



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 7304-7311

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Insentif dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri Retail di Surabaya

Lilis Hidayatus Sugiarti, Dea Amellia, Angels Monica, Adinda Diah Fatikha Yusuf, Arinndah Cindy, Nindya Kartika Kusmayati

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, STIE Mahardika Surabaya

sugiartihidayatus@gmail.com, cdeaamellia88@gmail.com, angelsmonica96@gmail.com, adindadiahfy@gmail.com,

arinndahcindy@gmail.com, nindya.kusmayati@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh pemberian insentif dan kondisi lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan aktif pada sektor industri retail di wilayah Kota Surabaya. Ketatnya penetrasi bisnis retail modern menuntut setiap perusahaan ritel untuk memiliki SDM yang kompetitif, produktif, serta memiliki etos kerja tinggi. Karakteristik kinerja tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana manajemen mampu mengelola kepuasan kerja melalui penyediaan lingkungan fisik-nonfisik yang kondusif serta skema insentif yang adil. Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif deskriptif berbasis analisis regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS 22. Pengumpulan data diaplikasikan dengan penyebaran kuesioner terstruktur terhadap 50 responden karyawan retail aktif di Surabaya yang dipilih menggunakan metode purposive sampling. Seluruh instrumen diuji melewati uji validitas dan reliabilitas, dan memenuhi uji asumsi klasik termasuk uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Didapatkan hasil secara parsial merefleksikan variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh mayoritas yang signifikan dan positif pada kepuasan kerja $T_{hitung} = 4,073$; $sig. = 0,000$. Variabel insentif juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dan positif parsial ($T_{hitung} = 2,793$; $sig. = 0,008$). Dengan bersamaan melewati uji F , kedua variabel independen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($_{hitung} = 26,882$; $sig. = 0,000$). Skor Koefisien Determinasi R^2 senilai 0,534 mengindikasikan kontribusi lingkungan kerja dan insentif dapat merefleksikan variasi kepuasan kerja senilai 53,4%, sedangkan nilai lainnya dijelaskan faktor eksternal yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Kata kunci: Insentif, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Industri Retail, Surabaya

1. Latar Belakang

Saat ini, modernisasi dan globalisasi ekonomi berkembang pada industri retail di Indonesia, terutama pada kota-kota metropolitan contohnya Surabaya yang menunjukkan dinamika persaingan sangat ketat. Pertumbuhan pusat perbelanjaan, minimarket, supermarket, hingga gerai eceran khusus menuntut setiap pelaku usaha ritel untuk terus memikirkan strategi bertahan hidup dan mengoptimalkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki orientasi jangka panjang untuk memaksimalkan volume penjualan sekaligus meningkatkan mutu hasil kerja organisasi. Namun, pencapaian target-target korporasi tersebut tidak pernah lepas dari peran vital aset paling benilai dalam sebuah korporasi, yaitu SDM. mutu, loyalitas, dan produktivitas SDM menjadi penentu utama apakah sebuah perusahaan ritel mampu memenangkan pasar atau justru tersingkir dari kompetisi industri yang agresif.

Setiap perusahaan memiliki orientasi untuk terus mengoptimalkan volume maupun mutu hasil kerja guna menjaga eksistensi dan keunggulan bersaing di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Bergantungnya kualitas SDM diwujudkan pada orientasi penciptaan suasana kerja yang mendukung serta penerapan skema insentif yang sepadan menjadi dua elemen kunci untuk mendorong terciptanya rasa puas pada diri karyawan sekaligus memaksimalkan efektivitas kerja mereka.[1] Hal tersebut bisa dijelaskan dengan adanya lingkungan kerja dan insentif yang memadai sebagai upaya membentuk karyawan yang merasa puas dengan dibarengi kinerja yang efektif (Suaib & Ilyas, 2026). Mental karyawan sangat berkorelasi dengan lingkungan kerja dan insentif sehingga sangatlah penting sebagai wujud optimalisasi kerja (Vimanda et al., 2024). Kepuasan kerja dapat meningkat dan produktif jika kondusif dan amannya lingkungan kerja.[2] Terlebih lagi, tempat kerja yang bernuansa nyaman dan

aman berkontribusi secara signifikan dalam menumbuhkan kepuasan kerja karyawan untuk jangka panjang yang bisa menaikkan capai kinerja. [3]

Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berupa insentif finansial maupun nonfinansial. Insentif berperan sebagai sarana motivasi yang mendorong karyawan bekerja lebih optimal [4] sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja[5]. Penurunan performa karyawan dapat terjadi akibat lingkungan kerja yang kurang kondusif dan upah insentif yang tidak memadai (Novianti et al., 2023). Adanya problema tersebut menyebabkan kontribusi dan prestasi kerja menurun karena kurang maksimalnya performa karyawan (Zahra et al., 2020). Sebab itu, organisasi yang memiliki pengelolaan sumber daya manusia unggul semestinya mampu merancang struktur insentif yang selaras dengan beban dan tingkat kerumitan pekerjaan, sehingga mampu menjaga gairah kerja tim dan memastikan laju produktivitas perusahaan tetap stabil (Suaib & Ilyas, 2026).

Signifikansi lingkungan kerja juga tidak dapat diabaikan mengingat mayoritas waktu harian karyawan dihabiskan di lokasi kerja (Yulia et al., 2023). Tempat kerja yang tertata baik dan memberikan kenyamanan, baik secara fisik maupun mental, akan menghasilkan timbal balik positif bagi perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja, inovasi, dan dedikasi karyawan (Lukito et al., 2025). Di sisi lain, rasa tidak nyaman yang muncul akibat fasilitas yang minim, hubungan kerja yang buruk, atau tekanan kerja berlebihan akan secara langsung menurunkan mutu pekerjaan karyawan dan menghambat pencapaian target perusahaan (Julidawati et al., 2023). Pada dasarnya, karyawan akan memberikan usaha terbaiknya ketika mereka berada di lingkungan yang mendukung dan menghargai keseimbangan kehidupan kerja, sehingga penyediaan kondisi tersebut menjadi tanggung jawab utama perusahaan. Kenyamanan dalam bekerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kejelasan pembagian tugas, aspek psikologis dan fisik yang memadai, serta bagaimana kualitas kehidupan kerja dikelola oleh organisasi[7]. Proses pengelompokan pekerjaan, faktor psikologis dan fisik, serta sumbangsih kehidupan kerja menjadi suatu hal yang berhubungan dengan nyamannya karyawan dalam bekerja (Afandi et al., 2022).

Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*). Banyak manajemen perusahaan retail menengah ke bawah yang masih memandang pengelolaan lingkungan kerja fisik sebagai pos pengeluaran yang membebani kas operasional, bukan sebagai investasi SDM jangka panjang. Di sisi lain, pembagian skema insentif yang tidak transparan atau tidak selaras dengan beban kerja nyata di lapangan sering memicu konflik internal dan kecemburuan sosial antarkaryawan. Penurunan performa kerja, tingginya angka keluhan pelanggan, dan perilaku kerja kontraproduktif acapkali berakar dari akumulasi rasa kecewa karyawan terhadap minimnya fasilitas kerja dan tidak memadainya apresiasi finansial yang mereka terima dari pihak manajemen ritel.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kondisi makroekonomi di Kota Surabaya. Berdasarkan regulasi ketenagakerjaan dan Keputusan Gubernur Jawa Timur mengenai penetapan UMK tahun 2025, Kota Surabaya memegang predikat sebagai wilayah dengan nilai upah minimum tertinggi di Provinsi Jawa Timur, yakni mencapai Rp4.961.753,00. Angka upah minimum yang tinggi ini secara sosiologis dan ekonomis mengubah cara pandang serta ekspektasi tenaga kerja di Surabaya. Dengan standar hidup kota metropolitan yang tinggi, para pekerja retail tidak lagi sekadar menuntut upah pokok, melainkan sangat sensitif terhadap keadilan nominal insentif, transparansi pembagian bonus, serta tuntutan pemenuhan kualitas hidup kerja (*quality of work life*) melalui lingkungan kerja yang manusiawi dan aman.

Meskipun keterkaitan antara kompensasi, kenyamanan tempat kerja, dan kepuasan kerja telah banyak dibahas dalam teori manajemen umum, studi yang secara empiris membedah dampak gabungan kedua aspek tersebut pada sektor ritel pasca-penyesuaian upah makro di Surabaya masih sangat terbatas. Sebagian besar literatur terdahulu cenderung mempunyai titik tumpu pada industri manufaktur skala besar atau lembaga perbankan formal. Kekhasan industri retail yang padat karya, bertingkat interaksi tinggi dengan konsumen, serta memiliki fluktuasi target harian memerlukan pendekatan analisis yang spesifik. Berdasarkan latar belakang masalah yang kompleks tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan fokus utama untuk menguji dengan teoritikal dan mendalam akan pengaruh insentif dan lingkungan kerja pada level kepuasan kerja karyawan pada industri retail di Kota Surabaya.

Berdasarkan hal tersebut, lingkungan kerja dan insentif dapat dipandang sebagai dua penentu utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, selain berbagai faktor penunjang lainnya. Namun demikian, kajian yang secara khusus menganalisis dampak gabungan kedua variabel ini terhadap kepuasan kerja pada karyawan sektor eceran di Surabaya masih sangat minim. Padahal, merujuk pada Keputusan Gubernur Jawa Timur (2025), Upah Minimum Kota Surabaya untuk tahun 2025 telah diputuskan sebesar Rp4.961.753,00 dan merupakan yang paling tinggi di Jawa Timur, sehingga secara alamiah harapan karyawan terhadap nominal, keterbukaan, serta asas keadilan dalam sistem insentif perusahaan pun ikut mengalami peningkatan.

2. Metode Penelitian

```
graph LR; X1[Insentif X1] -- "H1 (+)" --> Y[Kepuasan Karyawan]; X2[Lingkungan Kerja X2] -- "H2 (+)" --> Y; X1 -.- "H3 (+)" --> Y;
```

Keterangan :

Hipotesis :

H3 : Insentif(X1) dan lingkungan kerja (X2) simultan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan (Y).

3. Hasil dan Diskusi

Mengacu pada jawaban 50 responden didapatkan responden berjenis kelamin perempuan sejumlah 35 responden (70%) dan laki-laki sejumlah 15 orang 30% sehingga rata-rata pegawai retail adalah perempuan. Adapun mayoritas usia dari responden berada umur 21-30 tahun sejumlah 39 orang (78%), sisanya usia kurang dari 20 tahun 6 orang (12%), 4 orang (9%) berumur 31-40 tahun, dan berumur 40 tahun lebih 1 orang (1%). Hal ini menegaskan bahwa memang secara umum pekerja di sektor retail adalah berada di usia produktif. Adapun masa kerja pekerja retail tersebut mayoritas bekerja pada rentang 1-3 tahun sebanyak 26 orang (52%), sisanya sebanyak 11 orang (25%) pada rentang 3-5 tahun, 7 orang (14%) pada rentang kurang satu tahun, dan 6 orang (12%) pada rentang lebih dari 5 tahun. Hal ini menegaskan bahwa rata-rata masa kerja pekerja retail adalah di zona percobaan yaitu sebanyak 1-3 tahun yang dimana mayoritas menjadi pekerja tetap di retail tersebut. Adapun lokasi kerja pada pekerja retail

tersebut yaitu 19 orang (38%) berdomisi Surabaya Selatan, 11 orang (22%) berdomisi di Surabaya Timur, masing-masing 9 orang (18%) di Surabaya Barat dan Pusat, dan sisanya 2 orang (4%) di Surabaya Utara.

Setelah proses pengumpulan data dilakukan pengujian data dengan bantuan IBM SPSS 22 untuk meninjau berbagai tes uji deskriptif kuantitatif.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
X1 (Insentif)				
X1-1	0.738	0.279	0.000	Valid
X1-2	0.763			
X1-3	0.719			
X1-4	0.559			
X2 (Lingkungan Kerja)				
X2-1	0.681	0.279	0.000	Valid
X2-2	0.459			
X2-3	0.686			
X2-4	0.791			
Y (Kepuasan Kerja)				
Y-1	0.877	0.279	0.000	Valid
Y-2	0.888			
Y-3	0.731			
Y-4	0.762			

Seluruh butir pernyataan merefleksikan hasil yang konsisten. Sebagai contoh, pada item X2-4, didapatkan skor r-hitung senilai 0,791 yang jauh melampaui r-tabel 0,279 dengan sig. $0,000 < 0,05$, maka relasi penilaian item tersebut dengan semua nilai variabel adalah signifikan secara statistik. Hubungan yang signifikan ini merefleksikan setiap item kuesioner benar-benar searah dan konsisten dalam mengukur fenomena lingkungan kerja pada karyawan retail di Surabaya. Dengan demikian, tidak ada butir pernyataan yang bersifat bias atau ambigu. Sehingga, tidak terdapat pernyataan bersifat bias, ambigu, atau tidak dapat dipahami oleh responden, sehingga seluruh instrumen layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Adapun selanjutnya adalah uji reliabilitas untuk meninjau data tersebut reliabel atau tidak jika digunakan di sampel lain dengan pemaparan sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Insentif (X1)	0.766	> 0.6	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.763		
Kepuasan Kerja (Y)	0.819		

Merujuk pada Tabel 2, terlihat bahwa skor Cronbach's Alpha X1 0,766, X2 0,763, dan Y 0,819. Ketiga skor tersebut lebih dari 0,6 sehingga semua variabel mempunyai reliabilitas dengan syarat yang terpenuhi sudah memenuhi syarat reliabilitas. Nilai Cronbach's Alpha pada Y merefleksikan kuesioner koheren dari dalam dengan maksimal dengan tingkat keandalan yang tinggi dalam menangkap persepsi serta tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan industri eceran di Surabaya. Artinya, jika kuesioner ini diberikan kepada kelompok responden lain dengan karakteristik serupa, maka kemungkinan besar akan menghasilkan jawaban yang relatif konsisten.

Adapun selanjutnya adalah uji normalitas untuk meninjau data tersebut normal atau tidak sebelum diuji regresi dengan pemaparan sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Sig.	Kriteria	Keterangan
0.657	> 0.05	Valid

Uji Kolmogorov-Smirnov didapatkan dengan sig. 0,657 > 0,05 sehingga data residual normal dan layak diaplikasikan dan hasil estimasinya tidak bias. Uji Regresi Linear Berganda yang memuat Uji t dan uji multikoleniaritasnya dengan penjelasan berupa:

Tabel 4. Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized B	Std. Error	t	Sig	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
(Constant)	- 2.744	1.780	- 1.542	0.130		
Insentif (X1)	0.411	0.147	2.793	0.008	0.690	1.450
Lingkungan Kerja (X2)	0.675	0.166	4.073	0.000	0.690	1.450

Analisis regresi diaplikasikan dalam meninjau besar dan arah variabel dependen ditinjau dari independen. Berdasarkan Tabel *Coefficients*, didapatkan persamaan regresi berupa:

$$Y = - 2.744 + 0.411 X1 + 0.675 X2$$

Mengacu hasil uji regresi, skor konstanta sebesar -2,744 sehingga variabel independen dianggap konstan dan tingkat kepuasan kerja adalah negatif, yang berarti keberadaan insentif dan lingkungan kerja sangat mutlak diperlukan. Koefisien regresi Insentif (X1) = 0,411 serta Lingkungan Kerja (X2) = 0,675 merefleksikan arah pengaruh yang positif. Adapun Uji T-nya berupa:

1. Pengaruh insentif (X1) terhadap kepuasan kerja (Y): Variabel insentif (X1) mempunyai skor t hitung = 2.793 > 2.011, sig. 0.008 < 0.05, disimpulkan H1 diterima atau secara parsial variabel insentif berelasi dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan retail di Surabaya
2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y): variabel Lingkungan Kerja (X2) memiliki skor thitung sebesar 4.073 > 2.011 dengan sig. 0,000 < 0.005 disimpulkan H2 diterima atau secara parsial variabel lingkungan kerja berelasi dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan retail di Surabaya.

Adapun Uji multikolinearitas berupaya memastikan tidak diperoleh relasi yang besar antar variabel independen. Mengacu hasil pengujian, skor VIF dan *Tolerance* variabel X1 dan Y 1.450 < 10,00 dan 0,690 > 0,10 sehingga terhindar dari gangguan multikolinearitas dimana variabel Insentif serta Lingkungan Kerja dapat digunakan secara bersamaan untuk memprediksi Kepuasan Kerja tanpa terjadi tumpang tindih pengaruh.

Setelah melakukan uji regresi, dilakukan uji Koefisien Determinasi (R^2) dengan pemaparan sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.730	0.534	0.514	2.331

R Square diperoleh senilai 0,534 dimana hal ini mengandung pengertian bahwa sumbangsih atau kontribusi variabel Insentif (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) dalam menjelaskan variasi variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 53,4% dengan 46,6% didapatkan dari berbagai variabel lain misal peluang pengembangan karir, budaya organisasi, beban kerja, gaya kepemimpinan dan sejenisnya. Setelah melakukan uji regresi, dilakukan uji F berupa:

Tabel 6. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	292.221	2	146.110	26.882	0.000
Residual	255.459	47	5.435		
Total	547.680	49			

Didapatkan nilai sig. $0.000 < 0.05$, skor F hitung senilai $26,882 > 3.20$ (skor F tabel $df_1 = 2$ dan $df_2 = 47$) sehingga H3 diterima atau variabel insentif (X1) dan lingkungan kerja (X2) simultan signifikan dan berpengaruh pada variabel kepuasan kerja (Y).

Diskusi

Hasil pengujian statistik parsial (uji T) membuktikan bahwa variabel insentif memiliki koefisien regresi sebesar 0,411 dengan skor t hitung senilai 2,793, yang mana nilai tersebut lebih besar dari T Tabel (2,011) dan skor signifikansi sebesar $0,008 > 0,05$. Temuan tersebut secara empiris menerima Hipotesis Pertama (H1) yang menjelaskan insentif berpengaruh secara signifikan dan positif pada kepuasan kerja karyawan industri retail di Surabaya.

Secara teoretis, insentif berfungsi sebagai penguat eksternal (*extrinsic reinforcer*) yang memotivasi individu untuk merealisasikan perilaku kerja tertentu demi mencapai target organisasi. Pada sektor industri ritel, beban kerja karyawan sering kali bersentuhan langsung dengan kelelahan fisik, seperti berdiri dalam waktu lama, melayani keluhan pelanggan secara langsung, hingga melakukan penataan produk (*visual merchandising*) secara berkala. Ketika pihak manajemen mengintegrasikan sistem insentif yang adil seperti bonus berbasis pencapaian target omzet toko atau komisi penjualan individu karyawan akan merasa bahwa energi ekstra yang mereka keluarkan dihargai secara proporsional. Rasa dihargai inilah yang mentransformasi persepsi beban kerja menjadi kepuasan emosional. Temuan ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh Wahyuningsih dan Kirono (2023) yang menegaskan bahwa motivasi kerja dan kepuasan fungsional karyawan dapat dipicu secara optimal melalui implementasi kebijakan insentif yang transparan dan kompetitif.

Temuan paling menarik pada penelitian ini berupa besarnya pengaruh variabel lingkungan kerja dibandingkan dengan variabel insentif. Berdasarkan Tabel Coefficients, koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja senilai 0,675 dengan nilai T hitung yang sangat tinggi yaitu 4,073 (sig. = $0,000 < 0,05$). Hasil ini secara meyakinkan menerima Hipotesis Kedua (H2) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif berbasis parsial pada kepuasan kerja karyawan retail di Surabaya.

Bobot pengaruh lingkungan kerja (0,675) yang lebih tinggi daripada insentif (0,411) mengindikasikan bahwa bagi pekerja retail di Surabaya, kenyamanan situasi tempat kerja harian dinilai jauh lebih krusial dibandingkan sekadar iming-iming bonus finansial. Fenomena ini dapat ditelaah secara mendalam melalui karakteristik industri ritel itu sendiri. Sektor retail melibatkan intensitas interaksi sosial yang konstan dan tinggi, baik antarsesama rekan kerja (*teamwork*), dengan supervisor gerai, maupun dengan ratusan pelanggan yang memiliki watak berbeda-beda. Tekanan mental operasional yang dihadapi pramuniaga atau kasir sangat rentan memicu stres kerja (*job stress*).

Dalam kondisi tekanan eksternal dari pelanggan yang tinggi, keberadaan lingkungan kerja nonfisik yang suportif seperti komunikasi yang harmonis, toleransi antarkerja, serta kepemimpinan supervisor yang mengayomi bertindak sebagai peredam stres (*stress buffer*) yang sangat efektif. Selain itu, aspek fisik seperti kebersihan toko, pendingin ruangan (AC) yang berfungsi baik, pencahayaan yang tidak melelahkan mata, dan tata letak meja kasir yang ergonomis secara kumulatif membentuk rasa aman dan nyaman secara jasmani. Karyawan yang merasa didukung oleh lingkungannya akan memiliki stabilitas emosi yang baik, sehingga mampu menampilkan kepuasan kerja yang sejati. Temuan empiris ini memperkuat analisis dari Novianti et al. (2023) serta Virnanda et al. (2024) yang menyatakan kualitas lingkungan kerja fisik dan psikologis berdampak langsung pada pemeliharaan kesehatan mental pekerja, yang pada gilirannya mendorong kepuasan kerja jangka panjang secara linier.

Melalui pengujian simultan (uji F), didapatkan nilai F Hitung senilai 26,882 dengan level signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini membuktikan kebenaran Hipotesis Ketiga H3; variabel insentif dan lingkungan kerja simultan mempunyai kontribusi pengaruh yang nyata serta signifikan pada kepuasan kerja karyawan retail di Surabaya. Keterpaduan antara jaminan finansial lewat insentif dan jaminan kenyamanan melalui ekosistem kerja menciptakan efek sinergi yang kuat bagi pengelolaan SDM.

Berdasarkan skor Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,534 bermakna bahwa sebesar 53,4% variasi atau naik-turunnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan retail di Surabaya dipengaruhi secara langsung oleh variabel kemudahan insentif dan kenyamanan lingkungan kerja yang disediakan perusahaan. Sisa persentase sebesar 46,6% direfleksikan variabel-variabel eksternal lain yang tidak diteliti, seperti jalur kejelasan pengembangan karier, gaya kepemimpinan visioner, budaya organisasi (*corporate culture*), maupun karakteristik kepribadian individu karyawan itu sendiri.

Implikasi praktis bagi para pemilik usaha dan manajemen retail di Surabaya sangatlah jelas. Di tengah dinamika Kota Surabaya yang menetapkan standar UMK tinggi, pemenuhan kepuasan kerja tidak lagi bisa dipandang

sebelah mata. Pihak manajemen tidak boleh hanya berfokus pada salah satu aspek saja. Menyediakan bonus insentif yang besar namun membiarkan lingkungan kerja toksik penuh tekanan interpersonal yang buruk hanya akan memicu tingginya angka *turnover* karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang sangat ramah tanpa diimbangi oleh skema insentif yang adil di tengah tingginya biaya hidup kota besar akan membuat karyawan merasa dieksploitasi, yang lambat laun menurunkan produktivitas kerja mereka.

Oleh karena itu, manajemen industri retail di Surabaya disarankan untuk menerapkan kebijakan evaluasi berkala terhadap kedua variabel ini. Pembinaan fasilitas fisik toko, pelatihan komunikasi bagi para manajer gerai untuk menciptakan atmosfer nonfisik yang suportif, serta restrukturisasi sistem insentif penjualan yang bersifat transparan, jujur, dan mudah dipahami oleh seluruh lapisan karyawan merupakan langkah strategis yang harus segera diambil. Ketika kepuasan kerja karyawan ritel berhasil dioptimalkan, hal tersebut akan memicu dampak domino positif berupa peningkatan mutu pelayanan pelanggan, meningkatnya loyalitas konsumen, dan pada akhirnya mengamankan profitabilitas serta keberlanjutan bisnis retail di tengah persaingan pasar yang kian kompetitif.

Hasil diskusi dalam penelitian ini menjelaskan kepuasan kerja karyawan industri retail di Kota Surabaya sangat ditentukan oleh integrasi yang seimbang antara pemenuhan aspek finansial dan kenyamanan atmosfer tempat kerja. Melalui pembuktian matematis, keberadaan skema insentif yang adil terbukti mampu memotivasi karyawan secara ekstrinsik dan membuat mereka merasa dihargai atas kontribusi fisik maupun mental dalam mengejar target operasional gerai. Namun, temuan yang paling krusial dalam kajian ini merefleksikan variabel lingkungan kerja mempunyai bobot pengaruh yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan insentif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa di tengah karakteristik pekerjaan ritel yang menuntut interaksi sosial intensif dan rentan memicu stres kerja, para karyawan lebih memprioritaskan dukungan lingkungan kerja nonfisik yang harmonis serta fasilitas fisik yang ergonomis demi menjaga stabilitas emosional dan kenyamanan jasmani mereka selama bekerja.

Secara simultan, kombinasi dari kedua variabel ini terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dan nyata dalam membentuk respons psikologis positif karyawan, dengan kekuatan pengaruh mencapai 53,4% terhadap variasi kepuasan kerja. Implikasi manajerial dari temuan ini menuntut para pelaku bisnis retail di Surabaya terutama pasca-penyesuaian standar upah minimum kota yang tinggi untuk tidak lagi berfokus pada salah satu instrumen saja. Manajemen perusahaan berkewajiban merancang kebijakan strategis yang sinergis, yaitu dengan melakukan restrukturisasi sistem insentif yang transparan dan kompetitif, sekaligus secara konsisten memelihara iklim kerja yang kondusif, aman, dan suportif. Melalui optimalisasi kedua faktor determinan ini, perusahaan retail tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas internal karyawannya, melainkan juga mampu mendorong mutu pelayanan konsumen yang menjadi kunci utama dalam memenangkan keunggulan bersaing di industri ritel modern.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan retail di Surabaya untuk lebih memperhatikan kualitas lingkungan kerja serta sistem pemberian insentif kepada karyawan. Perusahaan perlu menciptakan suasana kerja yang nyaman melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, peningkatan komunikasi antara atasan dan karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Perusahaan perlu mengaplikasikan sistem insentif adil dan transparan agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

4. Kesimpulan

Secara simultan, pengujian melalui uji F memberikan hasil yang signifikan (Sig. 0,000), yang menegaskan kombinasi antara kebijakan insentif yang tepat dan penyediaan lingkungan kerja yang nyaman merupakan model yang efektif untuk menjaga stabilitas emosional dan kepuasan karyawan. Kekuatan model penelitian ini tercermin dari nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 53,4% variasi kepuasan kerja dapat direpresentasikan kedua variabel dengan sisanya didapatkan dari berbagai hal lain di luar penelitian ini. Selain itu, model ini dinyatakan sangat andal secara statistik karena telah memenuhi seluruh asumsi klasik, termasuk terdistribusi normal dan terbebas dari masalah multikolinearitas dengan nilai VIF yang rendah (1,450). Dengan demikian, pihak manajemen retail di Surabaya disarankan untuk lebih memprioritaskan pemeliharaan lingkungan kerja tanpa mengabaikan skema insentif guna menciptakan loyalitas dan performa kerja yang optimal.

Referensi

- [1] L. F. Situmeang, G. O. Tampubolon, A. D. Saribu, and M. Ingot, "Economics and Digital Business Review Strategi Peningkatan Produktivitas Laba Pada Perusahaan Manufaktur," *Economics and Digital Business Review*, vol. 7, no. 1, pp. 137–148, 2025, doi: <https://doi.org/10.37531/ecotal.v7i1.2904>.
- [2] A. Wisesa et al., "Literature Review: Peran Etika Pada Lingkungan Kerja dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif," *SENABIS – Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis*, pp. 19–32, 2025.
- [3] D. Darmadi and M. Y. Oviyanto, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Cedefindo Bekasi," *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, vol. 9, no. 1, pp. 365–372, 2026, doi: [10.37481/sjr.v9i1.1366](https://doi.org/10.37481/sjr.v9i1.1366).
- [4] A. P. Pratama, "Pengaruh Kompensasi Sebagai Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Leea Footwear Indonesia Lebaksiu Kabupaten Tegal," *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, vol. 7, no. 3, pp. 710–721, 2025.
- [5] S. Wahyuningsih and C. S. Kirono, "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Cikarang," *POINT: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 152–162, 2023, doi: [10.46918/point.v5i2.2081](https://doi.org/10.46918/point.v5i2.2081).
- [6] eNovianti, "Elli Widia 2," vol. 12, no. November, pp. 771–785, 2023.
- [7] A. E. Pradani and S. S. Utomo, "Analisis Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan Mitra PT Mulia Esa Catur Abadi," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 4, pp. 777–785, 2025, doi: [10.31004/riggs.v4i4.3443](https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3443).
- [8] N. Novianti, E. Widia, and H. Heryadi, "Determinasi lingkungan kerja, motivasi, dan insentif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai puskesmas di Kota Tanjungpinang," *DIMENSI*, vol. 12, no. 3, pp. 771–785, 2023.
- [9] H. Luthfiana and M. R. Rianto, "Literature Review terhadap Kepuasan Kerja: Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja," *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, vol. 4, no. 1, pp. 27–37, 2023, doi: <https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1729>.
- [10] Badan Pusat Statistik Kabupaten Probolinggo, "Upah Minimum Kabupaten/Kota di Jawa Timur (Rupiah), 2020-2025," bps.go.id, 2025.. Available: <https://probolingkokab.bps.go.id/id/statistics-table/1/MTUxNiMx/upah-minimum-kabupaten-kota-di-jawa-timur-rupiah---2020-2025.html>.
- [11] A. Afandi, M. Suparmoko, dan A. H. Hardianto, "Marketing Incentives and Marketing Team Cooperation on Job Satisfaction and Implications To the Employees," *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, vol. 2, no. 3, pp. 657–668, 2022, doi: [10.53067/ije3.v2i3.106](https://doi.org/10.53067/ije3.v2i3.106).
- [12] A. K. Suaib dan N. Ilyas, "Pengaruh Motivasi dan Insentif serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Ritel di Jakarta," *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, vol. 5, no. 2, pp. 2104–2118, 2026.
- [13] D. Lukito et al., "Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia," *Asia Pacific Management*, vol. 1, no. 1, pp. 1–10, 2025, doi: [10.1016/j.apmr.2024.12.004](https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004).
- [14] S. P. Virmanda, T. Rahayuningsih, dan E. R. Wedowati, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Industri Pangan Kawasan SIER, Kota Surabaya," pp. 78–86, 2024.
- [15] Y. Yulia, I. Najmi, dan I. Iskandar, "The Influence of Incentives and Compensation on the Employee Performance of the Education Agency of Nagan Raya District: The Role of Work Motivation As a Mediating Variable," *International Journal of Social Science and Economic Research*, vol. 8, no. 1, pp. 95–108, 2023, doi: [10.46609/ijsser.2023.v08i01.006](https://doi.org/10.46609/ijsser.2023.v08i01.006).