

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai negara dengan populasi terbesar ke-4 dunia, Indonesia telah menjadi pasar yang sangat menarik serta menjanjikan bagi bisnis sektor ritel. Potensi pasar yang tinggi berdasarkan jumlah dan peningkatan daya beli konsumen khususnya masyarakat kelas menengah di Indonesia dimanfaatkan oleh peritel besar baik lokal maupun asing untuk memperoleh keuntungan yang besar. Hal ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan sektor bisnis ritel di Indonesia (Zahrataen & Anggraeni, 2014). Bisnis ritel tumbuh dengan kondisi persaingan yang semakin tajam, dan tidak setiap usaha ritel mampu serta tetap eksis ditengah gempuran pesaing yang terus berdatangan. Agustini & Yudiati dalam Rodhiah, (2018) mengemukakan bahwa kebanyakan bisnis ritel tidak mampu bertahan menghadapi pesaing yang cukup banyak, dikarenakan toko ritel memiliki kinerja yang buruk. Pentingnya memiliki kinerja bagi bisnis ritel untuk dapat menghadapi gempuran baik pada pesaing lama maupun baru (Rodhiah, 2018).

Perkembangan bisnis ritel yang semakin ketat membuat perusahaan-perusahaan ritel harus dapat menentukan strategi yang bagus untuk penjualannya. Pada zaman sekarang ini pelaku bisnis ritel bukan hanya memiliki pesaing sesama pengusaha ritel. Perubahan perilaku masyarakat dalam *e-commerce* merupakan tantangan tersendiri bagi perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Perkembangan bisnis online di Indonesia sangat pesat, hal ini menandakan era pemanfaatan

teknologi informasi sudah mulai diakui keberadaannya (Sidharta & Suzanto, 2015).

Penurunan daya beli dan perlambatan pertumbuhan sektor ritel tanah air gencar dikabarkan di media nasional selama beberapa waktu terakhir. Beberapa media menilai terjadi pergeseran pola berbelanja konsumen, dari yang dilakukan secara konvensional menuju berbelanja secara online. Saat ini penjualan online sedang menikmati pertumbuhan yang baik di Indonesia. Berdasarkan laman resmi Asosiasi *E-Commerce Indonesia* (idEA), terdapat 127 online retail dan 47 *marketplace* yang menjadi anggota. Ada pula penyedia layanan terkait *e-commerce* lainnya, seperti perbankan, layanan perjalanan online, dan *daily deals* alias penyedia kupon diskon. (<https://kalimantan.bisnis.com>).

Di tengah pesatnya perkembangan online, peritel offline harus dapat bekerja keras untuk mempertahankan pangsa pasar. Data Nielsen Indonesia menunjukkan selama semester I/2017, perkembangan bisnis ritel hanya tumbuh 3,7% atau sekitar sepertiga dari performa periode yang sama setahun sebelumnya, yang masih sebesar 10,2%. Pada bulan Ramadhan kenaikan penjualan yang terjadi hanya 5,1% atau di bawah tahun-tahun sebelumnya yang selalu di atas 10%. Tekanan dari online menjadi tantangan tambahan bagi pelaku usaha ritel, terutama yang membuka lapak di mall dan pusat perbelanjaan. Beberapa strategi yang diharapkan dapat kembali meningkatkan bisnis retail offline adalah dengan memberikan inovasi pada pelayanan, dapat berupa pemasaran secara online, meningkatkan pelayanan, bekerja sama dengan pemilik tempat untuk memberikan harga dan fasilitas

yang lebih memadai serta menciptakan metode marketing kreatif seperti diskon dan promo yang sangat menarik, serta meningkatkan kualitas SDM (<https://kalimantan.bisnis.com>).

PT Ace Hardware sektor perlengkapan dan perabot rumah tangga Tbk masih merajai sektor satu ini. Angka BAR (*Brand Advocacy Ratio*) yang diraih adalah 0,73 dan 0,63 angka PAR (*Purchase Action Ratio*). Ace Hardware masih unggul bila dibandingkan Informa dan Columbia. Bila dianalisis, secara ketersediaan produk dan persebaran gerai, Ace Hardware memang mengungguli kompetitor lainnya. “Yang membuat Ace Hardware bertahan sebagai salah satu merek yang paling direkomendasikan oleh pelanggan dalam kategori perabotan rumah tangga adalah konsistensi”. Ace Hardware konsisten untuk tetap memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, sehingga dapat meningkatkan rasa kepercayaan konsumen mengenai produk-produk yang dijual (<https://marketeers.com>).

Dengan gejolak pertumbuhan bisnis yang kian pesat, ada suatu kesinambungan antara bisnis properti dan bisnis ritel perkakas hunian rumah. Ada beberapa faktor yang menjadikan Ace Hardware meraih penghargaan *Top Brand*, salah satu faktor yang sangat penting adalah Ace Hardware memberikan pelayanan yang baik, pelayanan yang diberikan cukup mengena dipasar dan merupakan nilai lebih dimata konsumen (Marketing.Co.Id). Ace Hardware Purwokerto baru berdiri kurang lebih selama 1 tahun, sedangkan di Indonesia sudah berdiri selama 23 tahun. Jaringan pusat perlengkapan dibawah naungan kawan lama group yang berlokasi di Jl.Jend Soedirman No 447. Ace Hardware Purwokerto menyediakan ribuan produk diantaranya,

perkakas, hoby, Hoby otomotif dan *Life Style*. Ace Hardware menjamin keamanan produk yang dijualnya dan memberikan perlindungan menyeluruh terhadap semua produk yang dijual. ([Banyumasnews. Com](http://Banyumasnews.Com)).

Perkembangan Ace Hardware tidak lepas dari sumber daya manusia yang memadai, setiap karyawan harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah Rotasi Pekerjaan, dengan adanya rotasi kerja, dapat mengetahui kinerja seorang karyawan, apakah seorang karyawan akan mengalami peningkatan kinerja ataupun malah akan berdampak pada penurunan kinerja. rotasi pekerjaan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan. Mathis L.Robert & John. H.Jackson dalam (Nursanti, dkk 2014) mengungkapkan rotasi kerja adalah proses pemindahan seseorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi tanpa adanya perubahan jabatan, pangkat maupun kompensasi. Robins dalam (Jamil, 2016). Rotasi berhubungan dengan keterampilan karyawan serta pengembangan jenis karir seorang karyawan. Adapun Rotasi jabatan/pekerjaan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam bekerja, keuntungan adanya rotasi karyawan adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan dan sarana untuk lebih mengembangkan diri mereka. (Jamil, 2016).

Fenomena yang terjadi di Ace Hardware Purwokerto yang mengacu pada hasil wawancara kepada pihak manajemen Ace Hardware Purwokerto,

peneliti memperoleh beberapa poin penting yaitu diantaranya: Rotasi kerja yang terjadi pada karyawan Ace Hardware adalah ketika terjadi hal-hal mendesak dalam pekerjaan, misalkan di rotasi ketika ada karyawan yang sakit, izin keperluan mendesak dan terjadi *resign* pada karyawan di suatu bidang tertentu. Proses rotasi tidak begitu direncanakan dengan matang karena terkadang terjadi secara tiba-tiba, sehingga terkadang karyawan membutuhkan proses adaptasi yang instan untuk mengerjakan posisi pekerjaan yang didudukinya. Belum pernah dilakukan penelitian oleh manajemen Ace Hardware Purwokerto apakah rotasi kerja tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan dengan adanya rotasi kerja apakah terdapat penambahan keterampilan didalam setiap individu karyawan serta apakah keterampilan dapat memberikan dampak positif ataupun negatif bagi manajemen perusahaan.

Dari sisi organisasi rotasi pekerjaan juga dapat berpengaruh terhadap variasi keterampilan (Lengkong, dkk, 2019). Keterampilan adalah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Lian dalam Lengkong, dkk (2019) menyatakan keterampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan kerja sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperlukan oleh praktek. Keterampilan yang di tuntut dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau menempati jabatan tertentu pada suatu perusahaan terdiri dari keterampilan teknis (*Technilcal Skills*), keterampilan sosial (*Social Skills*), keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) dan keterampilan manajerial (*Manajerial Skills*).

Keterampilan yang dimaksud dalam kajian ini dibatasi hanya pada keterampilan teknis, dan keterampilan sosial. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan Teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur serta Teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi. Yuki dalam Jamil, (2016). Keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang, kemampuan untuk memberikan dukungan individu pada semua tingkatan organisasi. Lithaan dan Davis dalam Jamil, (2016). Keterampilan yang dibutuhkan karyawan Ace Hardware adalah karyawan harus dapat memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik seperti dalam memberikan arahan mengenai produk yang di jual, meyakinkan setiap konsumen akan produk dan keterampilan teknik untuk dapat memperaktekan kegunaan produk perkakas dan elektronik rumah tangga yang disediakan oleh Ace Hardware.

Pengaruh rotasi kerja terhadap keterampilan telah diteliti oleh Jamil, (2016) yang memperoleh hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterampilan, serta variasi keterampilan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Nursanti, (2014) memperoleh hasil penelitian bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan (Istiqomah, 2014) keterampilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh

(Sutrisna, 2018) rotasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan beberapa penelitian diatas terdapat hasil yang belum secara konsisten dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lengkon, dkk, (2019) memperoleh hasil penelitian bahwa keterampilan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Jacom, dkk, (2017) memperoleh hasil penelitian bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui terdapat hasil penelitian yang tidak secara konsisten mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu keterampilan, dengan adanya penelitian lanjutan ini diharapkan dapat menggeneralisasikan variabel keterampilan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Istiqomah, (2014) nilai koefisien determinasi variabel keterampilan memiliki pengaruh yang cukup kecil terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 26,6%. Berikutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Jamil (2016) yang mengacu pada hasil koefisien determinasi, menyimpulkan bahwa rotasi kerja hanya mempengaruhi variasi keterampilan sebesar 14,7%.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Sutrisna, (2018) rotasi karyawan memiliki korelasi terhadap kinerja sebesar 0,494 berada pada kategori sedang dan berdasarkan hasil uji koefisien determinasi Rotasi kerja memiliki pengaruh sebesar 24,01% terhadap kinerja, artinya pengaruh antara rotasi kerja dengan keterampilan dan kinerja masih terbilang cukup kecil. Dalam penelitian Sutrisna (2018) sampel yang digunakan sebanyak 55

responden dari total populasi 124 karyawan. Berikutnya kelemahan penelitian yang dilakukan oleh Sulistiani, (2016) yaitu sampel yang digunakan dalam penelitian hanya berjumlah 75 responden dengan total populasi sebanyak 75 karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Akbari & Maniei, (2017) sampel yang digunakan dalam penelitian hanya 70 responden dari total populasi 100 karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui terdapat beberapa kekurangan umumnya penelitian terdahulu masih kurang meyakinkan sebab menggunakan sampel yang kecil (<100) kelebihan jumlah sampel yang besar dalam penelitian adalah mampu mewakili populasi lebih baik dalam penelitian dan dapat mewakili kenyataan yang sebenarnya sehingga diharapkan dapat menggeneralisasikan hasil penelitian. Perolehan uji koefisien determinasi yang relatif kecil dimana hasil koefisien determinasi masih cukup rendah dan perlu di kembangkan kembali agar dapat memperoleh hasil penelitian lebih baik lagi.

Penelitian ini menguji kembali penelitian yang dilakukan oleh Jamil, (2016) dengan menggunakan objek dan beberapa variabel penelitian yang berbeda. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti baru tentang pengaruh rotasi pekerjaan terhadap keterampilan, pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja, pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan serta efek mediasi keterampilan terhadap hubungan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan. Objek yang akan diteliti berbeda dari penelitian sebelumnya, alasan peneliti menjadikan Ace Hardware sebagai objek penelitian dikarenakan Ace hardware memiliki manajemen sumberdaya manusia yang

baik, mengaplikasikan kebijakan rotasi kerja, namun belum pernah dikaji pengaruh rotasi kerja terhadap keterampilan dan kinerja. Diharapkan hasil penelitian dapat menggeneralisasikan dari penelitian terdahulu. Berdasarkan latar belakang masalah peneliti mengambil judul penelitian yaitu “*Efek Keterampilan Terhadap Hubungan Terhadap Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ace Hardware Purwokerto*”.

B. Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap keterampilan karyawan Ace Hardware Purwokerto?
2. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto?
3. Apakah terdapat pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto?
4. Apakah keterampilan mampu memediasi hubungan antara rotasi kerja terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan perumusan masalah diatas, pembatasan masalah pada penelitian ini yaitu

1. Peneliti hanya meneliti karyawan Ace Hardware cabang Purwokerto.
2. Variabel yang digunakan yaitu pengaruh kinerja yang dipengaruhi oleh keterampilan dan rotasi kerja.
3. Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Januari 2020 sampai dengan selesai.

D. Tujuan dan manfaat penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di susun, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan kembali pengaruh rotasi kerja terhadap keterampilan karyawan Ace Hardware Purwokerto.
2. Untuk membuktikan kembali pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto.
3. Untuk membuktikan kembali pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto.
4. Untuk membuktikan kembali keterampilan memediasi hubungan rotasi kerja terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

1. Bagi manajer Ace Hardware Purwokerto, memberikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang khususnya berkaitan dengan keterampilan rotasi kerja pada karyawan Ace Hardware Purwokerto.
2. Bagi ilmu MSDM, dapat memberikan sumbangan literatur khususnya mengenai hubungan Keterampilan dengan rotasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto.
3. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat melihat aplikasi ilmu MSDM khususnya Keterampilan, rotasi kerja terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Purwokerto secara umum dan syarat memperoleh gelar sarjana

manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Purwokerto.

