

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ritel merupakan kegiatan usaha yang melibatkan penjualan barang dalam jumlah terbatas kepada konsumen akhir. Aktivitas ini dapat dijalankan oleh individu maupun kelompok, dan dapat dilakukan melalui sistem perdagangan tradisional maupun modern (Chaniago, 2021: 6). Menurut (Indayani et al., 2022:14), industri ritel diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori berdasarkan bentuk usaha, skala, dan tingkat modernitasnya. Jika dilihat dari tingkat modernisasinya, ritel terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu ritel tradisional dan ritel modern. Klasifikasi ini umumnya merujuk pada *in-store retail*, yakni bentuk usaha ritel yang menjual produk melalui toko fisik. Bahkan regulasi pemerintah mengenai usaha ritel juga masih banyak yang menggunakan pendekatan tersebut. Pada Peraturan Presiden Nomor 112 Tahun 2007 mengatur tata ruang dan pengembangan pasar tradisional, pusat perbelanjaan, dan toko modern, termasuk penetapan batasan antara pasar tradisional dan toko modern sebagaimana tercantum dalam Pasal 1.

Model ritel modern merujuk pada pendekatan manajerial yang menitikberatkan pada pengelolaan bisnis ritel secara sistematis dan terstruktur, dengan orientasi utama pada pemenuhan kebutuhan dan preferensi konsumen sebagai target pasar. Pendekatan ini menempatkan konsumen sebagai pusat strategi operasional dan pemasaran ritel guna menciptakan nilai tambah dan daya saing usaha. Sedangkan model ritel tradisional mengacu pada pandangan yang

menekankan pengelolaan usaha ritel dengan pendekatan yang bersifat konvensional dan tradisional. Dalam pendekatan ini, aktivitas bisnis lebih berfokus pada kapasitas dan kesiapan pelaku usaha dalam menyediakan produk atau layanan, tanpa didasarkan sepenuhnya pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen. Dengan demikian, orientasi bisnis cenderung berpusat pada penawaran yang tersedia, bukan pada permintaan pasar yang berkembang (Indayani et al., 2022:15).

Menurut Nurbiyanto et al. (2021) Industri ritel memegang peranan krusial dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Sebagai sektor yang berinteraksi langsung dengan konsumen, ritel tidak hanya berfungsi sebagai sarana transaksi barang dan jasa, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap dinamika perekonomian suatu negara. Peran industri ritel tidak hanya sebatas sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai pengukur kesehatan ekonomi nasional. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Sektor perdagangan merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi, yakni mencapai 12,96% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dari sisi permintaan, peningkatan ekonomi turut ditopang oleh peran konsumsi dan investasi. Mengingat struktur perekonomian Indonesia yang sangat bergantung pada konsumsi, maka peran industri ritel menjadi sangat vital dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, dengan pelaku usaha yang tersebar luas di berbagai daerah serta kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja secara signifikan.

Penyelenggaraan industri dan perusahaan yang efisien serta efektif menjadi tuntutan utama di era globalisasi saat ini terutama dalam industri ritel. Tingginya

tingkat persaingan dan keterbatasan sumber daya menuntut organisasi untuk terus meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya yang dimilikinya salah satunya dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM). Strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan operasional industri ritel dengan mendukung kelancaran kegiatan bisnis dan berkontribusi secara strategis dalam memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang semakin ketat (Mulyati et al., 2024).

Menurut Darmadi (2022) strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang esensial dalam mendukung keberlangsungan organisasi serta pencapaian tujuan strategis melalui penciptaan nilai tambah. Strategi ini mencakup ruang lingkup yang luas, mencerminkan keterkaitan antara organisasi dengan lingkungannya, serta mendorong proses transformasi organisasi secara menyeluruh. Lebih dari itu, strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berkontribusi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perumusan dan penerapan strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan terintegrasi menjadi hal yang krusial dalam memastikan tercapainya visi dan misi organisasi secara optimal.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu yang memiliki peran sebagai penggerak utama dalam suatu organisasi, baik dalam lingkup institusi maupun perusahaan, serta dipandang sebagai aset strategis yang perlu diberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan (Darmadi, 2022). Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset utama perusahaan berperan penting dalam perencanaan dan pelaksanaan aktivitas organisasi. Karyawan tidak hanya

berperan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang membawa serta pikiran, emosi, aspirasi, serta latar belakang yang beragam seperti pendidikan, usia, dan jenis kelamin. Keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi sangat bergantung pada kinerja dan komitmen dari para karyawannya (Muliyati et al., 2024).

Dalam lingkungan bisnis ritel yang dinamis dan penuh tekanan, komitmen menjadi faktor penting yang menentukan kualitas pelayanan, produktivitas kerja, serta tingkat retensi karyawan terutama pada pramuniaga yang memiliki posisi strategis dalam struktur bisnis ritel karena mereka merupakan pihak pertama atau yang sering disebut sebagai garda terdepan (*Frontliner*) dan langsung berinteraksi dengan pelanggan untuk merepresentasikan wajah perusahaan secara langsung kepada konsumen (Lubis et al., 2024). Komitmen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *organizational commitment* yang merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas-tugas, keyakiannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, dimana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (*turnover*) individu atau karyawan (Wardhana, 2024:208).

Kondisi di Asia Toserba Tasikmalaya sendiri memperlihatkan adanya indikasi permasalahan dalam *organizational commitment* karyawan. Hal ini tercermin dari tingkat ketidakhadiran yang relatif tinggi selama beberapa bulan terakhir. Untuk memberikan gambaran objektif mengenai kondisi tersebut, penulis

menggunakan data absensi karyawan selama periode Mei–Juli 2025, yang disajikan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1 Daftar Ketidakhadiran Pramuniaga Asia Toserba

Bulan	Mei	Juni	Juli
Jumlah Ketidakhadiran (orang)	80	97	111
Total Sakit Dokter	93	117	123
Total Sakit Biasa	18	37	22
Total Izin	48	47	69
Total Alpa	15	31	29
Total Ketidakhadiran	174	232	243

Sumber: Data Absensi Asia Toserba (2025), diolah penulis

Berdasarkan tabel 1.1, jumlah ketidakhadiran karyawan Asia Toserba Tasikmalaya selama tiga bulan terakhir menunjukkan peningkatan. Pada bulan Mei 2025 tercatat 80 orang tidak hadir, meningkat menjadi 97 orang pada Juni, dan kembali naik menjadi 111 orang pada Juli. Peningkatan jumlah ketidakhadiran ini menunjukkan adanya masalah kedisiplinan yang perlu diperhatikan.

Jika ditinjau lebih lanjut, sebagian besar ketidakhadiran tersebut berasal dari kategori izin dan alpa. Pada bulan Mei terdapat 48 izin dan 15 alpa (total 63 kasus), pada Juni menjadi 47 izin dan 31 alpa (total 78 kasus), dan pada Juli meningkat lagi dengan 69 izin dan 29 alpa (total 98 kasus). Dengan kata lain, ketidakhadiran akibat izin dan alpa terus mengalami peningkatan dari bulan ke bulan.

Kategori izin dan alpa inilah yang dalam penelitian ini digunakan sebagai indikator untuk melihat tingkat *organizational commitment*. Hal ini karena izin dan alpa termasuk *controllable absence*, yakni bentuk ketidakhadiran yang dapat dikendalikan oleh karyawan (Yusuf & Syarif, 2020:154). Tingginya frekuensi izin dan alpa menjadi indikasi adanya masalah dalam keterikatan emosional, loyalitas,

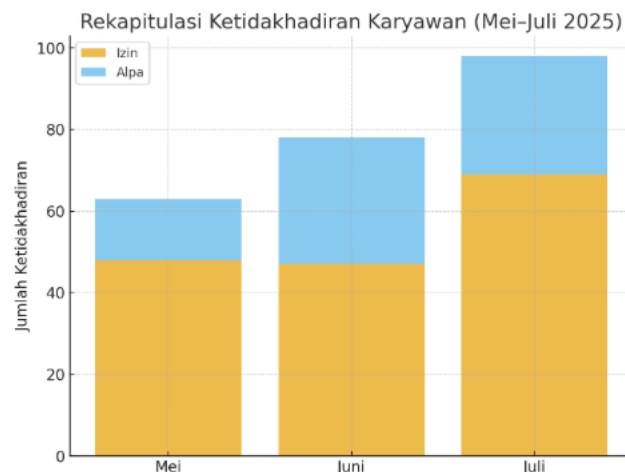
dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi seperti yang tergambar pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2 Total Izin dan Alpa Pramuniaga Asia Toserba

Bulan	Mei	Juni	Juli
Total Izin dan Alpa	63	78	98
Persentase Izin dan Alpa	36%	34%	40%

Sumber: Diolah penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 1.3, jumlah izin dan alpa menunjukkan tren kenaikan dari bulan Mei hingga Juli 2025. Pada bulan Mei tercatat 63 kasus (36% dari total ketidakhadiran), meningkat menjadi 78 kasus (34%) pada Juni, dan kembali naik signifikan menjadi 98 kasus (40%) pada Juli. Meskipun persentase pada Juni sempat menurun karena meningkatnya total ketidakhadiran, tren jumlah kasus izin dan alpa secara keseluruhan terus meningkat. Untuk memperjelas pola kenaikan tersebut, data divisualisasikan dalam Gambar 1.1 berikut:



Sumber: Diolah penulis, 2025

Gambar 1. 1 Grafik Izin dan Alpa Pramuniaga Asia Toserba

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *organizational commitment* adalah *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan yang ditandai dengan sikap positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan mempedulikan kesejahteraan karyawan (Sunarto & Suparji, 2020:21). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, bekerja lebih produktif, dan menunjukkan sikap positif terhadap perusahaannya. Berdasarkan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan Blau (1964), hubungan antara karyawan dan organisasi dibentuk atas dasar prinsip timbal balik, di mana karyawan akan merespons dukungan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja melalui perilaku positif, seperti peningkatan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen terhadap organisasi. Sebagai hasilnya, dukungan organisasi yang memadai berpotensi menghasilkan berbagai konsekuensi positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja, sikap kerja yang positif, komitmen dan kinerja organisasi yang lebih tinggi, serta menurunnya tingkat pergantian karyawan (Ahmad et al., 2020).

Berbagai penelitian telah dilakukan dan menemukan hasil bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya: Ahmad et al. (2020) *perceived organizational support* secara signifikan berdampak pada *organizational commitment*. Kemudian pada penelitian Putra et al. (2024) juga membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal ini diperkuat oleh hasil pra survei yang dilakukan terhadap 15 Pramuniaga di Asia Toserba Tasikmalaya, ditemukan indikasi adanya

kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh karyawan dalam kedua aspek penting tersebut yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei

No	Pertanyaan	Total Skor Aktual	Skor Maksimal	Nilai Persentase
Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>				
1	Saya merasa perusahaan memperlakukan seluruh karyawan secara adil.	57	75	76%
2	Saya merasa sistem promosi dan penghargaan di perusahaan dilakukan secara objektif.	54	75	72%
3	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan saya	53	75	71%
4	Atasan saya membantu saya menyelesaikan masalah pekerjaan	52	75	69%
5	Saya merasa penghargaan yang saya terima sesuai dengan usaha saya	57	75	76%
6	Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan mendukung kenyamanan kerja saya	57	75	76%
Rata-rata persentase per variabel				73%
Variabel <i>Organizational Commitment</i>				
7	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	59	75	79%
8	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan	38	75	51%
9	Saya tetap bekerja di perusahaan ini karena tidak ingin kehilangan keuntungan yang saya miliki sekarang	51	75	68%
10	Saya bertahan di perusahaan ini karena saya telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha	49	75	65%
11	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini	55	75	73%
12	Saya percaya bahwa bertahan di perusahaan ini adalah keputusan yang benar secara moral	54	75	72%
Rata-rata persentase per variabel				68%
Rata-rata persentase				71%
Target Nilai				85%

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh temuan bahwa terdapat kesenjangan (*gap*) antara nilai aktual dengan target yang diharapkan pada kedua variabel tersebut, yaitu *perceived organizational support*, dan *organizational commitment*. Diketahui bahwa rata-rata nilai kedua variabel utama dalam penelitian ini yaitu sebesar 71% yang menunjukkan bahwa nilai tersebut masih berada di bawah target ideal yang ditetapkan sebesar 85%. Secara rinci, variabel *perceived organizational support* memperoleh rata-rata persentase sebesar 73%, sedangkan *organizational commitment* hanya mencapai 68%. Keduanya menunjukkan bahwa nilai pada variabel *perceived organizational support* yang masih di bawah target menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum merasakan dukungan yang optimal dari organisasi, seperti perhatian atasan, fasilitas kerja yang memadai, dan keadilan dalam sistem penghargaan. Hal ini berpotensi menurunkan loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Dengan ditemukannya nilai rata-rata *perceived organizational support* yang lebih tinggi dibandingkan *organizational commitment* menciptakan suatu indikasi bahwa dukungan yang diberikan organisasi belum sepenuhnya mampu membentuk komitmen yang kuat dari karyawan. Seharusnya, apabila *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment*, maka tingginya persepsi dukungan organisasi akan sejalan dengan tingginya komitmen karyawan. Namun fakta di lapangan menunjukkan sebaliknya, bahwa tingginya persepsi terhadap dukungan organisasi tidak serta-merta menghasilkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Kondisi ini menimbulkan dugaan bahwa terdapat variabel lain yang berpotensi menjembatani (memediasi) pengaruh antara *perceived organizational support* dan *organizational commitment*. Salah satu variabel yang relevan untuk dipertimbangkan adalah *work-life balance*. Jika dukungan organisasi tidak hanya dirasakan secara formal, tetapi juga mampu membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, maka hal tersebut berpotensi memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dikaji lebih lanjut peran mediasi *work-life balance* dalam pengaruh antara *perceived organizational support* dan *organizational commitment*.

Perceived organizational support mencerminkan sejauh mana organisasi menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka (Ahmad et al., 2020). Dukungan yang memadai dari organisasi mendorong terciptanya *work-life balance*, yaitu suatu kondisi di mana individu mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi secara proporsional. Keseimbangan ini mencakup pengalokasian waktu, perhatian, serta energi secara seimbang antara aktivitas profesional dan kehidupan personal, sehingga memungkinkan individu untuk mempertahankan kualitas hidup yang optimal secara menyeluruh Fadhillah & Halida (2024). Ketika keseimbangan ini tercapai, karyawan cenderung merasakan kepuasan, kenyamanan, serta berkurangnya stres kerja, yang pada akhirnya memperkuat *organizational commitment*. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*.

Work-life balance dipilih oleh penulis sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa dukungan organisasi saja belum tentu cukup untuk membangun komitmen karyawan jika tidak disertai dengan kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan hidup. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan, terutama di sektor ritel seperti pramuniaga yang memiliki intensitas kerja yang tinggi dan waktu kerja yang fleksibel, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor krusial. Oleh karena itu, *work-life balance* dipilih sebagai variabel mediasi karena diyakini mampu menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Ketika organisasi memberikan dukungan, baik itu berupa fleksibilitas kerja, kebijakan kesejahteraan, maupun perhatian terhadap kondisi fisik dan mental karyawan, hal ini memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan energi mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan terciptanya keseimbangan tersebut, karyawan dapat mengurangi tingkat stres dan kelelahan yang sering kali mengurangi komitmen terhadap organisasi. Selain itu, karyawan yang berhasil mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan cenderung merasa lebih dihargai dan diberdayakan oleh organisasi. Mereka akan merasa lebih terikat pada tujuan organisasi dan lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi variabel yang penting untuk memahami bagaimana *perceived organizational support* dapat mempengaruhi *organizational commitment*, karena karyawan yang memiliki

keseimbangan hidup yang baik cenderung lebih loyal, lebih produktif, dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Dari uraian latar belakang di atas penulis menemukan gambaran bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *organizational commitment*, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung tidak menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Dengan kata lain, dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak serta-merta mendorong peningkatan komitmen terhadap perusahaan. Namun, hubungan ini dapat dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu melalui *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Artinya, dukungan organisasi akan lebih efektif meningkatkan komitmen karyawan apabila karyawan juga mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dengan kata lain, *work-life balance* menjadi jembatan yang menghubungkan efek *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*. Oleh karena itu, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Commitment* Melalui *Work-life Balance* sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas masalah utama dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat *organizational commitment* yang ditunjukkan dengan data ketidakhadiran yang tinggi dan meningkat setiap bulannya dimana hal ini bisa dipengaruhi oleh *perceived organizational support* dan tidak

tercapainya *work-life balance* sehingga dapat dibuat beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana *perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work-life balance* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya?
4. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya?
5. Bagaimana *work-life balance* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Perceived organizational support*, *work-life balance*, dan *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya.
2. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya.
3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work-life balance* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya.

4. Pengaruh *work-life balance* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya.
5. *Work-life balance* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada pramuniaga Asia Toserba Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi pihak manapun yang berkepentingan. Adapun manfaat penelitian ini diantaranya:

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian serta referensi ilmiah yang memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkait dengan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* melalui *work-life balance* sebagai variabel mediasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini berperan sebagai media bagi penulis dalam memperluas wawasan dan pemahaman, sekaligus mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki terkait *perceived organizational support*, *organizational commitment*, dan *work-life balance*.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sebagai dasar evaluasi dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *organizational commitment*, dan *work-life balance*.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dan menjadi referensi pembandingan bagi peneliti lain yang hendak mengembangkan atau mengkaji lebih lanjut permasalahan serupa di masa mendatang.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi objek penelitian ini dilakukan di Asia Toserba Tasikmlaya yang beralamat di Jl. HZ. Mustofa No.79, Yudanagara, Kec. Cihideung, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat.

Penelitian ini dimulai sejak bulan Desember 2024 yang diawali dengan konsultasi judul dan *outline* penelitian kepada dosen pembimbing. Berikut matriks jadwal penelitian. Dengan rincian kegiatan pada lampiran 1.