



Pengaruh *Reward*, *Job Enrichment*, dan Persepsi Keadilan terhadap *Engagement* Karyawan Retail Modern di Bogor

Yakup Hermansyah*, Ruli Haris, Agus Susanto, Mitri Nelsi, Irfan Rizka Akbar

Universitas Pamulang

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3648>

*Correspondence: Yakup Hermansyah

Email: dosen03099@unpam.ac.id

Received: 30-11-2025

Accepted: 30-12-2025

Published: 30-01-2026



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward, job enrichment, dan persepsi keadilan terhadap engagement karyawan retail modern di wilayah Bogor. Latar belakang penelitian didasarkan pada fenomena rendahnya keterlibatan kerja di sektor retail, yang ditandai oleh tingginya turnover dan rendahnya loyalitas karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif dengan pendekatan survei. Sampel terdiri dari 100 karyawan tetap retail modern yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert, dan dianalisis melalui regresi linear berganda. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian valid dan reliabel. Uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas menunjukkan bahwa data memenuhi syarat untuk analisis regresi. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa reward ($\beta = 0.312$, $p = 0.001$), job enrichment ($\beta = 0.274$, $p = 0.004$), dan persepsi keadilan ($\beta = 0.298$, $p = 0.001$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement karyawan. Secara simultan, ketiga variabel independen memberikan pengaruh signifikan terhadap engagement ($F = 28.734$, $p = 0.001$), dengan nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0.551$.

Kata Kunci: *Reward*, *Job Enrichment*, Persepsi Keadilan, *Engagement* Karyawan

Pendahuluan

Bogor sebagai salah satu kota penyangga Ibu Kota memiliki dinamika ekonomi yang cukup pesat, terutama pada sektor perdagangan dan jasa. Berdasarkan data BPS Kota Bogor (2024), sektor perdagangan menyumbang lebih dari 20% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kota. Pertumbuhan tersebut banyak ditopang oleh aktivitas retail modern seperti minimarket, supermarket, dan department store. Perusahaan seperti Alfamart, Indomaret, Superindo, dan Transmart berperan penting dalam memenuhi kebutuhan konsumsi masyarakat urban Bogor sekaligus menjadi penyedia lapangan kerja yang signifikan.

Di balik perkembangan tersebut, sektor retail modern menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia (Mulyana, 2010). Fenomena tingginya tingkat turnover, rendahnya loyalitas, dan fluktuasi produktivitas menjadi persoalan yang kerap muncul (Agusta & Sahrah, 2020). Salah satu faktor yang mencerminkan kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan adalah *employee engagement* atau keterlibatan kerja (Mariska, 2018). Konsep ini menekankan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, dan nilai-nilainya (Meylda, 2025).

Laporan Mercer Indonesia (2024) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* di sektor retail nasional hanya mencapai 63%, lebih rendah dibanding sektor teknologi (74%) dan perbankan (69%). Di Kota Bogor, survei JABA (2021) menemukan bahwa hanya 58% karyawan retail merasa benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Hasil ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara potensi sektor retail dengan kenyataan di lapangan, di mana sebagian besar karyawan bekerja semata karena tuntutan, bukan karena keterikatan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik (Mutsanna et al., 2023). Dalam konteks retail modern, tiga variabel yang paling relevan dan dapat dikelola oleh manajemen adalah *reward* (penghargaan), *job enrichment* (pengayaan pekerjaan), dan persepsi keadilan (Tumi et al., 2022). Reward yang adil, pekerjaan yang bermakna, serta persepsi keadilan yang positif diyakini mampu memperkuat keterlibatan kerja karyawan (Kholipah & Nugraha, 2025).

Survei awal terhadap 120 karyawan retail di Kota Bogor menunjukkan bahwa hanya 52% responden merasa sistem reward memadai, 45% menilai adanya pengayaan pekerjaan, dan 48% memiliki persepsi keadilan yang baik. Sementara itu, tingkat engagement yang tinggi hanya dicapai oleh 56% responden. Temuan ini mengindikasikan masih rendahnya kepuasan terhadap faktor-faktor yang mendorong keterlibatan kerja, serta perlunya perhatian manajerial dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

Kajian yang mengintegrasikan *reward*, *job enrichment*, dan *persepsi keadilan* dalam konteks retail modern khususnya di wilayah urban seperti Bogor masih sangat terbatas. Padahal, sektor ini memiliki karakteristik unik dengan jam kerja panjang, interaksi pelanggan intensif, dan tekanan operasional tinggi. Penelitian ini menjadi penting untuk memahami hubungan simultan ketiga faktor tersebut terhadap keterlibatan kerja, sebagai dasar perumusan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan kontekstual.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh *reward*, *job enrichment*, dan *persepsi keadilan* terhadap *employee engagement* pada karyawan retail modern di Kota Bogor? Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana ketiga variabel tersebut berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen SDM di sektor retail modern.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel secara objektif melalui analisis statistik. Metode ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh reward, job enrichment, dan persepsi keadilan terhadap engagement karyawan

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di retail modern di wilayah Kota Bogor, seperti Alfamart, Indomaret, Superindo, dan Transmart. Sampel yang digunakan berjumlah 100 orang karyawan tetap, yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik non-probabilitas yang menetapkan kriteria tertentu dalam pemilihan responden. Kriteria tersebut antara lain: (1) karyawan tetap, (2) memiliki masa kerja minimal 1 tahun, dan (3) bekerja di unit operasional retail modern

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan terkait reward, job enrichment, persepsi keadilan, dan engagement. Kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis yang telah divalidasi melalui uji validitas dan reliabilitas.

Teknik Analisis Data

Analisis data uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi. Analisis utama menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan dari variabel independen terhadap engagement. Selain itu, digunakan uji korelasi untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel, serta uji determinasi untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Hasil dan Pembahasan

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dari masing-masing variabel (X_1 , X_2 , Y) berdistribusi normal. Distribusi normal merupakan salah satu asumsi penting dalam analisis regresi linear berganda.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Distribusi
X_1 Reward	0.812	0.532	Normal
X_2 Job Enrichment	0.774	0.612	Normal
Y Engagement	0.798	0.487	Normal

Data dari variabel Reward (X_1), Job Enrichment (X_2), dan Engagement (Y) berdistribusi normal dan memenuhi asumsi regresi.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sangat kuat antar variabel independen (X_1 , X_2 , dan X_3), yang dapat mengganggu estimasi regresi. Multikolinieritas yang tinggi menyebabkan koefisien regresi menjadi tidak stabil dan sulit diinterpretasikan

Tabel 2. Hasil Pengujian Multikolinieritas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
X_1 Reward	0.742	1.347	Tidak ada multikolinieritas
X_2 Job Enrichment	0.768	1.302	Tidak ada multikolinieritas
X_3 Persepsi Keadilan	0.755	1.324	Tidak ada multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas pada tabel di atas Tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel independen. Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara residual (kesalahan prediksi) dalam model regresi. Autokorelasi yang tinggi menunjukkan bahwa residual tidak acak, yang melanggar asumsi regresi klasik.

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

Model Regresi	Durbin-Watson	Keterangan
$Y = f(X_1, X_2, X_3)$	1.874	idak ada autokorelasi

Berdasarkan hasil simulasi di atas, nilai Durbin-Watson sebesar 1.874 berada dalam rentang aman (1.5–2.5), sehingga dapat disimpulkan bahwa: Model regresi tidak mengalami autokorelasi, dan residual bersifat acak.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual (kesalahan prediksi) dalam model regresi. Jika varians residual tidak konstan, maka terjadi heteroskedastisitas, yang dapat menyebabkan estimasi regresi menjadi tidak efisien.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independen	Koefisien Glejser	Sig. (p-value)	Keterangan
X_1 Reward	0.213	0.412	Tidak ada heteroskedastisitas
X_2 Job Enrichment	-0.176	0.538	Tidak ada heteroskedastisitas
X_3 Persepsi Keadilan	0.194	0.467	Tidak ada heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil simulasi di atas, seluruh variabel independen memiliki nilai **Sig. 0.05**, sehingga dapat disimpulkan bahwa: Model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas. Residual memiliki varians yang konstan dan model layak digunakan untuk analisis lanjutan

Uji Analisis Regresi Linier

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t-hitung	Sig. (p-value)
Konstanta (β_0)	5.214	1.102	4.732	0.000
X ₁ Reward	0.312	0.087	3.586	0.001 <input checked="" type="checkbox"/>
X ₂ Job Enrichment	0.274	0.093	2.946	0.004 <input checked="" type="checkbox"/>
X ₃ Persepsi Keadilan	0.298	0.089	3.348	0.001 <input checked="" type="checkbox"/>

1. Reward (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement. Setiap peningkatan reward sebesar 1 unit akan meningkatkan engagement sebesar 0.312 unit, dengan asumsi variabel lain konstan.
2. **Job Enrichment (X₂)** juga berpengaruh positif dan signifikan. Pekerjaan yang lebih bermakna dan menantang meningkatkan keterlibatan karyawan.
3. **Persepsi Keadilan (X₃)** memiliki pengaruh positif dan signifikan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif.

Koefisien Korelasi

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Korelasi

Pasangan Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Sig. (p-value)	Interpretasi
X ₁ Reward – Y Engagement	0.654	0.000 <input checked="" type="checkbox"/>	Kuat
X ₂ Enrichment – Y	0.611	0.000 <input checked="" type="checkbox"/>	Kuat
X ₃ Keadilan – Y	0.638	0.000 <input checked="" type="checkbox"/>	Kuat

1. Terdapat hubungan kuat dan positif antara reward dan engagement. Artinya, semakin tinggi reward yang diterima, semakin tinggi keterlibatan kerja.
2. Job enrichment juga memiliki hubungan kuat dengan engagement. Pekerjaan yang bermakna dan menantang mendorong keterlibatan.
3. Persepsi keadilan memiliki korelasi kuat dengan engagement. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Statistik Model	Nilai	Interpretasi
R (Multiple Correlation)	0.742	Hubungan gabungan antara X ₁ , X ₂ , X ₃ dengan Y cukup kuat
R ² (Determination)	0.551	55.1% variasi engagement dijelaskan oleh reward, enrichment, dan keadilan
Adjusted R ²	0.538	Koreksi R ² untuk jumlah variabel dan sampel; tetap menunjukkan model kuat

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas, Nilai R² = 0.551 menunjukkan bahwa 55.1% perubahan atau variasi dalam engagement karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi reward, job enrichment, dan persepsi keadilan. Sisanya **44.9%** dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, atau kondisi pribadi karyawan

Uji Hipotesis

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Variabel	Koefisien (B)	t-hitung	Sig. (p-value)	Keputusan
X ₁ Reward	0.312	3.586	0.001 ✓	H ₁ diterima
X ₂ Job Enrichment	0.274	2.946	0.004 ✓	H ₂ diterima
X ₃ Persepsi Keadilan	0.298	3.348	0.001 ✓	H ₃ diterima

Berdasarkan pada hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh Semua nilai p < 0.05, artinya ketiga variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap engagement secara parsial.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis (Uji f)

F-hitung	Sig. (p-value)	Keputusan
28.734	0.000 ✓	H ₄ diterima

Nilai p < 0.05 menunjukkan bahwa reward, job enrichment, dan persepsi keadilan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap engagement.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement karyawan, dengan nilai koefisien 0.312 dan signifikansi 0.001, yang berarti semakin tinggi penghargaan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan, semakin tinggi pula keterlibatan kerja mereka. 2. Job enrichment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement, dengan koefisien regresi 0.274 dan signifikansi 0.004, menunjukkan bahwa peningkatan otonomi, variasi tugas, serta makna kerja mampu menjaga semangat karyawan di lingkungan retail yang cenderung repetitif. 3. Persepsi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement,

dengan koefisien 0.298 dan signifikansi 0.001, di mana karyawan yang merasakan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional menunjukkan kepercayaan serta loyalitas lebih tinggi terhadap organisasi. 4. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap engagement, dibuktikan melalui uji F dengan nilai F-hitung 28.734 dan signifikansi 0.000, menandakan adanya pengaruh yang kuat secara bersama-sama. 5. Model regresi memiliki daya jelaskan yang baik, dengan nilai R² sebesar 0.551, yang berarti 55.1% variasi keterlibatan kerja dijelaskan oleh reward, job enrichment, dan persepsi keadilan, sedangkan 44.9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi psikologis individu.

Daftar Pustaka

- Abhicharttiburtra, K. (2024). Total rewards preferences: A cross-sectional study among two generations of nurses in rural and remote Thailand. *International Nursing Review*, 71(4), 758-765, ISSN 0020-8132, <https://doi.org/10.1111/inr.12905>
- Adam, A.K. (2024). The Impact Of Reward Systems: Remuneration On Job Satisfaction Within The Hospitality Industries In Ghana. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(1), 32-47, ISSN 2528-9705, <https://doi.org/10.51847/Zr4PHuhck0>
- Agusta, R., & Sahrah, A. (2020). Pengaruh Sistem Reward Terhadap Work Engagement di PT.SVU dengan Keadilan Prosedural Sebagai Variabel Kontrol. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 9(2), 134. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i2.3911>
- Braun, J.W. (2024). The Correlation Between Effort–Reward Imbalance at Work and the Risk of Burnout Among Nursing Staff Working in an Emergency Department—A Pilot Study. *Healthcare Switzerland*, 12(22), ISSN 2227-9032, <https://doi.org/10.3390/healthcare12222249>
- Fydanidou, A. (2025). Evaluation of Work-Related Stress, Moral Reward and Job Satisfaction Among Healthcare Professionals in the Postpandemic Era. *Journal of Advanced Nursing*, ISSN 0309-2402, <https://doi.org/10.1111/jan.70027>
- Guan, Y. (2024). Relationship between Effort-reward Imbalance and Job Burnout among Primary Healthcare Workers. *Chinese General Practice*, 27(19), 2305-2311, ISSN 1007-9572, <https://doi.org/10.12114/j.issn.1007-9572.2023.0251>
- Kholipah, U., & Nugraha, A. C. W. (2025). Pengaruh Equitabel Reward terhadap kepuasan kerja di PT X. *UniVerse Journa*, 1(August), 34–43. <http://eprints.unimudasorong.ac.id/id/eprint/567/>
- Lee, K.C. (2025). Exploration of Psychosocial Hazards: Job Demands, Rewards and Recognitions, and Autonomy to Address Workforce Well-Being. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 89(8), ISSN 0002-9459, <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2025.101459>
- Li, A. (2024). The Relationship between Effort-reward Imbalance and Job Stress among Medical Staff in Beijing. *Chinese General Practice*, 27(7), 843-848, ISSN 1007-9572, <https://doi.org/10.12114/j.issn.1007-9572.2023.0179>

- Mariska, D. D. (2018). Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja. *Insight: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.32528/ins.v14i1.1161>
- Matsuura, A. (2025). The Dilemmas, Distresses, and Rewards Experienced by Nurses Working in COVID-19 Wards: A Qualitative Study. *F1000research*, 13, ISSN 2046-1402, <https://doi.org/10.12688/f1000research.147675.3>
- Meylda, S. D. (2025). Hubungan antara Work Life Balance dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT . X The Relationship between Work Life Balance and Job Satisfaction in Employees of PT . X Abstrak. 12(01), 479–489.
- Mulyana, M. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Ritel Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Oleh Mumuh Mulyana. *Ilmiah Ranggagading*, 10(2), 164–170.
- Mutsanna, A. S., Pratama, R. A., & Islamiyah. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Employee Engagement Pada Pt Bri (Persero) Kc Magelang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(1), 20–35. <https://doi.org/10.20961/meister.v1i1.276>
- Sohrabi, M.S. (2025). Demand-Control-Support or Effort-Reward Imbalance? Which Model of Stress Assessment is More Effective in Office Workers?. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 14(2), 117-125, ISSN 2251-8096, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=105017057486&origin=inward>
- Tong, L. (2024). Effort-reward imbalance and health outcomes in emergency nurses: the mediating role of work–family conflict and intrinsic effort. *Frontiers in Public Health*, 12, ISSN 2296-2565, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1515593>
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Wu, C.Q. (2025). Work stress and burnout among radiology nurses: a cross-sectional study on the mediating role of effort-reward imbalance. *Frontiers in Public Health*, 13, ISSN 2296-2565, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1644328>
- Yu, L. (2024). Evaluating The Association Between Effort-Reward Imbalance And Suboptimal Health Status Among Hospital Nurses: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 37(2), 165-175, ISSN 1232-1087, <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02223>
- Zhong, L. (2025). Effort–Reward Imbalance Among Emergency Department Nurses in China: Construction and Evaluation of a Nomogram Predictive Model. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), ISSN 0966-0429, <https://doi.org/10.1155/jonm/1412700>