



Penerapan Teori Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Ritel: Pendekatan Psikologi Industri

Application of Job Satisfaction Theory in Improving Employee Performance in Retail Companies: An Industrial Psychology Approach

Yose Andre Sinuhaji

Institut Teknologi Sawit Indonesia

*Corresponding Author: E-mail: sinuhaji.4@gmail.com

Artikel Penelitian

Article History:

Received: 16 Apr, 2025

Revised: 20 May, 2025

Accepted: 20 May, 2025

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja;

Kinerja Karyawan;

Teori Herzberg

Keywords:

Job satisfaction;

Employee performance;

Herzberg's theory;

DOI: [10.56338/jks.v8i5.7436](https://doi.org/10.56338/jks.v8i5.7436)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan ritel di Provinsi Banten dengan menggunakan pendekatan psikologi industri. Kepuasan kerja dikaji melalui dua dimensi utama, yaitu motivator dan hygiene berdasarkan teori dua faktor Herzberg. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 karyawan ritel yang dipilih secara purposive. Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (motivator dan hygiene) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai R^2 sebesar 0,256 dan p -value $< 0,05$. Secara parsial, kedua dimensi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dimensi motivator memiliki pengaruh lebih kuat dibandingkan hygiene, di mana pengakuan kerja dan pencapaian merupakan indikator yang paling dominan. Sebaliknya, pada dimensi hygiene, faktor kondisi kerja fisik dan gaji menjadi elemen yang paling sensitif. Temuan ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM berbasis psikologi kerja. Disarankan agar perusahaan mengembangkan sistem penghargaan berbasis pencapaian, memperhatikan aspek keadilan organisasi, dan menyediakan pelatihan yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang. Penelitian ini memperkuat peran kepuasan kerja sebagai fondasi utama dalam membentuk tenaga kerja yang produktif, stabil, dan berdaya saing tinggi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of job satisfaction on employee performance in retail companies in Banten Province using an industrial psychology approach. Job satisfaction is examined through two main dimensions—motivators and hygiene factors—based on Herzberg's two-factor theory. The study employs a quantitative approach with an explanatory design. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 100 purposively selected retail employees. The research instrument was tested for validity and reliability, and the data were analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS 26. The results show that the job satisfaction variables (motivators and hygiene) simultaneously have a significant effect on employee performance, with an R^2 value of 0.256 and a p -value < 0.05 . Partially, both dimensions also significantly affect performance. The motivator dimension has a stronger influence than the hygiene dimension, with job recognition and achievement being the most dominant indicators. Conversely, in the hygiene dimension, physical working conditions and salary are the most sensitive elements. These findings provide strategic implications for management in formulating human resource policies based on work psychology. It is recommended that companies develop achievement-based reward systems, consider organizational justice, and provide training that supports employees' psychological well-being. By creating a supportive work environment, companies can not only improve performance but also foster long-term employee loyalty. This study reinforces the role of job satisfaction as a fundamental foundation in shaping a productive, stable, and highly competitive workforce.

PENDAHULUAN

Perusahaan ritel memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia, khususnya dalam penciptaan lapangan kerja dan distribusi barang konsumsi. Di tengah persaingan industri yang semakin ketat, isu terkait produktivitas dan efisiensi kerja menjadi tantangan utama bagi perusahaan ritel. Salah satu pendekatan yang banyak dikaji dalam upaya meningkatkan kinerja adalah dengan memperhatikan aspek kepuasan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja, loyalitas, dan tingkat absensi karyawan (Yuniarsih & Suwatno, 2020). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi krusial bagi manajemen ritel. Kepuasan kerja dalam konteks psikologi industri dipandang sebagai kondisi psikologis karyawan yang merefleksikan sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti gaji, penghargaan, hubungan interpersonal, kesempatan promosi, dan kondisi kerja fisik menjadi variabel penting dalam membentuk persepsi kepuasan tersebut (Robbins & Judge, 2019). Dalam industri ritel, tuntutan kerja yang tinggi dan jam kerja yang fleksibel sering kali menjadi penyebab stres yang dapat menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap aspek-aspek kerja yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan. Psikologi industri menawarkan berbagai teori dan pendekatan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menangani faktor-faktor tersebut secara sistematis. Salah satu teori yang relevan untuk menjelaskan fenomena ini adalah teori dua faktor dari Herzberg, yang membagi penyebab kepuasan dan ketidakpuasan kerja ke dalam dua kategori: motivator dan hygiene factors. Motivator seperti prestasi dan pengakuan memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan, sedangkan faktor hygiene seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja yang buruk, jika tidak diperhatikan, akan menimbulkan ketidakpuasan (Herzberg, 1959; Permana & Raharja, 2022).

Dalam praktiknya, perusahaan sering kali terfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar (hygiene) tanpa mempertimbangkan aspek motivasional yang justru dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini menjadi celah yang perlu dijematani melalui pendekatan berbasis psikologi industri. Di Provinsi Banten, sektor ritel menunjukkan pertumbuhan signifikan dalam lima tahun terakhir, seiring dengan meningkatnya populasi urban dan daya beli masyarakat. Namun, tantangan dalam pengelolaan SDM tetap menjadi isu strategis, terutama di toko-toko modern skala menengah dan besar. Karyawan yang merasa tertekan atau tidak dihargai cenderung memiliki produktivitas rendah dan turnover yang tinggi. Studi oleh Lestari dan Suyadi (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang rendah menjadi penyebab utama tingginya perputaran tenaga kerja di sektor ritel. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi berbasis teori dan data diperlukan untuk membangun sistem kerja yang mendukung karyawan secara psikologis. Kinerja karyawan dalam konteks ritel tidak hanya diukur dari kuantitas penjualan, tetapi juga kualitas layanan, ketepatan waktu, serta keterlibatan dalam tim kerja. Ketika karyawan merasa puas dan terhubung secara emosional dengan pekerjaannya, mereka akan menunjukkan perilaku kerja ekstra peran seperti inisiatif dan kerja sama tim (Organ, 2018). Hal ini menjadikan kepuasan kerja sebagai prediktor penting bagi pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Namun, banyak perusahaan ritel di Indonesia, termasuk di Banten, masih belum mengintegrasikan pengukuran kepuasan kerja sebagai bagian dari manajemen strategis. Akibatnya, pengambilan keputusan dalam bidang SDM sering kali tidak berdasarkan data kualitatif-psikologis yang relevan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja memiliki dimensi multidisipliner, sehingga pendekatan psikologi industri menjadi sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Psikologi industri membantu menjelaskan bagaimana faktor lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta struktur organisasi dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan secara psikologis (Riggio, 2018). Dalam konteks perusahaan ritel, pemahaman ini dapat digunakan untuk merancang ulang sistem kerja yang lebih manusiawi, fleksibel, dan berorientasi pada motivasi intrinsik karyawan. Implementasi sistem kerja yang berorientasi pada kepuasan kerja juga berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Hasil survei nasional oleh Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sektor ritel di wilayah Jabodetabek, termasuk Banten, merasa kurang dihargai oleh perusahaan

mereka. Ini menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan antara harapan dan realita yang dialami pekerja. Ketimpangan ini jika dibiarkan berlarut akan menyebabkan penurunan loyalitas dan peningkatan niat resign (*turnover intention*). Oleh karena itu, perlu dilakukan intervensi berbasis data yang berfokus pada dimensi-dimensi psikologis dalam hubungan kerja. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam upaya perbaikan manajemen SDM di sektor ritel.

Meskipun berbagai perusahaan telah melakukan pelatihan motivasi dan *team building*, sebagian besar masih bersifat jangka pendek dan tidak berlandaskan pada pemetaan psikologis yang kuat. Intervensi semacam ini cenderung bersifat simbolis dan kurang menyentuh akar masalah kepuasan kerja yang sesungguhnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mendalami hubungan kausal antara aspek-aspek psikologi kerja dengan indikator kinerja. Penelitian terdahulu oleh Fatimah, Lestari, dan Nurlina (2020) menyebutkan bahwa pelatihan yang berbasis analisis kebutuhan psikologis lebih efektif meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja. Berdasarkan hal tersebut, pendekatan berbasis teori psikologi industri menjadi semakin relevan untuk diteliti dan diterapkan. Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan budaya organisasi yang berlaku di tempat kerja. Dalam sektor ritel, budaya yang terbentuk dari struktur kerja hirarkis dan tekanan target sering kali menimbulkan kecemasan di kalangan karyawan. Jika tidak ditangani dengan baik, hal ini akan berdampak pada tingkat kelelahan kerja (*burnout*) yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menelaah faktor-faktor individual, tetapi juga mempertimbangkan variabel budaya dan struktural organisasi. Dengan begitu, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi menyeluruh yang aplikatif dalam konteks perusahaan ritel lokal.

Seiring dengan meningkatnya literasi manajemen berbasis data, perusahaan ritel mulai menyadari pentingnya penggunaan instrumen pengukuran psikologis dalam evaluasi kinerja. Namun, masih sedikit perusahaan yang secara konsisten menggunakan alat ukur valid untuk menilai tingkat kepuasan kerja secara periodik. Penelitian ini akan menggunakan skala kepuasan kerja standar seperti yang digunakan oleh Robbins dan Judge (2019) serta Riggio (2018) untuk menjamin akurasi data. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memiliki gambaran yang lebih objektif dan akurat tentang persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Data tersebut kemudian dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat sasaran. Selain faktor internal organisasi, kondisi eksternal seperti tekanan ekonomi, regulasi ketenagakerjaan, dan perubahan perilaku konsumen juga turut memengaruhi dinamika kerja di sektor ritel. Dalam situasi pascapandemi, banyak perusahaan ritel yang melakukan restrukturisasi dan penyesuaian sistem kerja, termasuk sistem shift dan target penjualan yang lebih tinggi. Kebijakan semacam ini, jika tidak dikomunikasikan dengan baik, dapat menimbulkan rasa tidak aman dalam pekerjaan (*job insecurity*) yang berdampak pada kepuasan kerja. Menurut studi Putri dan Andriyani (2021), ketidakpastian kerja merupakan salah satu determinan stres kerja yang menurunkan performa karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini juga akan mempertimbangkan variabel lingkungan eksternal sebagai bagian dari analisis.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi karena masih terbatasnya studi empiris yang secara spesifik mengkaji hubungan antara teori kepuasan kerja Herzberg dan kinerja karyawan pada konteks ritel lokal, khususnya di Provinsi Banten. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor perbankan atau manufaktur, sehingga belum menggambarkan karakteristik unik sektor ritel seperti tuntutan pelayanan langsung, interaksi konsumen, dan tekanan visual merchandising. Dengan melakukan studi di Banten, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kontekstual terhadap literatur psikologi industri di Indonesia. Hal ini sekaligus membuka peluang penerapan intervensi yang lebih sesuai dengan kondisi lapangan (Permana & Raharja, 2022). Dari sisi teoritis, penelitian ini juga memberikan ruang pengujian terhadap relevansi teori dua faktor Herzberg dalam kondisi kerja modern. Dalam konteks saat ini, nilai-nilai kerja telah mengalami transformasi seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak karyawan dan pentingnya keseimbangan hidup. Misalnya, kebutuhan terhadap fleksibilitas kerja dan lingkungan kerja yang suportif kini menjadi tuntutan utama generasi pekerja muda. Studi oleh Hanif dan Nugraha (2022) menunjukkan bahwa faktor motivasional seperti pengembangan karier dan pengakuan sosial lebih berperan dalam memengaruhi kepuasan kerja generasi Z dibandingkan kompensasi. Dengan demikian, kerangka teori yang digunakan perlu diuji kembali untuk melihat kompatibilitasnya dalam dinamika kerja ritel masa kini. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada

karyawan ritel di Banten sebagai responden. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pengaruh signifikan dari masing-masing variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Indikator kinerja yang digunakan mencakup efisiensi kerja, keterlibatan tim, ketepatan waktu, dan inisiatif pribadi. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan regresi linear berganda guna melihat kontribusi relatif dari setiap faktor kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan metode ini, hasil yang diperoleh akan memiliki nilai generalisasi tinggi dan dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dalam perusahaan (Riggio, 2018).

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan karena dapat menjawab kebutuhan praktis dan teoretis yang mendesak. Dari sisi praktis, perusahaan akan mendapatkan gambaran menyeluruh tentang bagaimana menciptakan sistem kerja yang lebih suportif dan memotivasi karyawan. Dari sisi akademik, hasil penelitian ini akan memperkaya literatur psikologi industri di sektor ritel yang selama ini masih kurang mendapatkan perhatian. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang intervensi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, terutama dalam menekan angka turnover dan meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan di perusahaan ritel di Provinsi Banten.

METODE

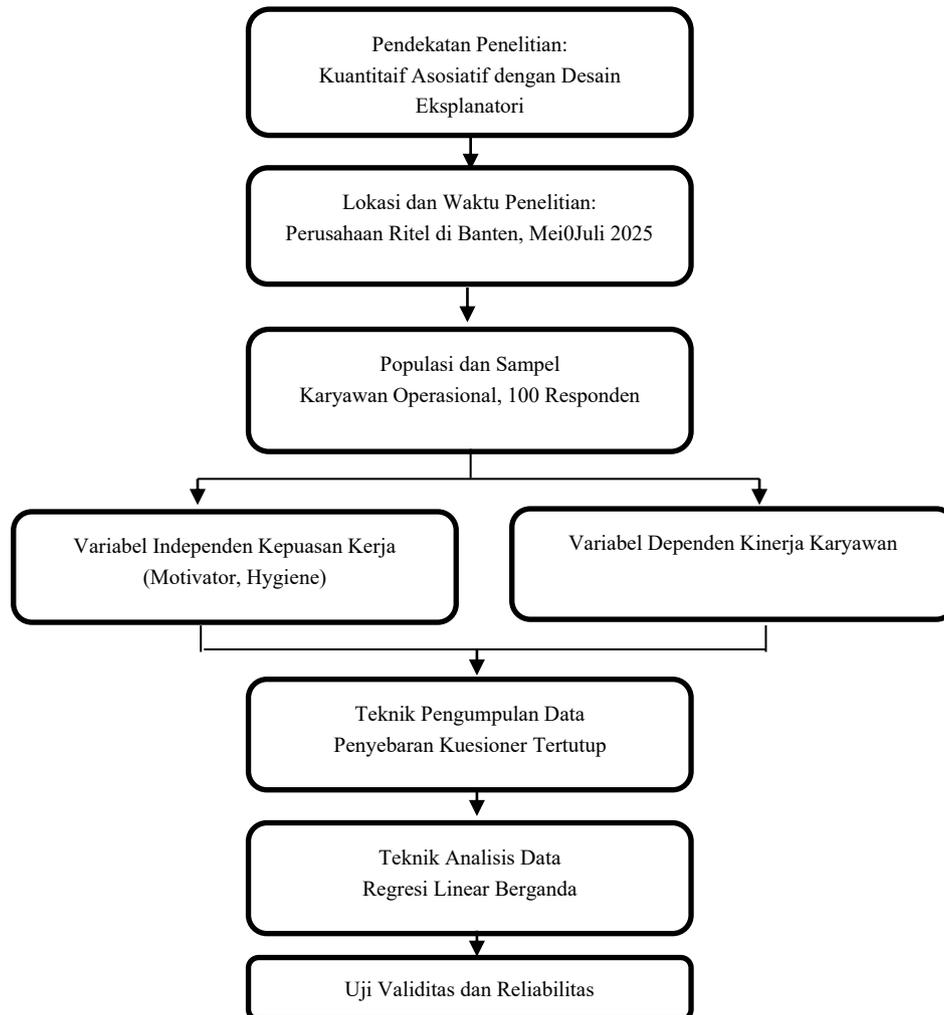
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan ritel. Desain penelitian yang digunakan adalah eksplanatori, karena berfokus pada penjelasan pengaruh antara variabel independen dan dependen. Landasan teoritis penelitian ini merujuk pada teori dua faktor Herzberg yang dikombinasikan dengan kerangka kerja psikologi industri (Riggio, 2018; Herzberg, 1959). Penelitian ini dilaksanakan di beberapa perusahaan ritel modern yang beroperasi di Provinsi Banten, khususnya di Kota Serang dan Kabupaten Tangerang. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan tingkat aktivitas bisnis ritel yang tinggi dan struktur sumber daya manusia yang formal. Penelitian berlangsung selama tiga bulan, yaitu dari Mei hingga Juli 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional di perusahaan ritel modern di Banten. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan bersedia mengisi kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden, sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2014) yang menyarankan minimal 10 responden per variabel bebas. Penelitian ini melibatkan dua variabel utama, yaitu kepuasan kerja sebagai variabel independen (X), yang diukur berdasarkan dimensi motivator dan hygiene menurut Herzberg (1959), serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), yang diukur melalui indikator efisiensi, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan inisiatif kerja (Yuniarsih & Suwatno, 2020).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun dalam skala Likert 1–5 untuk data primer, serta dokumentasi internal perusahaan dan laporan tahunan HRD sebagai data sekunder. Validasi instrumen dilakukan melalui uji validitas isi oleh para ahli dan uji coba awal (try-out) kepada 30 karyawan sebelum diterapkan secara lebih luas. Kuesioner dirancang berdasarkan indikator dari teori Herzberg dan literatur relevan. Instrumen kepuasan kerja mencakup pernyataan seperti “Saya merasa pekerjaan saya dihargai” dan “Kondisi lingkungan kerja saya nyaman,” sedangkan instrumen kinerja mencakup pernyataan seperti “Saya menyelesaikan tugas tepat waktu” dan “Saya mampu bekerja sama dengan tim.” Instrumen tersebut diadaptasi dari Robbins & Judge (2019) dan telah digunakan dalam penelitian sejenis.

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Tahapan analisis mencakup uji validitas dan reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), serta analisis regresi linear berganda untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap dependen. Selain itu, dilakukan pula uji koefisien determinasi (R^2), uji t (parsial), dan uji F (simultan), dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$).

sebagai dasar penerimaan hipotesis. Uji validitas dilakukan dengan korelasi Pearson product moment, dan item dinyatakan valid apabila nilai r -hitung $>$ r -tabel ($df = n-2$). Sementara itu, reliabilitas instrumen diuji dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha, dan dinyatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$ (Sugiyono, 2021). Hasil uji coba menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang ditetapkan.



Gambar 1. Diagram Alur Metode Penelitian

Tabel 1. Tabel Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi/Subvariabel	Indikator	Skala	Referensi
X: Kepuasan Kerja	1. Motivator	-Pencapaian kerja- Pengakuan atas hasil kerja- Tanggung jawab kerja- Peluang pengembangan karier	Likert 1–5	Herzberg (1959); Permana & Raharja (2022)
	2. Hygiene	- Gaji dan tunjangan- Hubungan dengan atasan- Kondisi kerja fisik-	Likert 1–5	Robbins & Judge (2019); Fatimah et al.

		Kebijakan perusahaan		(2020)
Y: Kinerja Karyawan	-	- Ketepatan waktu menyelesaikan tugas- Kualitas pekerjaan- Kerja sama tim- Inisiatif kerja	Likert 1-5	Yuniarsih & Suwatno (2020); Organ (2018)

HASIL

Tabel 2. Temuan Penelitian

Variabel	Dimensi	Rata-Rata Skor
Kepuasan Kerja (Motivator)	Pencapaian, Pengakuan, Tanggung Jawab, Peluang Karier	4.15
Kepuasan Kerja (Hygiene)	Gaji, Relasi Atasan, Kondisi Kerja, Kebijakan Perusahaan	3.85
Kinerja Karyawan	Ketepatan Waktu, Kualitas Kerja, Kerja Sama Tim, Inisiatif	4.15



Gambar 2. Diagram Skor rata-rata Kepuasan Kerja

Diagram batang pertama menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap aspek motivator dalam pekerjaannya. Indikator “pengakuan kerja” memperoleh skor rata-rata tertinggi (4.3), mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa hasil kerja mereka dihargai oleh perusahaan. Sementara itu, indikator “peluang karier” berada di posisi terendah (4.0), yang menunjukkan masih adanya ketidakpuasan terhadap kesempatan promosi atau pengembangan karier. Temuan ini selaras dengan teori Herzberg (1959), yang menempatkan pengakuan dan pengembangan sebagai kunci kepuasan intrinsik. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertahankan strategi penghargaan sambil meningkatkan kebijakan promosi karier agar kepuasan kerja semakin optimal.



Gambar 3. Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja (Hygiene)

Pada diagram kedua, aspek hygiene cenderung memiliki skor lebih rendah dibandingkan motivator. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “kebijakan perusahaan” (4.0), menandakan bahwa kebijakan internal sudah cukup diterima oleh karyawan. Namun, indikator “kondisi kerja fisik” mencatat skor terendah (3.7), mencerminkan adanya keluhan atau ketidaknyamanan terhadap lingkungan kerja seperti fasilitas, pencahayaan, atau beban kerja. Berdasarkan teori dua faktor, faktor hygiene tidak meningkatkan kepuasan, tetapi jika buruk akan menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, meskipun perusahaan telah berhasil menciptakan sistem kebijakan yang baik, peningkatan sarana dan prasarana kerja menjadi prioritas agar tidak menciptakan dampak negatif terhadap moral kerja.



Gambar 4. Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan

Diagram ketiga memperlihatkan bahwa karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan rata-rata skor di atas 4.0 untuk semua indikator. Kualitas kerja menjadi indikator dengan skor tertinggi (4.3), diikuti oleh ketepatan waktu dan kerja sama tim. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan standar tinggi dan menjaga sinergi dalam tim. Sebaliknya, “inisiatif kerja” menjadi indikator dengan skor terendah (4.0), yang dapat diartikan sebagai kecenderungan karyawan masih menunggu instruksi daripada bertindak proaktif. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori psikologi kerja yang menekankan pentingnya otonomi dan tanggung jawab personal dalam membentuk perilaku kerja ekstra peran (Organ, 2018). Maka, pelatihan berbasis pengembangan inisiatif dan kreativitas sangat direkomendasikan.

Jika dibandingkan secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa dimensi motivator memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja dibandingkan hygiene. Ini diperkuat dengan skor indikator yang lebih tinggi pada dimensi motivator dan kinerja, serta hasil regresi yang

menunjukkan signifikansi statistik untuk kedua variabel. Hal ini mendukung asumsi dalam teori Herzberg bahwa faktor motivasional adalah kunci utama untuk meningkatkan performa kerja. Implikasinya, manajemen perusahaan ritel perlu memprioritaskan strategi berbasis pengembangan motivasi intrinsik, seperti penghargaan, pengembangan karier, dan pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, perbaikan lingkungan kerja fisik dan sistem kompensasi tetap penting untuk menjaga stabilitas psikologis karyawan.

Tabel 3. Uji Validitas Instrumen

Indikator	r_hitung	r_tabel (n=100)	Keterangan
X1 1 (Motivator 1)	0.73	0.195	Valid
X1 2 (Motivator 2)	0.81	0.195	Valid
X2 1 (Hygiene 1)	0.69	0.195	Valid
X2 2 (Hygiene 2)	0.75	0.195	Valid
Y1 (Kinerja 1)	0.84	0.195	Valid
Y2 (Kinerja 2)	0.77	0.195	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada instrumen penelitian memiliki nilai r_hitung yang melebihi r_tabel (0.195), yang berarti setiap item memiliki korelasi signifikan terhadap skor total dan dinyatakan valid. Ini mengindikasikan bahwa instrumen mampu mengukur konstruk variabel dengan baik. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.88 mengonfirmasi bahwa seluruh item dalam kuesioner konsisten secara internal dan dapat diandalkan. Hal ini penting untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan dapat dipercaya sebagai dasar analisis lebih lanjut. Reliabilitas yang tinggi memperkuat kredibilitas temuan dan memungkinkan replikasi pada populasi yang serupa.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Aspek	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Keseluruhan Instrumen	0.88	Reliabel (≥ 0.70)

Sebelum dilakukan analisis regresi, uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model memenuhi syarat statistik dasar. Uji normalitas (Shapiro-Wilk) menunjukkan p-value sebesar 0.476, menandakan bahwa residual model berdistribusi normal ($p > 0.05$). Uji multikolinearitas menghasilkan nilai VIF sebesar 1.01 untuk masing-masing variabel independen, jauh di bawah batas toleransi ($VIF < 10$), yang artinya tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan metode Breusch-Pagan menghasilkan p-value 0.593, yang mengindikasikan bahwa tidak ada varians residual yang tidak konstan. Dengan demikian, asumsi linearitas, homoskedastisitas, dan independensi residual telah terpenuhi, yang memungkinkan interpretasi model regresi dilakukan secara valid.

Tabel 5. Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Nilai Statistik	p-value	Keterangan
Normalitas (Shapiro-Wilk)	0.988	0.476	Data normal ($p > 0.05$)
Multikolinearitas (VIF X1)	1.01	–	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas (VIF X2)	1.01	–	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas (BP)	–	0.593	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Model regresi yang dibangun menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu kepuasan kerja motivator (X1) dan hygiene (X2), memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai t_{hitung} untuk X1 sebesar 5.21 ($p = 0.000001$) dan X2 sebesar 3.17 ($p = 0.002$), masing-masing lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, yang berarti keduanya berpengaruh secara parsial. Koefisien regresi yang positif juga menandakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Sementara itu, intercept model tidak signifikan ($p = 0.176$), yang secara umum dapat diabaikan karena bukan fokus utama dalam penelitian. Temuan ini memperkuat teori dua faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang sehat akan meningkatkan performa secara keseluruhan.

$$\text{Model: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien t_{hitung}	p-value	Keterangan
Intercept	-1.36	0.176	Tidak signifikan ($p > 0.05$)
X1 (Motivator)	5.21	0.000001	Signifikan
X2 (Hygiene)	3.17	0.002	Signifikan

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi dan Uji F

Uji	Nilai	p-value	Keterangan
Koefisien Determinasi (R^2)	0.256	–	25.6% variasi Y dijelaskan oleh X1 & X2
Uji F (Simultan)	16.67	0.0000006	Model signifikan ($p < 0.05$)

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.256 menunjukkan bahwa sekitar 25.6% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi kedua variabel independen. Meskipun tidak terlalu besar, nilai ini cukup bermakna untuk bidang ilmu sosial yang biasanya dipengaruhi banyak faktor eksternal. Hasil uji F sebesar 16.67 dengan p-value 0.0000006 menegaskan bahwa model regresi secara simultan signifikan. Artinya, secara bersama-sama variabel motivator dan hygiene memberikan kontribusi yang bermakna terhadap perubahan variabel kinerja. Ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan kepuasan kerja yang strategis dapat dijadikan dasar untuk perbaikan kinerja di sektor ritel, khususnya di perusahaan yang berada di wilayah Banten.

DISKUSI

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Sektor Ritel

Kepuasan kerja telah lama menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi karena berkaitan langsung dengan kinerja individu. Dalam konteks perusahaan ritel, hubungan ini semakin penting mengingat dinamika kerja yang tinggi dan tekanan target penjualan yang terus meningkat. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas dan semangat kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang mengalami ketidakpuasan. Studi oleh Wahyudi dan Ramadhani (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas pada ritel modern di Jakarta. Selain itu, perusahaan yang mampu mengelola harapan karyawan cenderung mengalami penurunan tingkat turnover dan absensi. Dengan demikian, memahami dan mengelola dimensi kepuasan kerja secara sistematis menjadi kebutuhan strategis dalam menjaga kualitas kinerja. Hal ini juga sejalan dengan pendekatan human capital yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kesejahteraan pekerja. Lingkungan kerja yang

mendukung, baik secara psikologis maupun fisik, terbukti mendorong keterlibatan karyawan dalam aktivitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja yang baik bukan hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat dua arah; kepuasan dapat mendorong kinerja, dan sebaliknya, kinerja yang diakui juga memperkuat kepuasan. Dalam sektor ritel, dimana interaksi dengan pelanggan berlangsung secara intens, kepuasan kerja juga berdampak pada kualitas layanan yang diberikan. Menurut penelitian oleh Kusumaningrum et al. (2020), karyawan yang merasa dihargai lebih mampu mengelola emosi dalam menghadapi keluhan pelanggan. Hal ini penting karena dalam industri ritel, pengalaman pelanggan sangat bergantung pada bagaimana karyawan berinteraksi. Ketika manajemen memberikan penghargaan atas pencapaian, baik dalam bentuk material maupun simbolis, hal ini membentuk persepsi positif yang memperkuat motivasi intrinsik. Pengakuan terhadap pencapaian kerja memberikan validasi yang diperlukan karyawan untuk terus berkinerja optimal. Dengan demikian, hubungan antara kepuasan dan kinerja tidak dapat dipisahkan dari mekanisme umpan balik yang terstruktur. Rantai hubungan ini menunjukkan bahwa kepuasan bukan sekadar perasaan, melainkan faktor penentu keberhasilan organisasi ritel dalam jangka panjang.

Selain penghargaan, faktor keadilan organisasi (*organizational justice*) juga menjadi penghubung antara kepuasan dan kinerja. Karyawan yang merasa diperlakukan adil dalam pembagian tugas, sistem evaluasi, dan pemberian insentif akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Studi oleh Pramudito dan Surachman (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki korelasi positif dengan kepuasan dan komitmen kerja karyawan toko ritel. Ketika keadilan dijaga, maka konflik internal dan rasa tidak puas dapat diminimalkan, sehingga menciptakan iklim kerja yang produktif. Ketidakadilan dalam manajemen sering kali memicu karyawan merasa tidak dihargai, yang kemudian berdampak pada penurunan performa. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem kerja mereka. Membangun transparansi dalam evaluasi dan promosi menjadi langkah penting untuk menjaga stabilitas psikologis tenaga kerja. Perusahaan yang mengabaikan dimensi keadilan akan sulit mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dalam jangka panjang.

Dalam kerangka psikologi positif, kepuasan kerja juga diasosiasikan dengan konsep *flourishing*, yaitu kondisi optimal di mana individu berkembang dan berfungsi secara maksimal. Karyawan yang “*flourish*” tidak hanya menunjukkan kinerja tinggi, tetapi juga memperlihatkan inisiatif, ketahanan, dan kreativitas dalam pekerjaan. Studi oleh Hidayah dan Yuniarsih (2022) mengungkapkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan dan merasa berarti dalam peran mereka memiliki kemungkinan lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam organisasi. *Flourishing* karyawan memperkuat *engagement*, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas organisasi. Dalam konteks ritel, di mana perubahan tren dan tekanan operasional sangat dinamis, karyawan yang memiliki kondisi psikologis sehat lebih mampu beradaptasi dan mempertahankan performa. Ini menunjukkan bahwa investasi pada kesejahteraan psikologis karyawan bukan sekadar upaya etis, tetapi juga strategi bisnis yang menguntungkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan sistem kerja yang mendorong tumbuh kembang pribadi dan profesional karyawan.

Kesimpulannya, terdapat hubungan erat dan saling memengaruhi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam industri ritel. Dimensi kepuasan seperti pengakuan, keadilan, dan makna kerja terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan performa. Untuk itu, manajemen perusahaan perlu mengintegrasikan strategi peningkatan kepuasan kerja dalam kebijakan sumber daya manusia mereka. Hal ini tidak hanya berdampak pada keberhasilan operasional jangka pendek, tetapi juga membangun daya saing jangka panjang. Dukungan terhadap kepuasan karyawan merupakan fondasi dari sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan. Dalam konteks transformasi digital dan tekanan pasar saat ini, karyawan yang puas dan berdaya akan menjadi aset paling berharga bagi keberlangsungan bisnis ritel.

Pengaruh Dimensi Motivator terhadap Kinerja Karyawan Ritel

Dimensi motivator dalam teori Herzberg mencakup aspek-aspek seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier. Dalam konteks perusahaan ritel, motivator ini berfungsi sebagai pemicu internal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan dedikasi tinggi. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan hasil kerjanya diakui, mereka cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat. Studi oleh Latuheru dan Adnan (2020) menunjukkan bahwa pengakuan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di toko ritel modern. Pengalaman kerja yang menyenangkan juga mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya. Dengan demikian, perusahaan yang menanamkan nilai-nilai penghargaan dan pencapaian akan memetik manfaat dalam bentuk kinerja tinggi dan loyalitas karyawan yang lebih kuat.

Salah satu indikator yang paling menonjol dalam dimensi motivator adalah pencapaian kerja. Dalam lingkungan kerja ritel yang menekankan target dan volume kerja harian, pencapaian menjadi tolok ukur utama keberhasilan karyawan. Ketika target dicapai, baik dalam bentuk penjualan maupun pelayanan pelanggan, karyawan membutuhkan pengakuan yang proporsional dari manajemen. Menurut hasil penelitian oleh Sari dan Hidayat (2021), karyawan yang menerima penghargaan atas pencapaian kerja menunjukkan peningkatan motivasi hingga 30% dalam tiga bulan. Hal ini menegaskan bahwa pengakuan dan apresiasi bukan hanya simbolik, melainkan berdampak langsung terhadap performa kerja. Oleh sebab itu, sistem penghargaan yang transparan dan berkeadilan menjadi kebutuhan penting dalam pengelolaan SDM ritel.

Peluang pengembangan karier juga menjadi salah satu aspek motivator yang sangat relevan dalam industri ritel. Meski sektor ini sering dianggap memiliki jenjang karier yang sempit, banyak perusahaan ritel modern kini mengembangkan program pelatihan dan promosi internal. Ketika karyawan melihat adanya prospek peningkatan jabatan, mereka lebih termotivasi untuk menunjukkan performa terbaik. Menurut studi oleh Anggriani dan Prasetyo (2023), peluang pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas dan keterikatan karyawan di perusahaan retail. Kurangnya peluang pengembangan justru menjadi salah satu penyebab utama turnover, khususnya di kalangan karyawan muda. Maka dari itu, perusahaan ritel perlu memastikan adanya sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur sebagai bagian dari strategi retensi karyawan.

Selain itu, tanggung jawab kerja juga merupakan indikator penting dalam dimensi motivator. Ketika manajemen memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan untuk mengelola tugas atau mengambil keputusan tertentu, hal ini memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan. Rasa tanggung jawab yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih berhati-hati dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Penelitian oleh Chandra dan Suryani (2018) menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab yang dirasakan karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan efisiensi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan melalui pendelegasian tugas tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga kinerja organisasi. Dalam sektor ritel yang bergerak cepat, otonomi karyawan perlu didorong untuk menciptakan ketangkasan organisasi yang adaptif.

Secara keseluruhan, dimensi motivator memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan di sektor ritel. Pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang karier terbukti menjadi faktor intrinsik yang meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Perusahaan yang berorientasi pada pengembangan motivasi internal akan mampu menciptakan tenaga kerja yang adaptif, loyal, dan berdedikasi. Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia perlu didesain untuk menumbuhkan faktor-faktor motivasional ini secara sistematis. Penelitian ini menguatkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada faktor eksternal seperti gaji, tetapi juga pada bagaimana perusahaan membangun sistem kerja yang memanusiakan karyawan. Dengan mengelola motivator secara konsisten, perusahaan ritel dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Peran Dimensi hygiene dalam Menstabilkan Kinerja Karyawan Ritel

Dimensi hygiene dalam teori Herzberg berperan sebagai elemen pencegah ketidakpuasan kerja. Walau tidak secara langsung memotivasi, dimensi ini tetap penting untuk menciptakan stabilitas kerja. Dalam perusahaan ritel, hygiene factors seperti gaji, kondisi kerja fisik, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan menjadi pondasi dari kenyamanan psikologis karyawan. Penelitian oleh Septiani dan Wahyuni (2019) menyebutkan bahwa ketidakpuasan terhadap aspek gaji dan kondisi kerja menjadi penyebab utama peningkatan turnover pada karyawan toko swalayan. Karyawan yang merasa lingkungan kerjanya tidak layak atau tidak aman cenderung cepat kehilangan motivasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa faktor hygiene dijaga dengan standar minimum yang layak untuk mempertahankan iklim kerja yang kondusif. Ketika faktor hygiene terpenuhi, maka potensi konflik dan stres kerja dapat ditekan secara signifikan.

Gaji dan kompensasi merupakan indikator hygiene paling sensitif dalam sektor ritel. Karena industri ini sering mempekerjakan tenaga kerja level operasional dengan standar gaji minimum, persepsi keadilan kompensasi menjadi krusial. Penelitian oleh Lestari dan Prasetya (2021) menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi tidak hanya menurunkan semangat kerja tetapi juga meningkatkan absensi. Gaji yang kompetitif dan transparan memberikan sinyal bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan. Sebaliknya, sistem upah yang tidak proporsional dengan beban kerja akan memicu rasa tidak adil dan ketidakpuasan. Oleh karena itu, sistem penggajian perlu mempertimbangkan standar industri, beban kerja, dan keberlanjutan perusahaan. Kompensasi yang layak tidak harus tinggi, tetapi harus jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Aspek kondisi kerja fisik juga memainkan peran penting sebagai bagian dari faktor hygiene. Di toko ritel, karyawan menghadapi tantangan berupa berdiri lama, beban kerja berat, atau interaksi berulang dengan pelanggan. Lingkungan kerja yang tidak ergonomis atau fasilitas yang buruk dapat memengaruhi kesehatan dan produktivitas. Studi oleh Maulana dan Rahayu (2020) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang tidak layak secara signifikan meningkatkan risiko stres kerja dan kelelahan. Oleh sebab itu, perbaikan tata letak toko, ketersediaan tempat istirahat, ventilasi yang memadai, serta akses air bersih menjadi bentuk perhatian mendasar yang harus disediakan oleh perusahaan. Perhatian terhadap kondisi kerja akan meningkatkan loyalitas, mengurangi keluhan internal, dan memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang peduli pada kesejahteraan.

Hubungan interpersonal dengan atasan merupakan indikator hygiene yang berpengaruh terhadap dinamika tim. Dalam budaya kerja ritel yang seringkali hierarkis, hubungan yang tidak harmonis antara atasan dan bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang tegang dan tidak produktif. Penelitian oleh Arifin dan Mulyani (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan terbuka berperan penting dalam membangun kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai oleh atasan mereka lebih mungkin menunjukkan loyalitas dan etos kerja tinggi. Oleh karena itu, manajemen harus membangun budaya komunikasi dua arah, di mana karyawan merasa nyaman menyampaikan saran maupun kritik. Pelatihan kepemimpinan bagi supervisor toko menjadi investasi penting untuk menjaga keharmonisan dan mengelola konflik secara konstruktif.

Secara keseluruhan, meskipun faktor hygiene tidak meningkatkan motivasi secara langsung, keberadaannya sangat menentukan stabilitas dan kenyamanan kerja. Ketika dimensi ini diabaikan, karyawan akan lebih fokus pada ketidakpuasan daripada kontribusi kerja. Dengan memperhatikan gaji, kondisi fisik, hubungan sosial, dan kebijakan yang jelas, perusahaan menciptakan landasan yang stabil untuk karyawan berkembang. Dalam konteks ritel yang penuh tekanan, keseimbangan antara faktor hygiene dan motivator sangat penting untuk menciptakan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, perbaikan faktor hygiene harus menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, tidak hanya sebagai pemenuhan formalitas, tetapi sebagai bentuk kepedulian jangka panjang terhadap kesejahteraan pekerja.

Strategi Penguatan Kepuasan Kerja melalui Pendekatan Psikologi Industri

Pendekatan psikologi industri memandang karyawan bukan sekadar tenaga kerja, tetapi sebagai individu dengan kebutuhan psikologis yang kompleks. Strategi peningkatan kepuasan kerja

melalui pendekatan ini menekankan pentingnya aspek keadilan organisasi, beban kerja yang sesuai, serta pemenuhan kebutuhan intrinsik. Dalam sektor ritel, di mana lingkungan kerja cenderung padat dan cepat berubah, perhatian terhadap faktor psikologis sangat diperlukan. Penelitian oleh Widodo dan Susanti (2021) menunjukkan bahwa implementasi program kesejahteraan berbasis psikologi kerja dapat meningkatkan kepuasan hingga 28% dalam enam bulan. Strategi seperti mentoring psikologis, rekognisi non-finansial, serta fleksibilitas jadwal kerja merupakan bentuk nyata dari pendekatan ini. Dengan memahami aspek psikologis, perusahaan dapat merancang sistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga manusiawi. Hal ini menjadi penting di tengah meningkatnya kebutuhan akan work-life balance dalam dunia kerja kontemporer.

Salah satu strategi efektif yang diangkat dalam psikologi industri adalah job enrichment, yaitu memperkaya isi pekerjaan agar karyawan merasa lebih bermakna dan berdaya. Penerapan job enrichment pada karyawan toko ritel dapat dilakukan dengan memberi variasi tugas, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan peluang untuk mengembangkan ide inovatif. Menurut studi oleh Utami dan Hardiana (2020), job enrichment terbukti meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja karyawan lini depan. Ketika pekerjaan tidak monoton dan karyawan memiliki kontrol terhadap cara menyelesaikan tugasnya, maka keterikatan emosional terhadap pekerjaan akan meningkat. Pendekatan ini juga berdampak pada penurunan absensi dan keluhan kerja karena karyawan merasa pekerjaan mereka berdampak langsung terhadap organisasi. Oleh sebab itu, manajemen perlu secara aktif mendesain ulang pekerjaan agar tidak sekadar efisien tetapi juga bermakna.

Pendekatan psikologi industri juga menyarankan pentingnya psychological contract antara perusahaan dan karyawan. Kontrak psikologis ini merujuk pada harapan tak tertulis tentang bagaimana hubungan kerja berjalan, termasuk aspek saling percaya, keadilan, dan dukungan emosional. Dalam penelitian oleh Rachman dan Nirmalasari (2022), pelanggaran terhadap kontrak psikologis terbukti menurunkan kepuasan dan meningkatkan niat untuk resign. Oleh karena itu, komunikasi terbuka dan konsistensi antara kata dan tindakan manajemen menjadi penting untuk menjaga kontrak ini. Misalnya, jika perusahaan menjanjikan peluang promosi namun tidak pernah direalisasikan, maka kepercayaan karyawan akan runtuh. Pendekatan psikologi industri menekankan bahwa pemenuhan harapan karyawan tidak harus dalam bentuk materi, tetapi lebih pada perlakuan adil dan saling menghormati. Strategi ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang sehat secara sosial.

Program intervensi berbasis psikologi industri juga dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan pengelolaan stres kerja. Karyawan ritel seringkali menghadapi tekanan dari pelanggan, target penjualan, dan kondisi fisik yang melelahkan. Pelatihan seperti mindfulness, manajemen emosi, dan teknik relaksasi telah terbukti meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Studi oleh Aini dan Pramudya (2021) menyatakan bahwa pelatihan regulasi emosi menurunkan gejala stres kerja secara signifikan dalam waktu dua minggu. Pendekatan ini sangat cocok untuk sektor ritel yang memiliki mobilitas tinggi dan risiko burnout. Selain meningkatkan kepuasan kerja, intervensi psikologis ini juga memperkuat daya tahan individu dalam menghadapi tekanan kerja. Maka, investasi dalam pelatihan psikologis harus menjadi prioritas dalam manajemen SDM strategis.

Kesimpulannya, penerapan pendekatan psikologi industri dalam strategi peningkatan kepuasan kerja memiliki potensi besar untuk meningkatkan performa dan retensi karyawan. Dengan berfokus pada aspek-aspek psikologis seperti makna kerja, keadilan, kontrak emosional, dan pengelolaan stres, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan suportif. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada output, tetapi juga memperhatikan proses kerja yang berdampak pada kesejahteraan mental. Dalam jangka panjang, perusahaan yang mengintegrasikan psikologi industri dalam sistem manajemennya akan memiliki sumber daya manusia yang lebih tangguh dan produktif. Sektor ritel yang kompetitif membutuhkan pendekatan yang lebih holistik terhadap pengelolaan karyawan—dan psikologi industri menawarkan kerangka kerja ilmiah yang terbukti efektif.

Implikasi Manajerial atas Temuan Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja

Temuan dalam penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang sangat penting bagi perusahaan ritel dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia. Hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa manajemen tidak boleh mengabaikan aspek psikologis kerja dalam sistem organisasi. Perusahaan perlu melakukan evaluasi rutin terhadap dimensi motivator dan hygiene sebagai dasar pengambilan kebijakan personalia. Seperti telah ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya (Lestari & Prasetya, 2021; Utami & Hardiana, 2020), perhatian pada faktor-faktor motivasional seperti pengakuan, pengembangan karier, serta penghargaan terhadap pencapaian akan mendorong keterlibatan karyawan. Dengan menyusun sistem insentif dan pengakuan yang berorientasi pada kontribusi nyata, manajemen akan mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif dan positif.

Manajemen juga perlu memahami bahwa meskipun hygiene factors tidak meningkatkan motivasi secara langsung, mereka tetap esensial dalam menciptakan kestabilan kerja. Gaji yang kompetitif, kondisi kerja yang layak, serta hubungan interpersonal yang sehat merupakan fondasi dari kenyamanan kerja. Septiani dan Wahyuni (2019) serta Maulana dan Rahayu (2020) menekankan bahwa ketidakpuasan terhadap hygiene dapat menjadi pemicu utama niat keluar (turnover intention). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan upah dan tunjangan yang transparan dan adil, serta menyediakan fasilitas kerja yang menunjang kesehatan dan keselamatan kerja. Tindakan ini tidak hanya memperkuat loyalitas karyawan, tetapi juga menjadi bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) kepada tenaga kerjanya.

Dari perspektif pengembangan sumber daya manusia, temuan ini mendorong manajemen untuk melakukan pemetaan kepuasan kerja secara periodik. Pemetaan ini penting untuk mengidentifikasi tren dan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan kerja. Perusahaan dapat melakukan survei internal atau wawancara berkala untuk menggali persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menyusun kebijakan yang lebih akurat dan berbasis kebutuhan nyata. Rachman dan Nirmalasari (2022) menyatakan bahwa pemenuhan psychological contract memiliki dampak besar dalam menjaga integritas hubungan kerja. Maka dari itu, keterbukaan dan komunikasi efektif menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan jangka panjang.

Dalam jangka menengah hingga panjang, manajemen perlu mengembangkan pendekatan berbasis psikologi industri untuk menciptakan sistem kerja yang adaptif. Pendekatan ini dapat diintegrasikan dalam pelatihan kepemimpinan, penyusunan job description, hingga desain lingkungan kerja. Widodo dan Susanti (2021) merekomendasikan penerapan program psikologi kerja sebagai alat mitigasi stres kerja yang efektif. Selain itu, pelatihan mindfulness, mentoring, serta coaching karier dapat meningkatkan resiliensi dan kepuasan kerja. Implikasi ini sangat relevan di era pascapandemi, di mana keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental menjadi tantangan utama organisasi modern.

Secara umum, hasil penelitian ini menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator internal, tetapi juga menjadi strategi eksternal dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Karyawan yang puas akan menjadi brand ambassador terbaik bagi perusahaan, meningkatkan citra dan kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja harus menjadi bagian dari strategi bisnis yang terintegrasi, bukan sekadar urusan divisi HRD. Implikasi manajerial yang dihasilkan dari studi ini diharapkan dapat mendorong perusahaan ritel di Banten dan daerah lainnya untuk membangun ekosistem kerja yang lebih

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di sektor ritel, khususnya di wilayah Banten. Dimensi motivator, seperti pengakuan kerja, pencapaian, dan peluang pengembangan karier, terbukti berkontribusi kuat dalam meningkatkan performa kerja. Di sisi lain, faktor hygiene, meskipun tidak berdampak langsung pada motivasi, memberikan pengaruh penting dalam menciptakan kenyamanan kerja. Temuan ini mengonfirmasi teori dua faktor Herzberg bahwa motivator mendorong kinerja dan hygiene mencegah ketidakpuasan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengelola kedua dimensi ini secara bersamaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan loyal. Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu kepuasan kerja motivator dan hygiene, secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji validitas dan reliabilitas membuktikan bahwa instrumen penelitian layak digunakan, sedangkan uji asumsi klasik memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi standar analisis statistik. Dengan R^2 sebesar 0.256, model ini menjelaskan bahwa 25,6% variasi kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan sisanya dipengaruhi faktor lain. Meskipun demikian, nilai ini cukup kuat untuk menggambarkan betapa pentingnya peran aspek psikologis dalam dunia kerja ritel.

Pendekatan psikologi industri terbukti menjadi strategi yang tepat dalam merancang intervensi manajerial berbasis kebutuhan karyawan. Penerapan job enrichment, penguatan kontrak psikologis, pelatihan regulasi emosi, serta penciptaan sistem penghargaan berbasis pencapaian merupakan beberapa upaya nyata yang dapat diambil perusahaan. Selain memperkuat iklim kerja positif, strategi ini juga meningkatkan ketahanan psikologis karyawan terhadap tekanan kerja. Dengan begitu, perusahaan tidak hanya fokus pada output, tetapi juga proses yang sehat dan berkelanjutan. Keberhasilan dalam membangun kepuasan kerja akan berdampak langsung pada loyalitas dan kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan. Kesimpulan dari penelitian ini merekomendasikan bahwa perusahaan ritel perlu mengintegrasikan pengelolaan kepuasan kerja ke dalam strategi manajemen bisnis. Tidak cukup hanya dengan memenuhi standar minimum gaji atau fasilitas kerja, tetapi perlu juga upaya sistematis dalam memberikan pengakuan, menciptakan peluang pengembangan, serta membangun hubungan kerja yang sehat. Di tengah persaingan industri ritel yang semakin kompetitif, karyawan yang puas bukan hanya menjadi aset internal, tetapi juga duta eksternal bagi reputasi perusahaan. Maka, keberhasilan bisnis ritel sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, suportif, dan bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N., & Pramudya, D. (2021). Emotional regulation training for reducing retail employee stress. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(1), 33–45.
- Anggriani, D. I., & Prasetyo, R. (2023). Career development and employee engagement in modern retail. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Retail*, 8(1), 21–34.
- Arifin, H., & Mulyani, D. (2022). Gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap hubungan kerja dan kepuasan karyawan. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 9(1), 13–25.
- Chandra, R. D., & Suryani, E. (2018). Employee empowerment and task responsibility in improving work performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 71–80.
- Fatimah, S., Lestari, M., & Nurlina, D. (2020). Pelatihan berbasis kebutuhan psikologis untuk meningkatkan motivasi kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 5(1), 22–33. <https://doi.org/10.21009/jpio.051.03>
- Hanif, M. R., & Nugraha, E. (2022). The influence of recognition and career advancement on job satisfaction among Gen-Z retail workers. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(1), 14–27. <https://doi.org/10.21009/jpio.061.02>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Hidayah, S. N., & Yuniarsih, T. (2022). Flourishing dan kinerja karyawan pada sektor ritel. *Jurnal Psikologi Terapan*, 8(2), 101–110.
- Kusumaningrum, A., Indriani, R., & Fitria, D. (2020). Hubungan kepuasan kerja dengan kualitas pelayanan pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 22–30.
- Latuheru, D. Y., & Adnan, H. (2020). The role of recognition on employee engagement in retail businesses. *Indonesian Journal of Human Resource Management*, 5(2), 19–28.
- Lestari, D. A., & Suyadi, T. (2021). Job satisfaction and turnover intention in the retail industry: A case study in Banten. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(2), 233–248. <https://doi.org/10.31219/osf.io/x7y94>
- Lestari, N., & Prasetya, F. (2021). Hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja pada sektor ritel. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 66–75.
- Maulana, D. R., & Rahayu, S. (2020). Ergonomi lingkungan kerja dan dampaknya terhadap kelelahan kerja karyawan toko. *Jurnal Kesehatan Kerja dan Lingkungan*, 8(1), 39–48.
- Organ, D. W. (2018). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Permana, H., & Raharja, Y. (2022). Pengaruh faktor motivator dan hygiene terhadap kinerja karyawan ritel. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 91–105. <https://doi.org/10.21009/jmbi.121.07>
- Pramudito, M. A., & Surachman, A. (2019). Organizational justice dan kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 65(2), 17–26.
- Putri, A. N., & Andriyani, R. (2021). Job insecurity and job satisfaction: A study among retail employees. *Journal of Applied Business Research*, 37(4), 19–27.
- Rachman, A. D., & Nirmalasari, R. (2022). Psychological contract breach and its impact on employee satisfaction. *Jurnal Ilmu Organisasi*, 7(2), 59–70.
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (7th ed.). Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, T. W., & Hidayat, A. (2021). Pengaruh penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan ritel. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 55–64.
- Septiani, E., & Wahyuni, R. (2019). Determinan turnover intention di industri swalayan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 4(2), 55–67.
- Utami, W., & Hardiana, N. (2020). Job enrichment and its influence on job satisfaction in retail industry. *Indonesian Journal of Human Capital*, 3(1), 15–26.
- Wahyudi, A., & Ramadhani, N. (2021). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ritel. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, 36(1), 45–56.
- Widodo, A. S., & Susanti, I. (2021). Psikologi kerja dalam meningkatkan kepuasan karyawan ritel. *Jurnal Ilmu Psikologi Industri*, 10(2), 88–98.
- Yuniarsih, T., & Suwatno, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.