

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada zaman digitalisasi, pertumbuhan ekonomi mengalami perubahan yang sangat pesat dalam berbagai macam aspek kehidupan, termasuk industri ritel. Industri ritel memegang peranan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, karena berada pada posisi strategis dalam mendistribusikan produk ke tangan konsumen. Perusahaan tidak hanya fokus pada produk yang ditawarkan, tetapi juga pada kualitas sumber daya yang dimiliki. Di sisi lain persaingan bisnis yang semakin ketat menjadikan sumber daya manusia sebagai aset berharga yang menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Khususnya, dalam industri ritel peran sumber daya manusia semakin krusial karena karyawan merupakan ujung tombak yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, sehingga kualitas layanan yang diberikan sangat bergantung pada kualitas karyawan. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat mengelola tenaga kerja dengan memperhatikan keberadaan mereka dalam mencapai tujuan akhir perusahaan.

Perubahan yang cepat pada industri ritel, seperti adanya penerapan otomatisasi dan meningkatnya persaingan dari platform *e-commerce* yang semakin ketat pada masa pandemi COVID-19, kondisi ini merupakan lanjutan dari perubahan mendasar dalam ekonomi yang menekan pentingnya tenaga kerja yang terampil dalam berbagai aspek (Nilsson & Backman, 2025). Seperti yang dikemukakan oleh Mende & Noble (2019), karyawan ritel memiliki peran yang sangat penting karena berada pada garda terdepan baik dari sisi penawaran maupun permintaan konsumen.

Dalam menghadapi kondisi ini, industri ritel global menunjukkan perkembangan yang positif dan mengalami pemulihan yang signifikan pasca pandemi COVID-19. Terbukti pada Laporan “*Global Power of Retailing*” (CoRe CS, 2023) sektor ritel global dari Deloitte menunjukkan pemulihan yang sangat kuat pasca pandemi dengan pertumbuhan pendapatan sebesar 8,5% pada Top 250 retailer, hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,2%. Hal ini

menandakan *resilience* dan *adaptability* industri ritel dalam menghadapi tantangan. Selain itu Industri ritel di Indonesia pada penelitian Suriansha (2025), mengindikasikan terdapat perubahan belanja masyarakat pada ritel modern meningkat yang dipicu oleh perubahan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan kebutuhan dasar yang memicu perubahan pola konsumsi menuju belanja yang lebih praktis dan cepat. Kondisi ini menjadi peluang besar bagi perusahaan ritel untuk memperluas pasar dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selain itu kondisi ini juga menyebabkan persaingan yang semakin ketat antara industri ritel modern dengan munculnya *e-commerce*, sehingga ritel modern membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten.

Pertumbuhan bisnis ritel modern di Kabupaten Kuningan juga menunjukkan perkembangan yang signifikan, khususnya pada Fajar Toserba Regional Kuningan Timur. Perusahaan ini merupakan salah satu pusat perbelanjaan yang menyediakan berbagai kebutuhan konsumen, baik dalam jumlah satuan maupun grosir, sehingga perusahaan ini mempunyai peranan penting dalam menghubungkan produsen dengan konsumen. Fajar Toserba Regional Kuningan Timur memiliki beberapa cabang yang tersebar di wilayah timur Kuningan, yaitu Fajar Toserba Luragung, Fajar Toserba Ciawigebang, Fajar Toserba Sidaraja, dan Fajar Toserba Mandalajaya. Secara keseluruhan, jumlah karyawan pada unit Regional Kuningan Timur mencapai 215 karyawan jumlah ini belum termasuk jajaran manajemen, sedangkan jumlah pada empat cabang mencapai 141 karyawan. Dengan kapasitas tenaga kerja yang cukup besar ini, perusahaan berupaya memastikan bahwa kualitas layanan tetap menjadi prioritas utama melalui karyawan yang kompeten dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Namun, perkembangan positif tersebut diikuti oleh meningkatnya intensitas persaingan antar perusahaan ritel di wilayah Kuningan. Berdasarkan penuturan HRD, persaingan antar toko ritel sejenis bukan hanya pada aspek harga, variasi produk dan promosi, tetapi juga meluas pada persaingan dalam memperoleh tenaga kerja. Menurut Masters et al. (2025) terbatasnya pasar tenaga kerja bagi perusahaan ritel, menyebabkan perusahaan bersaing dalam menawarkan peningkatan dan manfaat yang lebih baik untuk menarik karyawan kompetitor, terutama yang sudah

memiliki keahlian dan pengalaman. Situasi ini diperburuk oleh kecenderungan sebagian besar tenaga kerja lebih memilih mencari pekerjaan di luar kota. Situasi ini menurut (Nursanti & Marpaung, 2024) dan (Ramlawati et al., 2021), dapat memperbesar potensi *turnover intention*, karena karyawan mempunyai akses informasi peluang kerja dan tawaran pekerjaan dari perusahaan lain yang menawarkan kompensasi lebih tinggi atau kondisi kerja yang dianggap lebih menguntungkan. Dengan meningkatnya persaingan antar perusahaan ritel sewilayah, praktik perekrutan agresif dari kompetitor, serta tekanan bisnis dari *e-commerce*, maka stabilisasi tenaga kerja menjadi tantangan besar bagi Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.

Menurut Hom et al. (2020), *turnover intention* didefinisikan sebagai proses keluarnya karyawan dari perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang dipengaruhi oleh kondisi kerja dan praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Menurut Sofiati et al. (2025), niat untuk keluar dari pekerjaan yang dikenal sebagai *turnover intention* telah menjadi fokus penting bagi perusahaan, karena dapat membahayakan stabilitas perusahaan. Tingkat *turnover intention* yang tinggi merupakan masalah yang penting karena berpengaruh negatif, seperti hilangnya produktivitas, masa kerja staf yang relatif singkat serta hilangnya moral tim (Kuhn & Yu, 2021). Dengan demikian, kehilangan karyawan dapat berdampak signifikan terhadap biaya rekrutmen, pelatihan, penurunan produktivitas, serta gangguan fungsi organisasi secara keseluruhan. Ketika seorang karyawan yang berpengalaman keluar, perusahaan tidak hanya kehilangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, namun juga memerlukan biaya tambahan untuk mencari penggantinya.

Pergantian biasanya berupa pengunduran diri tanpa penjelasan yang jelas, bahkan terkadang karyawan juga berhenti tanpa pemberitahuan sebelumnya. Terbukti pada penelitian Ariawaty & Fauziyyah (2024), rata-rata karyawan yang memilih berhenti bekerja berdasarkan keinginan sendiri ditandai dengan penurunan penilaian kinerja meskipun masih di atas 80. Hal ini menunjukkan karyawan yang berhenti bekerja adalah karyawan yang masih layak dipertahankan untuk terus bekerja. Situasi ini dipengaruhi oleh keinginan untuk menemukan peluang

pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, jam kerja yang sesuai dengan regulasi, hari libur yang memadai, serta kompensasi yang adil dan seimbang dengan kinerja.

Di Indonesia, fenomena *turnover* yang terjadi pada karyawan ritel sudah menjadi perhatian serius. Penelitian yang dilakukan pada karyawan ritel di Sumedang menunjukkan adanya tingkat intensitas keluar yang cukup tinggi, sehingga perusahaan dituntut untuk merancang strategi mempertahankan karyawan yang lebih efektif (Ariawaty & Fauziyyah, 2024). Kekhawatiran ini terbukti terlihat pada tingkat pergantian karyawan di industri ritel mencapai 16,9%, tingkat ini lebih tinggi dibandingkan tingkat *turnover* di industri lain dengan rata-rata *turnover* 13% (Danti & Elmi, 2023). Permasalahan ini juga dialami oleh salah satu perusahaan ritel yang ada di Kuningan yaitu Fajar Toserba Regional Kuningan Timur. Melalui survei penelitian didapatkan data *turnover* tahun 2023 – 2025. Berikut data *turnover* karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur:

Tabel 1. 1
***Turnover* Karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur Tahun 2023-2025**

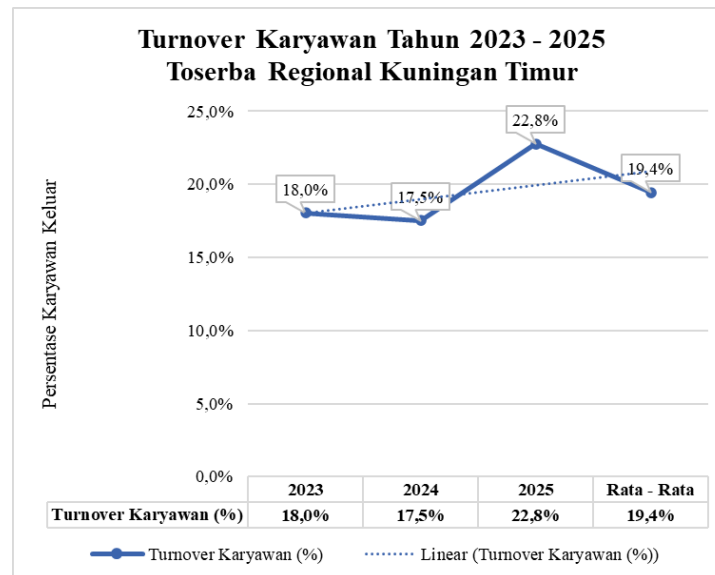
Tahun	Jumlah Karyawan Awal Periode	Jumlah Karyawan Akhir Periode	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	<i>Turnover</i> Karyawan (%)
2023	132	134	26	24	18,0%
2024	134	140	30	24	17,5%
2025	140	141	33	32	22,8%
Rata – Rata <i>Turnover</i>					19,4%

(Sumber : HRD Fajar Toserba Regional Kuningan Timur)

Tabel 1.1 menunjukkan dinamika jumlah karyawan dan tingkat *turnover* pada Fajar Toserba Regional Kuningan Timur selama periode 2023 – 2025. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bahwa pergerakan karyawan terus terjadi setiap tahun, ditandai dengan adanya karyawan yang masuk dan keluar pada setiap periode. Meskipun jumlah karyawan akhir periode cenderung meningkat dari tahun ke tahun, fenomena *turnover* karyawan tetap menunjukkan naik turun dan kondisi ini cenderung mengkhawatirkan, karena *turnover* melebihi tingkat *turnover* di industri ritel sebesar 16,9%.

Menurut Mathis & Jackson (2019), besarnya *turnover* pada perusahaan dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah keluar (satu tahun)}}{(\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah karyawan akhir})/2} \times 100\%$$



Gambar 1. 1
Grafik *Turnover* Karyawan

Untuk mempermudah gambar 1.1 menunjukkan bahwa rata – rata persentase *turnover* karyawan pada Fajar Toserba Regional Kuningan Timur selama 3 tahun berada pada kategori *turnover* yang tinggi yaitu dengan rata – rata *turnover* mencapai 19,4%. Menurut Danti & Elmi (2023), tingkat pergantian karyawan di industri ritel mencapai 16,9% lebih tinggi dibandingkan rata – rata *turnover* 13% di industri lain. Pada tahun 2023, tingkat *turnover* mencapai 18,0% lebih tinggi dari tingkat *turnover* pada industri ritel. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan sudah mengalami perputaran karyawan yang tidak stabil. Kemudian pada tahun 2024 *turnover* karyawan mengalami sedikit penurunan menjadi 17,5% tapi tetap saja angka tersebut masih dikategorikan tinggi. Kemudian pada tahun 2025 kembali meningkat secara signifikan mencapai angka 22,8%, keadaan ini dikategorikan *turnover* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur adalah tinggi.

Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah internal terkait pengelolaan karyawan, seperti beban kerja berlebih yang dapat meningkatkan stres pada karyawan, kurangnya dukungan organisasi, dan lemahnya ikatan karyawan

terhadap perusahaan. Selain itu, fenomena yang signifikan pada tahun 2025 menunjukkan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang dapat berdampak negatif pada stabilisasi, kualitas pelayanan dan membengkaknya biaya rekrutmen perusahaan ritel.

Berdasarkan data *turnover* tersebut, terdapat kemungkinan adanya indikasi bahwa karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Karena *turnover* yang dilakukan oleh karyawan sebelumnya tentu akan mempengaruhi pemikiran karyawan yang masih bertahan yang menimbulkan perasaan resah dan menginginkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *turnover intention* yang sebenarnya pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur, peneliti melakukan observasi dengan penyebaran pra – survei kepada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Pra - Survei *Turnover Intention* Karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur

No.	Pertanyaan	Jawaban				Total Responden	
		Ya		Tidak			
1.	Apakah Anda memiliki rencana untuk meninggalkan perusahaan?	17	56,7%	13	43,3%	30	100%
2.	Apakah Anda tertarik bekerja di perusahaan yang berbeda?	18	60%	12	40%	30	100%
3.	Apakah Anda sering mencari informasi tentang lowongan kerja di tempat lain?	16	53,3%	14	46,7%	30	100%
4.	Apakah Anda pernah berpikir untuk berhenti dari pekerjaan Anda saat ini?	19	63,3%	11	36,7%	30	100%
5.	Apakah Anda akan keluar dari pekerjaan anda saat ini jika mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik?	21	70%	9	30%	30	100%

Dengan demikian, data *turnover* pada tabel 1.1 sejalan dengan hasil pra – survei pada tabel 1.2 yang dilakukan terhadap 30 karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur, telah diidentifikasi bahwa tingkat *turnover intention* karyawan yang masih bekerja berada pada kategori cukup tinggi. Kondisi ini dapat dibuktikan

pada tabel 1.2 hasil pra – survei *turnover intention*, terlihat pada pola jawaban responden yang menggambarkan mayoritas karyawan di Fajar Toserba Regional Kuningan Timur mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan. Di antaranya terdapat 57% dari 30 karyawan mempunyai rencana untuk meninggalkan perusahaan, artinya lebih dari setengah karyawan berniat untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu tertentu. Kemudian terdapat 60% dari total karyawan 30 yang mempunyai ketertarikan bekerja di perusahaan yang berbeda, kondisi ini cukup serius karena mayoritas dari karyawan menunjukkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja baru yang dianggap lebih menjanjikan dibandingkan pekerjaannya saat ini. Selanjutnya terdapat 53% dari 30 karyawan menunjukkan sebagian aktif dalam mencari informasi pekerjaan di luar perusahaan. Kemudian terdapat 63% karyawan pernah berpikir untuk berhenti bekerja di perusahaan. Persentase yang paling berpengaruh ialah sebesar 70% di mana angka ini menunjukkan hampir seluruh karyawan di Fajar Toserba Regional Kuningan Timur akan memutuskan keluar dari perusahaan apabila ada kesempatan atau tawaran pekerjaan yang lebih baik, sementara 30% lainnya memilih untuk bertahan. Hasil dari pra – survei ini menunjukkan rendahnya tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan baik dari segi pekerjaan maupun dari komunitasnya serta tingginya tingkat sensitivitas karyawan terhadap kesempatan kerja di luar perusahaan.

Tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi ditunjukkan oleh hasil pra – survei, karyawan memberikan sinyal bahwa Fajar Toserba Regional Kuningan Timur berpotensi menghadapi konsekuensi negatif yang dapat berdampak pada stabilitas operasional perusahaan. Menurut Hom et al. (2020) perusahaan mempunyai potensi penurunan produktivitas kerja, karena karyawan yang memiliki niat untuk keluar cenderung bekerja seadanya, menghindari pekerjaan, dan tidak termotivasi untuk mencapai target. Kemudian pada akhirnya kondisi ini dapat menghambat kelancaran operasional dan penurunan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Selain itu, karyawan yang mempunyai rencana keluar dalam waktu dekat terlebih jika sebagian besar karyawan keluar dalam periode yang sama, perusahaan akan menghadapi kekurangan karyawan dan peningkatan beban kerja. Kondisi ini dapat memicu siklus negatif, di mana karyawan yang bertahan di

perusahaan ikut mengalami stres kerja dan akhirnya memiliki niat keluar dari perusahaan. Perusahaan yang mengalami beban kerja berlebih yang diakibatkan kekurangan karyawan, akhirnya perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk rekrutmen dan seleksi karyawan. Apabila kondisi ini tidak cepat ditangani dapat berpotensi meningkatkan gangguan operasional, menurunnya kinerja perusahaan, meningkatnya beban kerja, dan beban biaya perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan tindakan strategi untuk memperbaiki kondisi kerja, meningkatkan dukungan organisasi, memperkuat keterikatan kerja, serta meminimalkan faktor-faktor yang mendorong *turnover intention*.

Keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya muncul pada saat karyawan tersebut masih bekerja dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor beban kerja, stres kerja, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, dan *compensation* (Rahmansyah et al., 2025). Dalam buku "*Employee retention and turnover: why employees stay or leave*" Hom et al. (2020) terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* dalam suatu perusahaan di antaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, *perceived job alternatives* atau persepsi alternatif pekerjaan, *job search behavior*, evaluasi utilitas meninggalkan pekerjaan, *job embeddedness* atau keterikatan kerja, *Job stress/exhaustion*, *job involvement*, beban kerja, keadilan organisasi dan kepemimpinan. Selain itu menurut penelitian Putri & Hasanati (2022), *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor individu dan situasional. Kedua faktor ini tidak dapat dipisahkan karena sikap, perilaku, dan kejadian di tempat kerja berkaitan dengan faktor situasional. Faktor situasional yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *perceived organizational support*.

Dukungan dari organisasi bisa mempengaruhi niat seseorang untuk keluar dari perusahaan, karena dalam membentuk karyawan yang loyal maka perusahaan perlu memberikan dukungan (Jing & Yan, 2022). Dalam menjalankan operasional ritel seperti Fajar Toserba Regional Kuningan Timur dengan tuntutan beban kerja dan penerapan sistem kerja shift menuntut fleksibilitas yang tinggi, tentunya kondisi ini membuat karyawan membutuhkan penghargaan dan perhatian lebih dari perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya tidak diabaikan misalnya melalui komunikasi yang baik, kebijakan kerja yang adil, dan perhatian

langsung dari atasan, maka persepsi dukungan yang dirasakan karyawan juga meningkat. Apabila sebaliknya maka karyawan akan merasakan ketidakadilan, kelelahan emosional, dan pada akhirnya dapat memicu *turnover intention*. Selain itu, persaingan antar perusahaan ritel menuntut perusahaan untuk memberikan dukungan organisasi yang lebih baik agar karyawan tidak mudah tergoda untuk berpindah ke perusahaan ritel lain.

Menurut Robbins & Judge (2015), dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support* seberapa besar karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena pada dasarnya, hubungan kerja merupakan bentuk pertukaran antara karyawan dengan perusahaan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari perusahaan, muncul dorongan untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap positif, termasuk dengan menjaga komitmen dan bersedia mempertahankan pekerjaannya (Eisenberger et al., 2001).

Menurut Ariawaty & Fauziyyah (2024) dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support* dapat mempengaruhi niat berpindah kerja seseorang. Oleh karena itu, perusahaan dianjurkan untuk memberikan kebijakan yang adil dan kondisi kerja yang mendukung sebagai bentuk dukungan organisasi, sehingga karyawan dapat bertahan lama di perusahaan. Kondisi ini membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh perusahaan. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* diperkuat oleh beberapa penelitian salah satunya penelitian Saputra & Syah (2025), menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*, sebab karyawan bertahan ketika mereka menilai organisasinya telah memberikan dukungan. Penelitian ini sejalan dengan Haerunisa & Rozana (2025), menyatakan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini memberikan solusi bagi tim manajemen untuk meningkatkan dukungan terhadap karyawan untuk menekan *turnover intention*.

Kemudian stres kerja juga menjadi faktor penting dalam mempengaruhi *turnover intention* karena kondisi kerja yang penuh tekanan dapat memicu kelelahan fisik maupun emosional. Karyawan di Fajar Toserba Regional Kuningan Timur dituntut untuk memiliki komitmen tinggi terhadap waktu kerja. Perusahaan ini menerapkan sistem kerja di mana pada hari libur nasional atau tanggal merah bukan berarti waktu istirahat bagi karyawan, namun pada saat momen tertentu seperti hari raya, libur panjang, dan periode masuk sekolah di sini karyawan harus tetap bekerja untuk melayani peningkatan jumlah pelanggan. Kondisi ini menyebabkan beban kerja yang meningkat sehingga mengorbankan waktu istirahat karyawan, waktu bersama keluarga, serta keseimbangan kehidupan kerja. Situasi ini kemudian memicu stres kerja yang berdampak pada munculnya niat keluar dari perusahaan.

Menurut Robbins & Judge (2015) dalam buku perilaku organisasi berpendapat bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang tidak menyenangkan sebagai bentuk respons seseorang terhadap suatu tekanan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* diperkuat oleh beberapa penelitian salah satunya penelitian Samsuri et al. (2025) temuan ini mengindikasikan bahwa stres kerja terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel *job embeddedness*. Semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau *turnover intention*. Selain itu peneliti lain juga mengungkapkan bahwa stres kerja menunjukkan hubungan arah positif dan penting terhadap *turnover intention* karyawan PT. Jeje Inti Group Kabupaten Konawe Utara. Saat karyawan merasa sangat stres karena tekanan dari pekerjaan, ketidakpastian, atau konflik di tempat kerja, mereka biasanya mencari jalan keluar dengan cara meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Jefry et al., 2024).

Namun tidak semua karyawan memilih untuk keluar, tetapi masih ada karyawan yang memilih untuk bertahan bekerja di Fajar Toserba Regional Kuningan Timur. Beberapa di antaranya HRD Fajar Toserba Regional Kuningan Timur mengungkapkan bahwa mereka mempunyai alasan seperti lokasi tempat

kerja yang dekat dengan rumah, dekat dengan orang tua, lingkungan kerja yang nyaman dan religius. Menurut Mitchell et al. (2001) *job embeddedness* atau keterikatan kerja sebagai dorongan kognitif seseorang karyawan, hal ini merupakan gabungan dari dua dimensi keterikatan pada organisasi atau *on-the-job embeddedness* dan keterikatan pada lingkungan/komunitas atau *off-the-job embeddedness* yang bisa membantu seseorang untuk memutuskan tetap bertahan di pekerjaannya. *Job embeddedness* dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan apa yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Job embeddedness dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan pengaruh antara *perceived organizational support* dengan *turnover intention*. Mekanisme ini menggambarkan bagaimana dukungan organisasi yang dirasakan dapat membuat karyawan merasa lebih terikat, dihargai dan terhubung dengan pekerjaan. Sehingga, keterikatan kerja ini pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan. Dalam konteks serupa, hubungan *job stress* dan *turnover intention*, variabel *job embeddedness* mampu meredam dampak dari stres kerja dengan memberikan alasan – alasan bagi karyawan untuk tetap bertahan, seperti kenyamanan lingkungan, kesesuaian kemampuan, dan keterikatan sosial di tempat kerja. *Job embeddedness* telah terbukti dapat memediasi pengaruh *perceived organization support* terhadap *turnover intention* (Marcella & Satrya, 2023). Kemudian menurut Schmidbauer et al. (2025), juga menyatakan stres kerja sopir memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui *job embeddedness*. Selain itu, menurut Li et al. (2016), *job embeddedness* juga salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, artinya semakin tinggi *job embeddedness* seseorang maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sejalan dengan penelitian Saputra & Syah (2025), bahwa ditemukan adanya pengaruh negatif antara *job embeddedness* dan *turnover intention*. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa lebih terikat secara emosional, sosial, maupun dengan pekerjaannya cenderung bertahan di perusahaan.

Menurut Blau (2017), *social exchange theory* menjelaskan bahwa hubungan antara pekerja dan organisasi saling menguntungkan. Saat karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung mereka, mereka merasa punya tanggung jawab untuk

membalasnya dengan kinerja yang baik, komitmen dan memiliki loyalitas pada perusahaan serta perilaku positif lainnya. Selain itu teori ini juga berhubungan dengan *job embeddedness* yang menunjukkan ikatan sosial, psikologis, dan struktural yang diperoleh pada proses pertukaran melalui *Fit*, *Link*, dan *Sacrifice*. *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif terhadap *job embeddedness*, Ketika seorang karyawan merasakan dukungan dari organisasinya seperti memperhatikan kesejahteraan dan adanya kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan, sehingga karyawan memilih untuk bertahan di perusahaan kondisi ini menunjukkan keterikatan kerja atau *job embeddedness* (Wiedyawati et al., 2023). Stres kerja juga dapat terjadi ketika pertukaran sosial tidak seimbang, menurut *social exchange theory*, karyawan mengharapkan adanya keseimbangan antara apa yang mereka terima atas apa yang mereka berikan. Ketika karyawan tidak merasakan dukungan dari organisasi berupa perlakuan yang adil, kesejahteraan karyawan, dan penghargaan maka mereka merasa kontribusinya tidak dibalas secara seimbang. Ketidakseimbangan ini menimbulkan tekanan psikologis yang dapat memicu stres kerja (Molen et al., 2020).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siddiqi et al. (2024), menemukan adanya pengaruh negatif *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* perawat di sektor pelayanan kesehatan di Bangladesh. Selain itu penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh Sayin et al. (2025) dan Lee et al. (2024), menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi stres kerja semakin tinggi juga kelelahan dan niat untuk berpindah kerja.

Kemudian penelitian mengenai pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* Setthakorn et al. (2024), menyatakan bahwa *job embeddedness* secara keseluruhan memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Keterikatan dengan perusahaan dan komunitas berpengaruh negatif dengan niat berpindah kerja pada sampel Asia Tenggara. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ariawaty & Fauziyyah (2024) menemukan adanya pengaruh negatif antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* melalui *job embeddedness* sebagai variabel mediasi. Penelitian Pamungkas et al. (2023) juga

menyatakan bahwa *job embeddedness* berperan sebagai mediasi dalam pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian Huang et al. (2021), bahwa *job embeddedness* memediasi pengaruh dari kerja berlebihan terhadap *turnover intention* yang pada akhirnya kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres apabila hal ini dilakukan secara terus menerus.

Sementara menurut Naini & Riyanto (2023), adanya pengaruh positif antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja namun tidak signifikan. Hasil temuan ini konsisten dengan temuan Putri et al. (2023), dimana dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian lain juga mengungkapkan hal yang berbeda mengenai pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention* Pramudita et al. (2025) dan Arlen & Hamsal (2024), menyatakan bahwa stres kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Meskipun pengaruhnya tidak signifikan namun stres kerja merupakan gejala awal dari niat karyawan untuk berpikir meninggalkan perusahaan.

Kemudian berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nabella (2021), menyatakan bahwa *off-the-job embeddedness* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *on-the-job embeddedness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan penelitian Schmidbauer et al. (2025), menyatakan bahwa *on-the-job embeddedness* tidak mempunyai pengaruh, namun keterikatan dengan komunitas yang mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Sementara, menurut Solikha & Rojuaniah (2023) dan Luo & Zhao (2026), menunjukkan bahwa tidak terdapat mediasi dari variabel *job embeddedness* pada pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Kemudian penelitian Dhamayanti & Suhermin (2025), menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *person-organization fit* terhadap *organizational commitment* melalui *job embeddedness* tidak signifikan, artinya peran mediasi keterikatan pekerjaan tidak cukup kuat untuk menjelaskan hubungan tersebut.

Meskipun sudah banyak penelitian yang mengkaji mengenai pengaruh *perceived organizational support*, *job stress* dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention*, tetapi sebagian besar penelitian yang dilakukan dalam konteks

industri manufaktur, hotel, garmen, dan pendidikan. Penelitian yang secara khusus mengkaji konteks industri ritel masih terbatas terlebih pada tingkat *turnover intention* yang tinggi seperti Fajar Toserba Regional Kuningan Timur. Kondisi ini dapat memicu adanya keinginan keluar dari perusahaan pada karyawan yang masih bertahan di perusahaan. Disisi lain, aspek penelitian yang menyoroti alasan karyawan memilih untuk bertahan di tengah tingginya stres kerja dan rendahnya dukungan organisasi belum banyak diteliti. Dengan demikian, penulis berpendapat bahwa *job embeddedness* dapat menjadi perantara antara pengaruh *perceived organizational support* dan *job stress* terhadap *turnover intention*.

Peneliti belum menemukan adanya penggabungan peran mediasi *job embeddedness* dalam pengaruh *perceived organizational support* dan *job stress* terhadap *turnover intention* di penelitian sebelumnya. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut karena ada hubungan yang tidak langsung antara variabel-variabel yang ada, seperti yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Peran mediasi dari *job embeddedness* dapat terlihat dalam penelitian sebelumnya yang dibahas secara terpisah antara *perceived organizational support* dan *job Stress*. Kemudian dari fenomena permasalahan yang terjadi di Fajar Regional Kuningan Timur dan perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran *Job Embeddedness* dalam memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* (Survei pada Karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur)”**

1.2 Rumusan Masalah Deskriptif

Menurut Sugiyono (2022), merujuk pada pernyataan masalah yang berhubungan dengan pertanyaan mengenai variabel independen, baik itu satu variabel maupun lebih (variabel yang berdiri sendiri). Dalam penelitian ini, peneliti tidak membandingkan variabel tersebut dengan sampel lain dan tidak mencari hubungan variabel itu dengan variabel lain. Tipe penelitian ini selanjutnya dikenal sebagai penelitian deskriptif. Berikut rumusan masalah deskriptif dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *perceived organizational support*, *job stress*, *job embeddedness* dan *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?

1.3 Rumusan Masalah Asosiatif Kausal

Menurut Sugiyono (2022), Rumusan masalah asosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang menyelidiki hubungan antara dua atau lebih variabel. Sementara itu, hubungan kausal merujuk pada hubungan yang memiliki sifat sebab dan akibat. Berdasarkan penjelasan di atas, rumusan masalah asosiatif kausal yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job embeddedness* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
2. Bagaimana pengaruh *job stress* terhadap *job embeddedness* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
3. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
4. Bagaimana pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
5. Bagaimana pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
6. Bagaimana peran *job embeddedness* dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?
7. Bagaimana peran *job embeddedness* dalam memediasi pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui:

1. Tingkat *perceived organizational support*, *job stress*, *job embeddedness* dan *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job embeddedness* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
3. Pengaruh *job stress* terhadap *job embeddedness* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
4. Pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
5. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
6. Pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
7. Peran *job embeddedness* dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.
8. Peran *job embeddedness* dalam memediasi pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention* pada karyawan Fajar Toserba Regional Kuningan Timur.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Bagi dunia akademis, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan keuntungan secara teori dalam menambah pemahaman tentang konsep-konsep dalam ilmu manajemen, khususnya yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *job stress*, *job embeddedness* dan *turnover intention*.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan, untuk memberikan gambaran serta masukan bagi pengambil keputusan dalam melaksanakan *perceived organizational*

support, *job stress*, dan *job embeddedness* sebagai upaya menurunkan *turnover intention*.

- b. Bagi Pembaca, penelitian ini diharapkan bisa memberikan pemahaman dan pengetahuan tentang keadaan perusahaan itu serta teori-teori yang berhubungan dengan *turnover intention*.