

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Ekstrinsik, dan Dukungan Instrumental terhadap Loyalitas Karyawan Matahari Department Store Indramayu

Ratih Herlina¹, Pratiwi Ayu Liesnawati², Nita Novita³, Eteh Resa Asyifa⁴

^{1,2,3,4}Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

E-mail: ratih.124020317@ugj.ac.id¹, pratiwi.124020379@ugj.ac.id², nita.124020385@ugj.ac.id³, eteht.resa.asyifa@ugj.ac.id⁴

Article History:

Received: 01 April 2026

Revised: 17 April 2026

Accepted: 24 April 2026

Keywords: *Kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dukungan instrumental, loyalitas karyawan, industri ritel*

Abstract: *Tingginya tingkat perputaran karyawan dalam industri ritel menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam menjaga stabilitas operasional dan keberlanjutan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental terhadap loyalitas karyawan pada Matahari Department Store Indramayu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 53 karyawan sebagai responden. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi linear berganda untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, secara parsial, hanya motivasi ekstrinsik dan dukungan instrumental yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan loyalitas karyawan lebih efektif dilakukan melalui penguatan sistem motivasi berbasis insentif serta penyediaan dukungan instrumental yang memadai. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami determinan loyalitas karyawan pada sektor ritel.*

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan stabilitas dan kesuksesan perusahaan, terutama di tengah persaingan bisnis yang kompetitif dan dinamika pasar yang cepat berubah (Prabowo *et al.*, 2025). Karyawan yang loyal cenderung meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja, memperbaiki retensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Madiistriyanto & Tunnufus, 2023). Namun, fenomena tingginya perputaran karyawan di sektor

ritel, khususnya di Matahari Department Store Indramayu, mengindikasikan adanya tantangan dalam membangun dan mempertahankan loyalitas.

Salah satu pendekatan yang sering digunakan untuk mengelola kinerja dan loyalitas karyawan adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan transaksional. Bass (2003) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu, seperti yang dirangkum oleh Zahroh dan Anshori (2024), menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, terutama ketika pemimpin mampu menjelaskan peran, tanggung jawab, dan memberikan imbalan yang sesuai.

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik juga diduga memiliki peran krusial dalam membentuk loyalitas. Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari luar diri individu, seperti imbalan finansial, bonus, insentif, penghargaan, dan promosi jabatan (Putra *et al.*, 2022). Penelitian Radani *et al.* (2025) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan serupa diperkuat oleh Swadarma & Netra (2020), Lestari *et al.* (2024), Jaya *et al.* (2023), dan Hidayat *et al.* (2022) dalam Radani *et al.* (2025). Meskipun demikian, Koroh *et al.* (2023) memberikan catatan berbeda dengan menemukan pengaruh negatif dan signifikan antara motivasi dan loyalitas karyawan.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah dukungan sosial, khususnya dalam bentuk dukungan instrumental. Dukungan instrumental merupakan bantuan langsung dan nyata yang diberikan organisasi kepada karyawan, berupa fasilitas kerja, pelatihan, akses informasi, atau kebijakan yang memudahkan pelaksanaan tugas (House, 1981). Penelitian yang dirangkum oleh Achmad dan Yuniawan (2018) menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Noraani Mustapha *et al.* (2013), Young E. Lee dan Aditya N. Saharia (2012), serta Haleema Tariq *et al.* (2017) yang menyoroti pentingnya hubungan sosial dan dukungan organisasional dalam membangun loyalitas.

Meskipun ketiga faktor tersebut telah banyak diteliti secara terpisah, namun kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental secara simultan dalam konteks loyalitas karyawan di sektor ritel masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap loyalitas karyawan di Matahari Department Store Indramayu, guna memberikan kontribusi empiris dan rekomendasi praktis bagi peningkatan retensi karyawan.

LANDASAN TEORI

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan sikap seorang karyawan yang terbentuk melalui proses kognitif dan afektif, yang tercermin dalam perilaku aktif, sukarela, dan timbal balik, serta ditandai dengan keterikatan dan dedikasi terhadap organisasi, kelompok kerja, dan pimpinan (Meschke, 2021). Menurut Harahap *et al.* (2021), loyalitas tidak hanya mencakup kesetiaan fisik, tetapi juga kesetiaan non-fisik berupa pikiran dan perhatian terhadap organisasi. Pendapat ini sejalan dengan definisi yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah sikap yang ditunjukkan karyawan dengan selalu mendukung dan berada di arah yang sama dengan tujuan perusahaan (Chen *et al.*, 2016; Naufalia *et al.*, 2022).

Dalam konteks bisnis yang kompetitif, loyalitas karyawan menjadi faktor kritis yang mempengaruhi stabilitas operasional dan kemampuan adaptasi perusahaan (Prabowo *et al.*, 2025). Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas, memperbaiki retensi,

dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Madiistriyanto & Tunnufus, 2023). Loyalitas juga dikaitkan dengan komitmen psikologis karyawan terhadap organisasi, yang memberikan tekad dan kemampuan untuk mematuhi dan melaksanakan tugas (Meda *et al.*, 2022).

Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat membentuk loyalitas menjadi sangat penting bagi organisasi, terutama di sektor ritel yang mengalami perputaran karyawan yang tinggi. Penelitian ini berfokus pada tiga faktor utama yang diduga mempengaruhi loyalitas, yaitu kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan berdasarkan prinsip transaksi. Bass (2003) mendefinisikannya sebagai pendekatan yang berorientasi pada pemberian penghargaan dan hukuman sesuai dengan kinerja yang dicapai. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini menghubungkan motivasi dengan pelaksanaan tugas melalui sistem imbalan yang jelas, yang terdiri dari imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif.

Dalam konteks organisasi ritel, kepemimpinan transaksional sering diterapkan untuk menjaga disiplin operasional dan memastikan pencapaian target penjualan. Pemimpin transaksional cenderung menetapkan ekspektasi yang jelas, memberikan umpan balik langsung, dan mengaitkan pencapaian dengan imbalan tertentu. Penelitian Magnitun & Mahmud (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional, terutama dalam lingkungan yang terstruktur, dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kejelasan peran dan sistem penghargaan yang terukur.

Namun, penerapan gaya kepemimpinan ini juga menuai kritik. Ferdi, Betan, & Swarnawati (2024) menyoroti bahwa kepemimpinan transaksional yang terlalu kaku dan berorientasi pada kontrol dapat menghambat kreativitas dan inisiatif bawahan. Dalam lingkungan ritel yang dinamis dan membutuhkan adaptasi cepat, pendekatan yang terlalu transaksional mungkin kurang efektif dalam menghadapi situasi yang tidak terduga atau membutuhkan penyelesaian masalah secara kolaboratif.

Di sisi lain, penelitian Zahroh dan Anshori (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional tetap dapat membangun loyalitas karyawan ketika pemimpin mampu menciptakan kejelasan ekspektasi dan memberikan imbalan yang sesuai. Temuan ini mengisyaratkan bahwa efektivitas kepemimpinan transaksional tidak hanya bergantung pada mekanisme reward dan punishment, tetapi juga pada konsistensi, keadilan, dan keterbukaan dalam penerapannya.

Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan untuk bekerja yang bersumber dari faktor eksternal di luar diri individu, seperti imbalan finansial, bonus, insentif, penghargaan, promosi jabatan, atau kondisi kerja yang baik (Putra *et al.*, 2022; Perdana *et al.*, 2024). Motivasi ini berfungsi sebagai alat penggerak kinerja yang powerful karena memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku dan mengarahkan upaya kerja seseorang secara langsung (Mardianty *et al.*, 2023). Puspaningrum dkk. (2019) secara empiris mendemonstrasikan bahwa motivasi berbasis insentif eksternal mampu meningkatkan disiplin dan tanggung jawab kerja karyawan.

Dalam konteks organisasi ritel, motivasi ekstrinsik sering kali menjadi pertimbangan utama bagi karyawan level operasional. Karyawan dengan beban kerja langsung di lapangan, seperti pelayanan pelanggan dan penanganan transaksi, cenderung mengharapkan kompensasi yang sesuai dengan usaha yang mereka keluarkan. Hal ini didukung oleh penelitian Askar, Prahiawan, &

Khaerunnisa (2025) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika dikaitkan dengan sistem imbalan yang transparan dan terukur.

Namun, terdapat perdebatan akademis mengenai efektivitas motivasi ekstrinsik dalam jangka panjang. Al Imtinan & Wulandari (2025) memperingatkan bahwa meskipun motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja jangka pendek, ketergantungan berlebihan dapat menimbulkan efek crowding out terhadap motivasi intrinsik. Artinya, ketika imbalan eksternal menjadi fokus utama, minat alami karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri dapat menurun. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan pemberian motivasi ekstrinsik dengan penguatan motivasi intrinsik melalui pengakuan, otonomi, dan peluang pengembangan diri.

Dukungan Instrumental

Dukungan instrumental adalah bentuk dukungan sosial yang paling konkret, berupa bantuan langsung dan nyata yang diberikan kepada individu. House (1981) mendefinisikannya sebagai bantuan berupa waktu, tenaga, uang, barang, atau layanan praktis yang secara langsung membantu menyelesaikan masalah. Dalam konteks organisasi, dukungan instrumental dapat berupa fasilitas kerja, pelatihan teknis, akses informasi, atau kebijakan yang memudahkan pelaksanaan tugas (Beehr & McGrath, 1996).

Dukungan instrumental berperan penting dalam mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kapasitas coping individu. Cohen dan Wills (1985) menjelaskan bahwa dukungan ini dapat mempercepat pemulihan dari stres dan meningkatkan kemampuan adaptasi. Taylor (2011) menambahkan bahwa dukungan instrumental lebih terlihat secara kasat mata dibandingkan bentuk dukungan lain, dan sangat efektif dalam situasi yang membutuhkan solusi praktis segera.

Penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial, termasuk dukungan instrumental, memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Achmad dan Yuniawan (2018) menemukan bahwa dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Noraani Mustapha *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa dukungan sosial, khususnya dari keluarga, mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak pada loyalitas karyawan.

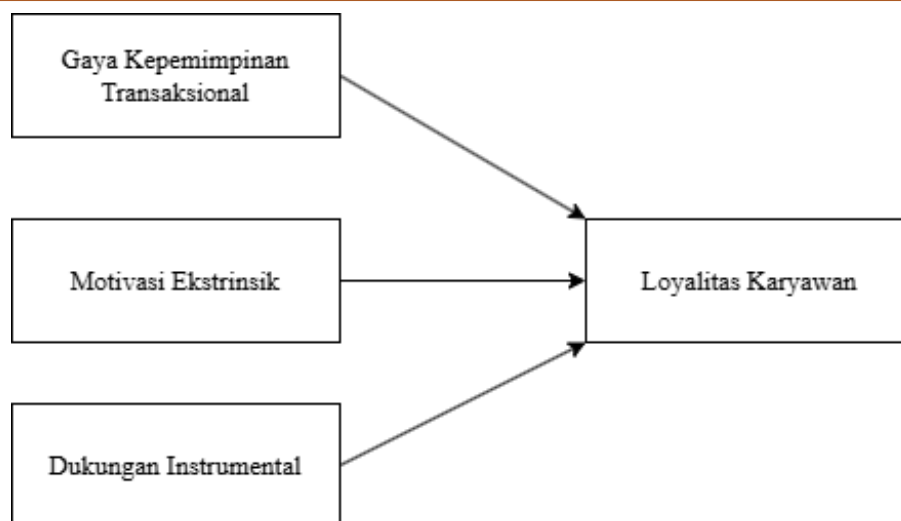
Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan temuan penelitian terdahulu, dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan transaksional dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Asumsi ini didasarkan pada mekanisme pertukaran dalam kepemimpinan transaksional, dimana kejelasan imbalan dan hukuman dapat menciptakan kepastian dan mendorong keterikatan (Bass, 2003; Zahroh & Anshori, 2024).

Kedua, motivasi ekstrinsik diduga berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Imbalan eksternal seperti gaji, bonus, dan penghargaan merupakan faktor nyata yang memenuhi kebutuhan ekonomi dan psikologis karyawan, sehingga dapat memperkuat komitmen untuk tetap bertahan (Putra *et al.*, 2022; Radani *et al.*, 2025).

Ketiga, dukungan instrumental dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Penyediaan fasilitas, pelatihan, dan bantuan langsung dari organisasi dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan investasi, yang pada gilirannya membangun loyalitas timbal balik (House, 1981; Achmad & Yuniawan, 2018).

Secara simultan, ketiga variabel tersebut diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hubungan antara variabel independen dan dependen dalam penelitian ini divisualisasikan dalam kerangka konseptual berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan antar variabel melalui data numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Desain asosiatif kausal diterapkan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen, yaitu kepemimpinan transaksional (X_1), motivasi ekstrinsik (X_2), dan dukungan instrumental (X_3), berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu loyalitas karyawan (Y) di Matahari Department Store Indramayu. Penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk melihat hubungan, tetapi juga menguji arah pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Matahari Department Store Cabang Indramayu yang berjumlah 53 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan homogen, peneliti menggunakan teknik sampling sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju”. Kuesioner terdiri dari 20 butir pernyataan yang terbagi ke dalam empat variabel, dengan setiap variabel diukur melalui lima indikator. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas isi oleh ahli dan diuji coba untuk mengukur validitas konstruk serta reliabilitas.

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap menggunakan program SPSS 27. Tahap pertama adalah uji instrumen yang meliputi uji validitas item dengan corrected item-total correlation dan uji reliabilitas dengan koefisien Cronbach's Alpha. Tahap kedua adalah uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dengan nilai VIF dan tolerance, serta uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser. Tahap ketiga adalah analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial (uji t) dan simultan (uji F), serta menghitung koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besaran kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini melibatkan 53 karyawan Matahari Department Store Cabang Indramayu. Data demografis menunjukkan mayoritas karyawan berada pada rentang usia 18–25 tahun (50,9%) dan 26–35 tahun (43,4%), dengan dominasi jenis kelamin perempuan (67,9%). Dari segi masa kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja selama 1–3 tahun (43,4%).

Profil ini menggambarkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh karyawan muda dengan pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	18 - 25 Tahun	27	50,9
	26 - 35 Tahun	23	43,4
	>35 Tahun	3	5,7
Jenis Kelamin	Perempuan	36	67,9
	Laki-laki	17	32,1
Masa Kerja	6 Bulan - 1 Tahun	17	32,1
	1 - 3 Tahun	23	43,4
	> 3 Tahun	12	22,6

Sebelum analisis regresi, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item valid dengan nilai corrected item-total correlation di atas 0,273. Uji reliabilitas menghasilkan koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,946, yang mengindikasikan instrumen sangat reliabel. Uji asumsi klasik menunjukkan data berdistribusi normal (Kolmogorov-Smirnov Sig. = 0,066) dan tidak terdapat multikolinearitas (VIF tertinggi 3,207), sehingga model regresi layak digunakan.

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi dan Uji F

R	R ²	Adjusted R ²	F hitung	Sig.
0,884	0,781	0,786	58,302	0,000

Berdasarkan Tabel 2, nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,884 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel independen dengan loyalitas karyawan. Nilai R Square (R²) sebesar 0,781 mengindikasikan bahwa 78,1% variasi loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan instrumental, sementara sisanya 21,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Adjusted R Square sebesar 0,768 tetap tinggi setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan ukuran sampel, menunjukkan ketahanan model. Nilai F hitung sebesar 58,302 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) membuktikan bahwa model regresi signifikan dan ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Beta	T hitung	Sig.
Konstanta	3,544	-	2,517	0,015
Kepemimpinan Transaksional	0,081	0,089	0,777	0,441
Motivasi Ekstrinsik	0,520	0,610	6,113	0,000
Dukungan Instrumental	0,243	0,257	2,150	0,037

Berdasarkan Tabel 3, motivasi ekstrinsik merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,610 dan signifikansi 0,000. Artinya, setiap peningkatan satu satuan motivasi ekstrinsik akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar

0,520 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Dukungan instrumental juga berpengaruh signifikan dengan koefisien beta 0,257, yang berarti kontribusinya positif meskipun lebih rendah dibanding motivasi ekstrinsik. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Sig. = 0,441), dengan koefisien beta hanya 0,089. Konstanta sebesar 3,544 menunjukkan tingkat loyalitas dasar ketika ketiga variabel independen dianggap nihil. Persamaan regresi yang dihasilkan adalah $Y = 3,544 + 0,081X_1 + 0,520X_2 + 0,243X_3$, yang mempertegas bahwa dalam konteks penelitian ini, motivasi ekstrinsik dan dukungan instrumental berperan lebih penting dalam membentuk loyalitas dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional.

Pembahasan

Temuan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan mengkonfirmasi kritik terhadap gaya kepemimpinan ini yang dianggap terlalu kaku dan kurang adaptif dalam konteks ritel yang dinamis. Karakteristik karyawan muda yang mendominasi sampel cenderung lebih menghargai pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan memberikan pengakuan atas kontribusi individu (Nurhalim *et al.*, 2023). Meskipun teori Bass (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional efektif melalui sistem imbalan dan hukuman, namun dalam lingkungan kerja ritel yang menuntut interaksi tinggi dan fleksibilitas, pendekatan ini tidak cukup untuk membangun ikatan emosional jangka panjang. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa generasi muda lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pemberdayaan dan visi bersama.

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik terbukti sebagai prediktor terkuat loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa karyawan akan memberikan komitmen dan loyalitas sebagai balasan atas imbalan material yang diterima. Dalam konteks karyawan ritel dengan beban kerja operasional yang tinggi dan tekanan finansial yang nyata, kompensasi yang memadai menjadi faktor penentu kepuasan dan retensi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Putra *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa imbalan finansial seperti gaji dan bonus masih menjadi pertimbangan utama bagi karyawan level pelaksana. Namun, perlu diwaspadai bahwa ketergantungan berlebihan pada motivasi ekstrinsik berisiko mengurangi motivasi intrinsik dalam jangka panjang (Frey & Jegen, 2022).

Dukungan instrumental juga berpengaruh signifikan, meskipun dengan kontribusi yang lebih moderat. Temuan ini sejalan dengan teori dukungan sosial (House, 1981) yang menekankan bahwa bantuan nyata berupa fasilitas kerja, pelatihan, dan sumber daya yang memadai dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan. Dalam konteks ritel yang didominasi karyawan perempuan (67,9%), dukungan instrumental seperti jadwal kerja yang fleksibel, fasilitas kesehatan, dan lingkungan kerja yang aman menjadi faktor penting yang mempengaruhi kenyamanan dan loyalitas. Hasil ini mendukung penelitian Achmad dan Yuniawan (2018) yang menemukan bahwa dukungan sosial berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen Matahari Department Store. Pertama, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan penyempurnaan sistem kompensasi dan insentif yang lebih transparan, kompetitif, dan responsive terhadap kebutuhan karyawan. Kedua, penguatan dukungan instrumental melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai dan program pelatihan yang relevan perlu menjadi prioritas. Ketiga, meskipun kepemimpinan transaksional tidak signifikan dalam penelitian ini, bukan berarti peran pemimpin menjadi tidak penting. Sebaliknya, pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, mentoris, dan berorientasi pada pengembangan karyawan agar selaras dengan

karakteristik generasi muda yang mendominasi tenaga kerja ritel.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi loyalitas karyawan di Matahari Department Store Indramayu, diikuti oleh dukungan instrumental. Sementara itu, kepemimpinan transaksional tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dalam konteks penelitian ini. Secara simultan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 78,1% variasi loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki daya prediksi yang kuat.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah adanya penguatan terhadap pendekatan pertukaran sosial (*social exchange theory*) dalam konteks hubungan kerja, di mana karyawan memberikan loyalitas sebagai bentuk balasan atas imbalan material dan dukungan instrumental yang diterima. Selain itu, temuan ini juga memberikan bukti empiris bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bersifat kontekstual, di mana kepemimpinan transaksional mungkin kurang relevan dalam lingkungan kerja yang didominasi generasi muda dan bersifat dinamis seperti ritel.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan manajemen untuk lebih memfokuskan upaya pada penyempurnaan sistem kompensasi dan insentif yang transparan dan kompetitif, serta meningkatkan dukungan instrumental berupa fasilitas kerja dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Di sisi lain, perusahaan juga perlu mempertimbangkan pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional untuk membangun ikatan emosional yang lebih kuat dengan karyawan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup sampel yang hanya terbatas pada satu cabang ritel dengan jumlah responden yang relatif kecil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke berbagai lokasi dan jenis ritel, serta menambahkan variabel mediator seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasional untuk memperdalam pemahaman tentang mekanisme pembentukan loyalitas karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad, A. W., & Yuniawan, A. (2018). Analisis efek dukungan sosial, budaya organisasi, dan kohesivitas karyawan terhadap loyalitas karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–13.
- Al Imtinan, N., & Wulandari, F. (2025). Peran mediasi kepemimpinan transaksional: Pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 1363–1378. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5765>
- Amanda, S. P. G., & Adrian, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di The Axana Hotel Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i3.3276>
- Angraini, N., & Izzati, U. A. (2025). Loyalitas karyawan dalam berbagai setting organisasi: Literature review. *Jurnal Psychomutiara*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.51544/psikologi.v8i1.5903>
- Askar, R. Y., Prahiawan, W., & Khaerunnisa, E. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 683–701.
- Ferdi, F., Betan, P. I. K., & Swarnawati, A. (2024). Iklim komunikasi organisasi responsif dalam gaya kepemimpinan transaksional: Analisis bibliometrik. *Jurnal Audiens*, 5(3), 463–476. <https://doi.org/10.18196/jas.v5i3.473>

- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep dasar membangun loyalitas karyawan* (Jilid II). Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.
- Kaloko, B., Lubis, S. A., Daulay, N., & Ananda, R. (2025). *Motivasi belajar: Analisis pengaruh dukungan sosial, asertivitas, dan efikasi diri*. Medan: UMSU Press.
- Magnitun, D., & Mahmud. (2025). Peran kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai: Komitmen organisasi sebagai mediator. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 900–918. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Mardlatillah, H., Gunawan, A., Ma'Shum, K., & Amalia, F. R. (2025). Peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan generasi Z. *Musytari: Neraca Manajemen, Ekonomi*, 14(12), 1–12. <https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365>
- Novita. (2022). Pengaruh dukungan emosional dan dukungan instrumental terhadap motivasi kerja dosen perempuan di Kota Pekanbaru. *Jurnal Kompetif*, 11(3), 298–307. <https://doi.org/10.35446/bisniskompetif.v1i3.1219>
- Radani, A. S., Suyoto, S., Purnadi, P., & Randikaparsa, I. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, lingkungan kerja non fisik, dan kompensasi non finansial terhadap loyalitas karyawan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(1), 1–12.
- Sukria, V., Zaki, H., & Ayuda, F. (2025). Pengaruh motivasi ekstrinsik, insentif, dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 5(1), 989–1004.
- Syahrudin, Y., & Selfiana, I. (2025). Pengaruh dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 27(2), 367–376. <https://doi.org/10.30872/jfor.v27i2.2920>
- Zadok, W. F. (2024). *Dukungan sosial teman sebaya dan hardiness pada efikasi diri mahasiswa*. Indramayu: CV Adanu Abimata.
- Zahroh, F., & Anshori, I. (2024). Hubungan kepemimpinan transaksional dengan loyalitas karyawan pada PT Sejahtera Wahana Gemilang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 2(3), 1–9. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i3.1807>