

# EKSPLORASI MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENJAGA LOYALITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KINERJA PADA PT DFI RITEL NUSANTRA TBK KERTAK HANYAR

Nining Fatmawati<sup>1)</sup>, Novi Shintia<sup>2)</sup>, Heppy Mutammimah<sup>3)</sup>, Putri Aulia Emha<sup>4)</sup>  
Rini Amelia<sup>5)</sup>

email: [ningfatmawati256@gmail.com](mailto:ningfatmawati256@gmail.com)<sup>1)</sup>, [novi221177@poliban.ac.id](mailto:novi221177@poliban.ac.id)<sup>2)</sup>.

[heppy@poliban.ac.id](mailto:heppy@poliban.ac.id)<sup>3)</sup>, [putriauliaemha@poliban.ac.id](mailto:putriauliaemha@poliban.ac.id)<sup>4)</sup>, [rini.amelia@poliban.ac.id](mailto:rini.amelia@poliban.ac.id)<sup>5)</sup>

<sup>1,2, 1,2,3,4,5</sup>Prodi D3 Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Banjarmasin

## Ringkasan

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi karyawan dalam menjaga loyalitas kerja dan kepuasan kinerja pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar serta mengkaji peran manajemen perusahaan dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan mixed method dengan metode deskriptif eksploratif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan pertanyaan terstruktur kepada 15 karyawan yang dipilih menggunakan purposive sampling. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check sedangkan analisis data menggunakan analisis deskriptif dan thematic analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seperti lingkungan kerja, komunikasi, perhatian atasan, dan peluang pengembangan karier. Mayoritas karyawan menyatakan bahwa tujuan kerja yang jelas dan peluang pengembangan karier membantu meningkatkan motivasi kerja (93,3%), sedangkan komunikasi dan umpan balik efektif memperoleh persetujuan tertinggi (100%). Penelitian ini juga menemukan fenomena kontradiktif, yaitu loyalitas kerja karyawan tetap tinggi meskipun sebagian responden merasa kurang puas terhadap kompensasi dan jaminan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor non-finansial seperti hubungan interpersonal, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh penting terhadap loyalitas kerja karyawan pada sektor ritel modern.

**Kata Kunci :** motivasi kerja, loyalitas kerja, kepuasan kinerja, manajemen sumber daya manusia

## 1. PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, loyalitas dan kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Loyalitas mencerminkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sedangkan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Tingginya loyalitas dan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan perusahaan (Anifah & John EHJ FoEh, 2022). Salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan meningkatnya *turnover intention* (Sari & Kasmiruddin, 2025). Selain faktor finansial, motivasi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, komunikasi, hubungan interpersonal, dan perhatian atasan terhadap karyawan. Pada sektor ritel modern, tingginya tuntutan pelayanan, sistem kerja yang dinamis dan kondisi kerja pasca-pandemi membuat perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan kerja karyawan secara lebih menyeluruh (Arman A, 2023). PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar sebagai perusahaan ritel modern membutuhkan sumber daya manusia yang loyal dan produktif untuk menjaga kualitas pelayanan dan keberlangsungan perusahaan.

Penelitian mengenai motivasi kerja, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih menggunakan pendekatan kuantitatif dan belum banyak menggali pengalaman subjektif karyawan operasional di sektor ritel modern daerah. Selain itu, fenomena loyalitas kerja yang tetap tinggi meskipun terdapat ketidakpuasan terhadap kompensasi dan jaminan kerja masih jarang dibahas secara mendalam. Penelitian ini penting dilakukan karena sektor ritel

modern memiliki karakteristik kerja yang dinamis dengan tingkat interaksi pelayanan yang tinggi, sehingga loyalitas dan kepuasan kerja karyawan menjadi aspek penting dalam menjaga kualitas layanan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan melalui pendekatan *mixed method* dan *thematic analysis* untuk mengeksplorasi persepsi serta pengalaman karyawan operasional secara lebih mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memotivasi karyawan dalam menjaga loyalitas kerja terhadap kepuasan kinerja pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar serta mengkaji peran manajemen perusahaan dalam memotivasi karyawan agar tetap loyal dan memiliki kepuasan terhadap hasil kerja mereka

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai motivasi kerja, loyalitas kerja dan kepuasan kerja telah banyak dilakukan pada berbagai sektor industri. Hariyanti et al. (2022) menemukan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja. (Husni et al., 2018) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan hubungan interpersonal memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, (Maulidana & Hermansyah, 2024) menyatakan bahwa kepemimpinan suportif dan komunikasi kerja yang baik mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian (Sari & Kasmiruddin, 2025) turut menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan kuantitatif dan lebih berfokus pada hubungan antar variabel secara statistik. Penelitian sebelumnya juga belum banyak menggali pengalaman subjektif karyawan operasional pada sektor ritel modern di daerah, khususnya terkait fenomena loyalitas kerja yang tetap tinggi meskipun terdapat ketidakpuasan terhadap kompensasi dan jaminan kerja. Selain itu, kajian mengenai kondisi kerja pasca-pandemi dan dinamika kerja operasional di industri ritel modern masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan melalui penggunaan pendekatan *mixed method* berbasis persepsi karyawan operasional pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor motivasi kerja secara kuantitatif tetapi juga mengeksplorasi pengalaman subjektif karyawan melalui *thematic analysis* untuk memahami fenomena kontradiktif antara loyalitas kerja yang tinggi dengan ketidakpuasan terhadap kompensasi dan jaminan kerja.

### Pengertian Eksplorasi

Eksplorasi dalam penelitian ini merujuk pada upaya memahami secara mendalam fenomena motivasi kerja, loyalitas kerja dan kepuasan kinerja melalui pengalaman dan persepsi karyawan operasional. Menurut (Sugiyono, 2017) pendekatan eksploratif digunakan untuk memahami fenomena sosial berdasarkan sudut pandang subjek penelitian. Dalam penelitian ini, eksplorasi dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam dan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi tema-tema utama seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, komunikasi manajemen, loyalitas kerja dan kepuasan terhadap kompensasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja secara lebih kontekstual serta mengidentifikasi fenomena kontradiktif dari pengalaman kerja karyawan operasional.

### Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). (Herzberg, 1959) melalui *Two Factor Theory* membagi motivasi ke dalam faktor motivator seperti penghargaan, pengakuan, dan pencapaian, serta faktor *hygiene* seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal. Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti pengembangan diri, lingkungan kerja, kompensasi dan dukungan manajemen (Rasyid & Tanjung, 2020). Penelitian (Sari & Kasmiruddin, 2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, terutama jika didukung lingkungan kerja yang nyaman dan komunikasi yang efektif. Pada industri ritel modern, faktor seperti perhatian atasan, hubungan interpersonal, dan peluang pengembangan karier juga menjadi pendorong penting motivasi kerja karyawan (Wulandari, 2025).

### **Pengertian Loyalitas karyawan**

Loyalitas karyawan merupakan bentuk kesetiaan dan komitmen individu terhadap perusahaan dalam jangka panjang. (Arman A, 2023) menjelaskan bahwa loyalitas dipengaruhi oleh kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, dan kesempatan pengembangan karier. Loyalitas kerja mencerminkan kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Kamal et al., 2019). (Husni et al., 2018) menyatakan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi oleh motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Namun, loyalitas tidak selalu dipengaruhi faktor finansial semata. Dalam beberapa kondisi, karyawan tetap loyal meskipun kurang puas terhadap kompensasi dan jaminan kerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal, perhatian atasan, komunikasi kerja, dan lingkungan kerja yang nyaman juga berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan (Maulidana & Hermansyah, 2024).

### **Pengertian Kepuasan kinerja**

Kepuasan kinerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaan ketika harapan sesuai dengan kondisi kerja yang dirasakan (Megantoro, 2023). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, hubungan kerja dan lingkungan organisasi (Robbins P & Timothy A. Judge, 2017). (Herzberg, 1959) melalui teori *Motivator-Hygiene* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja dan kompensasi. Pada sektor ritel modern, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh gaji, tetapi juga lingkungan kerja, komunikasi, hubungan interpersonal dan peluang pengembangan diri (Febriantina et al., 2024).

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* dengan metode deskriptif eksploratif. Pendekatan *mixed method* digunakan karena penelitian tidak hanya menggali pengalaman dan persepsi karyawan secara mendalam melalui wawancara dan observasi, tetapi juga menggunakan data kuantitatif sederhana berupa persentase hasil pertanyaan terstruktur untuk memperkuat hasil analisis. Pendekatan deskriptif eksploratif dipilih untuk memberikan gambaran secara sistematis mengenai motivasi karyawan dalam menjaga loyalitas kerja terhadap kepuasan kinerja pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Menurut (Sugiyono, 2017), pendekatan *mixed method* memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif melalui penggabungan data kualitatif dan kuantitatif.

### **Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah motivasi kerja, loyalitas kerja, dan kepuasan kinerja karyawan pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Penelitian difokuskan pada faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi motivasi kerja serta peran manajemen perusahaan dalam membangun loyalitas dan kepuasan kerja karyawan operasional. Menurut (Garini et al., 2021) motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam, observasi, dan pertanyaan terstruktur kepada karyawan PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur, jurnal ilmiah, dan referensi pendukung yang berkaitan dengan motivasi kerja, loyalitas kerja dan kepuasan kinerja.

### **Variabel Penelitian**

Penelitian ini memiliki variabel utama berupa motivasi kerja sebagai variabel independen serta loyalitas kerja dan kepuasan kinerja sebagai variabel dependen. Motivasi kerja meliputi faktor intrinsik seperti penghargaan, pengakuan, tanggung jawab dan peluang pengembangan diri serta faktor ekstrinsik seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan dukungan manajemen (Herzberg, 1959). Loyalitas kerja didefinisikan sebagai komitmen dan kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Megantoro, 2023), sedangkan kepuasan kinerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan ketika harapan individu sesuai dengan kondisi kerja yang dirasakan (Hariyanti et al., 2022).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan pertanyaan terstruktur. Wawancara mendalam dilakukan menggunakan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi kerja, loyalitas kerja, dan kepuasan kinerja karyawan. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung kondisi lingkungan kerja dan interaksi antar karyawan di perusahaan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa arsip, laporan perusahaan, dan dokumen lain yang relevan. Selain itu, pertanyaan terstruktur digunakan untuk memperoleh data kuantitatif sederhana berupa persentase persepsi karyawan terhadap beberapa indikator motivasi dan loyalitas kerja.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan *thematic analysis*. Data kuantitatif dianalisis menggunakan persentase untuk menggambarkan persepsi responden terhadap indikator penelitian, sedangkan data kualitatif dianalisis melalui tahapan reduksi data, kategorisasi tema, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan *thematic analysis* digunakan untuk mengidentifikasi pola, tema, dan fenomena kontradiktif yang muncul dari pengalaman kerja karyawan operasional. Tema-tema utama yang ditemukan meliputi motivasi intrinsik, lingkungan kerja, komunikasi manajemen, loyalitas kerja dan kepuasan terhadap kompensasi. Validitas data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan jawaban antar informan sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan pertanyaan terstruktur. *Member check* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan agar data yang diperoleh sesuai dengan kondisi sebenarnya (Ahmad & Musilimah, 2021). Proses ini bersifat interaktif dan reflektif, melibatkan perbandingan terus-menerus antara data dan teori hingga jenuh teoretis tercapai (Najwaini et al., 2026).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Faktor-faktor yang memotivasi karyawan dalam menjaga loyalitas kerja terhadap kepuasan kinerja pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti perhatian atasan, lingkungan kerja yang positif, komunikasi efektif, serta peluang pengembangan karier. Mayoritas informan menyatakan bahwa tujuan kerja yang jelas, komunikasi efektif dan umpan balik dari atasan membantu meningkatkan motivasi serta loyalitas kerja mereka. Hasil *thematic analysis* menunjukkan bahwa kebutuhan ekonomi, penghargaan, pengakuan, hubungan interpersonal dan peluang pengembangan diri menjadi faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sari & Kasmiruddin, 2025). Hasil *thematic analysis* menunjukkan bahwa kebutuhan ekonomi, penghargaan, dan kesempatan berkembang menjadi faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja karyawan.

#### a. Faktor Internal yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan

Tabel 4.1 hasil Faktor Internal yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan

| Faktor Internal             | Persentase | Poin Utama  | Kutipan Responden  |
|-----------------------------|------------|---|--|
| Keinginan untuk hidup layak | 93,3%      | Karyawan bekerja untuk mencukupi kebutuhan dasar dan layak hidup. | "Karena tujuan bekerja itu adalah untuk gaji." (Responden 3)   |
|                             |            |   | "Karena gaji tidak sesuai UMP dan pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan." (Responden 5) |
|                             |            |   | "Karena gaji dan kondisi kerja yang buruk membuat malas dalam bekerja." (Responden 9)                  |

| Faktor Internal                      | Persentase | Poin Utama   | Kutipan Responden  |
|--------------------------------------|------------|--|--|
| Keinginan dapat memiliki             | 100%       | Pekerjaan dianggap sarana untuk mewujudkan harapan dan tujuan pribadi.           | <p>"Karena bekerja mendapatkan sesuai dengan kenyataan memberi kesenangan." (Responden 2)</p> <p>"Kalau gaji sesuai kita bisa lebih memperhatikan kinerja." (Responden 6)</p> <p>"Sesuai pada keinginan dan harapan." (Responden 11)</p>                             |
| Keinginan memperoleh penghargaan     | 93,3%      | Apresiasi dan penghargaan dari perusahaan penting bagi semangat kerja.           | <p>"Karena itu sebuah bentuk apresiasi perusahaan terhadap kita yang telah bekerja dengan baik." (Responden 7)</p>   |
|                                      |            |  | <p>"Karena salah satu dari tujuan bekerja adalah mencari nafkah." (Responden 8)</p> <p>"Karena hak si pekerja." (Responden 10)</p>   |
| Keinginan memperoleh pengakuan       | 100%       | Merasa dihargai dan dilibatkan menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.     | <p>"Karena merasa dipercaya dan lebih merasa dihargai." (Responden 4)</p>  |
|                                      |            |  | <p>"Karena bertukar pikiran dapat menjadi keputusan bersama." (Responden 13)</p>   |
|                                      |            |  | <p>"Karena suatu keputusan itu harus didiskusikan terhadap semua bawahan." (Responden 14)</p>  |
| Keinginan berprestasi dan berkembang | 93,3%      | Tantangan dan dorongan dari atasan menjadi pemicu prestasi dan peningkatan diri. | <p>"Karena bisa meningkatkan prestasi dan suatu pengalaman." (Responden 6)</p> <p>"Karena dorongan dari atasan salah satu tugas yang harus dikerjakan." (Responden 12)</p> <p>"Karena pengalaman pemimpin sesuatu yang diperlukan bagi karyawan." (Responden 15)</p> |

Sementara itu, faktor eksternal yang paling berpengaruh meliputi lingkungan kerja yang nyaman, supervisi yang baik, komunikasi manajemen, dan kompensasi kerja. Lingkungan kerja yang suportif dan hubungan interpersonal yang baik terbukti menjadi faktor dominan dalam membentuk loyalitas kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Husni et al., 2018) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja dan hubungan interpersonal memiliki pengaruh penting terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

b. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan

Tabel 4.2 Hasil Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan

| Faktor eksternal          | Persentase | Poin Utama   | Kutipan Responden   |
|---------------------------|------------|--|---|
| Kondisi lingkungan kerja  | 100%       | Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan.     | <p>“Karena lingkungan yang bagus dapat meningkatkan kinerja.” (Responden 5)</p> <p>“Karena lingkungan kerja yang nyaman bisa membuat seseorang lebih nyaman sehingga membuat kinerja lebih baik.” (Responden 7)</p> <p>“Sangat membantu untuk pekerja karena di pekerjaan dibutuhkan kenyamanan untuk karyawan untuk tidak merasa jenuh.” (Responden 9)</p> |
| Kompensasi yang memadai   | 93,3%      | Kompensasi dianggap sebagai bentuk penghargaan dan pemicu loyalitas kerja                          | <p>“Karena itu sebuah bentuk apresiasi perusahaan terhadap kita yang telah bekerja dengan baik.” (Responden 7)</p> <p>“Karena gaji dan motivasi dari perusahaan menimbulkan loyalitas yang tinggi.” (Responden 14)</p> <p>“Sangat bagus untuk meningkatkan loyalitas bagi pekerja.” (Responden 10)</p>  |
| Supervisi yang baik       | 100%       | Arahan dan kejelasan dari atasan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan mengurangi kesalahan. | <p>“Karena arahan dari atasan lebih membantu memahami hal yang terjadi.” (Responden 1)</p> <p>“Karena dapat lebih jelas memahami dan mengurangi kesalahan.” (Responden 6)</p> <p>“Karena kejelasan sesuatu membuat pekerjaan lebih mudah dipahami.” (Responden 2)</p>   |
| Jaminan pekerjaan         | 86,7%      | Rasa aman dalam pekerjaan mendorong loyalitas dan kepuasan kerja.                                  | <p>“Karena perusahaan harus menyesuaikan semua kebutuhan kerja.” (Responden 6)</p> <p>“Karena kebutuhan karyawan itu wajib untuk dipenuhi.” (Responden 13)</p> <p>“Karena merasa perusahaan tidak menunaikan kewajibannya terhadap karyawan.” (Responden 12)</p>  |
| Status dan tanggung jawab | 93,3%      | Karyawan menginginkan kejelasan peran dan pemenuhan hak sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan.  | <p>“Karena perusahaan harus menyesuaikan semua kebutuhan kerja.” (Responden 6)</p> <p>“Karena kebutuhan karyawan itu wajib untuk dipenuhi.” (Responden 13)</p> <p>“Karena merasa perusahaan tidak menunaikan kewajibannya terhadap karyawan.” (Responden 12)</p>  |
| Peraturan yang fleksibel  | 53,3%      | Keadilan dan keluwesan peraturan dinilai penting untuk menjaga kenyamanan kerja antar rekan.       | <p>“Karena keadilan harus diperlakukan kepada semua rekan-rekan.” (Responden 8)</p> <p>“Karena perusahaan wajib menjalankan kewajiban-kewajibannya terhadap karyawan.” (Responden 10)</p> <p>“Karena keadilan harus dibagi merata terhadap rekan kerja.” (Responden 15)</p>   |

Hasil penelitian menunjukkan adanya fenomena kontradiktif dimana loyalitas kerja karyawan tetap tinggi meskipun sebagian responden merasa kurang puas terhadap kompensasi dan jaminan

kerja. Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa hubungan kerja yang baik, komunikasi efektif, perhatian atasan, dan lingkungan kerja yang nyaman membuat mereka tetap loyal terhadap perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas kerja pada sektor ritel modern lebih banyak dipengaruhi oleh faktor sosial dan psikologis dibandingkan faktor finansial semata, sejalan dengan penelitian (Maulidana & Hermansyah, 2024).

Tabel 4.3 Faktor Utama Memotivasi Karyawan dalam Menjaga Loyalitas terhadap Kepuasan Kinerja Berdasarkan Hasil Penelitian

| Faktor                           | Persentase | Kutipan Responden   |
|----------------------------------|------------|---|
| Motivasi kerja tinggi            | 100%       | "Karena motivasi kerja yang tinggi bisa membuat semangat karyawan." (Responden ke 7)            |
| Gaji & kompensasi layak          | 93,3%      | "Karena itu melanggar hak karyawan yang sudah disetujui di PKWT." (Responden ke 8)              |
| Pekerjaan menantang              | 93,3%      | "Karena bisa meng-upgrade diri dalam suatu pekerjaan dengan mencoba hal baru." (Responden ke 9) |
| Hubungan baik dengan rekan kerja | 100%       | "Hubungan baik dengan rekan menjadikan kenyamanan dan rajin dalam bekerja." (Responden ke 10)   |
| Lingkungan kerja nyaman          | 100%       | "Karena lingkungan yang bagus dapat meningkatkan kinerja." (Responden ke 11)                    |

#### Peran manajemen perusahaan dalam memotivasi karyawan untuk menjaga loyalitas kerja terhadap kepuasan kinerja pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk

Peran manajemen perusahaan dinilai mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja melalui komunikasi terbuka, kepemimpinan suportif dan peluang pengembangan karier. Lingkungan kerja yang positif memperoleh tingkat persetujuan tertinggi sebesar 100%, sedangkan peluang pengembangan karier dan tujuan kerja yang jelas memperoleh persetujuan sebesar 93,3%. Karyawan juga menilai bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa nyaman dan sense of belonging terhadap perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hariyanti et al., 2022) serta (Maulidana & Hermansyah, 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.4 Peran manajemen perusahaan dalam memotivasi karyawan

| Peran Manajemen                             | Persentase | Poin Utama   | Kutipan Responden   |
|---|------------|--|---|
| Menyediakan Sistem Penghargaan dan Insentif | 66,7%      | Gaji dan kompensasi sesuai kontrak meningkatkan motivasi | "Gaji adalah salah satu hal yang sangat dibutuhkan dan harus sesuai kontrak kerja yang ditetapkan." (Responden 1)<br><br>"Karena hal utama dalam bekerja adalah mendapatkan penghasilan." (Responden 7) |
| Menetapkan Tujuan dan Harapan yang Jelas    | 93,3%      | Tujuan yang jelas mendorong prestasi dan tanggung jawab  | "Dorongan dari atasan salah satu tugas yang harus dikerjakan." (Responden 7)<br><br>"Karena bisa meningkatkan prestasi dan pengalaman." (Responden 8)   |

| Peran Manajemen  | Persentase | Poin Utama  | Kutipan Responden  |
|--|------------|---|--|
| Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif dan Menyenangkan | 100%       | Lingkungan nyaman meningkatkan konsentrasi dan mengurangi stres | “Lingkungan kerja yang nyaman bisa membuat seseorang lebih nyaman dengan pekerjaan sehingga dapat membuat kinerja lebih baik.” (Responden 2)<br><br>“Karena meningkatkan konsentrasi dan mengurangi stres.” (Responden 11) |
| Menyediakan Peluang Pengembangan dan Karier                | 93,3%      | Kesempatan berkembang meningkatkan motivasi dan pengalaman      | “Karena dapat mengembangkan diri dan meningkatkan pengalaman kerja.” (Responden 10)<br><br>“Karena bisa meng-upgrade diri dalam pekerjaan dengan mencoba hal baru.” (Responden 9)  |
| Memberikan Umpan Balik dan Evaluasi yang Konstruktif       | 100%       | Arahan atasan meningkatkan pemahaman dan kinerja                | “Arahan dari atasan membantu memahami tugas dan meningkatkan kinerja.” (Responden 1)<br><br>“Karena pengarahan dalam suatu pemimpin itu perlu.” (Responden 10)   |
| Membangun Komunikasi yang Efektif dan Terbuka              | 100%       | Komunikasi dua arah membuat karyawan merasa dihargai            | “Karena merasa dipercaya dan lebih dihargai.” (Responden 1)<br><br>“Karena bertukar pikiran dapat menjadi keputusan bersama.” (Responden 11)   |
| Menumbuhkan Rasa Kepemilikan ( <i>Sense of Belonging</i> ) | 93,3%      | Lingkungan inklusif membuat karyawan merasa betah               | “Karena menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tidak ada pembedaan.” (Responden 14)<br><br>“Karena dapat membuat karyawan betah bekerja.” (Responden 6)  |

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi, keadilan organisasi, dan jaminan kerja masih perlu diperbaiki. Sebagian responden menilai bahwa penghargaan dan kompensasi belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kebijakan kompensasi dan kesejahteraan kerja guna meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Husni et al., 2018) yang menyatakan bahwa kompensasi dan keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.5 Tabel Peran Manajemen dan Pengaruhnya

| Peran Manajemen                     | Persentase Responden Setuju | Kutipan Responden   |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Memberi arahan jelas                | 100%                        | “Kejelasan sesuatu membuat pekerjaan lebih mudah dipahami.” (Responden ke 2)      |
| Sikap peduli & ramah                | 93,3%                       | “Karena meningkatkan kenyamanan dalam kerja.” (Responden ke 10)                   |
| Melibatkan karyawan dalam keputusan | 100%                        | “Karena merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan.” (Responden ke 13) |

| Peran Manajemen             | Persentase Responden Setuju | Kutipan Responden  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Menetapkan tujuan menantang | 93,3%                       | "Karena bisa meningkatkan prestasi dan pengalaman." (Responden ke 8) |

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh penting terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kinerja karyawan pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Temuan ini memperkuat teori (Herzberg, 1959) bahwa loyalitas dan kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga penghargaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung sedangkan faktor hygiene seperti kompensasi dan kondisi kerja memengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Hariyanti et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan dan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang efektif, dan hubungan interpersonal yang baik menjadi faktor utama dalam meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian (Husni et al., 2018) yang menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan komunikasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk loyalitas kerja karyawan operasional.

Penelitian ini juga menemukan fenomena kontradiktif dimana sebagian karyawan tetap loyal meskipun merasa kurang puas terhadap sistem kompensasi dan jaminan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas kerja karyawan pada sektor ritel modern lebih dipengaruhi oleh kenyamanan kerja dan hubungan sosial dibandingkan kompensasi finansial semata. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Maulidana & Hermansyah, 2024). Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan peluang pengembangan karier mampu meningkatkan sense of belonging dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat *Self-Determination Theory* dari (Kurniawan, 2015) yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja, khususnya pada karyawan operasional sektor ritel modern

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja dan kepuasan kinerja karyawan pada PT DFI Ritel Nusantara Tbk Kertak Hanyar. Penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas kerja karyawan pada sektor ritel modern tidak hanya dipengaruhi faktor finansial, tetapi juga lingkungan kerja, hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan suportif. Temuan ini memperlihatkan bahwa faktor non-finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas dan kepuasan kerja karyawan operasional. Faktor yang paling dominan dalam meningkatkan loyalitas kerja adalah lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang baik, dan perhatian atasan. Penelitian ini juga menemukan bahwa loyalitas kerja tidak hanya dipengaruhi faktor finansial tetapi juga faktor non-finansial seperti komunikasi kerja, kepemimpinan suportif, dan rasa nyaman di lingkungan kerja. Selain itu, peran manajemen perusahaan dinilai cukup efektif melalui komunikasi terbuka, pemberian umpan balik, dan peluang pengembangan karier.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk mempertahankan lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta gaya kepemimpinan yang suportif guna meningkatkan motivasi, loyalitas kerja, dan kepuasan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi, keadilan organisasi dan jaminan kerja agar loyalitas serta kepuasan kerja karyawan dapat meningkat secara lebih optimal dan berkelanjutan

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., & Musilimah, M. (2021). Memahami teknik pengolahan dan analisis data kualitatif. *Pelangka Raya Internasional and National Conference on Islamic Studies*, 1, 173–186.
- Anifah, & John EHJ FoEh. (2022). Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(3).

3. Arman A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan program kesejahteraan karyawan terhadap semangat kerja pada PT Happy Puppy Tenggara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 66–74.
4. Febriantina, S., Kimura, C., Nurkhairani, H., Wicaksono, M. F. B., Nugraha, P. A., & Primadhita, S. (2024). Literature Review : Teori-Teori Kepemimpinan (Modern dan Tradisional). *Journal of Student Research*, 3(1), 97–109. <https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jsr/article/view/3531>
5. Garini, E. A., Heryjanto, A., Manajemen, M., & Mulia, B. (2021). PENGARUH PENGHARGAAN FINANSIAL, PROMOSI JABATAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH LOYALITAS KARYAWAN (Studi Empiris: Karyawan PT XXX Jakarta). In *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* (Vol. 18, Number 1). <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/42735>
6. Hariyanti, M., Elfiswandi, E., & Zefriyenni, Z. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap loyalitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7, 40–46.
7. Herzberg, M. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
8. Husni, H., Musnadi, S., & Faisal, F. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap loyalitas kerja pegawai rutan di Provinsi Aceh (Studi kasus pada Rutan Klas IIB Banda Aceh dan Rutan Klas IIB Jantho). *Jurnal Magister Manajemen*, 2, 88–98.
9. Kamal, F., Winarso, W., & Sulistio, E. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi kasus: PT Agung Citra Transformasi). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Agung Citra Transformasi)*, 15, 38–45.
10. Kurniawan, I. (2015). KEPUASAN KERJA KARYAWAN Oleh : *Universitas Mataram*, (October), 81–95.
11. Maulidana, H., & Hermansyah, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *MES Management Journal*, 3(3), 214–225. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.439>
12. Megantoro, W. (2023). *Pengaruh loyalitas, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV. Lensa Informatika Surabaya*.
13. Najwaini, E., Emha, P.A., & Sulistiani, S. (2026). *Community-driven inclusive business model in sasirangan business: Sustainable economic strategy for vulnerable groups in Banjarmasin*. Proceedings of the 4th International Conference on Management and Business (ICOMB 2025). [https://doi.org/10.2991/978-94-6239-656-2\\_25](https://doi.org/10.2991/978-94-6239-656-2_25)
14. Rasyid, Mhd. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60–74. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4698>
15. Robbins P, & Timothy A. Judge. (2017). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education as Prentice Hall.
16. Sari, V. W., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Pemberian Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *ECo-Buss*, 7(3), 1548–1561. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1339>
17. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabet.
18. Wulandari, D. (2025). *Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Apotek Arkadia Jakarta Barat the Effect of Job Satisfaction and Leadership Style on Employee Loyalty At Arkadia Pharmacy West Jakarta*. 11522–11536.