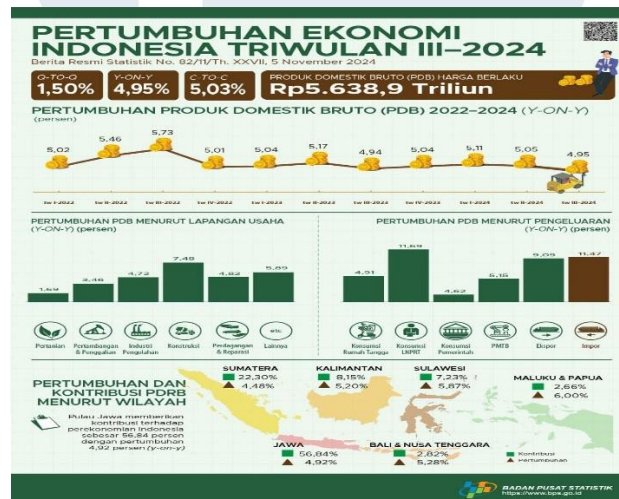


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor ritel di Indonesia terus menunjukkan peran strategis sebagai salah satu penggerak utama perekonomian nasional, tidak hanya melalui kontribusinya terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga melalui penyerapan tenaga kerja dan penguatan aktivitas konsumsi rumah tangga. Di tengah dinamika pertumbuhan ekonomi triwulan III-2024 yang masih positif namun dibayangi perlambatan daya beli dan perubahan pola konsumsi masyarakat, kinerja sektor perdagangan besar dan eceran menjadi semakin penting untuk dikaji, terutama terkait bagaimana pelaku ritel melakukan penyesuaian kebijakan dan pengelolaan sumber daya manusia agar tetap mampu bertahan dan bersaing.



Gambar 1. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2024 Lapangan Usaha dan Wilayah.

Sumber : Badan Pusat Statistik, Ekonomi Indonesia Triwulan III-2024, Berita Resmi Statistik No. 82/11/Th. XXVII, 5 November 2024

Perekonomian Indonesia pada triwulan III-2024 tetap menunjukkan kinerja positif dengan nilai PDB atas dasar harga berlaku mencapai Rp5.638,9 triliun dan atas dasar harga konstan 2010 sebesar Rp3.279,6 triliun, tumbuh sebesar 1,50% (q-to-q), 4,95% (y-on-y), dan 5,03% secara kumulatif hingga triwulan III-2024. Pertumbuhan ini terutama ditopang oleh sektor konstruksi, jasa lainnya, serta penyediaan akomodasi dan makan minum di sisi produksi, sementara dari sisi

pengeluaran didorong oleh Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) dan Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang Melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT), dengan kelompok provinsi di Pulau Jawa tetap menjadi motor utama perekonomian nasional melalui kontribusi sebesar 56,84% terhadap PDB dengan pertumbuhan 4,92% (y-on-y). Sehingga menggambarkan bahwa aktivitas konsumsi dan sektor berbasis layanan, khususnya ritel modern, tetap memegang peran sentral dalam menopang pertumbuhan ekonomi, sekaligus menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif pada karyawan lini depan di perusahaan ritel seperti Alfamart.



Gambar 1. 2 Pertumbuhan Indeks Penjualan Ritel Indonesia: Kuartalan (QoQ: Total)

Sumber : CEIC Data (2025), Bank Indonesia.

Data CEIC dan survei Bank Indonesia mengungkap volatilitas ritel Indonesia triwulan I/2025 hanya 0,023% (jatuh dari 1,366% akhir 2024), meski rata-rata 2012–2025 5,180% dengan puncak 22,013% (Juni 2015) kontras terendah -18,203% (pandemi 2020), akibat disrupsi eksternal. Ritel sebagai tulang punggung PDB (10,89% 2024) dan penyerap tenaga kerja besar kini tertekan daya beli lemah dan e-commerce. sehingga Alfamart wajib geser fokus dari ekspansi gerai ke penguatan SDM adaptif (kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional) guna menjaga layanan optimal di tengah fluktuasi Gen Z.

Tabel 1. 1 Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Employee Composition Based on Gender and Age

Usia Age	2024		2023		2022	
	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female	Pria Male	Wanita Female
<20	28.061 (13,70%)	21.507 (10,50%)	17.318 (8,85%)	14.271 (7,29%)	17.472 (9,58%)	14.357 (7,87%)
21-25	62.652 (30,59%)	41.129 (20,08%)	70.785 (36,16%)	46.235 (23,62%)	64.531 (35,38%)	42.421 (23,26%)
26-35	29.892 (14,59%)	13.403 (6,54%)	28.300 (14,45%)	11.779 (6,01%)	27.082 (14,85%)	10.453 (5,73%)
36-45	6.032 (2,95%)	1.178 (0,58%)	5.286 (2,70%)	955 (0,49%)	4.582 (2,51%)	743 (0,41%)
46-55	768 (0,37%)	89 (0,04%)	642 (0,33%)	74 (0,04%)	594 (0,32%)	71 (0,04%)
>55	121 (0,06%)	3 (0,00%)	110 (0,06%)	2 (0,00%)	92 (0,05%)	2 (0,00%)
Jumlah Total	127.526 (62,26%)	77.309 (37,74%)	122.441 (62,55%)	73.316 (37,45%)	114.353 (62,69%)	68.047 (37,31%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024

Tabel 1. 1 menunjukkan Generasi Z (usia 21-25 tahun) mendominasi 50,7% tenaga kerja Alfamart (103.781 orang: 62.652 pria/30,59% + 41.129 wanita/20,08% dari total 204.835 karyawan tahun 2024), diikuti <20 tahun (24,2%) dan 26-35 tahun (21,7%). Hal ini mencerminkan kerentanan Gen Z terhadap shift panjang dan target ketat di operasional gerai yang fluktuatif memengaruhi kepuasan kerja, kualitas kepemimpinan supervisor, dan *work-life balance*, sehingga berpotensi meningkatkan *turnover intention* terhadap Generasi muda Alfamart Tangerang Selatan.

Tabel 1. 2 Komposisi Karyawan Alfamart yang Menerima Penilaian Kinerja Tahun 2022–2024

Keterangan Remarks	Pria Male			Wanita Female		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Jumlah Karyawan yang Menerima Penilaian Kinerja Total Employees Receiving Performance Appraisal	114.920 (56,10%)	110.140 (56,26%)	101.231 (55,50%)	69.766 (34,06%)	66.086 (33,76%)	60.316 (33,07%)
Jumlah Karyawan yang tidak Menerima Penilaian Kinerja Total Employees Not Receiving Performance Appraisal	12.606 (6,15%)	12.301 (6,28%)	13.120 (7,19%)	7.543 (3,68%)	7.230 (3,69%)	7.731 (4,24%)
Total Karyawan Total Employees	127.526 (62,26%)	122.441 (62,55%)	114.351 (62,69%)	77.309 (37,74%)	73.316 (37,45%)	68.047 (37,31%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Tabel 1.2 Menunjukkan lebih dari 90% karyawan Alfamart tercakup appraisal formal tahun 2024 (114.920 pria 56,10% dan 69.766 wanita 34,06% dibanding tidak tercakup 12.606 pria 6,15% dan 7.543 wanita 3,68% dari total 204.835 karyawan), mengindikasikan komitmen strategis perusahaan terhadap evaluasi kinerja. Rahman (2024) menemukan bahwa feedback rutin dan ikatan appraisal-promosi secara signifikan menaikkan kepuasan serta menekan niat pindah karyawan ritel Jakarta, Putri & Santoso (2024) membuktikan persepsi keadilan berperan sebagai mediator dalam praktik HRM terhadap kepuasan pekerja muda Generasi Z di sektor retail, Anwar (2025) mengungkapkan bahwa evaluasi periodik dengan reward nonfinansial seperti pengakuan publik dan coaching personal dapat mengurangi turnover intention frontliner Generasi Z di minimarket Jawa Barat.

Mekanisme appraisal Alfamart yang komprehensif ini berpotensi membentuk fondasi kepuasan kerja Generasi Z di tingkat operasional. Namun, penurunan jam pelatihan dari 76,56 jam tahun 2023 menjadi 38,88 jam tahun 2024 mengindikasikan munculnya kelelahan pada Generasi Z meskipun tingkat partisipasi pelatihan tetap tinggi.

Tabel 1. 3 Employee Training and Development PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024

Uraian Description	2024	2023	2022
Rata-rata jam pelatihan per pegawai Average training hours per employee	38,88 jam/pegawai 38.88 hours/employee	76,56 jam/pegawai 76.56 hours/employee	54,61 jam/pegawai 54.61 hours/employee
Jumlah pegawai yang ikut serta dalam program pelatihan Total employee participated in training program	211.687 orang 211,687 employees	214.146 orang 214,146 employees	181.552 orang 181,552 employees
Persentase jumlah pegawai yang ikut serta dalam pelatihan* Percentage of employees participated in training programs	103,35%	109,39%	99,54%

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024

Tabel 1.3 mencatat rata-rata durasi pelatihan per karyawan Alfamart mengalami penurunan menjadi 38,88 jam pada tahun 2024 dibandingkan 76,56 jam tahun 2023 dan 54,61 jam tahun 2022, meskipun partisipasi peserta melonjak mencapai 211.687 karyawan dengan tingkat keterlibatan 103,35% yang mengindikasikan sebagian besar pegawai mengikuti beberapa program

pengembangan dalam satu tahun. Hal ini mencerminkan komitmen kuat perusahaan terhadap peningkatan kapabilitas sumber daya manusia yang selaras dengan kerangka kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994), di mana supervisor berperan sebagai penyemangat, pelatih, dan pendukung pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan Generasi Z di garis depan toko melalui implementasi empat pilar utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam rutinitas interaksi harian.

Soleha (2025) menyatakan kepemimpinan transformasional secara material mereduksi *turnover intention* Generasi Z ritel melalui penguatan ikatan kerja ketika superior bertindak sebagai panutan. Ramadhani dan Wardani (2025) mengonfirmasi dimensi *inspirational motivation* memangkas niat resign hingga lebih dari 33% pada pekerja muda melalui rasa percaya afektif terhadap atasan, Khalilah dan Amalia (2024) menyoroti efektivitas rangsangan intelektual dan perhatian individual dalam mengoptimalkan kepuasan kerja serta meminimalkan *turnover intention* melalui *green HRM* berbasis partisipasi. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan sangat aplikatif bagi Alfamart Tangerang Selatan, di mana kualitas kepemimpinan transformasional level pengawas berperan sentral dalam memperkuat retensi tenaga kerja Generasi Z di operasi toko.

Tabel 1. 4 Cuti Melahirkan Pekerja Pria dan Wanita PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2022–2024

Keterangan Remarks	Pria Male			Wanita Female		
	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Jumlah Pekerja yang Mengambil Cuti Melahirkan Number of Workers Taking Maternity Leave	4.653 (55,82%)	4.447 (54,57%)	5.377 (60,40%)	3.683 (44,18%)	3.702 (45,43%)	3.526 (39,60%)
Jumlah Pekerja yang Kembali Setelah Mengambil Cuti Melahirkan Number of Workers Returning After Taking Maternity Leave	4.650 (56,27%)	4.447 (55,11%)	5.377 (61,00%)	3.613 (43,73%)	3.622 (44,89%)	3.438 (39,00%)

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Tabel 1.4 mencatat pemanfaatan cuti melahirkan Alfamart tahun 2024 melibatkan 4.653 pekerja pria (55,82%) dan 3.683 pekerja wanita (44,18%), dengan tingkat retensi pasca-cuti superior 99% (4.650 pria 56,27% dan 3.613 wanita

43,73% kembali bekerja), mengindikasikan kebijakan *family-friendly* mendukung Generasi Z menyeimbangkan kewajiban famili tanpa resign dan selaras prinsip work-life balance yang minimalkan konflik role kerja-keluarga temuan ini didukung Wandasari & Setyaningrum (2023) yang membuktikan fleksibilitas jadwal + cuti famili tingkatkan kepuasan & loyalitas ritel, serta Widyaningrum et al. (2023) konfirmasi *policy cuti* berbayar tekan *turnover intention* melalui apresiasi kebutuhan personal, sehingga implementasi Alfamart Tangerang Selatan perkuat berpotensi kurangi niat turnover meski tantangan operasional tetap ada.

Tabel 1. 5 Tingkat Turnover Karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Tahun 2024

Keterangan Description	2024				Jumlah Total
	Pria Male	%	Wanita Female	%	
Jumlah Karyawan Baru Total New Employees	55.211	63,75%	31.395	36,25%	86.606
Jumlah Karyawan Keluar: Total of Employees Leaving:	49.183	64,10%	27.548	35,90%	76.731
• Pribadi Personal Reasons	35.106	62,73%	20.862	37,27%	55.968
• Mangkir Absent	12.342	68,02%	5.802	31,98%	18.144
• Pensiun Retired	32	94,12%	2	5,88%	34
• PHK Layoff*	1.588	65,40%	840	34,60%	2.428
• Meninggal Passed Away	115	73,25%	42	26,75%	157
Rata-Rata Rasio Perputaran Karyawan Average Employee Turnover					2,83%

* Atas karyawan yang melakukan fraud | For employees who commit fraud

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk • Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024 Annual Report and Sustainability Report

Sumber: PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2024.

Kontras dengan masalah turnover tinggi, Tabel 1.5 tahun 2024 mencatat Alfamart merekrut 86.606 karyawan baru sementara 76.731 karyawan keluar dengan komposisi 49.183 pria (64,10%) dan 27.548 wanita (35,90%), didominasi alasan pribadi (55.968 kasus), mangkir (18.144), dan PHK (2.428), dengan rasio turnover rata-rata 2,83% yang mengindikasikan fluktuasi tenaga kerja tinggi khususnya pada Generasi Z frontliner ritel.

Masalah utama selaras karakter *turnover intention* Mobley et al. (1979) yang menggabungkan stressor kerja, opsi karir eksternal, dan mismatch ekspektasi, di mana Kusuma et al. (2025) serta Darmawan & Natsir (2025) mengidentifikasi beban kerja berat, shift melelahkan, serta limitasi karier sebagai kontributor

signifikan peningkatan intensi turnover pekerja muda mirip kondisi Alfamart Tangerang Selatan.

Meskipun investasi SDM masif (appraisal 90%, pelatihan 103%, retensi cuti 99%), belum ada studi mediasi work-life balance pada hubungan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* Gen Z Alfamart Tangerang Selatan. Penelitian ini berbasis *Social Exchange Theory* (Homans 1958; Blau 1964) dan model 4I Bass & Avolio (1994) untuk menguji pengaruh tersebut melalui *work-life balance*.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

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

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
5. Apakah work-life balance berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
6. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?
7. Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.

2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui *work-life balance* pada karyawan Generasi Z di sektor retail Tangerang Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah mengenai pengaruh kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan Generasi Z di sektor retail. Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dalam konteks industri retail atau generasi muda.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi perusahaan retail di Tangerang Selatan, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong motivasi, keterlibatan, dan loyalitas tenaga kerja Generasi Z. Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan *work-life balance* dan pengelolaan beban kerja yang efektif guna menekan *turnover intention* serta meningkatkan stabilitas dan produktivitas organisasi di sektor retail.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk memastikan fokus dan keterjangkauan penelitian, penulis menetapkan beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor retail di wilayah Tangerang Selatan.
2. Variabel yang dianalisis terbatas pada kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan *turnover intention*.
3. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden yang memenuhi kriteria populasi dan sampel.
4. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik, sehingga hasilnya hanya berlaku untuk populasi dan waktu penelitian yang telah ditentukan.
5. Waktu penelitian dibatasi pada periode pengumpulan data tahun 2025.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang struktur skripsi ini, sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian ini menjadi dasar untuk memahami konteks dan arah penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori-teori yang relevan dengan penelitian, termasuk konsep Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, *Turnover Intention*, dan *Work Life Balance*, serta kerangka teoritis yang menghubungkan variabel-variabel tersebut. Bab ini juga mencakup tinjauan penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian, desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, dan metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data berdasarkan pengujian hipotesis, dilengkapi dengan interpretasi dan pembahasan yang menghubungkan temuan dengan teori serta penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, serta saran untuk penelitian selanjutnya dan pihak terkait, khususnya Perusahaan Sektor Retail di Tangerang Selatan.

