

FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEPUASAN KERJA DI INDUSTRI RITEL

Tarano, Mirwan Surya Perdhana

Universitas Negeri Diponegoro (UNDIP) Semarang Jawa Tengah, Indonesia

Email: tarono@outlook.com, mirwan.perdhana@undip.ac.id

Abstrak

Store manager memiliki peran yang penting terhadap perkembangan gerai ritel sehingga diperlukan instrumen yang dapat mendorong mereka untuk mengeluarkan upaya terbaik. Salah satu faktor pendorong ini adalah kepuasan kerja. Studi literatur ini untuk memberikan gambaran pandangan peneliti terkait faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja di kalangan store manager. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi kontradiksi antara penelitian-penelitian terdahulu dibandingkan dengan penelitian terkini. Sehingga dimaklumi jika saat ini sulit bagi praktisi untuk menentukan faktor yang benar-benar berpengaruh pada pembentukan kepuasan kerja store manager tersebut.

Kata Kunci: kepuasan kerja; industri ritel; manajemen gerai

Abstract

Store managers have an important role in the development of retail outlets so that instruments are needed that can encourage them to put out the best efforts. One of these driving factors is job satisfaction. This literature study to provide an overview of researchers' views on the factors that make up job satisfaction among store managers. The results showed that there was a contradiction between previous studies compared to recent research. So it is understood that it is currently difficult for practitioners to determine factors that really affect the formation of store manager job satisfaction.

Keywords: *job satisfaction; retail industry; store management*

Received: 2021-08-20; Accepted: 2021-09-05; Published: 2021-09-20

Pendahuluan

Peran *store manager* sangat penting terhadap kinerja suatu gerai (Arnold, Grewal, Motyka, Kim, & Sharma, 2019). Lokasi gerai yang tersebar luas secara geografik menyulitkan pengawasan langsung terhadap *store manager*. Sehingga untuk menggantikan pengawasan langsung maka perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja *store manager*. Salah satu faktor yang sering dianggap mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Afshar & Doosti, 2016); (Bowling, Khazon, Meyer, & Burrus, 2015); (Netemeyer, Maxham, & Lichtenstein, 2010). Namun, sedikit penelitian terutama di Indonesia yang fokus pada peran *store manager*

terutama tentang bagaimana kepuasan terbentuk yang kemudian mendorong kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini menampilkan literatur-literatur rujukan utama mengenai peran *store manager* dalam pembentukan kepuasan kerja dengan tujuan untuk melihat peluang riset di area kepuasan kerja ritel melalui metode studi pustaka.

Posisi *store manager* memegang peranan penting dan tugas yang luas dalam suatu gerai ritel diantaranya mengendalikan, mengontrol biaya, memastikan barang dagangan terjual tepat waktu di gerai, dan memberikan pelayanan kepada pelanggan (Levy & Weitz, 2012). Untuk memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan, maka *store manager* memerlukan otonomi dalam pengambilan keputusan terkait harga dan strategi dalam pengelolaan barang dagangan (Bent & Freathy, 1997) sekaligus dalam menghadapi tantangan penurunan kinerja ritel secara nasional menjadikan efisiensi biaya terutama pengurangan tenaga kerja menjadi hal yang tak terhindarkan (Tjahjono, Esplugues, Ares, & Pelaez, 2017).

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman bekerja (Mathis & Jackson, 2010). Kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi diantaranya hubungan pekerja, upah, kinerja yang dikenali, dan komunikasi dengan atasan (Mathis & Jackson, 2010). Teori kebutuhan dari *Maslow's Need Hierarchy Theory* (1943) membahas faktor-faktor kebutuhan yang berpengaruh terhadap kepuasan. Menurut Maslow, kepuasan erat kaitannya dengan terpenuhinya kebutuhan dasar manusia yaitu; (1) Dasar tubuh/fisiologis, (2) Keamanan dan keselamatan, (3) Sosial (kasih sayang), (4) Dihargai, dan (5) Aktualisasi diri.

Herzberg's Two-Factor Theory mengukur kepuasan kerja dalam organisasi guna menjembatani karyawan dalam berinteraksi dan memformulasikan hubungan interpersonal dalam rangka mengakomodasi kepentingan bersama (Crowder, 2016). *Herzberg's motivation-hygiene theory* (1968) membagi dua kelompok faktor yang andil dalam pembentukan kepuasan kerja. Kelompok yang pertama yaitu *motivator*, jika faktor ini tersedia dalam situasi kerja maka dapat memberikan kepuasan kerja, namun jika faktor ini tidak tersedia dalam situasi kerja, tidak serta merta mengarah pada ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini antara lain pencapaian, dikenali, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan perkembangan. Kelompok kedua yaitu *hygiene*, jika faktor ini tidak cukup tersedia dalam lingkungan pekerjaan maka dapat membawa pekerja menuju ketidakpuasan, namun walaupun faktor ini ada, tidak serta merta memberikan kepuasan. Faktor tersebut adalah aturan perusahaan, pengawasan, hubungan dengan atasan, kondisi lingkungan kerja, upah, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan kerja (Gruneberg, 1979).

Kepuasan kerja penting untuk dipelajari setidaknya berawal dari dua alasan yang berasal dari asumsi bahwa dengan adanya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja (Lawler & Porter, 1967). Pertama, seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang memberikan mereka peluang untuk mendapatkan penghargaan yang bernilai. Ketika seorang karyawan berkata bahwa mereka sudah merasa puas dengan

pekerjaannya, hal ini sama halnya dengan mengatakan bahwa kebutuhan mereka telah terpenuhi karena pekerjaan tersebut (Lawler & Porter, 1967).

Faktor penentu kepuasan kerja dibagi menjadi beberapa kategori yaitu : (a) hasil kerja (*work outcomes*) yang meliputi kinerja (*job performance*), komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*) dan keinginan untuk pindah (*propensity to leave*), (b) faktor individu (*Individual differences*) atau *personal characteristic* yang meliputi usia, jenjang pendidikan, lamanya bekerja (*organizational tenure*) dan motivasi kerja (*work motivation*), (c) pengaruh persepsi (*role perceptions*), dan (d) dua tipe variabel organisasi yaitu tingkah laku atasan (*supervisor behaviour*) dan karakter pekerjaan atau tugas (*job/task character*) (Vandenberg & Lance, 1992).

Kinerja dapat diartikan sebagai total nilai yang diharapkan dari seseorang untuk organisasi dalam periode tertentu (Emery & Casey, 2013). Kriteria dari kinerja berbeda-beda antara satu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya, namun kriteria yang paling umum yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja adalah kuantitas, kualitas, waktu, kehadiran, efisiensi dan efektivitas kerja (Mathis & Jackson, 2010).

Organizational Commitment ini digambarkan sebagai perspektif tingkah laku seseorang terkait komitmennya pada perusahaan dimulai saat ia bergabung diperusahaan tersebut. Komitmen ini muncul melalui proses rasionalisasi individu dalam memahami situasi yang dialaminya, sehingga konsisten dengan komitmen awal (Vandenberg & Lance, 1992). Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat dilihat apakah seseorang puas terhadap pekerjaannya (Brown & Peterson, 1993); (Gopinath, 2020); (Vandenberg & Lance, 1992).

Propensity to leave (PTL) adalah suatu niatan atau perilaku dari karyawan yang mendahului terjadinya perpindahan (*turnover*) karyawan yang sebenarnya (Brown & Peterson, 1993). PTL ini biasanya ditandai adanya kelelahan emosional (Jungkun, Jiseon, Hyowon, & N., 2021) yang kemudian mendorong seseorang untuk mengundurkan diri, itulah mengapa PTL sering digunakan untuk memprediksi besarnya *turnover* yang sebenarnya akan terjadi (Parasuraman & Futrell, 1983). PTL ini secara konsisten menunjukkan hubungan negatif dengan kepuasan kerja, yang artinya semakin besar keinginan seseorang untuk pindah maka kepuasan kerja semakin kecil (Brown & Peterson, 1993).

Perspektif seseorang terhadap pekerjaannya terus berkembang sepanjang waktu, dimana hal ini memunculkan ide bahwa faktor perbedaan individu seperti usia dan lamanya bekerja, walaupun mungkin secara non-linier, berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Brown & Peterson, 1993). Perbedaan individu ini terdiri atas dua hal, yaitu variabel demografik dan karakter. Variabel demografik yang telah banyak diteliti adalah umur, pendidikan, pengalaman kerja dan *organizational tenure* (OT). Perbedaan individu atau *personal characteristic* ini banyak diteliti untuk melihat hubungannya dengan kepuasan kerja masing-masing karyawan dalam berbagai bidang (Fard & Sedaghat, 2018); (Franěk & Večeřa, 2008); (Koustelios, 2001); (Okpara, 2004).

Organizational tenure telah banyak digunakan untuk menggambarkan jumlah pengalaman kerja atau seberapa dalam pengetahuan yang dikuasai oleh seseorang

terkait pekerjaan tertentu. Singkatnya, semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan dapat diartikan pula bahwa tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut semakin tinggi.

Work Motivation. Motivasi adalah keinginan seseorang untuk menggunakan upaya yang paling maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Habba, Modding, Bima, & Bijang, 2017). Motivasi dapat meliputi mekanisme yang mendasari arah, persistensi, dan intensitas dari suatu perilaku seseorang dalam pekerjaannya (Geen, 1995); (Kanfer, 1990). Beberapa penelitian memberikan fakta empiris bahwa motivasi berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja (Angreni & Ardana, 2020); (Habba et al., 2017), sehingga seringkali keberadaan motivasi digunakan untuk mendeteksi adanya kepuasan kerja.

Persepsi pekerja terhadap peran dalam organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Persepsi atas peran tersebut terdiri atas 3 (tiga) jenis yaitu *role ambiguity*, *role conflict* dan *role clarity* (Brown & Peterson, 1993). Peran yang tidak jelas menjadikan seseorang tidak maksimal dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penelitian sebelumnya banyak yang menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* secara konsisten berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja seseorang.

Faktor perilaku atasan (*supervisor behavior*) secara konsisten diteliti dan memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja (Ashraf, 2019); (Iqbal, Hongyun, Akhtar, Ahmad, & Ankomah, 2020); (Terason, 2018). Faktor perilaku atasan yang sering ditemukan berpengaruh pada kepuasan kerja antara lain pertimbangan, feedback, komunikasi dan pengawasan yang ketat (Brown & Peterson, 1993). Kualitas hubungan antara atasan dan karyawan juga memegang peran penting, semakin tinggi support dari atasan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Iqbal et al., 2020); (Pohl & Galletta, 2017); (Qureshi & Hamid, 2017); (Talukder, 2019).

Dalam rangka menjaga organisasi tetap kompetitif, organisasi perlu untuk membangun bentuk penghargaan yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan. Sistem pembayaran yang berhasil biasanya tergantung pada bagaimana menghubungkan tujuan organisasi dengan strategi kompensasi sehingga masing-masing individu anggota organisasi tergerak untuk melakukan pekerjaan yang menguntungkan bagi organisasi. Penerapan insentif finansial berbasis kinerja mendukung kinerja karyawan dalam bentuk peningkatan produktifitas dan peningkatan profit. Insentif memiliki kegunaan lain, selain untuk memotivasi karyawan juga dapat digunakan untuk mendorong usaha (*efforts*) seseorang untuk melakukan aktifitas lain. Insentif finansial menghasilkan efek yang berbeda-beda, Insentif yang tinggi seringkali meningkatkan kinerja, namun kadang juga tidak berpengaruh terhadap kinerja (Camerer & Hogarth, 1999).

Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah studi literatur untuk memberikan gambaran terkait kepuasan kerja dikalangan store manager. Literatur pencari google cendikia dengan cara diurutkan berdasarkan keterkaitan artikel dalam rentang waktu publikasi antara tahun

2000 hingga 2021. Peneliti menggunakan kata kunci “store manager” dan “job satisfaction” dan diperoleh artikel sebanyak 629 artikel jurnal dan penelitian. Untuk lebih mempertajam pemilihan artikel, maka ditambahkan kata kunci “job dissatisfaction”. Pencarian ini menghasilkan 43 artikel yang terkait dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja store manager. Artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang berkaitan *store manager*, *retail store manager*, *fashion store manager* dan *electronic store manager*, kemudian dilakukan penyaringan mengecualikan artikel yang hanya membahas kepuasan kerja di level: kasir, customer service, sales manager, supervisor dan pekerja ritel yang bekerja di kantor pusat. Berdasarkan hal tersebut maka diperoleh 15 artikel, dimana 10 diantaranya terbit direntang tahun 2016 sampai dengan 2021. Artikel tersebut yang akan dibahas dalam tulisan ini.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan terkait kepuasan kerja store manager sebagian besar menyoroti pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja diantaranya menggali dampak ketimpangan pendapatan (T. Clifton Green & Zhou, 2019), efek bonus terhadap kinerja (Colin Green & Heywood, 2008); (Manthei, Sliwka, & Vogelsang, 2018), skema pemberian insentif (Alp & Sen, 2017); (Delfgaauw, Dur, Non, & Verbeke, 2014); (Kesavan, Kuhnen, & Lee, 2018), pengaruh ambiguitas peran (Chung, Rutherford, & Park, 2012), faktor demografik (Crowder, 2016), inovasi (Karmeni, Hamadi, Mesri, & Mimoun, 2017), dan pengaruh motivasi pada kepuasan kerja (Chu & Liu, 2008); (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017); (Metz, 2018).

Ketimpangan pendapatan saat ini tumbuh signifikan dan diyakini memiliki pengaruh negatif terhadap moral pekerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Namun penelitian mengklaim bahwa ketimpangan pendapatan ini tidak berpengaruh pada moral. Justru hal ini meningkatkan moral pekerja bahkan untuk pekerja dengan gaji yang tinggi sekalipun. Ketimpangan pendapatan ini berasosiasi positif dengan moral karena dianggap menjunjung keadilan dan komitmen dengan mengedepankan telenta dan penghargaan (T. Clifton Green & Zhou, 2019).

Faktor lain yang dianggap berpengaruh pada kepuasan kerja store manager adalah skema pembayaran berdasarkan kinerja dan skema insentif (Alp & Sen, 2017); (Delfgaauw et al., 2014); (Kesavan et al., 2018). Skema pembayaran berdasarkan kinerja meningkatkan kepuasan dari sisi jumlah pendapatan, tetapi disaat bersamaan dapat pula menurunkan kepuasan untuk dimensi yang lain karena usaha yang harus dikeluarkan lebih besar, resiko lebih besar dan persepsi keadilan.

Skema pembayaran berdasarkan kinerja ini mengharuskan adanya peningkatan pengawasan. Walaupun pembagian keuntungan dan bonus dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan namun pengawasan yang dilakukan menurunkan kepuasan dari sisi keamanan kerja karena karyawan “terpaksa” melakukan usaha yang mungkin tidak mereka sukai (Colin Green & Heywood, 2008). Fakta menarik lainnya adalah pembayaran insentif berdasar kinerja efeknya menurun seiring dengan pengalaman yang diperoleh karyawan dari pekerjaan terdahulu, efek terhadap

kinerja hanya berdampak positif pada gerai dengan pengalaman yang minim (Manthei et al., 2018).

Manthei melanjutkan investigasi untuk melihat apakah terdapat efek insentif pada karyawan yang memiliki tugas lebih dari satu. Efek pemberian insentif ini cenderung lemah pada supervisor yang tidak memiliki akses ke informasi indikator kinerja (KPI), dibandingkan mereka yang diberikan akses. Kurangnya informasi tentang KPI berdampak pada lemahnya upaya karyawan untuk menentukan usaha yang dilakukan (*allocation of efforts*) dan dalam menentukan prioritas tugas yang harus dikerjakan terlebih dahulu. Percobaan terhadap manager yang diberikan akses ke informasi ini menunjukkan *efforts* yang meningkat dan menghasilkan kinerja (*profits*) yang lebih baik (Manthei & Sliwka, 2019).

Penelitian lain membuktikan bahwa penerapan insentif terhadap *store manager* merubah perilaku *store manager* menjadi kurang perhatian pada pekerjaan yang tidak terkait langsung dengan insentif, namun hanya fokus pada aktifitas yang menghasilkan insentif. Namun demikian, penelitian mengungkapkan jika kompensasi kepada *store manager* diterapkan secara seimbang akan menjadi faktor penting terhadap keberhasilan menjalankan tugas yang kompleks (Dehoratius & Raman, 2007).

Penelitian terkini terkait faktor demografik seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama pengalaman di bidang ritel menunjukkan bahwa tidak terdapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *store manager* (Crowder, 2016). Sedangkan dukungan organisasi, peran ambiguitas, kelelahan emosi terbukti berpengaruh kepada kepuasan kerja pekerja ritel. Jika konflik pekerjaan - keluarga mempengaruhi kepuasan karyawan terkait promosi, namun konflik keluarga - pekerjaan justru tidak berpengaruh pada kepuasan kerja (Chung et al., 2012).

Literatur yang membahas faktor yang membentuk kepuasan kerja store manager menghasilkan kesimpulan berbeda dan unik. Klaster literatur terkait kepuasan kerja yang menitikberatkan pada kompensasi ternyata memberikan hasil yang berbeda dimana 3 (tiga) diantaranya menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh dalam pembentukan kepuasan kerja, ada sebagian yang berdampak namun efeknya menurun, sedangkan 4 (empat) literatur lainnya menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif pada pembentukan kepuasan kerja. Hal yang menarik terkait kompensasi adalah adanya fenomena ketimpangan pendapatan justru meningkatkan moral dengan asumsi perbedaan pendapatan ini diyakini sebagai bentuk keadilan dan penghargaan terhadap talenta, dimana semakin baik dalam bekerja maka pendapatannya semakin besar.

Tabel 1
Studi Kepuasan Kerja Store Manager

Judul	Klaster	Sitasi	Penulis	Temuan
"Pay Inequality, Job Satisfaction, and Firm Performance"	Compensation fairness, Job	9	(T. Clifton Green & Zhou, 2019)	Ketimpangan pendapatan berasosiasi positif dengan moral, karena dianggap menjunjung keadilan

	<i>satisfaction, Performance</i>			sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja
“ <i>Performance Pay and Prior Learning : Evidence from a Retail Chain</i> ”	<i>Compensation, Performance</i>	6	(Manthei et al., 2018)	Efek bonus terhadap kinerja menurun seiring tingkat pengalaman.
“ <i>Managerial Incentives, Operational Decisions, and Firm Outcomes : Evidence from a Quasi-Experiment at a Retail Chain</i> ”	<i>Compensation, Performance</i>	2	(Kesavan et al., 2018)	Insentif sesuai kebijakan korporasi justru membuat performa store manager memburuk
“ <i>Dynamic Incentive Effects of Relative Performance Pay : A Field Experiment</i> ”	<i>Compensation, Performance, Job satisfaction</i>	35	(Delfgaauw, Dur, & Souverijn, 2018)	Skema pembayaran berdasarkan kinerja tidak mengarah pada peningkatan kinerja yang lebih tinggi.
“ <i>Store Incentives and Retailer Inventory Performance under Asymmetric Demand Information and Unobservable Lost Sales</i> ”	<i>Compensation, Performance</i>	10	(Alp & Sen, 2017)	Penggunaan skema insentif memungkinkan ritel untuk meningkatkan profitability
“ <i>Does Performance Pay Increase Job Satisfaction ?</i> ”	<i>Compensation, Performance, Job satisfaction</i>	280	(Colin Green & Heywood, 2008)	Bonus meningkatkan kepuasan kerja, namun pengawasan menurunkan kepuasan kerja
“ <i>Store Manager Incentive Design and Retail Performance : An Exploratory Investigation</i> ”	<i>Compensation, Performance</i>	83	(Dehoratius & Raman, 2007)	Kompensasi terhadap store manager berdampak positif pada kinerja ritel.
“ <i>Understanding Multifaceted Job Satisfaction of Retail Employees</i> ”	<i>Job Satisfaction, Role Ambiguity</i>	56	(Chung et al., 2012)	Ambiguitas peran merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja
“ <i>Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth</i> ”	<i>Satisfaction, Performance</i>	117	(Netemeyer et al., 2010)	Kepuasan kerja manager ritel berpengaruh selain kepada kinerja manager juga berpengaruh pada pelanggan dan kepuasan karyawan
“ <i>Demographic Predictors of Job Satisfaction of U.S. Retail Store Managers</i> ”	<i>Demographic Predictor of Job satisfaction</i>	10	(Crowder, 2016)	Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor demografik terhadap kepuasan kerja

Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja di Industri Ritel

				dan kinerja
<i>Store Manager–Store Performance Relationship: A Research Note</i>	<i>Organizational Relationship, Performance</i>	10	(Arnold et al., 2019)	Hubungan yang kuat antara store manager dan atasannya berpengaruh pada kinerja store manager
<i>“The Impact Of Achievement Motivation, Job Satisfaction And Work-Life Balance Among Retail Managers”</i>	<i>Achievement Motivation, Job Satisfaction</i>	12	(Metz, 2018)	<i>Achievement motivation</i> ritel manager berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja mereka
<i>“The Impact of Innovation on Store Managers’ Job Satisfaction : Evidence from Tunisian Retailing”</i>	<i>Innovation, Job Satisfaction</i>	5	(Karmeni et al., 2017)	Inovasi organisasi berkorelasi secara positif terhadap kepuasan kerja store manager
<i>“Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers”</i>	<i>Job characteristic, Job motivation, Job satisfaction</i>	151	(Parsons & Broadbridge, 2006)	Tingkat kepuasan yang rendah terkait faktor-faktor gaji, status pekerjaan dan kondisi kerja dapat diperbaiki dengan adanya hubungan intrapersonal dengan staff lainnya dan kesadaran akan usaha yang diberikan menguntungkan dalam rangka amal.
<i>“Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?”</i>	<i>Motivation, Performance</i>	273	(Kuvaas et al., 2017)	Motivasi intrinsik berasosiasi dengan <i>performance</i> , sedangkan motivasi ekstrinsik tidak berkorelasi.
<i>“The impact of manager promotion programs on store performance: evidence from 3C chain stores in Taiwan”</i>	<i>Career & Succession Planning, Performance</i>	8	(Chu & Liu, 2008)	Program promosi untuk store manager terbukti meningkatkan efisiensi dan <i>profitability</i> gerai

Berdasarkan tabel 1 tersebut diperoleh potensi gap di literatur dan penelitian sebelumnya. Pertama, terdapatnya gap empiris dalam diantara penelitian-penelitian tersebut. Penelitian-penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan yang berbeda, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perlakuan insentif dapat meningkatkan kinerja (Alp & Sen, 2017); (Dehoratius & Raman, 2007), sedangkan untuk penelitian terkini menunjukkan pengaruh insentif pada kinerja cenderung menurun (Delfgaauw et al., 2018); (Kesavan et al., 2018); (Manthei et al., 2018). Sehingga penelitian yang baru diperlukan untuk mengetahui penyebab terjadinya pergeseran hasil riset ini. Kedua,

peneliti mengidentifikasi adanya gap populasi, yaitu belum adanya peneliti yang mempelajari kepuasan kerja dan kinerja *store manager* di Indonesia. Ketiga, bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak banyak menyinggung tentang kepuasan kerja, namun lebih mempelajari pengaruh insentif (Alp & Sen, 2017); (Delfgaauw et al., 2018); (Friebel, Heinz, Krueger, & Zubanov, 2017). Penelitian yang membahas kepuasan kerja *store manager* pada level individual dalam organisasi ritel masih terbatas.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi kontradiksi antara penelitian-penelitian terdahulu dibandingkan dengan penelitian terkini. Penelitian terdahulu banyak mendukung pendapat bahwa penerapan insentif dapat meningkatkan kinerja, sedangkan penelitian terkini menunjukkan pengaruh insentif pada kinerja cenderung menurun. Kontradiksi ini menyulitkan praktisi dalam menentukan faktor yang benar-benar berpengaruh pada pembentukan kepuasan kerja *store manager* tersebut. Disisi lain tidak banyak penelitian yang khusus membahas tentang kepuasan kerja *store manager* di industri ritel. Sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut yang membahas topik untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap terkait faktor yang membentuk kepuasan kerja *store manager* di industri ritel.

BIBLIOGRAFI

- Afshar, Hassan Soodmand, & Doosti, Mehdi. (2016). Investigating The Impact Of Job Satisfaction/Dissatisfaction On Iranian English Teachers' Job Performance. *Iranian Journal Of Language Teaching Research*, 4(1), 97–115. [Google Scholar](#)
- Alp, Osman, & Sen, Alper. (2017). *Store Incentives And Retailer Inventory Performance Under Asymmetric Demand Information And Unobservable Lost Sales * Store Incentives And Retailer Inventory Performance Under Asymmetric Demand Information And Unobservable Lost Sales **. [Google Scholar](#)
- Angreni, Dede Dwi, & Ardana, I. Komang. (2020). The Effect Of Work Motivation And Work Stress On Job Satisfaction With Emotional Intelligence As A Moderated Variables In Cv. Pondok Antik. *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research*, 4(3), 418–424. [Google Scholar](#)
- Arnold, Todd J., Grewal, Dhruv, Motyka, Scott, Kim, Namwoon, & Sharma, Arun. (2019). Store Manager – Store Performance Relationship : A Research Note. *Journal Of Retailing*. [Google Scholar](#)
- Ashraf, Mohammad Ali. (2019). The Mediating Role Of Work Atmosphere In The Relationship Between Supervisor Cooperation, Career Growth And Job Satisfaction. *Journal Of Workplace Learning*. [Google Scholar](#)
- Bent, Richard, & Freathy, Paul. (1997). Motivating The Employee In The Independent Retail Sector. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 4(3), 201–208. [Google Scholar](#)
- Bowling, Nathan A., Khazon, Steve, Meyer, Rustin D., & Burrus, Carla J. (2015). Situational Strength As A Moderator Of The Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal Of Business And Psychology*, 30(1), 89–104. [Google Scholar](#)
- Brown, Steven P., & Peterson, Robert A. (1993). Antecedents And Consequences Of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis And Assessment Of Causal Effects. *Journal Of Marketing Research*, 30(1), 63. [Google Scholar](#)
- Camerer, Colin F., & Hogarth, Robin M. (1999). The Effects Of Financial Incentives In Experiments: A Review And Capital-Labor-Production Framework. *Journal Of Risk And Uncertainty*, 19(1–3), 7–42. [Google Scholar](#)
- Chu, Hsuan Lien, & Liu, Shuen Zen. (2008). The Impact Of Manager Promotion Programs On Store Performance: Evidence From 3c Chain Stores In Taiwan. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1215–1224. [Google Scholar](#)
- Chung, Te Lin, Rutherford, Brian, & Park, Jungkun. (2012). Understanding Multifaceted Job Satisfaction Of Retail Employees. *International Journal Of Retail And Distribution Management*, 40(9), 699–716. [Google Scholar](#)

- Crowder, Cheryl K. (2016). *Demographic Predictors Of Job Satisfaction Of U.S. Retail Store Managers*. (October). [Google Scholar](#)
- Dehoratius, Nicole, & Raman, Ananth. (2007). Store Manager Incentive Design And Retail Performance: An Exploratory Investigation. *Manufacturing And Service Operations Management*, 9(4), 518–534. [Google Scholar](#)
- Delfgaauw, Josse, Dur, Robert, Non, Arjan, & Verbeke, Willem. (2014). Dynamic Incentive Effects Of Relative Performance Pay : A Field Experiment ☆. *Labour Economics*, 28, 1–13. [Google Scholar](#)
- Delfgaauw, Josse, Dur, Robert, & Souverijn, Michiel. (2018). Team Incentives, Task Assignment, And Performance: A Field Experiment. *Leadership Quarterly*, (March), 1–13. [Google Scholar](#)
- Emery, Robert, & Casey, Shannon. (2013). Job Performance. *Cultural Sociology Of Divorce: An Encyclopedia*, 82–103. [Google Scholar](#)
- Fard, Mohammad Amir Abbasian, & Sedaghat, Mastrooreh. (2018). *Compare Personal Characteristics, Job Satisfaction And Mental Health Of The Personnel Of A Car Making Company Who Experienced And Didn't Experience A Disaster*. [Google Scholar](#)
- Franěk, Marek, & Večeřa, Jakub. (2008). *Personal Characteristics And Job Satisfaction*. [Google Scholar](#)
- Friebel, Guido, Heinz, Matthias, Krueger, Miriam, & Zubanov, Nikolay. (2017). Team Incentives And Performance: Evidence From A Retail Chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168–2203. [Google Scholar](#)
- Geen, Russell G. (1995). Human Motivation: A Social Psychological Approach. In *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Belmont, Ca, Us: Thomson Brooks/Cole Publishing Co. [Google Scholar](#)
- Gopinath, R. (2020). Impact Of Job Satisfaction On Organizational Commitment Among The Academic Leaders Of Tamil Nadu Universities. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(2), 2337–2349. [Google Scholar](#)
- Green, Colin, & Heywood, John S. (2008). Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*, 75(300), 710–728. [Google Scholar](#)
- Green, T. Clifton, & Zhou, Dexin. (2019). Pay Inequality, Job Satisfaction, And Firm Performance. *Ssrn Electronic Journal*, (July). [Google Scholar](#)
- Gruneberg, Michael M. (1979). *Michael M. Gruneberg Auth. Understanding Job Satisfaction*. [Google Scholar](#)

- Habba, Dahlan, Modding, Basri, Bima, Muh, & Bijang, Jamaluddin. (2017). *The Effect Of Leadership, Organisational Culture And Work Motivation On Job Satisfaction And Job Performance Among Civil Servants In Maros District Technical Working Unit*. [Google Scholar](#)
- Iqbal, Shuja, Hongyun, Tian, Akhtar, Shamim, Ahmad, Usama, & Ankomah, Fred Nyarko. (2020). Impacts Of Supervisor Support On Turnover Intentions: Mediating Role Of Job Satisfaction. *Asian Journal Of Education And Social Studies*, 1–9. [Google Scholar](#)
- Jungkun, Park, Jiseon, Ahn, Hyowon, Hyun, & N., Rutherford Brian. (2021, January). Examining Antecedents Of Retail Employees' Propensity To Leave. *International Journal Of Retail & Distribution Management*. [Google Scholar](#)
- Kanfer, Ruth. (1990). Motivation Theory And Industrial And Organizational Psychology. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, 1(September), 75–170. [Google Scholar](#)
- Karmeni, Kerim, Hamadi, Abdelkader, Mesri, Leila, & Mimoun, Mohamed Slim Ben. (2017). The Impact Of Innovation On Store Managers' Job Satisfaction: Evidence From Tunisian Retailing. *Management Avenir*, (3), 103–119. [Google Scholar](#)
- Kesavan, Saravanan, Kuhnen, Camelia M., & Lee, Hyun Seok. (2018). Managerial Incentives, Operational Decisions, And Firm Outcomes: Evidence From A Quasi-Experiment At A Retail Chain. *Ssrn Electronic Journal*, 1–62. [Google Scholar](#)
- Koustelios, Athanasios D. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers. *International Journal Of Educational Management*. [Google Scholar](#)
- Kuvaas, Bård, Buch, Robert, Weibel, Antoinette, Dysvik, Anders, & Nerstad, Christina G. L. (2017). Do Intrinsic And Extrinsic Motivation Relate Differently To Employee Outcomes? *Journal Of Economic Psychology*, 61, 244–258. [Google Scholar](#)
- Lawler, Edward E., & Porter, Lyman W. (1967). The Effect Of Performance On Job Satisfaction. *Industrial Relations. A Journal Of Economy And Society*, 7(1), 20–28. [Google Scholar](#)
- Levy, Micheal, & Weitz, Barton A. (2012). *Retailing Managemen*. [Google Scholar](#)
- Manthei, Kathrin, & Sliwka, Dirk. (2019). Multitasking And Subjective Performance Evaluations: Theory And Evidence From A Field Experiment In A Bank. *Management Science*, 65(12), 5861–5883. [Google Scholar](#)
- Manthei, Kathrin, Sliwka, Dirk, & Vogelsang, Timo. (2018). Performance Pay And Prior Learning: Evidence From A Retail Chain (No. 11859). *Institute For The Study Of Labor (Iza)*, 32(3), 195–214. [Google Scholar](#)

- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2010). Human Resource Management Human Resource Management Resource Management Lead. In *Human Resource Management*. [Google Scholar](#)
- Metz, Jeremy Daniel. (2018). The Impact Of Achievement Motivation, Job Satisfaction And Work-Life Balance Among Retail Managers. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities And Social Sciences*, (2-A(E)), No-Specified. [Google Scholar](#)
- Netemeyer, Richard G., Maxham, James G., & Lichtenstein, Donald R. (2010). Store Manager Performance And Satisfaction: Effects On Store Employee Performance And Satisfaction, Store Customer Satisfaction, And Store Customer Spending Growth. *Journal Of Applied Psychology*, 95(3), 530–545. [Google Scholar](#)
- Okpara, John O. (2004). Personal Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction: An Exploratory Study Of It Managers In A Developing Economy. *Information Technology & People*. [Google Scholar](#)
- Parasuraman, A., & Futrell, Charles M. (1983). Demographics, Job Satisfaction, And Propensity To Leave Of Industrial Salesmen. *Journal Of Business Research*, 11(1), 33–48. [Google Scholar](#)
- Parsons, Elizabeth, & Broadbridge, Adelina. (2006). Job Motivation And Satisfaction: Unpacking The Key Factors For Charity Shop Managers. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 13(2), 121–131. [Google Scholar](#)
- Pohl, Sabine, & Galletta, Maura. (2017). The Role Of Supervisor Emotional Support On Individual Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61–66. [Google Scholar](#)
- Qureshi, Muhammad Asif, & Hamid, K. (2017). Impact Of Supervisor Support On Job Satisfaction: A Moderating Role Of Fairness Perception. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 7(3), 235–242. [Google Scholar](#)
- Talukder, A. K. M. Mominul Haque. (2019). Supervisor Support And Organizational Commitment: The Role Of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, And Work–Life Balance. *Journal Of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. [Google Scholar](#)
- Terason, Sid. (2018). Managerial Turnover Intention As A Result Of Leadership Behavior, Job Satisfaction And Organizational Commitment: Evidence From Cross-National Fitness Enterprises In Thailand. *Academy Of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–12. [Google Scholar](#)
- Tjahjono, B., Esplugues, C., Ares, E., & Pelaez, G. (2017). What Does Industry 4.0 Mean To Supply Chain? *Procedia Manufacturing*, 13, 1175–1182. [Google Scholar](#)

Vandenberg, Robert J., & Lance, Charles E. (1992). Examining The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal Of Management*, 18(1), 153–167. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Tarono, Mirwan Surya Perdhana (2021)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

