

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya (Marcelia, et al., 2022). Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting (Roziki & Irbayuni, 2022). Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal (Fidianingrum & Sukarno, 2021).

Menjaga dan mempertahankan karyawan menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya, karena pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka perusahaan akan terus mencapai perkembangan yang baik (Chalyana & Rahardjo, 2018). Sumber daya manusia juga dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi organisasi (Susan, 2019).

Kesuksesan jangka panjang dari perusahaan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia

nya (Ong & Mahazan, 2020). Namun demikian, maintenance karyawan yang tidak dilakukan secara optimal bisa saja memberikan dampak pada penurunan kinerja karyawan. Kinerja yaitu kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Adji & Nupardi, 2022).

Alfamart adalah jaringan toko swalayan yang memiliki banyak cabang di Indonesia. Pada umumnya gerai ini menjual berbagai produk makanan, minuman dan barang kebutuhan hidup lainnya. Jumlahnya lebih dari 200 produk makanan dan barang kebutuhan hidup lainnya tersedia dengan harga bersaing, memenuhi kebutuhan sehari-hari. Alfamart ini merupakan salah satu produk dari PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk adalah perusahaan berbadan hukum yang bergerak pada bidang distribusi eceran produk konsumen dengan mengoperasikan jaringan mini market, dengan nama "Alfamart". Jaringan mini market terdiri dari minimarket, dengan kepemilikan langsung dan berdasarkan perjanjian waralaba. PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk merupakan salah satu produsen yang mempunyai produk minimarket yang terletak di seluruh Indonesia (Sumber Alfaria Jaya, 2021).

Alfamart Cabang Sidoarjo merupakan salah satu cabang perusahaan Alfamart dengan cakupan terluas, Alfamart Cabang Sidoarjo membawahi 930 toko per Juli 2024 dengan *area coverage* sebagai berikut :

- a. Provinsi Jawa Timur (Kota Surabaya, Kab. Sidoarjo, Kota Gresik, dan Pulau Madura)
- b. Provinsi Nusa Tenggara Timur (Pulau Flores, Pulau Sumba, Pulau Rote, dan pulau Timor)
- c. Provinsi Papua Barat (Kota Sorong dan Kepulauan Raja Ampat)
- d. Provinsi Kalimantan Timur (Kota Balikpapan dan Kota Samarinda)

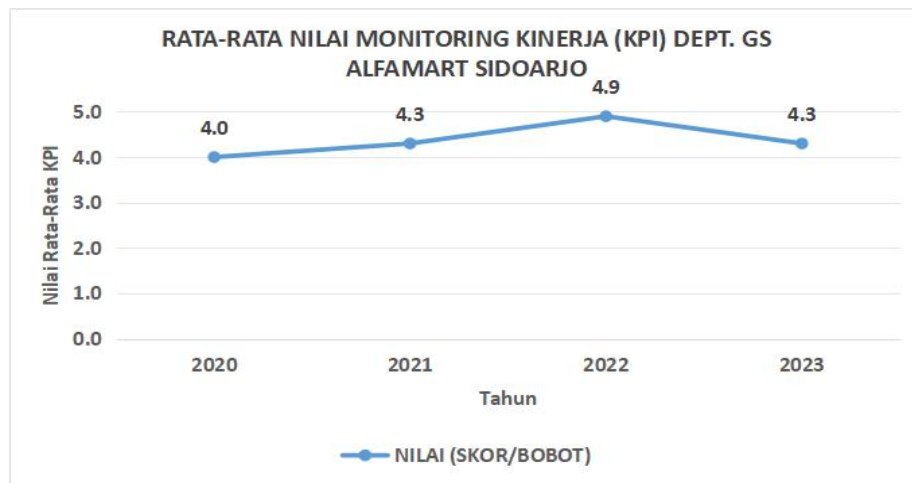
Fokus ekspansi toko baru Alfamart Cabang Sidoarjo adalah daerah luar Jawa Timur, pada semester pertama tahun 2024, Alfamart Cabang Sidoarjo membuka 46 toko baru, 35 toko baru merupakan toko yang buka diluar Jawa Timur. Dengan jumlah toko dan area coverage yang terus berkembang, karyawan Alfamart Cabang Sidoarjo dituntut untuk memiliki kemampuan dan adaptasi yang baik untuk dapat memenuhi target utama cabang, yaitu net profit dan jumlah pembukaan toko dalam periode satu tahun.

Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan penulis di departemen General Service, salah satu keahlian atau kompetensi yang penting dalam bekerja di Alfamart Cabang Sidoarjo adalah kemampuan perencanaan dan eksekusinya. Sebagai contoh, peran departemen General Service dalam persiapan pembukaan toko baru adalah pemenuhan asset, karena mayoritas pembukaan toko baru Alfamart Cabang Sidoarjo adalah daerah luar Jawa Timur, maka proses pengadaan dan pengiriman asset harus dipersiapkan secara matang. Proses pengadaan asset pembukaan toko Jawa Timur dilakukan minimal H - 1

bulan dari tanggal toko akan grand opening, sementara proses pengadaan asset pembukaan toko luar Jawa Timur sudah mulai dilakukan H - 2 bulan dari tanggal toko akan grand opening.

Setelah dilakukan proses pengadaan, sebagian asset akan dikirim langsung ke toko (contoh: rak sales, meja kasir, CCTV, chiller dan freezer) dan sisanya akan dikirimkan ke kantor Alfamart Cabang Sidoarjo (contoh: genset, brankas, dan peralatan elektronik area kasir). Manajemen cabang menargetkan bahwa asset harus tiba di toko dengan lengkap maksimal H-5 dari tanggal toko grand opening, namun kenyataannya masih banyak toko-toko yang assetnya baru terpenuhi melewati target yang ditentukan manajemen cabang, terutama toko luar pulau, hal ini menandakan adanya kendala pada kompetensi karyawan pada departemen terkait.

Alfamart Cabang Sidoarjo merupakan salah satu entitas bisnis yang menerapkan pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Berikut adalah tabel penilaian kinerja karyawan Departemen General Service Alfamart Cabang Sidoarjo.



Gambar 1.1 Grafik Rata-Rata Nilai KPI Departemen General Service Alfamart Sidoarjo
(Sumber: Sistem Human Capital Alfamart Sidoarjo, April 2024)

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa terdapat tren kenaikan *key performance index (KPI)* selama 3 tahun berturut-turut. Namun pada tahun 2023 KPI karyawan Departemen GS Alfamart Sidoarjo mengalami penurunan. Penurunan ini dapat disebabkan oleh beragam faktor seperti kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, mekanisme sanksi dan lain sebagainya (Fitri *et al.*, 2021; Maulana & Suhendra, 2020). Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena penurunan KPI karyawan dengan menggunakan evaluasi atau strategi yang sesuai.

Berkaitan dengan perubahan tersebut, perubahan struktur organisasi merupakan salah satu langkah yang sering diambil perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, atau merespons perkembangan internal. Tahun 2023, banyak terjadi perubahan struktur organisasi di Alfamart Cabang Sidoarjo, mulai dari pimpinan tertinggi di Cabang, yaitu kepala cabang, kepala

departemen (manajer departemen), dan juga staff/administrator di bagian *back office*, beberapa departemen yang terjadi pergantian manajer adalah IT, *Marketing, Merchandising, General Service, Finance Accounting, Franchise TAF Admin, People Development dan Branch Building & Maintenance*.

Peneliti juga menemukan informasi mengenai perubahan yang dilakukan oleh kepala bagian tertentu pada struktur karyawan di Alfamart Sidoarjo. Pimpinan seperti Kepala Cabang dan Manajer Departemen selalu melakukan rotasi/mutasi karyawan ke cabang lain setiap 2-3 tahun sekali berdasarkan performa tim di bawahnya selama masa jabatan atau kebutuhan perusahaan (*vacancy* posisi di cabang lain karena user resign, naik jabatan namun belum ada tim dibawahnya yang dapat menggantikan, pembukaan cabang baru, dan sebagainya). Sementara staff/administrator dapat dimutasikan juga berdasarkan kebutuhan perusahaan seperti halnya pada atasan atau permintaan dari user sendiri selama memenuhi persyaratan dari perusahaan (adanya kebutuhan di cabang lain, pembukaan cabang baru, dan sebagainya).

Perubahan struktur di organisasi dapat memengaruhi kompetensi dan motivasi karyawan dengan cara yang kompleks dan multifaset (Hasanah, 2018). Suatu perusahaan memilih untuk melakukan perubahan terhadap organisasinya bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi (Kasman, 2021). Upaya mempertahankan ini dapat dengan cara mengembangkan kompetensi

karyawan yang nantinya dapat berpengaruh pada keberhasilan organisasi (Nursalim & Anshori, 2024). Ketika struktur organisasi berubah, baik itu dalam bentuk pengalihan tugas atau perubahan hierarki, dampaknya terhadap karyawan dan kompetensi mereka akan sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut diterapkan dan dikelola.

Berdasarkan beberapa wawancara singkat ke beberapa staff departemen yang terjadi perubahan struktur organisasi, diketahui ada beberapa penurunan tingkat kompetensi dan motivasi bekerja dikarenakan beberapa faktor. Pada awal tahun 2023, banyak terjadi perubahan struktur organisasi dikarenakan mutasi rutin dan adanya pembentukan cabang baru, yaitu cabang Madiun. Pada tingkat staff/administrator, diketahui terdapat beberapa karyawan yang mengalami kesulitan adaptasi dikarenakan adanya perubahan pimpinan dan staff administrator yang mutasi juga. Adanya tanggung jawab baru namun serah terima *job desk* yang kurang baik antara staff yang akan mutasi dengan staff yang menetap, sehingga menyebabkan adanya penurunan performa departemen pada kuartal ketiga dan kuartal keempat tahun 2023.

Pengukuran data yang digunakan dalam tabel 1.2 menggunakan tolak ukur hasil penilaian akhir oleh perusahaan. Perhitungan skala yang digunakan untuk mengukur tabel 1.2 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Tolak Ukur Hasil Penilaian Akhir oleh Perusahaan

Rentang Skor	Rating	Deskripsi
1.00 – 1.75	1	Sangat Kurang
1.76 – 2.75	2	Kurang
2.76 – 3.75	3	Baik
3.76 – 4.75	4	Baik Sekali
4.76 – 5.00	5	Luar Biasa

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2024

Tabel 1. 2 Data Rata-Rata Nilai Monitoring Kinerja Departemen General Service Alfamart Sidoarjo (2023)

RATA-RATA NILAI MONITORING KINERJA DEPT GS (2023)					
DESKRIPSI	JAN - MAR	APR – JUN	JUL - SEP	OKT - DES	RATA-RATA
TOTAL SKOR	420	360	500	440	430
NILAI (SKOR/BOBOT)	4.2	3.8	5	4.4	4.3
KONVERSI	Baik Sekali	Baik	Luar Biasa	Baik Sekali	Baik Sekali

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2024

Tabel 1.1 menunjukkan rata-rata nilai monitoring kinerja Departemen General Service Alfamart Sidoarjo selama tahun 2023. Pada periode Januari-Maret, kinerja karyawan dikonversikan baik namun mengalami penurunan pada periode April-Juni yakni kinerja karyawan dikonversikan kurang. Namun, pada periode Juli-September dan Oktober-Desember kinerja karyawan mengalami perbaikan dengan urutan konversi baik dan baik sekali. Hal tersebut juga diikuti dengan turunnya motivasi karyawan yang merasa tertekan atau kurang percaya diri, terutama jika karyawan tidak mendapatkan dukungan atau pelatihan yang memadai untuk menjalankan tugas baru. Dalam hal ini, motivasi karyawan bisa menurun

karena rasa frustrasi atau ketidakpastian tentang ekspektasi yang baru. Untuk mengatasi motivasi karyawan tersebut, perusahaan harus mampu memahami kebutuhan mendasar dari karyawannya sehingga dapat menumbuhkan motivasi (Kasman, 2021).

Selain itu, terdapat fenomena terkait pengembangan karir. Berdasarkan wawancara departemen yang anggota tim, diketahui sedang ada proses kenaikan jabatan, rasa terpaksa dirasakan beberapa karyawan tersebut karena harus memenuhi kekosongan jabatan yang disebabkan mutasi atau naiknya jabatan dari salah satu anggota tim di departemen terkait. Terdapat karyawan yang berada di jabatan "R/O", yaitu karyawan yang sudah selesai naik jabatan pasca evaluasi kinerja dan presentasi hasil project kenaikan jabatannya namun belum dapat menempati jabatan barunya dikarenakan beberapa faktor seperti *user* tidak ingin mutasi ke cabang lain untuk menempati jabatan terbarunya, atau atasan *user* (koordinator) yang tidak ingin mutasi ke cabang lain sehingga menyebabkan karyawan yang baru saja selesai project kenaikan jabatan tidak bisa menempati jabatan terbarunya.

Perusahaan sudah membuat peraturan bersifat tegas dengan memberi sanksi kepada *user* yang tidak ingin dimutasi ke cabang lain, dengan sanksi berupa pembatalan jabatan baru bagi yang baru saja selesai proses kenaikan jabatan namun tidak ingin mutasi ke cabang lain atau atasan yang tidak ingin mutasi agar bawahannya bisa naik ke posisi lamanya, namun hal-hal tersebut masih terjadi di Alfamart Cabang

Sidoarjo. Oleh karena itu perlunya dilakukan pengkajian mengenai kinerja karyawan Departemen General Service Alfamart Sidoarjo yang kaitannya dengan variabel kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi kerja (Nasfi, 2020).

Penelitian ini menggunakan variabel mediasi atau intervening yaitu motivasi kerja. Penggunaan motivasi kerja sebagai variabel intervening dikarenakan kinerja karyawan dapat dicapai melalui proses yang panjang dan tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui beberapa sebab (Rexady, et al., 2023). Adanya kompetensi dan pengembangan karir yang sesuai ketentuan, dapat memunculkan motivasi kerja. Hal tersebut dapat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena adanya dorongan dari hasil atau imbalan yang akan diterima dan keyakinan atas kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Wulandari & Hadi, 2021). Beberapa hal tersebut diindikasikan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada karyawan bagian *back office* suatu perusahaan seperti perusahaan ritel Alfamart (Karinda, 2016).

Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu keberhasilan perusahaan (Novita, dkk., 2023). Pencapaian kinerja terbaik tentu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terarah melalui berbagai kebijakan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara karyawan dan perusahaan (Liana, 2020). Selain itu, kinerja karyawan akan baik dengan adanya kesadaran dan kesungguhan karyawan sebagai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya (Widodo & Yandi, 2022). Salah satu upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memperhatikan kompetensi, pengembangan karir dan motivasi karyawan.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan situasi tertentu (Heri & Andayani, 2020). Kompetensi menjadi dasar bagaimana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Suswati, dkk., 2021). Karyawan harus bisa menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan sehingga memenuhi standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya (Indrastuti, 2021).

Kompetensi secara signifikan memprediksi kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten dapat melakukan tugas dengan baik dan memuaskan serta dapat dipercaya untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat kompetensi tinggi (Anggriawan, dkk., 2023). Dengan demikian, pentingnya bagi perusahaan memperhatikan kompetensi karyawan agar dapat menjaga kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Samudra & Santoso, 2022).

Selain itu, kinerja karyawan juga dapat tercipta dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir (Al Hakim, dkk., 2019). Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan

oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Maulyan, 2019). Pengembangan karir bertujuan untuk mempermudah perusahaan dalam menjabarkan kompetensi yang dimiliki karyawan dengan menyesuaikan kebutuhan perusahaan dan karyawan untuk mengembangkan diri serta karirnya di perusahaan (Arianto & Erlita, 2021).

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan dalam melakukan pekerjaan (Hulu, 2021). Motivasi kerja adalah proses yang penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tidak terlihat yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Asi & Gani, 2021).

Karyawan yang termotivasi akan lebih bersemangat dalam bekerja, produktif, dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Liana, 2020). Di sisi lain, perusahaan yang memiliki karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan mampu mencapai tujuan dan target dengan lebih efektif dan efisien, serta memperkuat citra dan reputasi perusahaan (Anggraini, dkk., 2023). Oleh karena itu, motivasi kerja yang baik sangat penting bagi karyawan dan kontribusi bagi perusahaan.

Motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pengembangan karir, memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar,

serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Akbar, 2018). Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, maka dapat meningkatkan kinerjanya (Wahyudi, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Hamdan, *et al.*, (2023) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kompetensi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu terletak pada lokasi dan objek penelitian.

Hasriani, *et al.*, (2016) melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Secara tidak langsung, motivasi kerja dapat meningkatkan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja. Disarankan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan meningkatkan kompetensi karyawan, memperkuat penerapan budaya organisasi serta meningkatkan motivasi kerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu terletak pada lokasi, objek penelitian, dan variabel penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Handoyo, *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa 1) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, 2) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, 3) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 4) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 5) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 6) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi, dan 7) pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilakukan, yaitu terletak pada lokasi, objek penelitian, dan variabel penelitian.

Penelitian ini memiliki kebaruan atau *novelty* yang terletak pada penggunaan subjek penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan karyawan yang bekerja di bidang keuangan, pariwisata, sedangkan penelitian ini memilih karyawan ritel sebagai subjek penelitian. Dengan perbedaan bidang ini, terdapat kompetensi dan pengembangan yang berbeda pula yang dibutuhkan oleh karyawan. Penting bagi perusahaan untuk memahami apa saja kompetensi dan pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan ritel dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Melalui penelitian ini, akan menjadi referensi bagi perusahaan ritel dalam

memberikan dukungan agar karyawan mengalami peningkatan motivasi dan kinerja dalam bekerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan berbagai penjelasan pada latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bagian *Back Office* PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Sidoarjo”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompetensi melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja?
4. Apakah pengembangan karir melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa poin berdasarkan permasalahan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pembaca sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Bagi pihak pengelola dan karyawan yang ada di Alfamart Cabang Sidoarjo, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana informasi dan alternatif solusi untuk pengembangan dan perbaikan manajerial khususnya bidang sumber daya manusia (SDM).

2. Manfaat Teoritis

Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompetensi karyawan, pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan.