

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis saat ini, tuntutan untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kewajiban sosial perusahaan. Menurut Kramar (2014) dalam Kumar Vadlmaudi & Mohammad Rafi (2025), dalam praktik bisnis saat ini, perusahaan menjadi semakin sadar jika sumber daya manusia berkelanjutan mungkin memegang kunci daya saing jangka panjang dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial. Manajemen sumber daya manusia strategis menempatkan karyawan sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikelola secara berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan keselarasan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang organisasi, sekaligus memperhatikan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial perusahaan (Aust et al., 2020).

Fenomena aktual pada sektor ritel modern, khususnya pada Hypermart, menunjukkan kebutuhan mendesak untuk menyelaraskan operasional gerai fisik dengan tren digitalisasi konsumen yang meluas pasca-pandemi *COVID-19*. Pergeseran perilaku konsumen menuju pembelian daring, disertai perubahan preferensi dan persepsi risiko kesehatan, mendorong Hypermart merevisi strategi layanan sekaligus manajemen sumber daya manusia agar tetap kompetitif (Morishita et al., 2025). Perubahan ini membawa konsekuensi langsung pada beban kerja karyawan garis depan, yang dituntut menguasai sistem pemesanan digital,

menangani volume transaksi yang meningkat, serta tetap memberikan pelayanan tatap muka yang konsisten. Kondisi tersebut menciptakan tuntutan kerja (*job demands*) baru yang tidak selalu diimbangi dengan penyediaan sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai, sehingga berpotensi menurunkan ketahanan psikologis dan keterikatan kerja karyawan apabila tidak dikelola melalui praktik MSDM yang tepat. Model bisnis ritel dengan demikian dituntut membangun ekosistem kerja yang responsif terhadap fluktuasi pasar sekaligus mendukung kapasitas adaptif karyawannya, mencakup pengelolaan kompleksitas interaksi konsumen yang dinamis serta diversifikasi saluran distribusi melalui pemaparan teknologi digital (Bakker & Albrecht, 2018).

Pada tahap individu, komitmen karyawan dinilai sebagai salah satu petunjuk penting dalam ekosistem perusahaan yang stabil. Menurut Albrecht et al., (2015) dalam Kumar Vadlmaudi & Mohammad Rafi (2025), keterlibatan karyawan, indikator ikatan emosional dan kognitif karyawan dengan perusahaan, sebuah kondisi yang dianggap sebagai aspek penting dari kesuksesan dan inovasi perusahaan. Artinya, keberlanjutan perusahaan tidak hanya dibangun melalui kebijakan besar, tetapi juga harus benar-benar dialami dan dipahami oleh karyawan perusahaan.

United Nations (2016) dalam Piwowar-Sulej (2025) menjelaskan di tengah tantangan dan ketidakpastian yang terus-menerus dalam menangani “tantangan besar” ekonomi, sosial dan lingkungan di era saat ini, “agenda 2030 untuk pembangunan berkelanjutan” PBB dan 17 tujuan Pembangunan berkelanjutan (*SDGs*) telah muncul sebagai kerangka kerja vital untuk membimbing bisnis.

Sebagian besar konsep manajemen sumber daya manusia berkelanjutan modern yang dioperasionalkan melalui konstruksi penelitian manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial, MSDM hijau, MSDM *triple bottom line* mencerminkan perspektif organisasi “dari dalam ke luar”(Piwovar-Sulej, 2025). Aust et al., (2020) menegaskan jika keberlanjutan menuntut organisasi untuk merancang praktik manajemen bukan hanya demi keuntungan perusahaan semata, melainkan untuk memberikan kontribusi positif bagi keberlanjutan sosial dan lingkungan.

Dalam kerangka kerja ini, pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkembang dari strategi umum yang berfokus pada efisiensi jangka pendek menuju MSDM berkelanjutan, yang menekankan pentingnya menyelaraskan kinerja organisasi dengan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial. MSDM berkelanjutan memandang karyawan bukan sekedar komponen produksi, melainkan sebagai aset jangka panjang yang kesehatan psikologis, kesejahteraan dan kemampuan adaptasinya perlu dijaga (Aust et al., 2020b). Paradigma ini semakin relevan dalam industri ritel, yang ditandai dengan interaksi layanan yang intens dan tuntutan kerja fluktuatif. Akibatnya, perusahaan harus merumuskan kebijakan yang tidak hanya efisien tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis berkelanjutan tenaga kerjanya.

Menurut Macke & Genari (2019) dalam Biswas (2025) *triple bottom line HRM*, yang berfokus pada bagaimana *SDM* memengaruhi berbagai hasil yang lebih luas, termasuk konsekuensi finansial, lingkungan, dan manusia serta sosial, merupakan konseptualisasi paling populer dari *SHR*. Namun, karena *triple bottom*

line menuntut pekerja untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab sambil menjalankan berbagai posisi yang memerlukan perilaku yang tidak kompatibel, strategi ini dapat memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Bush (2020) dalam Biswas (2025) menjelaskan pekerja sering mengalami peningkatan tingkat stres dan kecemasan akibat kurangnya waktu, energi, atau sumber daya untuk mencapai tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial secara efektif.

Karyawan di sektor ritel sering menghadapi tantangan kerja yang signifikan, yang mencakup jam kerja yang panjang, ekspektasi yang tinggi terhadap layanan pelanggan, serta kebutuhan beradaptasi dengan cepat terhadap metode operasional yang terus berkembang. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan stres kerja yang berat, peningkatan risiko pergantian karyawan, serta kebutuhan mendesak untuk menumbuhkan ketahanan psikologis guna mempertahankan produktivitas dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan (Ström et al., 2025). Penelitian ilmiah terbaru menunjukkan jika ketahanan karyawan bukan hanya komponen penting bagi kesejahteraan karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai penentu utama keterikatan kerja dan kinerja secara keseluruhan, terutama dalam konteks kondisi pasar yang berubah dengan cepat akibat pandemi dan kemajuan teknologi digital (Bakker & Albrecht, 2018).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lu et al., (2023) menjadi landasan utama yang mengkaji efektivitas pendekatan ini. Dalam studinya, Lu et al., (2023) menemukan penerapan praktik MSDMB yang berorientasi pada nilai kebaikan bersama tidak menurunkan efisiensi, melainkan justru memberikan dampak positif yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan. Lebih lanjut, temuan tersebut

membuktikan praktik MSDMB berfungsi sebagai sumber daya penting yang secara efektif membangun ketahanan karyawan. Ketangguhan ini terbukti mampu mencegah kelelahan kerja dan secara langsung memicu peningkatan keterikatan kerja (*work engagement*), yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja tugas karyawan secara optimal.

Meskipun Lu et al., (2023) telah membuktikan mekanisme tersebut, penelitian empiris mengenai penerapan MSDMB berbasis nilai kebaikan bersama di sektor industri ritel (supermarket) di negara berkembang masih sangat terbatas. Topik ini menjadi sangat menarik untuk diteliti karena industri ritel memiliki sistem kerja *shift* yang menuntut ketahanan psikologis, serta tekanan tinggi dalam menghadapi pelanggan secara langsung (*customer-facing stress*). Dalam kondisi lingkungan kerja yang rentan memicu *burnout* ini, keberadaan praktik manajemen yang mampu menopang ketahanan psikologis karyawan menjadi sangat krusial. Perlu dibuktikan secara empiris apakah komitmen makro perusahaan terhadap nilai-nilai keberlanjutan benar-benar dirasakan dampaknya di level operasional oleh karyawan.

Secara teoritis, praktik MSDM berkelanjutan dapat berperan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan ketahanan karyawan dengan menyediakan dukungan, pelatihan, dan peluang pengembangan yang relevan (Lu et al., 2023). Ketahanan ini kemudian berfungsi sebagai pendorong psikologis yang penting, yang dapat memfasilitasi kemampuan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang meningkat sambil mempertahankan tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Selain itu, ketahanan ini secara tidak langsung mempengaruhi hasil perusahaan, seperti kinerja

karyawan, dengan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap tugas dan penyesuaian dengan tujuan organisasi (Lu et al., 2023). Temuan empiris ini sejalan dengan kerangka teoritis *Job Demands-Resources* (JD-R), di mana sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi secara kolektif mendorong keterikatan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja.

Meskipun banyak penelitian ilmiah telah mengkaji keterkaitan antara praktik MSDM, ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja di berbagai sektor ekonomi, masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam penelitian mendalam yang secara khusus berfokus pada Hypermart, terutama di Yogyakarta. Perbedaan budaya kerja lokal, prosedur operasional ritel yang mungkin berbeda dari yang umum di wilayah kota besar lainnya, serta adaptasi yang diperlukan akibat digitalisasi *pasca*-pandemi, membuka peluang berharga bagi penelitian mendalam yang bertujuan untuk menjelaskan secara empiris interaksi antara variabel-variabel tersebut dalam lingkungan Hypermart di Yogyakarta. Penelitian yang memiliki keunikan geografis dan keterkaitan dengan industri seperti ini masih jarang, yang menekankan pentingnya pemahaman yang lebih mendalam yang dapat memperkaya landasan teoritis dan penerapan praktis manajemen sumber daya manusia dalam lingkungan ritel kontemporer.

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat beberapa celah penelitian (*research gap*) yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar studi terdahulu yang mengkaji keterkaitan antara praktik MSDM berkelanjutan, ketahanan karyawan, dan keterikatan kerja dilakukan di negara-negara maju dengan konteks budaya dan industri yang berbeda dari

Indonesia (Lu et al., 2023). Kedua, kajian empiris mengenai peran mediasi berantai ketahanan karyawan dan keterikatan kerja secara simultan dalam hubungan antara praktik MSDM berkelanjutan dan kinerja karyawan di sektor ritel masih sangat terbatas. Ketiga, penelitian yang memfokuskan pada karyawan sektor ritel di Indonesia, khususnya di Yogyakarta, belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji model mediasi serial di lingkungan domestik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah persepsi praktik MSDM berkelanjutan berpengaruh terhadap ketahanan karyawan di Hypermart di Yogyakarta?
2. Apakah ketahanan karyawan berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta?
3. Apakah ketahanan karyawan memediasi pengaruh persepsi praktik MSDM Berkelanjutan terhadap keterikatan kerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta?
4. Apakah keterikatan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta?
5. Apakah keterikatan kerja karyawan memediasi pengaruh ketahanan karyawan terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta?

6. Apakah ketahanan karyawan dan keterikatan kerja karyawan secara berantai memediasi pengaruh persepsi praktik MSDM Berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik, terarah, dan tidak meluas dari konteks yang ditetapkan, peneliti menetapkan batasan masalah pada variabel-variabel kunci sebagai berikut:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB)

Praktik MSDMB dalam penelitian ini merujuk pada pendekatan “*outside-in*” yang mengintegrasikan nilai-nilai kebaikan bersama (*common good values*) untuk merespons isu-isu keberlanjutan sosial dan lingkungan di tempat kerja (Lu et al., 2023). Secara operasional, praktik MSDMB terdiri atas tiga bundel yang saling menguatkan satu sama lain berdasarkan kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO): pertama, bundel kemampuan (*ability*) berupa pelatihan dan pengembangan keterampilan yang membekali karyawan untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan; kedua, bundel motivasi (*motivation*) berupa sistem penghargaan dan pengakuan yang adil sehingga karyawan terdorong menampilkan perilaku kerja yang etis; ketiga, bundel kesempatan (*opportunity*) berupa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta akses terhadap program kesejahteraan (Lu et al., 2023). Ketiga bundel ini tidak dikaji secara terpisah, melainkan dipandang sebagai satu sistem MSDM yang bekerja secara serentak untuk menciptakan lingkungan kerja etis, memperkuat

ketahanan karyawan, sekaligus memberikan kontribusi positif pada masyarakat dan lingkungan sekitar (Lu et al., 2023).

2. Ketahanan Karyawan (*Employee Resilience*)

Menurut Luthans (2002) dalam Lu et al., (2023) ketahanan karyawan didefinisikan sebagai "kapasitas psikologis positif untuk pulih kembali (*rebound*), atau 'bangkit kembali' dari kesulitan, ketidakpastian, konflik, kegagalan, atau bahkan dari perubahan positif yang membawa peningkatan tanggung jawab".

3. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan tingkat energi yang tinggi, antusiasme terhadap pekerjaan, serta keterlibatan yang mendalam dalam menjalankan pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018).

4. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Williams & Anderson, (1991) dalam Lu et al., (2023) mengatakan bahwa kinerja karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas dan perannya di dalam organisasi secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, berikut adalah penjabaran tujuan penelitian yang hendak dicapai secara mendalam:

1. Untuk menganalisis pengaruh persepsi praktik MSDM berkelanjutan terhadap ketahanan karyawan di Hypermart di Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis pengaruh ketahanan karyawan terhadap keterikatan kerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis peran mediasi ketahanan karyawan pada pengaruh persepsi praktik MSDM berkelanjutan terhadap keterikatan kerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta.
5. Untuk menganalisis peran mediasi keterikatan kerja pada pengaruh ketahanan karyawan terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta.
6. Untuk menganalisis peran mediasi berantai dari ketahanan karyawan dan keterikatan kerja pada pengaruh persepsi praktik MSDM berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di Hypermart di Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan, baik dari sisi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi praktik manajemen di perusahaan, khususnya di sektor ritel. Berikut adalah penjabaran mendalam mengenai manfaat penelitian ini:

1. Manfaat Teoretis

Memberikan validasi empiris dan memperkaya literatur terkait praktik MSDM Berkelanjutan berbasis Nilai-Nilai Kebaikan Bersama (NKB) serta memperkuat kerangka Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (JD-R) dengan membuktikan

praktik MSDM yang etis berfungsi sebagai "sumber daya pekerjaan" (*job resources*) dan memperdalam literatur psikologi positif mengenai mekanisme pembentukan ketahanan karyawan melalui intervensi organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan *business case* bagi manajemen Hypermart di Yogyakarta jika inisiatif keberlanjutan berdampak nyata pada peningkatan produktivitas dan menyediakan peta jalan bagi praktisi SDM untuk merancang program yang tepat sasaran, dimulai dari membangun ketahanan karyawan untuk mencapai keterikatan dan kinerja tinggi.

Hasil Penelitian ini menjadi *feedback* bagi perusahaan mengenai efektivitas inisiatif kesejahteraan dan praktik MSDM di level persepsi operasional karyawan.

1.6 Sistematika Laporan

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari rincian pembahasan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini penulis menggambarkan penelitian secara umum yang disajikan pada latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka akan menguraikan dasar-dasar teori yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian dan akan digunakan sebagai panduan untuk

menganalisis permasalahan. Pada bab ini juga disajikan penelitian terdahulu yang menjadi pedoman penelitian, kerangka penelitian dan hipotesis.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai lokasi penelitian, data penelitian, model penelitian, populasi dan sampel, metode pengukuran data, metode pengujian instrument, dan metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan hasil penelitian yang nantinya telah diolah menggunakan metode yang sesuai untuk membuktikan hasil hipotesis. Hasil penelitian yang dibahas meliputi karakteristik responden, hasil pengujian instrumen, analisis data, dan akan diakhiri oleh pembahasan.

Bab V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh dari analisis serta pembahasan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.