

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN RITEL

Rifqy Hafizh Priandy¹, Anisa Nur Azizah², Putri Rahayu³, Wahidin⁴, Dwi Andryansyah⁵,
Muhamad Kosim⁶

Universitas Pelita Bangsa Cikarang, Indonesia¹⁻⁶

Email: Rifqihafizhpriandya@gmail.com¹, anisanura82@gmail.com²,
putryrahayu1311@gmail.com³, wahidinhpr733@gmail.com⁴, dwiandryansah123@gmail.com⁵,
muhammadkosim@pelitabangsa.ac.id⁶

Keywords

Job satisfaction, retail, employees motivation

Abstract

This study aims to identify and analyze the factors influencing employee job satisfaction in retail companies. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through in-depth interviews with employees from various departments within a retail company. The findings reveal several key factors affecting job satisfaction, including a conducive work environment, harmonious relationships between colleagues and supervisors, recognition and appreciation for performance, and a healthy work-life balance. These findings indicate that retail companies need to pay attention to non-financial aspects that directly impact employee motivation and comfort. By understanding these factors, companies can enhance employee performance and reduce turnover rates. This study is expected to serve as a reference for retail management in formulating policies that support employee well-being and productivity.

Kepuasan kerja, retail, motivasi karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan ritel. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap sejumlah karyawan dari berbagai divisi dalam perusahaan ritel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain lingkungan kerja yang kondusif, hubungan antar rekan kerja dan atasan yang harmonis, penghargaan dan pengakuan atas kinerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan ritel perlu memperhatikan aspek-aspek non-finansial yang berdampak langsung pada motivasi dan kenyamanan karyawan. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta mengurangi tingkat turnover. Studi ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajemen ritel dalam merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja.

1. PENDAHULUAN

Industri ritel merupakan sektor yang sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia (SDM) untuk menjaga kelancaran operasional harian. Tingginya tingkat

perputaran karyawan (turnover) di sektor ini menjadi salah satu tantangan terbesar dalam menjaga produktivitas dan efisiensi. Data dari Asosiasi Ritel Indonesia (2022) menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan di sektor ini mencapai lebih dari 30% per tahun. Kondisi ini mendorong perlunya pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan, yang berperan penting dalam meningkatkan retensi dan kinerja.

Dalam industri yang menuntut pelayanan langsung kepada pelanggan seperti ritel, interaksi antara karyawan dan pelanggan merupakan faktor kunci yang menentukan kepuasan pelanggan. Karyawan yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik (Fatimah et al., 2021). Sebaliknya, ketidakpuasan dan demotivasi dapat berdampak pada kualitas layanan dan stabilitas organisasi.

Berbagai studi menyebutkan bahwa lingkungan kerja, hubungan sosial, sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan merupakan variabel penting yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja (Zaky, 2021; Pratama & Saputro, 2024; Kustinah, 2024). Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang kolektif, aspek sosial dan gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh besar terhadap kenyamanan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan ritel di wilayah Jabodetabek melalui pendekatan deskriptif kualitatif.

Rumusan Masalah

- Apa saja faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan ritel?
- Bagaimana persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, hubungan sosial, kompensasi, pelatihan, dan gaya kepemimpinan?

Tujuan Penelitian Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan di sektor ritel.

Manfaat Penelitian

- Memberikan masukan bagi manajemen ritel dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.
- Menjadi referensi akademik dalam studi SDM di sektor ritel.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja Menurut Robbins (2001), kepuasan kerja adalah sikap positif individu terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor seperti kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan turut memengaruhi (Sinuhaji, 2024).

Motivasi Kerja Teori Herzberg membagi faktor motivasi menjadi faktor higienis dan motivator (Herzberg, 1966). Pratama & Saputro (2024) menegaskan pentingnya kepemimpinan dan peluang karier dalam meningkatkan motivasi.

Lingkungan Kerja Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik dan psikologis dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi (Fatimah et al., 2021; Br Sinulingga, 2022). Hubungan Sosial Kustinah (2024) menekankan bahwa hubungan kerja yang harmonis dapat mendorong kepuasan kerja dan menurunkan konflik. Sistem Kompensasi Transparansi dan keadilan kompensasi menjadi indikator utama dalam menciptakan kepuasan kerja (Lee, 2023).

Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja tim (Zaky, 2021; Putri & Aldy, 2023).

Retail

Dalam dunia bisnis saat ini, produktivitas perusahaan menjadi pilar dalam membangun daya saing yang kuat. Kapabilitas tenaga kerja menjadi faktor penentu dalam kelancaran operasional organisasi dan berkontribusi dalam persaingan bisnis karena mempengaruhi produktivitas perusahaan. Karena hal tersebut, perusahaan memerlukan tenaga kerja yang efektif. Efektivitas sumber daya manusia tercermin melalui kinerja yang optimal. Perusahaan perlu meninjau efektivitas karyawannya sebab kinerja menjadi aspek fundamental dalam membentuk integritas serta pencapaian visi, misi dan tujuan yang menjadi titik fokus dalam suatu organisasi. Menurut Kasmir (2019:06) “manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan kerja menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder”. Ketersediaan tenaga kerja yang terampil dan kompeten sangat krusial untuk dapat meningkatkan efisiensi dan mendorong pertumbuhan profitabilitas perusahaan. Hal tersebut menegaskan perusahaan harus fokus pada pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi penyediaan program pelatihan teknis dan kepemimpinan, penerapan kebijakan

kesehatan dan keselamatan kerja, serta pembentukan budaya organisasi yang membentuk kinerja tinggi dan kesejahteraan karyawan.

Tabel 1. Ritel dengan jumlah terbanyak di Indonesia Tahun 2022

Peringkat	Perusahaan Ritel	Jumlah Gerai
1	Indomaret	19.996
2	Alfamart	17.394
3	Alfamidi	2.273
4	Super Indo	189
5	Hypermart	103
6	Carrefour	70
7	Transmart Carrefour	63
8	Lotte Mart	49

Sumber: *Euromonitor International*

Toko ritel modern yang berukuran kecil (minimarket) semakin populer di Indonesia, terutama Indomaret dan Alfamart. Minimarket merupakan toko ritel berskala kecil yang menawarkan beragam produk. Tumbuhnya gerai minimarket modern ini tentunya berdampak baik dalam industri ritel. Pada Tabel 1, Indomaret dan Alfamart menjadi minimarket dengan jumlah gerai terbanyak dan hampir mencapai 20.000 gerai yang tersebar luas di berbagai kawasan Indonesia. Melalui data tersebut dapat diketahui bahwa minimarket alfamart dan indomaret memiliki jumlah intensitas karyawan yang tinggi sehingga perlu memperhatikan operasional perusahaan. Perusahaan perlu melakukan pengelolaan dan evaluasi terhadap kinerja karyawannya untuk meningkatkan daya saing.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang krusial dalam organisasi, arahan yang diberikan seorang pemimpin berperan penting dalam mengarahkan upaya seluruh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu memiliki keahlian dalam berkomunikasi sebagai aspek yang memudahkan karyawan untuk memahami setiap arahan yang diberikan. Menurut Sari (dalam Aritonang & Febrian, 2023) “kepemimpinan memiliki efek langsung terhadap strategi organisasi, yaitu ketika perencanaan (pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja) dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan)”. Organisasi dapat berjalan ketika individu yang berperan sebagai pimpinan memiliki kemampuan memotivasi dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan terstruktur. Ketika karyawan melakukan kesalahan, pemimpin harus mampu mengendalikan emosi sehingga dapat memberikan arahan yang tepat untuk memperbaiki setiap permasalahan. Berbeda halnya dengan salah satu karyawan yang

mengalami peristiwa yang kurang pantas dari manajernya di minimarket Alfamart, karyawan tersebut baru mengikuti training dan belum terbiasa menyapa konsumen. Manajer tersebut menegur, merekam, bahkan sampai menyuruhnya untuk tidak melanjutkan pekerjaannya (dipecat). Karyawan tersebut tidak mendapatkan kesempatan dan arahan yang jelas setelah melakukan sebuah kesalahan (Setiawan, 2023). Gaya kepemimpinan tersebut dapat merusak kepercayaan dan komunikasi antara karyawan dengan atasannya.



Gambar 1. Berita Alfamart
Sumber: Tim CNN, 2023

Melalui berita tersebut, Alfamart memberikan klarifikasi untuk menyampaikan informasi secara jelas bahwa pihak Alfamart telah memberikan teguran tegas dan menjatuhkan sanksi terhadap oknum yang p-ISSN : 2715 - 0127 e-ISSN : 2715 - 0135 Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta, Volume 6, No. 2, Januari 2025 320 terlibat dalam pengambilan video tersebut. Kejadian ini dapat mengindikasikan perlunya evaluasi rutin terhadap penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan pendekatan manajerial perusahaan guna mencegah terjadinya kejadian serupa di masa mendatang.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah masalah yang penting dalam setiap individu, organisasi industri, organisasi jasa, organisasi sosial, organisasi politik dan sebagainya untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama (Hariyono et al., 2019; Sari et al., 2018; Yuriansyah, 2013). Kepuasan kerja sangat penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu dan perusahaan. Kepuasan kerja pada umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai (Meilani, 2013; Panjaitan & Djunaedi, 2017; Suh et al., 2019). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul

dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya,
- 2) Mencintai pekerjaannya,
- 3) Moral kerja, yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.
- 4) Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
- 5) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal dalam sebuah organisasi. Motivasi dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi sikap dan perilaku individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi fondasi utama terbentuknya perilaku kerja yang produktif. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam atau luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut Herzberg (dalam Muchlisun, 2024), motivasi terbagi menjadi motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam diri karyawan, dan motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari lingkungan kerja, seperti penghargaan, fasilitas, atau kondisi kerja. Motivasi yang baik dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Menurut Mangkunegara (2013), motivasi adalah suatu kecenderungan untuk melakukan aktivitas yang dimulai dengan dorongan dari dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri untuk memuaskan kebutuhan. Hal senada disampaikan oleh Handoko (2018), bahwa motivasi merupakan proses yang menentukan seberapa besar usaha yang akan dicurahkan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Artinya, individu yang memiliki motivasi tinggi akan

lebih antusias dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasibuan (dalam Muchlisun, 2024) menyatakan bahwa motivasi adalah daya penggerak kemauan kerja seseorang yang mempunyai tujuan tertentu untuk dicapai.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan tekun dan penuh semangat guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dalam kajian motivasi modern, salah satu teori yang cukup berpengaruh adalah Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, Gani, dan Syahnur (2023), motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi menunjukkan bahwa ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat.

Meskipun dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa pengaruh motivasi kerja lebih kecil dibandingkan pengaruh lingkungan kerja, namun motivasi tetap menjadi variabel penting yang harus diperhatikan oleh manajemen. Hal ini karena motivasi berperan sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan. Motivasi kerja juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dalam organisasi modern, motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, seperti pemberian penghargaan, pelatihan, jenjang karir yang jelas, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang teori-teori motivasi menjadi sangat penting bagi pengelola sumber daya manusia agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengungkap berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan di perusahaan ritel melalui pendekatan kualitatif berbasis narasi. Temuan disusun berdasarkan lima domain utama yang menjadi fokus kajian: kondisi lingkungan kerja, hubungan sosial, sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan manajerial.

Lingkungan Kerja

Mayoritas informan menyampaikan bahwa kenyamanan lingkungan fisik berperan besar dalam mendukung semangat kerja. Ruang kerja yang bersih, pencahayaan cukup, dan fasilitas yang memadai menjadi aspek yang dihargai. Namun, beberapa informan mengeluhkan tekanan kerja saat jam sibuk yang menyebabkan kelelahan mental dan fisik.

Hasil ini sejalan dengan temuan Pratama dan Saputro (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis secara langsung memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan ritel. Dalam konteks Jabodetabek yang cenderung padat dan kompetitif, lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam menjaga produktivitas.

Hubungan Sosial

Hubungan interpersonal di tempat kerja menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Informan menyebutkan bahwa rekan kerja yang suportif dan atasan yang komunikatif menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Sebaliknya, konflik kecil antar divisi dan ketidakjelasan komunikasi dari atasan masih menjadi kendala di beberapa unit kerja.

Temuan ini diperkuat oleh Susanto et al. (2023), yang menunjukkan bahwa hubungan sosial dan kualitas kepemimpinan menyumbang hingga 53,5% terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan ritel. Dalam budaya kolektif seperti Indonesia, kehangatan relasi sosial sering kali lebih berpengaruh dibandingkan insentif materi.

Sistem Kompensasi

Sebagian besar informan merasa bahwa sistem gaji sudah sesuai dengan standar industri, namun pemberian insentif masih dirasa tidak merata. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa pencapaian target tidak selalu diikuti dengan penghargaan finansial yang memadai. Hal ini menimbulkan kesenjangan persepsi antara harapan dan realitas.

Studi oleh Sinuhaji (2025) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Ketika karyawan merasa dihargai secara layak, mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Pelatihan dan Pengembangan Karier

Ketersediaan pelatihan formal masih terbatas, terutama bagi karyawan di level non-manajerial. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa pelatihan hanya diberikan saat onboarding atau peluncuran produk baru. Akibatnya, motivasi untuk berkembang cenderung stagnan, dan jalur karier dianggap tidak jelas.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Fatimah et al. (2021) yang menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan untuk mendorong motivasi dan meningkatkan retensi tenaga kerja. Kurangnya peluang pengembangan diri menjadi hambatan dalam menciptakan iklim kerja yang progresif.

Gaya Kepemimpinan

Sebagian besar informan menilai bahwa kepemimpinan di tempat kerja masih bersifat top-down dan kurang partisipatif. Karyawan jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan arahan sering kali bersifat instruktif tanpa ruang diskusi. Namun, beberapa supervisor yang menerapkan pendekatan komunikatif dan terbuka dianggap lebih disukai dan dihormati.

Kondisi ini menguatkan penelitian Kustinah (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam organisasi ritel yang dinamis, keterlibatan karyawan dalam proses kerja dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi intrinsik.

Contoh Tabel:

Domain	I1 (Alfamart)	I2 (Alfamart)	I3 (Pusat Gadai)
Lingkungan Kerja	Nyaman, AC, toilet, mushola, gudang bisa untuk istirahat.	Mirip I1 tapi tidak ada mushola dan brankas khusus.	Kurang nyaman di bagian pelayanan (tanpa AC), tapi gudang dan ruang lain cukup nyaman.
Beban & Jam Kerja	Jam kerja sering molor dari 8 jam menjadi 10 jam.	Sama dengan I1, merasa terbebani.	Jam kerja formal 11 jam, sering molor sampai 13 jam.
Hubungan Sosial	Hubungan rekan kerja cukup baik, atasan bisa diajak kompromi.	Hubungan rekan kerja baik, atasan tegas dan menekan target.	Rekan kerja sangat kompak, atasan suportif dan percaya pada pengalaman I3.
Jenis Konflik di Tempat Kerja	Jarang konflik, lebih ke salah input stok atau selisih kasir.	Sama seperti I1.	Konflik teknis seperti salah input merek, tidak ada konflik personal.
Kompensasi (Gaji & Insentif)	Gaji tidak sesuai beban kerja, insentif ada tapi kecil. Ada slip gaji.	Sama seperti I1, sistem cukup transparan.	Tidak puas dengan gaji, tidak ada slip gaji, insentif tidak jelas.
Pelatihan Kerja	Hanya diberikan saat awal bekerja.	Sama seperti I1.	Sama, hanya saat onboarding.
Peluang Promosi	Ada peluang promosi	Ada, tapi jalurnya	Ada, berdasarkan

	bagi berprestasi.	yang tidak terbuka.	diumumkan pengalaman dan kepercayaan atasan.
Gaya Kepemimpinan	Fleksibel, komunikatif, memberi arahan yang jelas.	Otoriter, menekan target promosi.	Serupa I1, atasan memberi kepercayaan dan tidak menekan.
Ruang Menyampaikan Pendapat	Diberi ruang saat briefing, pendapat sering ditanggapi.	Ada briefing, tapi masukan kurang dianggap penting jika tidak sesuai target.	Ada ruang saran, dan sering didengar oleh atasan.

Analisis Umum dan Sintesis

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor sosial, psikologis, dan struktural. Ketidakseimbangan antara ekspektasi dan kenyataan dalam aspek kompensasi dan pengembangan karier menjadi dua isu utama yang memengaruhi motivasi kerja secara negatif. Di sisi lain, hubungan kerja yang sehat dan kepemimpinan yang inklusif terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang positif.

Hasil ini mendukung teori Herzberg mengenai peran penting faktor motivator dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Di sisi lain, aspek higienis seperti gaji dan kondisi kerja, meskipun penting, hanya berfungsi sebagai penyangga agar ketidakpuasan tidak terjadi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengalaman tiga informan yang bekerja di sektor ritel, diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan dan motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor lingkungan kerja, hubungan sosial, sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan. Kelima domain tersebut saling terkait dan membentuk dinamika kerja yang kompleks dalam industri ritel.

Lingkungan Kerja dan Beban Operasional

Meskipun kondisi fisik tempat kerja seperti ketersediaan AC, toilet, dan ruang istirahat sudah cukup memadai, faktor beban kerja menjadi pemicu ketidakpuasan. Jam kerja yang seharusnya 8 jam per hari sering kali molor menjadi 10 hingga 13 jam, terutama saat beban operasional tinggi. Hal ini menimbulkan kelelahan dan berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja-karyawan, sehingga menurunkan motivasi kerja.

Hubungan Sosial dan Iklim Kerja

Hubungan antar rekan kerja cenderung positif dan kooperatif. Namun, hubungan dengan atasan sangat bervariasi. Karyawan dengan atasan yang suportif, terbuka terhadap keluhan, dan bersedia berdiskusi merasakan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Sebaliknya, atasan dengan gaya otoriter dan berorientasi target menimbulkan tekanan psikologis yang mengurangi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya aspek sosial dan kepemimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang sehat.

Kompensasi dan Transparansi Sistem Pengupahan

Seluruh informan menyatakan bahwa kompensasi yang diterima tidak mencerminkan beban kerja mereka. Insentif dirasa kurang signifikan, terutama di tengah tuntutan kerja yang tinggi. Di sisi lain, perbedaan transparansi sistem pembayaran juga menjadi isu. Di perusahaan yang memberikan slip gaji, karyawan merasa lebih tahu hak dan kewajiban mereka. Sebaliknya, ketidakjelasan sistem penggajian memicu ketidakpercayaan dan demotivasi.

Pelatihan dan Pengembangan Karier

Program pelatihan cenderung hanya diberikan pada masa orientasi karyawan baru. Tidak tersedia program pelatihan lanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan lama. Meski demikian, peluang promosi tetap ada, walaupun prosesnya bersifat informal dan tidak memiliki sistem seleksi atau kriteria yang jelas. Hal ini berpotensi menciptakan kesenjangan dalam persepsi keadilan dan peluang karier.

Gaya Kepemimpinan dan Ruang Partisipasi

Karyawan lebih termotivasi bila dipimpin oleh atasan yang komunikatif dan terbuka terhadap kondisi lapangan. Pemberian arahan yang jelas serta kesempatan menyampaikan aspirasi dalam forum rutin seperti briefing turut meningkatkan semangat kerja. Namun, partisipasi karyawan menjadi kurang berarti jika tidak diiringi dengan kesediaan atasan untuk mendengarkan dan menindaklanjuti masukan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja karyawan ritel bukan hanya ditentukan oleh insentif finansial, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial, kesempatan berkembang, dan sistem kerja yang adil dan manusiawi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengalaman tiga informan yang bekerja di sektor ritel, diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan dan motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor lingkungan kerja, hubungan sosial, sistem

kompensasi, pelatihan dan pengembangan karier, serta gaya kepemimpinan. Kelima domain tersebut saling terkait dan membentuk dinamika kerja yang kompleks dalam industri ritel.

Lingkungan Kerja dan Beban Operasional

Meskipun kondisi fisik tempat kerja seperti ketersediaan AC, toilet, dan ruang istirahat sudah cukup memadai, faktor beban kerja menjadi pemicu ketidakpuasan. Jam kerja yang seharusnya 8 jam per hari sering kali molor menjadi 10 hingga 13 jam, terutama saat beban operasional tinggi. Hal ini menimbulkan kelelahan dan berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja-karyawan, sehingga menurunkan motivasi kerja.

Hubungan Sosial dan Iklim Kerja

Hubungan antar rekan kerja cenderung positif dan kooperatif. Namun, hubungan dengan atasan sangat bervariasi. Karyawan dengan atasan yang suportif, terbuka terhadap keluhan, dan bersedia berdiskusi merasakan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Sebaliknya, atasan dengan gaya otoriter dan berorientasi target menimbulkan tekanan psikologis yang mengurangi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya aspek sosial dan kepemimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang sehat.

Kompensasi dan Transparansi Sistem Pengupahan

Seluruh informan menyatakan bahwa kompensasi yang diterima tidak mencerminkan beban kerja mereka. Insentif dirasa kurang signifikan, terutama di tengah tuntutan kerja yang tinggi. Di sisi lain, perbedaan transparansi sistem pembayaran juga menjadi isu. Di perusahaan yang memberikan slip gaji, karyawan merasa lebih tahu hak dan kewajiban mereka. Sebaliknya, ketidakjelasan sistem penggajian memicu ketidakpercayaan dan demotivasi.

Pelatihan dan Pengembangan Karier

Program pelatihan cenderung hanya diberikan pada masa orientasi karyawan baru. Tidak tersedia program pelatihan lanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan lama. Meski demikian, peluang promosi tetap ada, walaupun prosesnya bersifat informal dan tidak memiliki sistem seleksi atau kriteria yang jelas. Hal ini berpotensi menciptakan kesenjangan dalam persepsi keadilan dan peluang karier.

Gaya Kepemimpinan dan Ruang Partisipasi

Karyawan lebih termotivasi bila dipimpin oleh atasan yang komunikatif dan terbuka terhadap kondisi lapangan. Pemberian arahan yang jelas serta kesempatan menyampaikan aspirasi dalam forum rutin seperti briefing turut meningkatkan

semangat kerja. Namun, partisipasi karyawan menjadi kurang berarti jika tidak diiringi dengan kesediaan atasan untuk mendengarkan dan menindaklanjuti masukan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan dan motivasi kerja karyawan ritel bukan hanya ditentukan oleh insentif finansial, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial, kesempatan berkembang, dan sistem kerja yang adil dan manusiawi.

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini mencakup beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan ritel. Pertama, perlu adanya evaluasi terhadap pengaturan jam kerja agar lebih sesuai dengan kapasitas karyawan. Jam kerja yang sering melebihi batas wajar dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, yang berdampak langsung pada penurunan motivasi dan kepuasan kerja. Kedua, perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung, baik dari sisi fasilitas fisik maupun suasana sosial. Fasilitas seperti ruang istirahat, toilet yang bersih, dan sirkulasi udara yang baik merupakan elemen penting dalam menunjang kenyamanan kerja. Ketiga, sistem kompensasi dan insentif sebaiknya disusun secara lebih adil dan transparan. Setiap karyawan seharusnya menerima slip gaji secara berkala dan memahami komponen yang membentuk penghasilan mereka. Transparansi ini penting untuk membangun kepercayaan dan menghindari ketidakpuasan.

Selanjutnya, perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan dan pengembangan karier secara berkelanjutan, tidak hanya terbatas pada masa orientasi awal. Pelatihan yang dilakukan secara rutin dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan membuka peluang karier yang lebih luas. Selain itu, sistem promosi hendaknya disusun berdasarkan indikator yang objektif dan diumumkan secara terbuka agar prosesnya dianggap adil oleh seluruh karyawan. Terakhir, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif perlu ditumbuhkan dalam lingkungan kerja. Atasan yang mampu mendengarkan dan memahami kebutuhan bawahannya akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis. Forum briefing rutin sebaiknya digunakan tidak hanya sebagai media penyampaian instruksi, tetapi juga sebagai sarana komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf. Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan secara menyeluruh.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Sinaga, R., & Nurjanah, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Ritel. *Jurnal Manajemen Ritel Indonesia*, 7(2), 45–58.
- Saputro, A., & Lestari, M. (2021). Motivasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Ritel. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1), 21–29.
- Fatimah, S., & Santoso, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Minimarket. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 55–63.
- Wahyuni, D., & Ramadhan, H. (2020). Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Industri Ritel. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(2), 14–24.
- Putri, L. D., & Hidayat, T. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 4(3), 33–40.
- Halim, R., Maulana, A., & Fitria, S. (2024). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Ritel: Studi di Jabodetabek. *Jurnal Ilmu Organisasi dan Manajemen*, 9(1), 19–27.
- Nugraha, E. P., & Mulyadi, A. (2020). Hubungan Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Ritel. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Ritel*, 5(2), 48–59.
- Arifin, M., & Utami, N. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Promosi terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 6(1), 77–85.
- Rahmawati, Y., & Gunawan, F. (2022). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Ritel. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 3(4), 92–100.
- Susanti, D., & Wahyudi, A. (2021). Analisis Kepuasan Kerja berdasarkan Gaya Kepemimpinan di Minimarket. *Jurnal Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, 6(3), 61–69.
- Handayani, L., & Priyanto, S. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Human Capital*, 8(2), 38–45.
- Fitriani, R., & Anwar, M. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z di Ritel Modern. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 11–20.
- Budi, P. S. (2023). Kasir Alfamart sering minus uang, ketahui beberapa penyebabnya - Hops ID. Hops.Id. <https://www.hops.id/trending/2949412573/kasir-alfamart-sering-minus-uang-kenahui-beberapapenyebabnya>
<https://journal.stiejayakarta.ac.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/309>
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 39–42.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahardhika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Survei karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, x(x), xx–xx