



---

## EKSPLORASI BUDAYA KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN

Oleh:

Servasius Gervasius Zalukhu<sup>\*1</sup>, Enik Rahayu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia

<sup>3</sup>Jurusan Manajemen, STIEPARI, Semarang

E-mail: \*[servasius.21510299@student.stiepari.ac.id](mailto:servasius.21510299@student.stiepari.ac.id), <sup>2</sup>[enikrahayu@stiepari.ac.id](mailto:enikrahayu@stiepari.ac.id)

### Abstract

*This study aims to explore organizational culture and its impact on employee work motivation at Indomaret, Gembong branch, Karang Jati. The research employed a qualitative approach using in-depth interviews with nine informants, consisting of cashiers, store attendants, and logistics/warehouse staff. The findings reveal that organizational culture significantly influences employee motivation levels, although perceptions vary across divisions. Store attendants generally perceive the work culture as positive and exhibit high motivation. Cashiers show mixed perceptions, influenced by shift systems and daily workload conditions. In contrast, most logistics and warehouse staff experience high physical workloads, lack of appreciation, and low work motivation. These findings indicate that a participative, communicative, and fair work culture can effectively enhance employee enthusiasm and motivation. This study offers practical contributions for management in creating and fostering an organizational culture that supports employee well-being and productivity, particularly in the retail sector.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Work Motivation, Retail Sector*

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengandalkan strategi pemasaran dan operasional semata, melainkan juga memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah budaya kerja, yang mencakup nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima dan dianut oleh anggota organisasi (Cameron, K. S., & Quinn, 2021). Budaya kerja bukan hanya mencerminkan identitas organisasi, tetapi juga berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dan konstruktif dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat,

meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong semangat dan motivasi kerja karyawan (Alvesson, M., & Sveningsson, 2020). Sebaliknya, budaya kerja yang bersifat toksik atau tidak mendukung justru dapat menurunkan moral kerja, menghambat produktivitas, dan meningkatkan tingkat turnover (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2022). Dalam konteks motivasi, teori dua faktor Herzberg yang telah diperbarui dalam banyak studi modern, tetap relevan dalam menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti penghargaan, pengembangan diri, dan tanggung jawab (Lazaroiu, G., Ionescu, L., Uță, C., & Hurlouiu, 2020).

Indomaret, sebagai salah satu jaringan ritel modern terbesar di Indonesia, memiliki sistem kerja yang relatif seragam secara nasional. Namun, dalam praktiknya, setiap

cabang Indomaret memiliki karakteristik budaya kerja yang dapat bervariasi, dipengaruhi oleh kepemimpinan lokal, budaya masyarakat sekitar, serta dinamika antarindividu dalam tim. Cabang Indomaret di Gembong, Karang Jati merupakan contoh yang menarik untuk dikaji, mengingat lokasinya yang berada di wilayah semi-perkotaan dengan karakter sosial-budaya yang khas. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap budaya kerja yang terbentuk secara lokal dan dampaknya terhadap motivasi karyawan menjadi penting untuk dipahami.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, dan dinamika kerja yang dirasakan oleh para karyawan Indomaret di Gembong, Karang Jati. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam memahami bagaimana budaya kerja dibentuk dalam konteks organisasi lokal dan bagaimana hal tersebut memengaruhi motivasi serta kinerja karyawan. Hasil dari studi ini dapat menjadi acuan strategis dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam penguatan budaya kerja yang kondusif dan peningkatan motivasi kerja di sektor ritel modern.

## LANDASAN TEORI

### Budaya Kerja (*Organizational Culture*)

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan dijadikan pedoman dalam berperilaku di lingkungan kerja. Budaya ini terbentuk dari waktu ke waktu melalui interaksi antarindividu, kebijakan manajemen, praktik kepemimpinan, serta pengaruh lingkungan eksternal. Budaya kerja tidak hanya memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga membentuk sikap, motivasi, dan cara karyawan berinteraksi satu sama lain (Robbins, S. P., & Judge, 2021).

Menurut (Hakim, 2018), budaya organisasi dibagi ke dalam tiga level yang saling berlapis:

1. Artefak (*Artifacts*) Merupakan elemen yang tampak dan mudah diamati, seperti cara berpakaian, tata ruang kantor, struktur organisasi, dan simbol perusahaan.
2. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*) Nilai yang secara eksplisit diklaim oleh organisasi, seperti integritas, kerja sama tim, atau orientasi pada hasil.
3. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*) Keyakinan yang tidak disadari namun menjadi dasar perilaku sehari-hari, seperti asumsi tentang waktu, otoritas, dan hakikat manusia.

Selanjutnya, (Rijanto & Mukaram, 2018) mengembangkan model Competing Values Framework (CVF) yang mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama:

1. Budaya Klan (*Clan Culture*) Menekankan hubungan kekeluargaan, loyalitas, kerja sama, dan keterlibatan karyawan. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau figur ayah/ibu. Budaya ini cocok untuk organisasi yang fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan hubungan internal.
2. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*) Berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko. Organisasi dengan budaya ini menekankan fleksibilitas, inisiatif individu, dan dinamisme. Cocok untuk sektor teknologi atau startup.
3. Budaya Pasar (*Market Culture*) Fokus pada pencapaian target, produktivitas, persaingan, dan orientasi terhadap hasil. Organisasi dengan budaya pasar menilai keberhasilan berdasarkan performa eksternal dan daya saing. Kepemimpinan bersifat tegas dan berorientasi pada pencapaian.
4. Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*): Didasarkan pada struktur, kontrol,



stabilitas, dan efisiensi. Organisasi dengan budaya ini memiliki sistem prosedur yang kuat dan pengambilan keputusan yang terstruktur. Umum diterapkan pada lembaga pemerintahan atau perusahaan besar yang sudah mapan.

Dalam konteks perusahaan ritel modern seperti Indomaret, budaya organisasi cenderung merupakan kombinasi antara budaya pasar dan hierarki. Budaya pasar muncul dalam bentuk penekanan pada pencapaian target penjualan, efisiensi, dan kompetisi antarunit toko. Sedangkan budaya hierarki tercermin dalam struktur organisasi yang ketat, sistem shift kerja, pengawasan prosedural, serta sistem pelaporan yang terstandardisasi. Kombinasi ini dimaksudkan untuk mendukung kinerja operasional yang konsisten dan optimal dalam skala nasional.

Budaya kerja yang demikian dapat menjadi tantangan sekaligus peluang bagi manajemen. Jika dikelola dengan baik, budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan disiplin akan meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Namun, apabila terlalu birokratis dan menekan kreativitas atau kesejahteraan karyawan, justru bisa menurunkan motivasi dan memicu turnover (Yuliamir et al., 2023).

### Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan kerja tertentu (Rahayu & Yuliamir, 2021). Motivasi menjadi faktor utama yang menentukan seberapa besar usaha dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta bagaimana mereka merespons tantangan atau tekanan di lingkungan kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2021). Motivasi kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (seperti kebutuhan, nilai pribadi, dan tujuan hidup) serta eksternal (seperti penghargaan, lingkungan kerja, dan kebijakan organisasi).

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg membagi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja ke dalam dua kategori utama:

1. Faktor Motivator (*Intrinsic Factors*): Berkaitan dengan isi pekerjaan itu sendiri. Faktor ini meliputi:

- 1) Pencapaian (*achievement*)
- 2) Pengakuan (*recognition*)
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*)
- 4) Pekerjaan yang menantang (*challenging work*)
- 5) Kesempatan untuk berkembang (*advancement and growth*)

Faktor-faktor ini mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja secara langsung. Ketika faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasa terlibat dan puas dengan pekerjaannya.

2. Faktor Higienis (*Extrinsic Factors*): Berkaitan dengan konteks atau lingkungan kerja. Faktor ini mencakup:

- 1) Gaji (*salary*)
- 2) Kebijakan perusahaan (*company policies*)
- 3) Relasi dengan atasan dan rekan kerja
- 4) Keamanan kerja (*job security*)
- 5) Kondisi kerja (*working conditions*)

Faktor higienis tidak memotivasi secara langsung, tetapi ketiadaan atau buruknya kondisi ini dapat menyebabkan ketidakpuasan. Artinya, kehadiran faktor ini hanya mencegah ketidakpuasan, bukan menumbuhkan motivasi.

Menurut (Herzberg, 1966) dan diperkuat oleh (Lazaroiu, G., Ionescu, L., Ută, C., & Hurloiu, 2020), organisasi harus fokus tidak hanya memperbaiki kondisi kerja (faktor higienis), tetapi juga memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) agar karyawan merasa lebih termotivasi dan memiliki tujuan jangka panjang dalam bekerja.

### Teori Harapan Vroom

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh (Mentari & Christina, 2015) menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika mereka meyakini bahwa:

---

1. *Expectancy* (Harapan)

Usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. “*Jika saya bekerja keras, saya bisa menyelesaikan tugas dengan baik.*”

2. *Instrumentality* (Keterkaitan)

Kinerja yang baik akan dihargai atau diberi imbalan.

“*Jika saya bekerja dengan baik, saya akan mendapatkan bonus atau promosi.*”

3. *Valence* (Valuasi)

Imbalan tersebut bernilai bagi individu.

“*Bonus yang saya dapatkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan saya.*”

Ketiga komponen tersebut bersifat multiplikatif, yang berarti jika salah satu komponen rendah (misalnya, karyawan tidak percaya akan diberi imbalan yang layak), maka motivasi keseluruhan akan tetap rendah. Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap keadilan, kejelasan sistem reward, dan nilai pribadi terhadap hasil kerja sangat menentukan tingkat motivasi kerja.

Dalam konteks perusahaan ritel seperti Indomaret, di mana karyawan dihadapkan pada target harian, sistem shift, dan tekanan pelayanan konsumen, motivasi kerja menjadi kunci untuk menjaga produktivitas dan loyalitas. Penerapan motivator intrinsik seperti penghargaan atas pencapaian atau pelibatan dalam pengambilan keputusan bisa meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, kepastian kerja, lingkungan kerja yang aman, dan kejelasan peraturan menjadi faktor higienis yang tidak boleh diabaikan.

### **Hubungan Budaya Kerja dan Motivasi Karyawan**

Budaya kerja memiliki peranan penting dalam membentuk lingkungan psikologis tempat karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan menjalankan tanggung jawabnya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang sehat dan inklusif dapat secara signifikan

meningkatkan motivasi kerja, keterlibatan karyawan, serta kepuasan kerja (Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, 2022); (Robbins, S. P., & Judge, 2021).

Menurut (Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, 2022), budaya organisasi memengaruhi perilaku karyawan melalui persepsi terhadap nilai-nilai perusahaan, gaya kepemimpinan, keterbukaan komunikasi, serta sejauh mana mereka merasa diberdayakan. Budaya kerja yang transparan, partisipatif, dan mendukung pengembangan diri karyawan akan menciptakan motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal yang membuat karyawan bekerja bukan hanya karena gaji atau insentif, tetapi karena adanya makna, tanggung jawab, dan pengakuan dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam penelitian oleh (Ivonne, 2013), ditemukan bahwa budaya kerja yang kolaboratif dan berbasis nilai-nilai positif meningkatkan motivasi kerja karena menciptakan rasa nyaman, rasa memiliki, dan dukungan sosial antar rekan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan sosial dari Maslow, yang menempatkan kebutuhan akan rasa memiliki dan penghargaan sebagai elemen penting dalam pembentukan motivasi.

Lebih lanjut, dalam konteks industri ritel seperti Indomaret, karyawan sering kali dihadapkan pada tekanan target penjualan, sistem kerja shift, pelayanan pelanggan yang intensif, dan beban fisik yang tinggi. Kondisi ini dapat menjadi sumber stres jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, budaya kerja yang adaptif, suportif, dan inklusif menjadi kunci utama dalam menjaga keseimbangan psikologis karyawan dan mempertahankan motivasi mereka (Fitrah & Prasetyo, 2024).

Budaya kerja yang efektif juga berdampak pada komitmen organisasi (*organizational commitment*), yaitu sejauh mana karyawan bersedia bertahan dan memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan (Alvesson, M., & Sveningsson, 2020). Karyawan yang merasa



bahwa nilai-nilai perusahaan sejalan dengan nilai pribadi mereka akan lebih terikat secara emosional dan menunjukkan discretionary effort, yaitu usaha lebih dari yang diwajibkan. Dengan demikian, budaya kerja bukan hanya kerangka normatif, tetapi menjadi faktor strategis dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja. Organisasi yang mampu membentuk dan memelihara budaya kerja yang sehat akan mendapatkan sumber daya manusia yang lebih berkomitmen, produktif, dan inovatif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengeksplorasi budaya kerja dan dampaknya terhadap motivasi kerja karyawan di Indomaret cabang Gembong, Karang Jati. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, persepsi, dan interaksi sosial secara mendalam dari sudut pandang informan (Creswell, J. W., & Plano Clark, 2018).

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan peran mereka yang relevan dengan topik penelitian. Informan yang dipilih terdiri dari:

### 1. Kasir

Berinteraksi langsung dengan pelanggan, memahami tekanan kerja, dan sistem shift.

### 2. Pramuniaga

Menangani display produk, kebersihan toko, dan berkoordinasi dengan logistik.

### 3. Bagian Logistik dan Gudang

Menangani distribusi dan pengaturan stok, termasuk tantangan dalam operasional back office.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur (Rahmadi, S.Ag., 2011).

2. Observasi partisipatif, terutama terkait pola kerja dan interaksi antar karyawan.

3. Dokumentasi terhadap SOP perusahaan, struktur organisasi, dan data pendukung lainnya.

**Tabel 1. Hasil Wawancara Kualitatif**

Kategori	Pertanyaan	Temuan Utama	Frekuensi (N)	Persentase (%)
Kasir	Bagaimana Anda merasakan suasana kerja dan hubungan antarpegawai di Indomaret tempat Anda bekerja?	Mayoritas menyatakan suasana kerja cukup baik, rekan kerja saling membatu, tapi hubungan dengan atasan kadang formal dan terbatas.	3 dari 4 orang	75%
Pramuniaga	Bagaimana pengaruh sistem kerja shift terhadap semangat dan motivasi Anda dalam bekerja?	Sistem shift cukup melelahkan, terutama shift malam. Namun masih bisa disesuaikan karena adanya rotasi.	2 dari 4 orang	50%
Pramuniaga	Sejauh mana Anda merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan harian, supervisi atau toko	Mayoritas merasa cukup dilibatkan, terutama oleh supervisi atau toko	3 dari 4 orang	75%

	seperti penataan barang atau promosi toko?	dalam penataan display atau promosi minggu n.			
	Menurut Anda, bagaimana budaya kerja yang diterapkan saat ini memengaruhi ruh motivasi dan semangat kerja Anda?	Budaya kerja dianggap positif, komunikasi antarpegawai awai lancar, dan adanya briefing rutin membanjirkan meningkatkan motivasi.	4 dari 4 orang	100%	
Logistik & Gudang	Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam pekerjaan Anda sehari-hari di bagian logistik/gudang?	Tekanan target pengiriman, kerja fisik berat, dan kurangnya SDM pada shift tertentu jadi tantangan utama.	3 dari 3 orang	00%	1
	Bagaimana Anda menilai budaya kerja di tempat Anda bekerja dalam kaitannya dengan dukungan terhadap	Budaya kerja dinilai kurang mendukung; minim apresiasi dari atasannya, dan sering merasa	2 dari 3 orang	7%	6

motivasi kerja? terbaik an dibanding g bagian depan.

Penelitian ini menggunakan analisis tematik (thematic analysis) untuk menggali makna dari jawaban informan. Langkah-langkah yang digunakan antara lain:

1. Transkripsi Data  
Merekam dan menyalin hasil wawancara secara verbatim.
2. Koding Awal  
Menandai kata kunci, frasa penting, dan ide utama dari setiap informan.
3. Pengelompokan Tema  
Mengelompokkan kode-kode menjadi tema utama yang relevan, seperti “lingkungan kerja”, “dukungan atasan”, “pengaruh shift”, dan “motivasi intrinsik”.
4. Penyusunan Narasi  
Menyusun deskripsi tematik dan interpretasi mendalam berdasarkan perbandingan antara jawaban kasir, pramuniaga, dan logistik.

Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan konfirmasi hasil (member checking) kepada informan untuk memastikan akurasi pemaknaan.

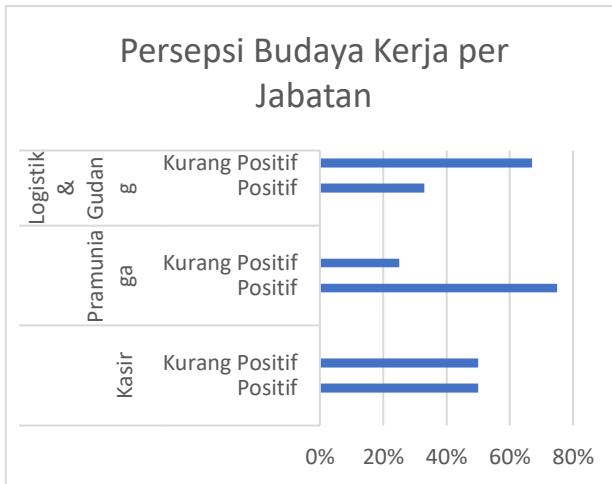
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel berikut menunjukkan profil demografis informan berdasarkan jabatan mereka di Indomaret cabang Gembong, Karang Jati.

**Tabel 2. Profil Demografis**

N o	Jabatan Informan	Jumla h	Jenis Kelamin	Usia	Mas a Kerj a
1	Kasir	4 orang	3 perempuan, 1 laki-laki	24 tahun	1,5 tahun
2	Pramuniaga	4 orang	2 laki-laki, 2 perempuan	25 tahun	2 tahun

3	Logistik dan Gudang	3 orang	3 laki-laki	27 n	3 tahu n
---	---------------------	---------	-------------	------	----------



Grafik 1. Persepsi Budaya Kerja per Jabatan

Hasil wawancara menunjukkan persepsi yang berbeda terkait budaya kerja di Indomaret.

1. Kasir cukup termotivasi, dengan 75% merasa budaya kerja mendukung semangat kerja meskipun ada tantangan sistem shift.
2. Pramuniaga menunjukkan hasil paling positif semua informan merasa termotivasi oleh budaya kerja yang terbuka dan suportif.
3. Logistik & Gudang paling terdampak negatif. Mayoritas (67%) tidak merasa termotivasi karena tekanan kerja dan kurangnya penghargaan.

### Pembahasan

Hasil wawancara mendalam dengan tiga kategori informan kasir, pramuniaga, dan bagian logistik/gudang mengungkapkan bahwa budaya kerja memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan, meskipun persepsi mereka terhadap budaya kerja yang ada tidak seragam.

#### Kasir

Kasir menggambarkan budaya kerja di Indomaret sebagai disiplin dan berorientasi pada kecepatan pelayanan. Sebagian besar

informan kasir menyatakan bahwa mereka termotivasi oleh suasana kerja yang saling mendukung, adanya rotasi shift yang adil, dan kerja tim yang cukup solid. Namun, mereka juga menyampaikan bahwa tekanan dari sistem shift malam, serta interaksi langsung yang intensif dengan pelanggan, bisa menjadi faktor yang menurunkan kenyamanan dan semangat kerja. Hal ini menegaskan bahwa meskipun budaya kerja mendukung pada aspek teknis, faktor kelelahan dan kurangnya jeda waktu istirahat memengaruhi motivasi dalam jangka panjang.

#### Pramuniaga

Seluruh informan pramuniaga (100%) menyatakan bahwa mereka merasa termotivasi oleh budaya kerja yang diterapkan. Mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan kecil, seperti penataan barang dan pemilihan promo mingguan, yang memberikan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Hubungan yang baik antara rekan kerja dan adanya bimbingan dari kepala toko secara rutin juga menjadi faktor yang memperkuat semangat dan loyalitas mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang partisipatif dan terbuka dapat menjadi pendorong motivasi yang efektif, bahkan di lingkungan kerja yang menuntut.

#### Bagian Logistik dan Gudang

Berbeda dengan dua kelompok sebelumnya, mayoritas karyawan bagian logistik dan gudang menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Mereka menghadapi beban fisik berat, tekanan distribusi barang, dan minimnya penghargaan dari atasan. Informan juga menyampaikan bahwa komunikasi satu arah dan kurangnya pengakuan terhadap kerja keras mereka menjadi pemicu rendahnya semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pekerjaan mereka vital, budaya kerja di bagian ini kurang memberikan ruang untuk pengembangan dan penghargaan personal.

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa



1. Budaya kerja yang bersifat partisipatif, adil, dan komunikatif mampu mendorong peningkatan motivasi kerja secara signifikan.
2. Karyawan yang merasa dihargai, dilibatkan dalam proses kerja, dan memperoleh umpan balik positif dari atasan menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi.
3. Sebaliknya, budaya kerja yang terlalu birokratis, kurang fleksibel, dan minim penghargaan cenderung menurunkan semangat kerja, terutama pada bagian back-office seperti logistik dan gudang.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi manajemen Indomaret cabang Gembong, Karang Jati, dalam pengelolaan sumber daya manusia

#### 1. Evaluasi Sistem Shift dan Pola Apresiasi Karyawan

Manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap sistem kerja shift, khususnya untuk bagian kasir dan logistik. Shift malam yang terus-menerus tanpa rotasi fleksibel dapat menyebabkan kelelahan dan demotivasi. Selain itu, pola apresiasi harus ditingkatkan, baik dalam bentuk verbal (pengakuan), insentif, atau pemberian tanggung jawab yang lebih bermakna.

#### 2. Penguatan Budaya Kerja Inklusif dan Komunikatif

Manajemen perlu membangun budaya kerja yang berbasis komunikasi dua arah, di mana karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, menyampaikan keluhan, dan terlibat dalam pengambilan keputusan harian. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan, terutama di bagian yang selama ini merasa terabaikan, seperti gudang.

#### 3. Pelatihan Kepemimpinan untuk Kepala Toko dan Supervisor

Peningkatan kemampuan kepemimpinan bagi kepala toko dan supervisor sangat penting agar mereka mampu menjadi role model budaya kerja yang positif. Pelatihan soft skills, komunikasi interpersonal, dan

pemberdayaan tim akan memperkuat kohesi dalam unit kerja.

#### 4. Fokus pada Kesejahteraan Psikologis Karyawan

Manajemen perlu memperhatikan aspek keseimbangan kerja dan kehidupan (work-life balance), terutama bagi karyawan dengan jadwal padat. Program sederhana seperti jadwal shift yang lebih manusiawi, ruang istirahat yang layak, dan evaluasi beban kerja fisik di bagian gudang dapat berdampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Budaya kerja yang positif, partisipatif, dan suporitif mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan loyalitas yang tinggi. Sebaliknya, budaya kerja yang kaku, birokratis, dan minim penghargaan dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja.
2. Persepsi terhadap budaya kerja berbeda antar bagian kerja. Pramuniaga cenderung memiliki persepsi positif terhadap budaya kerja, dengan seluruh informan menyatakan merasa termotivasi. Kasir menunjukkan persepsi yang beragam, sementara karyawan bagian logistik dan gudang mayoritas menunjukkan persepsi negatif dan motivasi kerja yang rendah.
3. Faktor-faktor budaya kerja yang paling memengaruhi motivasi adalah sistem shift, komunikasi atas-an-bawahan, keterlibatan dalam keputusan operasional, dan penghargaan kerja. Karyawan yang merasa dihargai, dilibatkan, dan didengarkan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi.



4. Kelebihan dari penelitian ini adalah penggunaan pendekatan kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam atas pengalaman dan persepsi karyawan dari berbagai divisi.
5. Kekurangan dari penelitian ini adalah jumlah informan yang terbatas dan cakupan lokasi yang hanya fokus pada satu cabang Indomaret, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi untuk cabang lain dengan kondisi berbeda.
6. Kemungkinan pengembangan ke depan adalah memperluas objek penelitian ke beberapa cabang dengan kondisi sosial dan manajerial yang berbeda, serta menggabungkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh budaya kerja terhadap motivasi secara statistik.

#### Saran

Untuk menutup keterbatasan penelitian ini dan mendukung pengembangan penelitian selanjutnya, maka disarankan hal-hal berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah informan dan lokasi penelitian agar memperoleh gambaran yang lebih representatif tentang hubungan budaya kerja dan motivasi di perusahaan ritel modern.
2. Perlu dilakukan penelitian dengan pendekatan campuran (mixed methods) untuk menggabungkan kedalaman data kualitatif dan kekuatan analisis kuantitatif guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.
3. Penelitian lanjutan dapat memperdalam dimensi budaya kerja tertentu, seperti budaya penghargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, atau kepemimpinan, yang memiliki pengaruh spesifik terhadap aspek motivasi kerja karyawan.
4. Perlu dikembangkan instrumen khusus yang dapat mengukur persepsi budaya kerja secara sistematis dari berbagai lini jabatan, sehingga hasilnya bisa digunakan sebagai

dasar pengambilan keputusan manajerial secara strategis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1]Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2020). *Organizational Culture and Leadership*. London: SAGE Publications.
- [2]Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [3]Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.).
- [4]Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2022). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *Human Resource Management*, 61(1), 1–12. <Https://Doi.Org/10.1002/Hrm.22007>.
- [5]Fitrah, I. N., & Prasetyo, W. B. (2024). Pengaruh work life balance, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh kompensasi pada Pt. Xyz konstruksi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1–18. <https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/business/article/view/683>
- [6]Hakim, L. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai. *Managemen Dan Bisnis*, 3(1410–4571), 49–63.
- [7]Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. In *Cleveland: World Publishing Company*.
- [8]Ivonne. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 3938–3947. [https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/31268/29971](https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/31268%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/31268/29971)
- [9]Lazariu, G., Ionescu, L., Uă, C., & Hurloiu, I. (2020). Work Motivation and Organizational Behavior: A Review of the

---

Evidence. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 12(2), 66–75.  
<Https://Doi.Org/10.22381/CRLSJ12220205>

- [10] Mentari, I., & Christina, M. H. (2015). Analisis Dan Usulan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Kafe (Studi Kasus: Kafe Lumiere). In *PROCEEDING 2nd ANNUAL CONFERENCE ...* (Issue October). [https://www.researchgate.net/profile/Christina-Christina-6/publication/334205123\\_ANALISIS\\_DA\\_N\\_USULAN\\_STRATEGI PEMASARA\\_N\\_UNTUK\\_MENINGKATKAN\\_PENJU\\_ALAN\\_PADA\\_KAFE\\_STUDI\\_KASUS\\_KAFE\\_LUMIERE/links/5d1cd305299bf1547c94fe3f/ANALISIS-DAN-USULAN-STRATEGI-PEMASARAN-U](https://www.researchgate.net/profile/Christina-Christina-6/publication/334205123_ANALISIS_DA_N_USULAN_STRATEGI PEMASARA_N_UNTUK_MENINGKATKAN_PENJU_ALAN_PADA_KAFE_STUDI_KASUS_KAFE_LUMIERE/links/5d1cd305299bf1547c94fe3f/ANALISIS-DAN-USULAN-STRATEGI-PEMASARAN-U)
- [11] Rahayu, E., & Yuliamir, H. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang. *Jurnal Visi Manajemen*, 7(2), 81–87.
- [12] Rahmadi, S.Ag., M. P. I. (2011). *Metodologi, Pengantar*.
- [13] Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i2.1185>
- [14] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- [15] Yuliamir, H., R, Y. S., Hadi, S., Rahayu, E., & Palupiningtyas, D. (2023). Peranan kepuasaan dalam memediasi pengaruh kualitas layanan, customer experince, dan kepercayaan terhadap loyalitas konsumen hotel bintang 4 di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(1), 42–53.