulu. Di tengah persaingan yang semakin ketat dalam industri ritel, kualitas kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis. Pengalaman kerja, *work engagement*, dan motivasi ekstrinsik merupakan tiga faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja dapat memberikan keterampilan dan pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan, sementara *work engagement* menunjukkan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap tugas yang mereka jalankan. Motivasi ekstrinsik, seperti insentif dan penghargaan, juga dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja karyawan.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di Dira Swalayan Pontang Ambulu. Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi penting bagi manajemen dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan bagi pemangku kepentingan di sektor ritel tentang pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan motivasi karyawan guna mencapai kinerja yang optimal. Sehingga berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang maka perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh pengalaman kerja, *work engagement*, dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada *Shopping Center* Dira Swalayan Pontang Ambulu".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi di *Shopping Center* Dira Pontang, ditemukan bahwa banyak karyawan memiliki pengalaman kerja yang masih minim, sehingga berdampak pada efektivitas dan produktivitas mereka dalam bekerja. Selain itu, tingkat *work engagement* karyawan juga masih rendah, terlihat dari kurangnya keterlibatan mereka dalam tugas sehari-hari. Motivasi ekstrinsik yang kurang, seperti insentif dan penghargaan, juga menjadi faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan berikut :

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu?
2. Apakah *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu?
3. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di *Shopping Center* DIRA Pontang Ambulu.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi manajer dan pemilik Dira Swalayan Pontang untuk memahami bagaimana pengalaman kerja, keterlibatan kerja, dan motivasi ekstrinsik memengaruhi kinerja karyawan. Dengan wawasan mengenai elemen-elemen ini, perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan, penghargaan, dan kebijakan yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi literatur yang ada tentang dampak pengalaman kerja, keterlibatan kerja, dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, khususnya di industri ritel. Lebih jauh, studi ini diharapkan dapat melengkapi teori dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri, serta menghasilkan peluang untuk studi lebih lanjut di bidang yang sama.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini difokuskan pada karyawan Pusat Perbelanjaan DIRA. Informasi akan dikumpulkan melalui survei yang dibagikan kepada peserta, yaitu karyawan tetap dan kontrak Pusat Perbelanjaan DIRA. Analisis ini mengkaji dampak pengalaman kerja, dedikasi kerja,

dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di Dira Swalayan Pontang, dengan batasan sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja dibatasi pada durasi dan jenis pekerjaan yang telah dilakukan karyawan di Dira Swalayan.
2. Keterlibatan kerja hanya mencakup tingkat keterlibatan emosional, fisik, dan mental karyawan dalam pekerjaan sehari-hari.
3. Motivasi ekstrinsik dibatasi pada elemen eksternal seperti insentif finansial, penghargaan, dan pengakuan yang diperoleh karyawan.
4. Analisis ini berfokus secara eksklusif pada karyawan yang bekerja di departemen operasi dan layanan pelanggan di Dira Swalayan Pontang, tidak termasuk staf manajemen atau administrasi.

