

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai visi, misi, serta target yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan organisasi yang berjalan efektif serta sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang optimal, yakni melalui pelaksanaan tugas secara andal. Oleh sebab itu, perusahaan harus tanggap dalam menganalisis serta menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Simamora (1997), permasalahan dalam kinerja akan memberikan pengaruh signifikan dan berdampak langsung terhadap keberlangsungan perusahaan.

Selain penempatan karyawan yang tepat, ada faktor lain yang juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja, yaitu resiliensi kerja. Resiliensi kerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beradaptasi, bangkit kembali, dan tetap produktif saat menghadapi tekanan, kesulitan, maupun perubahan di lingkungan kerja. Karena sebagian besar waktu karyawan dihabiskan di tempat kerja dengan berbagai tantangan, kemampuan untuk mengelola stres dan tetap fokus menjadi hal yang sangat penting.

Masten (2011) menyatakan bahwa resiliensi melibatkan proses pemulihan dan penyesuaian terhadap pengalaman pahit, dan individu yang resilient mampu tumbuh dan berkembang meskipun dihadapkan pada kondisi yang sulit. Pandangan ini menekankan bahwa resiliensi bukanlah karakteristik tetap, melainkan kemampuan yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan seiring waktu. Resiliensi dalam terminologi psikologi, bukan sekadar sebuah sifat individu, tetapi sebuah kemampuan yang dapat dikembangkan melalui berbagai pengalaman hidup.

Karyawan yang memiliki resiliensi tinggi tidak hanya mampu menjaga ketahanan mental, tetapi juga berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya resiliensi kerja dapat membuat karyawan mudah stres, kehilangan konsentrasi, dan mengalami penurunan produktivitas. Hal ini tentu merugikan perusahaan, karena turunnya produktivitas dapat menghambat pencapaian target yang telah ditetapkan. Misalnya, ketika karyawan sulit pulih dari

kelelahan akibat sistem kerja shift, mudah terpancing emosi saat menghadapi pelanggan yang rewel, atau merasa terpuruk setelah mendapat teguran dari atasan, kondisi tersebut dapat menurunkan performa kerja mereka secara keseluruhan.

Selain resiliensi kerja, ada pula faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu motivasi juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja dapat muncul dari dalam diri individu yang disebut motivasi internal, maupun dari luar diri seseorang yang dikenal sebagai motivasi eksternal, yaitu dorongan yang timbul akibat pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Benowitz (2001), motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak dengan cara tertentu. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan antara lain melalui pelatihan atau *training*, pemberian penghargaan berupa bonus bagi karyawan berprestasi, pendekatan personal guna mengoptimalkan kinerja, serta penyelenggaraan kegiatan kebersamaan yang dapat mempererat hubungan antara pimpinan dan karyawan.

Pada hakikatnya, motivasi kerja berfungsi untuk menggerakkan serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat mencegah hambatan, kesalahan, maupun kegagalan dalam bekerja. Motivasi juga mendorong terciptanya disiplin kerja, yang ditunjukkan dengan ketekunan, kecermatan, dan semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai. Dengan demikian, pegawai akan lebih terarah dalam menjalankan tugas sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan, serta mengikuti aturan organisasi sehingga hasil kerja yang diperoleh baik secara kualitas maupun kuantitas dapat memuaskan.

Motivasi pada dasarnya merupakan dorongan atau keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Sitorus (2020) menjelaskan bahwa motivasi berperan penting dalam memengaruhi perilaku manusia, karena menjadi pendorong yang membangkitkan semangat serta mengarahkan seseorang untuk bertindak secara optimal. Motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri individu.

Motivasi intrinsik berkaitan erat dengan pemaknaan dan peranan kognitif yang timbul dari dalam diri, seperti minat dan rasa ingin tahu (Safitri, 2021). Motivasi jenis ini sangat berpengaruh terhadap perubahan perilaku karena tindakan yang dilakukan didorong oleh kemauan sendiri. Seseorang akan memiliki motivasi yang lebih besar apabila memiliki visi dan misi yang jelas dalam hidup maupun pekerjaannya.

Dalam pelaksanaannya, motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan diri, pembinaan dari pimpinan, kondisi lingkungan kerja, kesempatan yang diberikan, serta fasilitas yang tersedia. Faktor-faktor tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga meningkat. Menurut Wirawan (2009), pencapaian kinerja yang optimal bergantung pada ketepatan waktu, kreativitas dan inisiatif, kehadiran, pengetahuan kerja, kemampuan bekerja sama, serta kualitas pribadi. Oleh karena itu, setiap tindakan yang dilakukan individu selalu berlandaskan pada motivasi tertentu yang menjadi penggerak dalam dirinya.

Berdasarkan hasil observasi beberapa bulan terakhir, penulis menemukan bahwa kinerja dan kualitas kerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan belum optimal. Hal ini tercermin dari tingginya angka pergantian karyawan yang mengalami fluktuasi dalam tiga tahun terakhir, di mana banyak karyawan operasional yang memilih keluar dari perusahaan. Fenomena pergantian karyawan yang tinggi dan berfluktuasi ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen. Kondisi ini menjadi sangat krusial mengingat Budiman Swalayan berperan sebagai mitra pemasaran bagi sekitar 1.200 merek dagang produk UMKM dan produsen agribisnis lokal, khususnya dalam distribusi produk olahan pertanian serta komoditas segar seperti sayuran, buah-buahan, ikan, dan daging. Ketidakstabilan sumber daya manusia dapat berdampak langsung terhadap efektivitas pengelolaan produk pertanian yang memerlukan penanganan khusus dan konsistensi dalam menjaga kualitas serta keberlanjutan hubungan dengan mitra agribisnis.

Tingginya pergantian karyawan ini diduga berkaitan erat dengan rendahnya resiliensi kerja karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Observasi

menunjukkan bahwa sebagian karyawan mengalami kesulitan menghadapi tekanan kerja yang muncul dari sistem rotasi shift pagi (07.15-17.00 WIB) dan malam (13.30-23.00 WIB), interaksi dengan pelanggan yang memiliki karakter beragam, serta beban kerja yang meningkat pada jam-jam sibuk. Beberapa karyawan terlihat kesulitan mengatur waktu istirahat dan mengalami kelelahan akibat pergantian shift, terutama mereka yang bertugas hingga larut malam. Kondisi ini semakin kompleks ketika karyawan harus menangani produk pertanian segar yang memerlukan rotasi stok berkala, pemeriksaan kualitas secara rutin, serta koordinasi dengan pemasok agribisnis lokal. Tekanan tambahan ini membutuhkan resiliensi mental yang lebih tinggi, terutama dalam menjaga standar kesegaran produk dan mengelola complain pelanggan terkait kualitas produk pertanian.

Selain itu, tidak semua karyawan mampu mengelola emosi dengan baik ketika menghadapi pelanggan yang menyampaikan keluhan atau bersikap kurang kooperatif, dan beberapa terlihat masih terbawa suasana negatif setelahnya. Rendahnya kemampuan untuk pulih dari tekanan kerja ini menunjukkan bahwa resiliensi kerja belum terbentuk secara maksimal. Dalam konteks agribisnis, hal ini menjadi permasalahan yang lebih serius karena karyawan yang menangani produk pertanian segar harus mampu mempertahankan performa kerja yang konsisten untuk mencegah kerugian akibat kerusakan produk dan menjaga kepercayaan mitra Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta produsen lokal. Rendahnya resiliensi kerja pada akhirnya dapat menurunkan kinerja dan mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan, yang berdampak pada terganggunya rantai pasok produk agribisnis.

Selain masalah resiliensi kerja, aspek motivasi juga menjadi faktor penting yang diduga memengaruhi tingginya pergantian karyawan dan rendahnya kinerja. Pengamatan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara program penghargaan perusahaan dengan harapan karyawan. Budiman Swalayan Sawahan memiliki sistem penghargaan berbasis pengembangan karier yang bertahap dari posisi Pramuniaga hingga Manajer. Namun, sebagian besar karyawan operasional lebih mengharapkan penghargaan berupa insentif finansial atau tunjangan langsung karena kebutuhan ekonomi yang mendesak. Akibatnya, program penghargaan yang berorientasi pada karier jangka panjang belum mampu memberikan dorongan

motivasi yang kuat. Hal ini tampak dari kecenderungan karyawan yang bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban tanpa menunjukkan inisiatif lebih dalam mencapai target, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas kinerja mereka dan berkontribusi terhadap keputusan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam konteks pengelolaan produk agribisnis yang membutuhkan perhatian ekstra dan tanggung jawab tinggi, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas penanganan produk pertanian dan melemahnya kemitraan dengan pelaku UMKM lokal. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh resiliensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan. Pentingnya penelitian ini tidak hanya terbatas pada aspek manajemen sumber daya manusia semata, tetapi juga memiliki implikasi strategis bagi pengembangan sektor agribisnis regional. Dari perspektif agribisnis, kestabilan dan kualitas sumber daya manusia di tingkat ritel merupakan faktor kunci dalam menjamin keberlanjutan rantai pasok produk pertanian dari produsen hingga konsumen akhir.

Bagi calon pengusaha dan praktisi agribisnis, pemahaman mengenai dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks pemasaran produk pertanian menjadi bekal penting dalam membangun sistem distribusi yang efektif dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mengurangi tingkat pergantian karyawan, serta memperkuat peran Budiman Swalayan sebagai mitra yang handal bagi pelaku agribisnis dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) lokal. Lebih luas lagi, temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan model pengelolaan sumber daya manusia di sektor ritel yang berorientasi pada produk UMKM dan pertanian, sehingga berkontribusi terhadap penguatan ekosistem agribisnis di Sumatera Barat.

B. Rumusan Masalah

Budiman Swalayan Sawahan merupakan salah satu unit usaha ritel modern di bawah jaringan Budiman Swalayan yang berlokasi di Jalan Sawahan No. 30, Kota Padang. Selain menyediakan kebutuhan pokok masyarakat, Budiman Swalayan berperan sebagai mitra strategis dalam sistem agribisnis dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) lokal, dengan menampung sekitar 1.200 merek

dagang berupa produk olahan pertanian maupun produk segar seperti sayuran, buah-buahan, ikan, dan daging. Peran ini menjadikannya bagian penting dalam rantai nilai agribisnis di Sumatera Barat sekaligus kontributor bagi perekonomian lokal.

Budiman Swalayan Sawahan memiliki sekitar 30 karyawan operasional yang mencakup Kepala *Counter*, Wakil Kepala *Counter*, Pramuniaga, personel keamanan, dan staf administrasi. Kompleksitas pengelolaan produk yang beragam, mulai dari produk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) hingga produk segar yang mudah rusak, menuntut kapasitas sumber daya manusia yang andal. Ketahanan mental dan kesesuaian penempatan karyawan menjadi faktor penentu dalam menjaga kualitas pelayanan dan keberlangsungan kemitraan agribisnis.

Hasil wawancara dengan Manajer HRD Budiman Swalayan Sawahan menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan operasional dipengaruhi oleh beberapa faktor internal, seperti masalah pribadi yang terbawa ke tempat kerja, rendahnya disiplin, lingkungan pertemanan yang kurang kondusif, ketidaknyamanan terhadap beban kerja, tekanan dari pelanggan, serta ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan yang tidak memberikan insentif finansial langsung. Selain itu, sistem rotasi shift pagi dan malam menuntut karyawan beradaptasi dengan jadwal yang berubah-ubah, sehingga sebagian karyawan mengalami kesulitan mengatur waktu istirahat dan kelelahan. Kondisi ini menyebabkan pemulihan energi yang tidak optimal dan berdampak pada menurunnya produktivitas serta kualitas kerja.

Di sisi lain, interaksi dengan pelanggan yang beragam juga menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan. Tidak semua karyawan mampu mengelola emosi saat menghadapi keluhan, sehingga masih terbawa suasana negatif yang memengaruhi kualitas pelayanan. Tekanan kerja semakin meningkat pada jam sibuk, seperti menjelang akhir pekan atau hari libur, ketika jumlah pelanggan meningkat sementara tenaga kerja terbatas. Dalam kondisi tersebut, tidak semua karyawan mampu menjaga fokus, bekerja secara optimal, dan mempertahankan kualitas layanan.

Tabel 1 Data *Turnover* Budiman Swalayan Sawahan

Tahun	Jumlah Keluar	Persentase Turnover
2022	8 orang	26.7%
2023	13 orang	43.3%
2024	9 orang	30.0%
Total 3 Tahun	30 orang	-

Sumber: Internal HRD Budiman Swalayan

Berdasarkan tabel 1 di atas, penurunan kualitas kinerja yang berkaitan dengan rendahnya resiliensi kerja menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan turnover karyawan. Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir (2022–2024), *turnover* karyawan operasional mengalami fluktuasi yang cukup mengkhawatirkan. Pada tahun 2022, tercatat 8 orang karyawan keluar (26,7% dari total sekitar 30 karyawan operasional), kemudian meningkat drastis menjadi 13 orang pada tahun 2023 (43,3%), dan menurun menjadi 9 orang pada tahun 2024 (30%). Secara akumulatif, sebanyak 30 orang karyawan operasional telah keluar dari perusahaan dalam 3 tahun terakhir, yang berarti hampir seluruh tim mengalami pergantian dalam periode tersebut. Angka *turnover* ini jauh di atas standar normal industri yang berkisar 10–15% per tahun, mengindikasikan bahwa ketidakmampuan karyawan dalam mengelola tekanan kerja berkontribusi terhadap keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori *Psychological Capital* (Luthans, 2007) yang menegaskan bahwa individu dengan resiliensi rendah lebih rentan mengalami *burnout* dan penurunan kinerja. Dalam perspektif *Conservation of Resources* (Hobfoll, 1989), karyawan yang gagal memulihkan sumber daya akibat tekanan *shift* mengalami *resource loss spiral* yang secara bertahap menggerus kapasitas kerja hingga mendorong keputusan untuk keluar. Berdasarkan kerangka *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017), tingginya tuntutan kerja berupa rotasi *shift*, tekanan pelanggan, dan beban penanganan produk pertanian segar tanpa diimbangi sumber daya yang memadai menyebabkan kelelahan kronis yang berujung pada *turnover intention*. Secara empiris, Obeng *et al.* (2021) membuktikan bahwa resiliensi berperan sebagai moderator signifikan

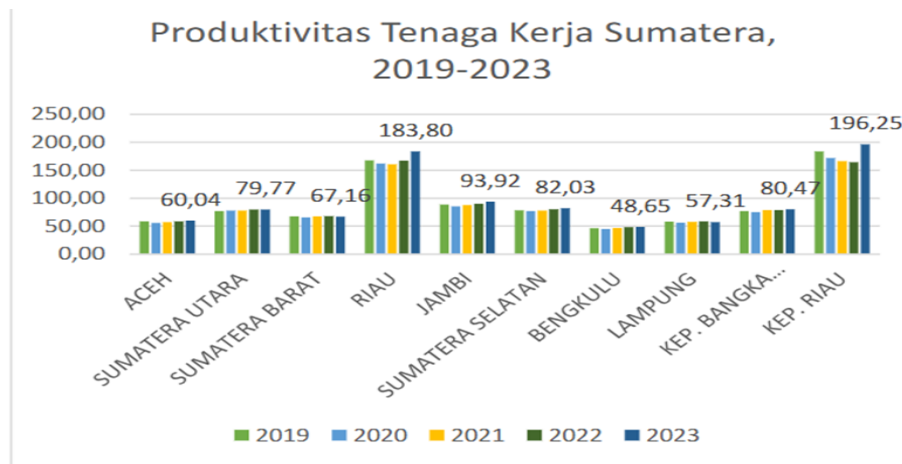
yang menurunkan *turnover intention*, di mana karyawan dengan resiliensi rendah secara konsisten menunjukkan intensi lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi.

Selain masalah resiliensi, motivasi kerja yang rendah juga menjadi faktor yang mendorong tingginya *turnover*. Budiman Swalayan Sawahan menerapkan sistem penghargaan berbasis pengembangan karier bertahap dari posisi Pramuniaga hingga Manajer, namun sebagian besar karyawan operasional lebih mengharapkan insentif finansial langsung untuk memenuhi kebutuhan ekonomi mendesak. Kondisi ini sesuai dengan teori Dua Faktor Herzberg (dalam Hasibuan, 2014), di mana ketidakterpenuhinya faktor higienis seperti insentif dan kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan yang secara langsung mendorong peningkatan *turnover*. Hal ini diperkuat oleh *Expectancy Theory* (Vroom, 1964 dalam Lunenburg, 2011) yang menjelaskan bahwa ketika karyawan menilai penghargaan yang ditawarkan tidak sesuai dengan harapan mereka (*low valence*), motivasi kerja melemah secara menyeluruh sehingga mendorong keputusan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang tidak selaras dengan kebutuhan dasar karyawan akan melemahkan motivasi intrinsik dan mendorong *disengagement* yang pada akhirnya berujung pada keputusan untuk keluar dari perusahaan.

Dengan demikian, tingginya angka *turnover* yang terjadi tidak hanya mencerminkan fenomena keluar-masuk karyawan, tetapi merupakan indikator dari permasalahan yang lebih mendasar dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan kapasitas kerja karyawan yang dipengaruhi oleh rendahnya resiliensi kerja dan motivasi kerja. Karyawan yang memiliki resiliensi rendah cenderung tidak mampu bertahan dalam tekanan kerja, sementara motivasi yang lemah menyebabkan karyawan tidak terdorong untuk memberikan kinerja optimal.

Akibatnya, baik karyawan yang keluar maupun yang masih bertahan sama-sama berkontribusi terhadap penurunan kinerja operasional perusahaan. Oleh karena itu, *turnover* dalam penelitian ini diposisikan sebagai gejala awal yang mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan. Hal inilah yang menjadi landasan utama penelitian ini untuk menganalisis pengaruh resiliensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan.

Permasalahan mengenai kinerja karyawan ini sejalan dengan kondisi produktivitas tenaga kerja di Provinsi Sumatera Barat yang relatif rendah dibandingkan provinsi lain di Pulau Sumatera. Berdasarkan gambar 1 yaitu data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019 sampai 2023, produktivitas tenaga kerja Sumatera Barat hanya mencapai angka 67,16, lebih rendah dibandingkan Riau (183,80) dan Kepulauan Riau (196,25). Data ini menunjukkan bahwa persoalan terkait kinerja karyawan tidak hanya terjadi di tingkat perusahaan, tetapi juga mencerminkan tantangan yang lebih luas di tingkat regional.



Gambar 1. Produktivitas Tenaga Kerja Sumatera

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah Pusdatik Kemnaker

Fokus penelitian pada resiliensi dan motivasi kerja didasarkan pada pertimbangan teoretis dan empiris yang kuat, karena kedua variabel ini merupakan faktor mendasar yang menentukan kinerja karyawan. Resiliensi berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bertahan dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan kerja, sedangkan motivasi berkaitan dengan dorongan untuk mengoptimalkan usaha dan mencapai kinerja yang diharapkan. Tanpa resiliensi yang memadai, karyawan cenderung mengalami penurunan produktivitas saat menghadapi beban kerja, sementara tanpa motivasi yang kuat, potensi yang dimiliki tidak dimanfaatkan secara optimal.

Dalam konteks operasional Budiman Swalayan Sawahan yang ditandai dengan sistem shift, tekanan pelanggan, serta keterbatasan insentif finansial, kedua faktor ini menjadi sangat krusial. Tingginya tuntutan kerja yang tidak diimbangi dengan kemampuan bertahan dan dorongan kerja yang memadai berpotensi

menurunkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, resiliensi dan motivasi kerja dipandang sebagai faktor kunci yang perlu dianalisis untuk menjelaskan permasalahan kinerja karyawan sekaligus sebagai dasar dalam upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh resiliensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan, sehingga rumusan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Apakah resiliensi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan?
3. Apakah resiliensi kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan?

Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan sebuah penelitian dengan judul: **"Pengaruh Resiliensi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Budiman Swalayan Sawahan Di Kota Padang."**

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan.
2. Untuk menganalisis pengaruh resiliensi kerja dan motivasi kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan operasional di Budiman Swalayan Sawahan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk memperluas wawasan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Perusahaan, hasil penelitian dapat menjadi masukan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.
3. Bagi Pihak Lain, penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia.