

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di zaman digital yang berkembang dan setelah pandemi COVID-19, terdapat perubahan besar dalam cara kerja. Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan bisnis yang semakin rumit, termasuk dalam pengelolaan tenaga kerja (Armstrong & Taylor, 2020). Salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah menjaga karyawan berbakat, yang dikenal sebagai retensi karyawan. Retensi karyawan adalah elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia, di mana perusahaan harus berusaha menjaga karyawan yang berkualitas agar tetap berada dalam perusahaan dan tidak beralih ke perusahaan lain. (Dadan Suhendar, 2021) menyebutkan bahwa semakin efektif program retensi yang dijalankan oleh perusahaan, maka hal itu akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja semua karyawan.

Bagi sejumlah perusahaan, retensi karyawan menjadi tantangan yang cukup besar dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif dan terus berubah saat ini. Gaji yang diterima oleh karyawan adalah salah satu faktor yang sangat memengaruhi tingkat retensi karyawan (Armaniah et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa biaya untuk menggantikan seorang karyawan bisa mencapai 50-200% dari gaji tahunan karyawan tersebut, tergantung pada jabatan dan jenis industri (Cascio, 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu menemukan dan menerapkan pendekatan yang tepat untuk meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan sangat krusial dalam pengelolaan sumber daya karena para

karyawan memiliki peluang yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi, keterampilan, wawasan, dan keahlian mereka di dalam suatu organisasi (Claristia & Etikariena, 2024). Retensi karyawan atau kemampuan mempertahankan karyawan terbaik juga membutuhkan manajemen yang baik dalam pengelolaan karyawan. Jika perusahaan dapat mempertahankan karyawan terbaiknya, maka perusahaan tersebut dapat mengoptimalkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Stres kerja adalah suatu tekanan yang dialami karyawan saat menghadapi pekerjaannya (Elyza Meynasari Purba & Yuli Arnida Pohan, 2024). Indikator stres kerja adalah kekhawatiran, tekanan, dan frustrasi. Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, tuntutan terhadap karyawan semakin tinggi sehingga banyak dari mereka merasakan tekanan berlebih saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Situasi ini tidak hanya mempengaruhi kesehatan fisik dan mental individu, tetapi juga memiliki dampak besar pada produktivitas keseluruhan organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa jika stres kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja, angka ketidakhadiran yang tinggi, dan bahkan peningkatan angka keluar masuknya karyawan dari perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2013), stres kerja adalah suatu keadaan yang dinamis di mana seseorang dihadapkan pada kesempatan, tuntutan, atau sumber daya yang berkaitan dengan apa yang sangat diinginkannya, dan hasilnya dianggap tidak pasti serta penting. Mereka juga mengemukakan bahwa stres tidak selalu berdampak negatif, karena dalam jumlah tertentu, stres dapat mendorong individu

untuk berusaha lebih keras dan meraih hasil yang lebih baik. Tapi, jika tekanan tersebut melebihi kemampuan individu untuk beradaptasi, maka stres dapat menjadi ancaman serius yang mengganggu keseimbangan fisik dan mental para karyawan.

(Luthans, 2011) juga menyatakan bahwa stres kerja merupakan reaksi penyesuaian yang dipengaruhi oleh perbedaan individu serta proses mental sebagai akibat dari segala tindakan eksternal, kondisi, atau kejadian yang memberikan tekanan psikologis dan fisik yang berlebih pada seseorang. Luthans mengelompokkan sumber dari stres kerja ke dalam beberapa jenis, termasuk faktor organisasi seperti jumlah pekerjaan yang terlalu banyak, konflik dalam peran, dan ketidakjelasan peran, serta faktor dari luar organisasi seperti masalah keluarga dan keadaan ekonomi. Pendekatan ini menekankan bahwa stres kerja adalah fenomena yang memiliki banyak dimensi dan tidak bisa diatasi hanya dengan satu cara, melainkan memerlukan strategi yang menyeluruh dan terstruktur.

Selain aspek stres kerja, faktor lainnya dari karyawan juga memiliki dampak besar terhadap retensi. Salah satu faktornya yang dicatat dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah ketahanan psikologis atau resiliensi (*Resilience*). Ketahanan ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk bangkit dari keterpurukan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan tetap produktif meskipun menghadapi kesulitan atau tekanan (Luthans et al., 2007).

Resiliensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk tetap bertahan atau menghadapi tantangan saat bekerja maupun dalam situasi yang tidak mengenakkan, bisa mengatur emosi, menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja, dan mencari arti serta tujuan dalam pekerjaan (Felicia et al.,

2022). Resiliensi terdiri dari *Mental Toughness* yang digambarkan dengan kemampuan beradaptasi dengan keadaan, dapat mengendalikan keadaan yang terjadi di sekitar, dan memiliki optimisme untuk berhasil dalam situasi tertentu.

Di lingkungan kerja, karyawan yang memiliki tingkat resiliensi tinggi cenderung lebih baik dalam mengatasi stres kerja, beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi, serta mempertahankan kinerja yang memuaskan bahkan dalam keadaan sulit (Hartmann et al., 2020). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa resiliensi berkaitan positif dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan (Luthans et al., 2007).

(King, 2016) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki resiliensi lebih cenderung dapat bertahan di dalam organisasi karena mereka lebih mampu menghadapi tantangan dan situasi yang tidak pasti.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas serta tanggung jawab yang dimiliki oleh para karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Karyawan dengan kinerja baik lebih mungkin mendapatkan pengakuan, imbalan, dan kesempatan untuk mengembangkan karir yang lebih baik, yang semuanya adalah faktor kunci dalam upaya untuk mempertahankan karyawan (Hausknecht et al., 2009).

Konsep mediasi ini sudah banyak dikaji oleh para ahli manajemen sumber daya manusia. Menurut (Robbins & Judge, 2013), stres kerja yang berlebihan akan dapat menurunkan kinerja karyawan karena menghambat konsentrasi, motivasi, dan kemampuan pengambilan keputusan. Demikian juga, teori konservasi sumber

daya menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki ketahanan yang baik cenderung memiliki sumber daya psikologis yang lebih memadai untuk mempertahankan kinerja mereka, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan untuk tetap bertahan di dalam organisasi (Hobfoll, 1989).

Stres kerja dan resiliensi adalah dua hal psikologis yang langsung berpengaruh pada keadaan karyawan di tempat kerja, tetapi tidak selalu berhubungan langsung dengan keputusan karyawan untuk tetap bekerja. Tingkat stres kerja yang sangat tinggi dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan yang signifikan dan merugikan perusahaan karena stres yang negatif dapat berdampak buruk pada produktivitas kerja karyawan. Di sisi lain, ada hubungan antara resiliensi dan kinerja karyawan, di mana resiliensi yang dimiliki karyawan membantu mereka mempertahankan kualitas kerja, bahkan saat menghadapi situasi yang menegangkan. Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah variabel yang pertama kali dipengaruhi oleh stres kerja dan resiliensi, sebelum akhirnya memengaruhi pilihan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Stres kerja muncul ketika beban dan tuntutan dalam pekerjaan melebihi kemampuan individu untuk menghadapinya, sehingga memicu reaksi fisik dan mental yang berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi.

Suzuya merupakan pemimpin ritel lokal di Sumatera yang didirikan pada tahun 1983. Suzuya pada awalnya adalah kios kecil bernama Suzuya Boutique yang berukuran $77,5 \text{ m}^2$ dan kini sudah berkembang menjadi lebih besar yang kini sudah memiliki lebih dari 26 *outlet* di 11 kota. Ritel ini dikelola oleh Suzuya Group yang

memiliki unit bisnis ritel, *fashion*, dan swalayan.

Di aceh Suzuya sudah beroperasi selama bertahun-tahun. Di Lhokseumawe, Suzuya adalah salah satu pusat perbelanjaan modern yang dikenal oleh masyarakat sebagai tempat belanja harian, bulanan, *fashion*, dan swalayan yang lengkap dengan harga yang murah. Suzuya menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan berkualitas, terutama di masa persaingan bisnis yang semakin sengit. Lhokseumawe, yang merupakan salah satu kota industri di Aceh, memiliki kondisi pasar tenaga kerja yang khas dengan berbagai peluang kerja di sektor migas dan industri lainnya.

Berdasarkan data internal dari Suzuya Lhokseumawe, angka pergantian karyawan dalam periode dua tahun terakhir (2024-2025) mencapai 37% yang menunjukkan tingginya tingkat tantangan retensi karyawan di perusahaan tersebut. Tingginya angka ini dapat dipicu oleh berbagai hal, antara lain jam kerja yang lama, tekanan dari pekerjaan, dan kurangnya fleksibilitas dalam waktu kerja yang seringkali dapat menyebabkan stres kerja pada para karyawan. Oleh karena itu, penting bagi Suzuya Lhokseumawe untuk menemukan faktor-faktor yang dapat membantu meningkatkan retensi karyawan.

Pengamatan awal menunjukkan bahwa Suzuya yang merupakan perusahaan ritel telah menghadapi dinamika sumber daya manusia yang kompleks. Tingginya intensitas interaksi dengan pelanggan, tuntutan jam operasional yang panjang, serta tekanan terhadap pencapaian target bisnis menciptakan lingkungan kerja yang potensial menimbulkan stres tinggi bagi karyawan. Kondisi ini menjadikan penelitian ini sangat relevan dan penting untuk dilakukan, guna memberikan

gambaran empiris yang dapat dijadikan dasar pengambilan kebijakan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan tersebut.

Menurut (Mathis & Jackson, 2011), retensi karyawan sangat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan, yang mana karyawan yang mengalami stres kerja tinggi cenderung kehilangan motivasi dan komitmen terhadap organisasi sehingga dapat memunculkan niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*).

Beberapa penelitian terdahulu telah berupaya untuk meneliti dampak dari stres kerja dan resiliensi karyawan terhadap retensi karyawan secara terpisah. Namun, penelitian yang secara khusus menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks perusahaan ritel di Aceh, masih sangat minim.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan sumbangan teoretis dengan menguji model integratif yang menjelaskan cara stres kerja dan resiliensi mempengaruhi retensi karyawan melalui mediasi kinerja karyawan. Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen Suzuya Lhokseumawe serta perusahaan ritel lainnya dalam merancang strategi efektif untuk manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan retensi karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat disimpulkan bahwa peneliti tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Stres Kerja dan Resiliensi Terhadap Retensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Suzuya Lhokseumawe”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
2. Apakah resiliensi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
4. Apakah resiliensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
5. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
6. Apakah kinerja karyawan memediasi pengaruh stres kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?
7. Apakah kinerja karyawan memediasi pengaruh resiliensi terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.
2. Untuk menganalisis pengaruh resiliensi terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.
3. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada

karyawan Suzuya Lhokseumawe.

4. Untuk menganalisis pengaruh resiliensi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.
5. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.
6. Untuk menganalisis peran mediasi kinerja karyawan dalam hubungan antara stres kerja dan retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.
7. Untuk menganalisis peran mediasi kinerja karyawan dalam hubungan antara resiliensi dan retensi karyawan pada karyawan Suzuya Lhokseumawe.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun berikut manfaat dari penelitian ini:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, diharapkan dapat menambah wawasan dan referensi ilmiah, terlebih mengenai hubungan antara stres kerja, resiliensi, kinerja, dan retensi karyawan.
2. Bagi pengembangan teori, penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang penerapan teori konservasi sumber daya dan teori pertukaran sosial dalam konteks organisasi ritel di Indonesia.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini bisa menjadi rujukan untuk mengkaji variabel yang serupa, terutama dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi lainnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1 Bagi Suzuya Lhokseumawe, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis dalam mengelola stres kerja dan meningkatkan resiliensi karyawan guna memperbaiki tingkat retensi.
- 2 Bagi perusahaan ritel lain, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam menyusun program pengelolaan sumber daya manusia yang efisien guna menekan angka pergantian karyawan.
- 3 Bagi para karyawan, penelitian ini dapat menumbuhkan pemahaman mengenai betapa pentingnya resiliensi dalam menghadapi stres kerja.