



## Model Integratif Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam Optimalisasi Kinerja Karyawan Indomaret

Maria Rambu Heda Ladi

Universitas Siber Asia, Indonesia

\*Corresponding author: [maria@gmail.com](mailto:maria@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

#### Kata Kunci

Budaya Organisasi  
Kinerja Karyawan  
Model Integratif

#### Article history

Received: 15 September  
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November  
2025

Available online: 20  
Februari 2026

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menganalisis *Model Integratif Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam Optimalisasi Kinerja Karyawan* pada Indomaret sebagai salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia. Dalam menghadapi persaingan industri ritel yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan penguatan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap manajer dan karyawan di beberapa gerai Indomaret. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan berkelanjutan, sistem evaluasi kinerja, serta penguatan kompetensi layanan pelanggan akan lebih efektif apabila diselaraskan dengan nilai-nilai budaya organisasi seperti disiplin, integritas, kerja sama tim, dan orientasi pada pelayanan. Model integratif yang dirumuskan dalam penelitian ini menempatkan budaya organisasi sebagai fondasi nilai, sementara pengembangan SDM berperan sebagai instrumen strategis dalam membangun kompetensi dan motivasi karyawan. Sinergi antara kedua variabel tersebut terbukti mendorong peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, serta loyalitas karyawan.

## Pendahuluan

Perkembangan industri ritel modern di Indonesia dalam lima tahun terakhir menunjukkan dinamika yang sangat kompetitif, terutama dengan meningkatnya transformasi digital, perubahan perilaku konsumen, serta ekspansi jaringan gerai yang masif. Salah satu perusahaan ritel yang memiliki peran dominan dalam industri ini adalah Indomaret. Sebagai perusahaan ritel dengan jaringan luas dan sistem operasional yang terstandarisasi, Indomaret menghadapi tantangan besar dalam menjaga konsistensi kualitas layanan serta kinerja karyawan di seluruh cabang. Dalam konteks tersebut, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan penguatan budaya organisasi menjadi dua faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing (Armstrong, 2020; Noe, 2021). Kinerja karyawan merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target penjualan, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Robbins & Judge, 2022). Dalam industri ritel modern, interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan menjadi titik krusial yang memengaruhi citra perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang memadai serta pemahaman nilai-nilai organisasi yang selaras dengan visi dan misi perusahaan (Dessler, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia menjadi strategi penting dalam membangun kapabilitas individu maupun organisasi. Program pelatihan, pengembangan kompetensi, coaching, serta sistem evaluasi kinerja merupakan instrumen yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Noe, 2021). Penelitian terkini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan komitmen karyawan (Saks, 2022). Selain itu, pendekatan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Garavan et al., 2020). Namun demikian, pengembangan SDM tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku kerja sehari-hari (Schein & Schein, 2021). Budaya yang adaptif dan berorientasi pada kinerja akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif serta meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Albrecht et al., 2021). Dalam konteks ritel modern, budaya pelayanan prima, disiplin operasional, serta kerja sama tim menjadi elemen penting yang harus diinternalisasikan secara konsisten.

Penelitian-penelitian periode 2020–2025 menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya yang mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan kolaborasi tim terbukti meningkatkan efektivitas kerja serta kepuasan pelanggan (Kim & Thapa, 2022; Putra & Riyanto, 2023). Di sisi lain, budaya

organisasi yang lemah dapat menyebabkan rendahnya motivasi, tingginya turnover, serta inkonsistensi pelayanan (Luthans & Doh, 2021). Oleh sebab itu, integrasi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi menjadi pendekatan yang semakin relevan dalam manajemen strategik. Dalam praktiknya, banyak organisasi masih memandang pengembangan SDM dan budaya organisasi sebagai dua aspek yang terpisah. Padahal, integrasi keduanya dapat menghasilkan sinergi yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Model integratif menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi harus selaras dengan nilai-nilai organisasi sehingga perubahan perilaku yang diharapkan dapat terinternalisasi secara berkelanjutan (Wright & McMahan, 2021). Dengan kata lain, pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen transformasi, sementara budaya organisasi menjadi fondasi nilai yang mengarahkan perilaku kerja.

Dalam konteks Indomaret, pengembangan SDM dilakukan melalui berbagai program pelatihan operasional, manajerial, serta sistem penilaian kinerja yang terstruktur. Namun, efektivitas program tersebut sangat bergantung pada internalisasi budaya organisasi yang menekankan kedisiplinan, integritas, kerja sama tim, serta orientasi pelayanan. Ketidaksinkronan antara pelatihan dan budaya kerja dapat menghambat optimalisasi kinerja karyawan, terutama pada level gerai yang menjadi ujung tombak pelayanan perusahaan. Transformasi digital dalam industri ritel juga menuntut peningkatan kompetensi teknologi dan adaptasi budaya kerja yang lebih fleksibel. Implementasi sistem kasir digital, manajemen stok berbasis teknologi, serta layanan pembayaran non-tunai memerlukan kesiapan SDM yang mumpuni (Kurniawan et al., 2024). Tanpa dukungan budaya pembelajaran dan inovasi, pengembangan kompetensi teknologi tidak akan memberikan dampak maksimal terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, pendekatan integratif menjadi kebutuhan strategis dalam menjawab tantangan era digital.

Lebih lanjut, teori manajemen strategik menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi bisnis dan strategi SDM (Armstrong, 2020). Konsep *strategic human resource management* (SHRM) menjelaskan bahwa kebijakan dan praktik SDM harus dirancang untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Integrasi budaya organisasi dalam kerangka SHRM akan memperkuat keselarasan tersebut dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Wright & McMahan, 2021). Dengan demikian, model integratif pengembangan SDM dan budaya organisasi tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh pengembangan SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja, masih terdapat keterbatasan dalam kajian yang secara khusus mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model konseptual yang komprehensif, khususnya pada sektor ritel modern di Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan merumuskan model integratif yang dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan secara sistematis dan berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan urgensi peningkatan kinerja karyawan di tengah persaingan industri ritel yang ketat, serta pentingnya sinergi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen strategik serta kontribusi praktis bagi manajemen Indomaret dalam merancang kebijakan pengembangan SDM dan penguatan budaya organisasi yang terintegrasi demi optimalisasi kinerja karyawan.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam integrasi antara pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam optimalisasi kinerja karyawan pada Indomaret. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial yang terjadi dalam organisasi secara kontekstual dan holistik. Metode kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena manajerial tidak hanya dari aspek prosedural, tetapi juga dari perspektif subjektif para pelaku organisasi yang terlibat langsung dalam proses pengembangan SDM dan internalisasi budaya kerja (Creswell & Poth, 2021; Merriam & Tisdell, 2020). Penelitian ini dirancang dalam bentuk studi kasus. Studi kasus digunakan karena mampu mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam konteks nyata organisasi secara mendalam, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas (Yin, 2023). Dalam konteks ini, integrasi pengembangan SDM dan budaya organisasi dipahami sebagai sebuah proses yang terjadi secara simultan dalam sistem manajemen perusahaan. Studi kasus memberikan ruang bagi peneliti untuk mengkaji kebijakan, praktik, serta implementasi nilai organisasi secara komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini juga sejalan dengan paradigma konstruktivis yang menekankan bahwa realitas organisasi dibangun melalui interaksi sosial dan pemaknaan bersama antar anggota organisasi (Lincoln & Guba, 2021).

Lokasi penelitian dilakukan pada beberapa unit gerai dan kantor cabang Indomaret yang dipilih secara purposif. Pemilihan lokasi mempertimbangkan variasi karakteristik gerai, seperti tingkat pencapaian kinerja, lama operasional, serta jumlah karyawan. Teknik purposive sampling digunakan untuk menentukan informan yang dinilai memiliki informasi relevan terkait fokus penelitian (Palinkas et al., 2020). Informan dalam penelitian ini meliputi manajer cabang, kepala toko, serta karyawan operasional yang terlibat langsung dalam program pelatihan dan implementasi budaya organisasi. Penentuan jumlah informan dilakukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru yang signifikan (Saunders et al., 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan tujuan memberikan fleksibilitas kepada peneliti untuk menggali informasi secara lebih luas dan mendalam. Pertanyaan wawancara difokuskan pada pengalaman informan terkait program pelatihan, sistem evaluasi kinerja, proses internalisasi nilai budaya organisasi, serta persepsi mereka terhadap dampak integrasi kedua aspek tersebut terhadap kinerja kerja sehari-hari. Teknik wawancara semi-terstruktur dianggap efektif dalam penelitian kualitatif karena mampu menggali pengalaman subjektif sekaligus menjaga arah pembahasan tetap sesuai dengan fokus penelitian (Creswell & Poth, 2021). Selain wawancara, observasi dilakukan untuk melihat secara langsung praktik kerja karyawan di lapangan. Observasi ini mencakup interaksi antara karyawan dan pelanggan, penerapan standar operasional prosedur, serta pola komunikasi antar anggota tim. Observasi membantu peneliti memahami kesesuaian antara nilai budaya organisasi yang tertuang dalam dokumen perusahaan dengan perilaku nyata di tempat kerja (Angrosino, 2020). Dengan demikian, data yang diperoleh tidak hanya bersifat verbal, tetapi juga berbasis pada perilaku dan praktik aktual.

Dokumentasi juga menjadi sumber data penting dalam penelitian ini. Dokumen yang dianalisis meliputi modul pelatihan, pedoman budaya organisasi, sistem penilaian kinerja, serta laporan internal terkait pengembangan SDM. Analisis dokumen dilakukan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi serta memastikan konsistensi informasi antar sumber (Bowen, 2020). Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk menerapkan triangulasi metode guna meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan (Lincoln & Guba, 2021). Analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang mencakup proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Pada tahap reduksi data, peneliti mengorganisasi dan mengelompokkan data berdasarkan tema-tema yang relevan, seperti strategi pelatihan, nilai budaya kerja, sistem evaluasi, serta dampaknya terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis sehingga memudahkan identifikasi pola hubungan antar variabel. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif dengan menginterpretasikan pola-pola temuan yang muncul selama penelitian berlangsung.

Selain itu, penelitian ini menerapkan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama yang mencerminkan integrasi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi (Braun & Clarke, 2021). Proses ini dilakukan melalui pengkodean data, pengelompokan kategori, serta penarikan tema inti yang menjadi dasar penyusunan model integratif. Analisis tematik memungkinkan peneliti membangun kerangka konseptual yang berangkat dari data empiris, bukan sekadar asumsi teoretis. Keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi. Kredibilitas dicapai melalui triangulasi sumber dan metode, serta *member checking*, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan untuk

memastikan kesesuaian interpretasi peneliti (Creswell & Poth, 2021). Transferabilitas dijaga dengan memberikan deskripsi kontekstual yang rinci mengenai karakteristik organisasi dan informan. Dependabilitas dan konfirmabilitas dilakukan melalui audit proses penelitian secara sistematis sehingga setiap tahapan dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan (Lincoln & Guba, 2021).

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian. Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan dan prosedur penelitian serta diminta memberikan persetujuan sebelum wawancara dilakukan. Kerahasiaan identitas informan dijaga dengan menggunakan kode atau inisial, dan seluruh data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik (Israel & Hay, 2020). Secara keseluruhan, metode penelitian kualitatif dalam studi ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja karyawan. Melalui pendekatan studi kasus yang komprehensif, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan model integratif yang relevan dan aplikatif dalam konteks manajemen strategik pada perusahaan ritel modern seperti Indomaret.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi dan Motivasi Kerja**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa program pelatihan yang terstruktur memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi teknis dan pelayanan karyawan. Program pelatihan di Indomaret meliputi pelatihan operasional kasir, manajemen stok, pelayanan pelanggan, hingga pelatihan kepemimpinan bagi kepala toko. Karyawan menyatakan bahwa pelatihan membantu mereka memahami standar operasional prosedur (SOP) secara lebih jelas dan meningkatkan kepercayaan diri dalam melayani pelanggan. Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan SDM yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi (Noe, 2021). Selain itu, pengembangan SDM yang dirancang secara strategis terbukti meningkatkan motivasi dan komitmen kerja (Saks, 2022). Dalam konteks penelitian ini, pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun kesadaran akan pentingnya peran individu dalam keberhasilan organisasi.

Observasi lapangan menunjukkan bahwa karyawan yang telah mengikuti pelatihan memiliki respons pelayanan yang lebih cepat, komunikasi yang lebih efektif, serta tingkat kesalahan transaksi yang lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan SDM berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja. Armstrong (2020) menegaskan bahwa strategi SDM yang terintegrasi dengan tujuan organisasi mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kapabilitas

karyawan. Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada konsistensi implementasi dan dukungan manajerial. Tanpa supervisi yang berkelanjutan, hasil pelatihan cenderung tidak bertahan lama. Oleh karena itu, evaluasi kinerja secara periodik menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan dampak pengembangan SDM (Dessler, 2020).

### **Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Perilaku dan Konsistensi Kinerja**

Selain pengembangan SDM, penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki peran fundamental dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Nilai-nilai seperti disiplin, integritas, kerja sama tim, dan orientasi pelayanan menjadi pedoman dalam aktivitas operasional sehari-hari. Budaya organisasi tidak hanya tercermin dalam dokumen resmi perusahaan, tetapi juga dalam pola interaksi antar karyawan dan hubungan dengan pelanggan. Schein dan Schein (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Dalam penelitian ini, budaya disiplin terlihat dari ketepatan waktu kerja, kepatuhan terhadap SOP, serta tanggung jawab terhadap tugas. Budaya kerja sama tim tercermin dalam koordinasi antar karyawan saat menghadapi lonjakan pelanggan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan yang memahami dan menginternalisasi nilai budaya organisasi cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi. Temuan ini mendukung penelitian Albrecht et al. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan *employee engagement* dan produktivitas kerja. Di sisi lain, penelitian juga menemukan bahwa internalisasi budaya memerlukan proses sosialisasi yang konsisten. Kepala toko dan manajer cabang berperan penting sebagai agen budaya yang menanamkan nilai organisasi melalui teladan dan komunikasi rutin. Tanpa peran kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi berpotensi menjadi sekadar slogan tanpa implementasi nyata (Robbins & Judge, 2022). Budaya organisasi juga berperan dalam mendukung adaptasi terhadap perubahan, terutama dalam menghadapi transformasi digital di sektor ritel. Karyawan yang memiliki budaya belajar dan keterbukaan terhadap inovasi lebih mudah beradaptasi dengan sistem digitalisasi transaksi dan manajemen stok (Kurniawan et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam mendukung pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan zaman.

### **Model Integratif Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi dalam Optimalisasi Kinerja**

Temuan utama penelitian ini adalah pentingnya integrasi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi dalam membentuk model strategis peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak dapat dipisahkan, melainkan saling melengkapi. Pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen peningkatan kompetensi, sementara budaya organisasi menjadi kerangka

nilai yang memastikan kompetensi tersebut diterapkan secara konsisten. Model integratif yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri atas tiga komponen utama, yaitu: (1) penguatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan; (2) internalisasi nilai budaya melalui kepemimpinan dan komunikasi organisasi; serta (3) evaluasi kinerja berbasis nilai dan hasil kerja. Ketiga komponen tersebut saling berinteraksi membentuk siklus peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Wright dan McMahan (2021) dalam konsep *strategic human resource management* menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi bisnis dan praktik SDM. Dalam konteks penelitian ini, integrasi budaya organisasi dalam strategi SDM memperkuat keselarasan tersebut dan menciptakan konsistensi perilaku kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya meningkat secara kuantitatif, tetapi juga secara kualitas pelayanan. Hasil observasi menunjukkan bahwa gerai dengan tingkat internalisasi budaya yang tinggi memiliki pencapaian target penjualan yang lebih stabil dan tingkat keluhan pelanggan yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa model integratif memberikan dampak nyata terhadap performa organisasi. Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) menyatakan bahwa pola hubungan tematik yang konsisten dalam data kualitatif dapat menjadi dasar penyusunan model konseptual yang kuat dan aplikatif.

Selain itu, integrasi ini juga berdampak pada peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui program pengembangan serta didukung oleh budaya kerja yang positif cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Kim & Thapa, 2022). Kondisi ini penting dalam industri ritel yang memiliki tingkat turnover relatif tinggi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja karyawan pada Indomaret tidak hanya bergantung pada kebijakan pelatihan atau budaya organisasi secara terpisah, tetapi pada sinergi keduanya dalam satu kerangka manajemen strategik yang terintegrasi. Model integratif ini memberikan implikasi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM strategik serta implikasi praktis bagi organisasi ritel dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Model Integratif Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam Optimalisasi Kinerja Karyawan pada Indomaret, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai secara optimal apabila pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dijalankan secara terpisah. Keduanya merupakan elemen strategis yang saling melengkapi dan membentuk sistem manajemen yang terpadu. Pertama, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan kompetensi teknis, penguatan kemampuan pelayanan, serta evaluasi kinerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Program

pengembangan yang terstruktur mampu meningkatkan kepercayaan diri, keterampilan operasional, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, termasuk transformasi digital di sektor ritel. Kedua, budaya organisasi berperan sebagai fondasi nilai yang membentuk perilaku kerja, kedisiplinan, integritas, serta kerja sama tim. Budaya yang kuat dan terinternalisasi secara konsisten mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen, serta memperkuat loyalitas karyawan. Internalisasi budaya yang efektif memerlukan peran aktif kepemimpinan sebagai teladan dan agen perubahan dalam organisasi. Ketiga, integrasi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi menghasilkan model strategis yang mampu mengoptimalkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dalam model ini, pengembangan SDM berfungsi sebagai instrumen peningkatan kompetensi, sedangkan budaya organisasi memastikan bahwa kompetensi tersebut diterapkan sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan. Sinergi ini berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, stabilitas pencapaian target, serta penguatan daya saing organisasi.

## Referensi

- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 26(2), 161–178.
- Angrosino, M. (2020). *Doing ethnographic and observational research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bowen, G. A. (2020). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 20(1), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2020). Training and development in organizations: Contemporary challenges and future directions. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 321–337.
- Israel, M., & Hay, I. (2020). *Research ethics for social scientists* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kim, M., & Thapa, B. (2022). The influence of organizational culture on employee

- engagement and organizational performance. *Sustainability*, 14(3), 1–15.
- Kurniawan, R., Putri, A., & Santoso, B. (2024). Digital transformation and employee adaptability in the retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103456.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). *Naturalistic inquiry* (updated ed.). Sage Publications.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2020). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2020). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 47(4), 533–544.
- Putra, D. A., & Riyanto, S. (2023). Organizational culture and employee performance in Indonesian retail companies. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 145–158.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., & Jinks, C. (2021). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 55(1), 1–15.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2021). Strategic human resource management: Theory and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 295–320.
- Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). Sage Publications.