

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap perusahaan melakukan berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin dengan sumber daya yang terbatas. Hal ini yang menjadi tanggung jawab dari divisi sumber daya manusia untuk mencari calon karyawan yang berkompeten dibidangnya dengan harapan membantu terwujudnya tujuan tersebut. Perusahaan adalah sebuah badan yang dimiliki seseorang, sekelompok orang ataupun badan yang melakukan produksi barang atau jasa untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan tersebut. Sehingga pentingnya pengelolaan manajemen yang baik dari berbagai divisi mulai dari operasional, pemasaran, keuangan dan bahkan sumber daya manusia itu sendiri dalam kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

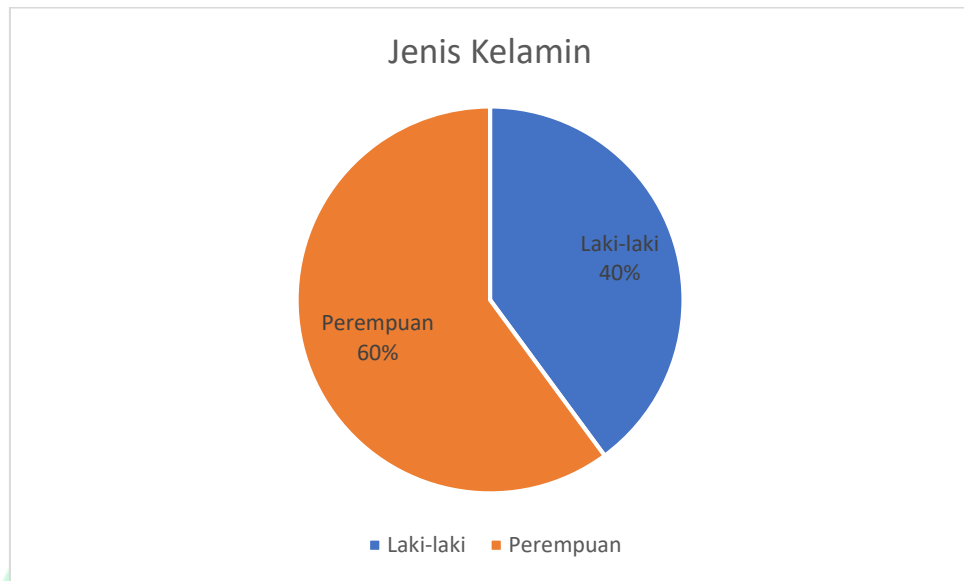
Ketatnya persaingan secara global yang perlu diperhatikan oleh perusahaan khususnya perubahan teknologi secara dinamis yang mengharuskan setiap perusahaan melakukan pengembangan inovasi dan perbaikan secara *internal* agar dapat terus berkembang sehingga mampu untuk bersaing. Pengembangan berkelanjutan tersebut tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia berkualitas. Efektivitas di dalam suatu perusahaan adalah perusahaan yang memiliki hasil produksi yang stabil bahkan dapat menambah produksinya dengan memanfaatkan jumlah sumber daya yang terbatas, sehingga perusahaan dapat berkembang dengan pesat dan bersaing dengan perusahaan sejenisnya (F. Sari et al., 2021).

Pentingnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan menjadi salah satu tujuan perusahaan yang perlu dicapai. Dengan meningkatnya produktivitas karyawan membuat perusahaan mendapatkan berbagai macam manfaat yang positif seperti produktivitas yang tinggi berdampak terhadap keuntungan

perusahaan, mengarahkan pada ekonomi yang menguntungkan dan kemajuan sosial yang lebih baik (Sharma & Sharma, 2014). Oleh karena itu, tingginya produktivitas karyawan dapat memaksimalkan organisasi dalam keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya dan peningkatan kualitas output yang tinggi (Hanaysha, 2016a). Perubahan era digital yang memaksa perusahaan untuk berinovasi dalam melatih para karyawan khususnya pemasar membuat strategi penjualan yang baik untuk dapat membuat konsumen tertarik terhadap produk apa yang ditawarkan, peneliti tertarik menggunakan variabel produktivitas terkait kemampuan para sales untuk menjual suatu produk motor Yamaha yang terjadi di lapangan dengan target tertentu. Oleh sebab itu, peneliti berasumsi bahwa semangat kerja seseorang sales dan mendapatkan pekerjaan yang bebas membuat kualitas kehidupan kerja mereka menjadi lebih baik dan meningkatkan penjualan mereka.

Yamaha didirikan pada tahun 1955 memiliki misi kami untuk memberikan perasaan kepuasan kepada semua pelanggan Yamaha, tidak hanya produk dari Yamaha bahkan layanan yang diberikan. Yamaha telah memproduksi banyak produk seperti piano, baling-baling pesawat, sekolah musik organ, dan sepeda motor seperti yang dikenal saat ini. Yamaha memperluas pasar di dunia tepatnya ditahun 1974 berdirinya pabrik yang ada di Indonesia dengan tujuan pembuatan suku cadang sepeda motor. Seperti yang dikenal dengan nama PT.Yamaha Indonesia Motor Manufacturing (YIMM). Pendistribusian sepeda motor yang tersebar di Indonesia membuat Yamaha melakukan kerjasama dalam melakukan penjualan tersebut dengan berbagai dealer resmi yang menjual produk sepeda motor khususnya di wilayah Jakarta Timur.

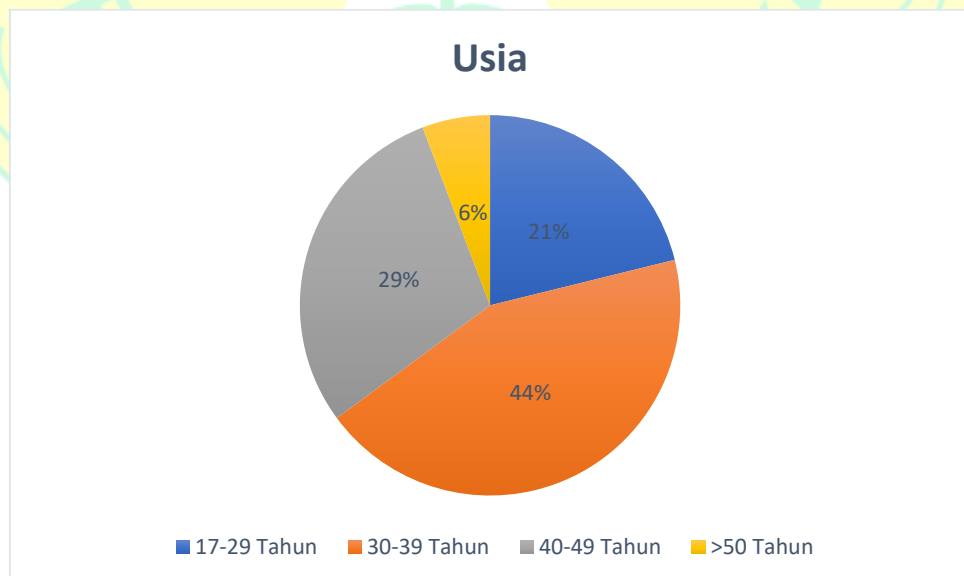
Gambar 1.1, Gambar 1.2, dan Gambar 1.3 menunjukkan hasil dari seluruh karyawan tetap dari 18 dealer resmi Yamaha di wilayah Jakarta Timur yang telah didapatkan peneliti sebelumnya dari hasil pra survei yang kemudian peneliti olah sehingga mendapatkan hasil bahwa adanya 208 karyawan tetap yang telah bekerja sebagai sales penjualan sepeda motor. Sehingga untuk lebih jelas peneliti membuat suatu grafik presentasi sebagai berikut:



Gambar 1.1 Grafik Presentase dari Sales Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

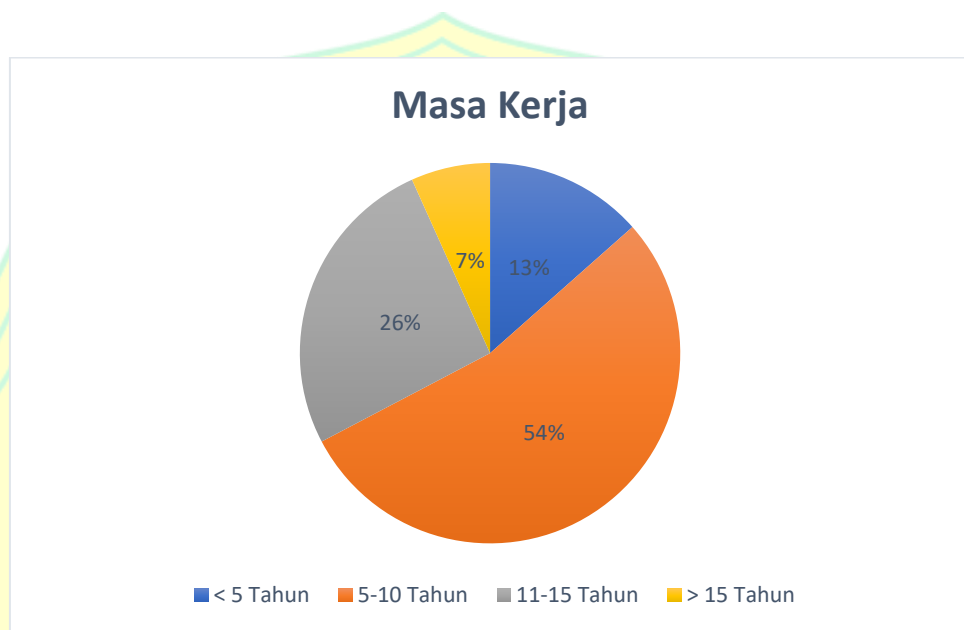
Gambar 1.1 menunjukkan dari total 208 karyawan tetap yang bekerja di dealer resmi Yamaha yang berada di wilayah Jakarta Timur, lebih banyak karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 60% sedangkan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 40%.



Gambar 1.2 Grafik Presentase dari Sales Berdasarkan Usia

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Gambar 1.2 menunjukkan dari total 208 karyawan tetap yang bekerja di dealer resmi Yamaha yang berada di wilayah Jakarta Timur, lebih banyak karyawan yang berumur 30-39 tahun sebanyak 44%, karyawan yang berumur 40-49 tahun sebanyak 26%, selanjutnya karyawan yang berumur 17-29 tahun sebanyak 21% dan yang terakhir karyawan yang berumur >50 tahun sebanyak 6%.



Gambar 1.3 Grafik Presentase dari Sales Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Gambar 1.3 menunjukkan dari total 208 karyawan tetap yang bekerja di dealer resmi Yamaha yang berada di wilayah Jakarta Timur, lebih banyak karyawan yang telah bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 54%, karyawan yang telah bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 26%, selanjutnya karyawan yang telah bekerja selama < 5 tahun sebanyak 13% dan yang terakhir karyawan yang telah bekerja selama > 15 tahun sebanyak 7%. Namun demikian, walaupun presentase dari karyawan yang telah bekerja selama 5-10 tahun memiliki paling tinggi yaitu 54%, namun hal belum dapat membuat produktivitas mereka stabil dalam bekerja.

Sedangkan, Gambar 1.4 menunjukkan hasil pra survei terkait produktivitas karyawan yang peneliti lakukan sebelumnya kepada sebanyak 30 responden pada

karyawan tetap sales dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur, yang kemudian hasil tersebut peneliti olah menjadi grafik seperti yang tertera pada Gambar 1.4, sebagai berikut:



Gambar 1.4 Kondisi Produktivitas Kerja Sales Dealer Yamaha di Wilayah Jakarta Timur

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Gambar 1.4 menunjukkan kondisi produktivitas kerja sales, peneliti melakukan wawancara singkat terkait pada supervisor sales dari masing-masing cabang sehingga mendapatkan respon sebanyak 18 responden. Dari kesimpulan ini mendapatkan hasil bahwa nyatanya seseorang sales tidak dapat melakukan kestabilan dalam produktivitas mereka, hal ini disebabkan masih banyaknya sales yang kurang memfollow up calon konsumen yang telah tertarik untuk melihat-lihat atau sekedar bertanya informasi terkait produk sepeda motor yang dijual, mereka masih berfokus terhadap pada calon konsumen yang kemungkinan besar langsung membeli.

Dalam melakukan keefisienan bekerja, para sales terlalu memboroskan apa yang telah diberikan oleh perusahaan dalam melakukan pemasaran, walaupun nyatanya perusahaan menanggung seluruh biaya promosi yang sales lakukan, tetapi hal tersebut terkadang kurang sebanding dengan hasil konsumen

yang membeli motor di dealer tersebut. Pendidikan dari seorang sales tidak memberikan dampak yang signifikan yang besar terhadap penjualan dari sepeda motor dikarenakan seseorang sales yang baru menjadi sales terlihat lebih formal dan tidak menyenangkan, diiringi dengan hal tersebut supervisor berpendapat mereka yang memiliki pengalaman kerja yang mendapatkan hasil yang lebih baik, mereka yang telah mengerti strategi pemasaran bahkan melakukan inovasi-inovasi terkait hal-hal baru, Kesehatan mental sales yang selalu menjadi masalah bagi para sales, setiap bulan mereka diharuskan mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya, ketidakstabilan dalam penjualan mengakibatkan mereka merasakan ketertekanan dalam pekerjaan. Jika para sales tersebut tidak mencapai target yang telah ditentukan akan di evaluasi hingga pemotongan gaji bulanan bahkan mendapatkan surat peringatan, sehingga para sales berfikir negatif kepada diri mereka sendiri.

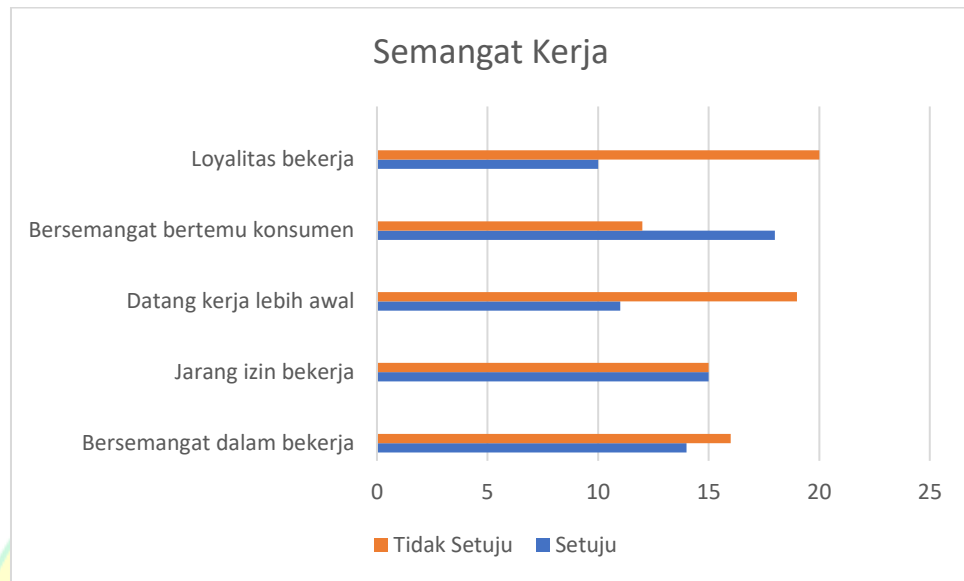
Didalam melakukan aktivitas penjualan, para sales tidak dituntut untuk melakukan kecepatan dalam mereka bekerja. Mereka dapat memasakan produk motor dimanapun seperti media sosial bahkan yang lain, melakukan dihari libur sekalipun. Namun demikian, mereka diharuskan mendapatkan target yang telah ditentukan bahkan melebihinya, hal tersebut tidaklah mudah dikarenakan banyaknya pesaing yang dilakukan oleh para dealer lainnya. Produktivitas adalah sebuah perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan oleh para sales, setiap perusahaan pastinya berhadap karyawan dapat memanfaatkan sumber daya yang terbatas yang dimiliki oleh perusahaan dan mendapatkan hasil pekerjaan yang baik. Namun demikian, tidak mudahnya hal tersebut terkadang kekurangan suatu sumber daya bahkan dapat berdampak terhadap hasil pekerjaan yang kurang baik.

Perusahaan perlu mempertahankan produktivitas karyawan, dengan demikian perusahaan akan mendapatkan hasil output yang baik, tidak hanya perusahaan yang mendapatkan dampak positif tetapi diharapkan para sales juga mendapatkan dampak yang positif seperti bonus dari penjualan mereka yang

telah mencapai target, sehingga membuat mereka menjadi lebih senang dan puas terhadap pekerjaan mereka. Hal ini berdampak positif terhadap suasana lingkungan kerja mereka.

Semangat kerja menjadi salah satu faktor yang penting terhadap produktivitas kerja, perusahaan perlu mempertahankan bahkan meningkatkan semangat kerja para sales untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang lebih baik. Semangat kerja adalah suatu dorongan dari seseorang karyawan yang berasal dari internal maupun eksternal pada diri karyawan tersebut maupun perusahaan sehingga mereka mendapatkan perasaan yang menyenangkan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini sama sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Assagaf et al., (2019) menjelaskan bahwa meningkatnya semangat kerja seseorang karyawan dalam bekerja membuat mereka menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan efektif. Seperti juga yang dijelaskan oleh Musak et al., (2015) Seseorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat mempermudah pimpinan dalam menggerakkan mereka demi mencapai tujuan perusahaan. Sehingga semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang karyawan, semakin tinggi semangat kerja seseorang karyawan maka akan semakin baik produktivitas kerjanya (Setiawan & Malawat, 2020).

Gambar 1.5 menunjukkan hasil pra survei semangat kerja yang peneliti lakukan sebelumnya kepada sebanyak 30 responden pada karyawan tetap sales dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur, yang kemudian hasil tersebut peneliti olah menjadi grafik seperti yang tertera pada Gambar 1.5, sebagai berikut:



Gambar 1.5 Grafik Semangat Kerja Sales Dealer Yamaha di Wilayah Jakarta Timur

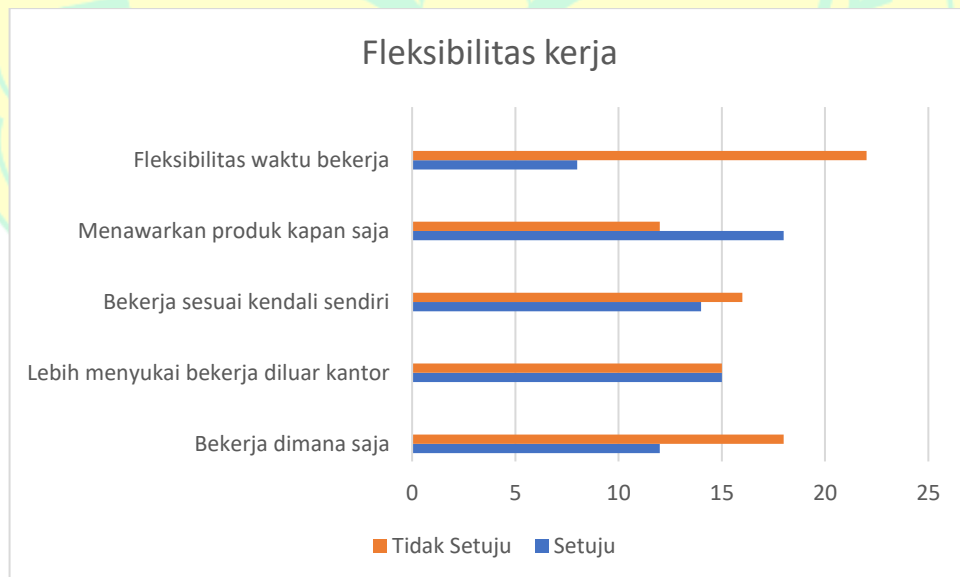
Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Peneliti melakukan pra survei yang disebarkan dengan 30 responden kepada para sales yang berada di 18 dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur. Kesimpulan yang dilihat dari Gambar 1.5 menunjukkan bahwa walaupun para sales bersemangat dalam bertemu konsumen karena memang *job description* mereka setiap hari bertemu dan izin kerja yang digunakan lebih bijak dalam mengambil cuti ataupun izin. Namun demikian, para sales masih kurang dalam loyalitas bekerja, datang bekerja yang lebih awal dan kurangnya bersemangat dalam bekerja, hal ini dikarenakan tertekannya para sales dalam mengejar target yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga hal ini mengakibatkan kurangnya semangat bekerja.

Selain semangat kerja, variabel fleksibilitas kerja juga merupakan suatu faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas kerja. fleksibilitas kerja adalah kebebasan mengerjakan tugas, waktu dan tempat dimanapun dan kapanpun yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam upaya mendapatkan hasil yang maksimal tanpa adanya tekanan kerja dari karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dari et al.,

(2022) berpendapat bahwa dengan memberikan jam kerja yang fleksibel dapat memberikan keuntungan perusahaan. Seperti mengurangi stres pada karyawan, mengurangi beban kerja mereka dan bahkan mendorong produktivitasnya. Penelitian yang dilakukan oleh Suryadi et al., (2022) bahwa dampak positif dari perusahaan yang memberikan kesempatan fleksibilitas kerja kepada karyawannya sehingga mereka memiliki keseimbangan waktu yang baik, tingkat psikologis yang stabil, dan keseimbangan kepuasan yang baik, hal tersebut membuat karyawan tersebut mampu membagi perannya dan menjadi individu yang profesional sehingga hasil kerja atau produktivitasnya.

Gambar 1.6 menunjukkan hasil pra survei fleksibilitas kerja yang peneliti lakukan sebelumnya kepada sebanyak 30 responden pada karyawan tetap sales dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur, yang kemudian hasil tersebut peneliti olah menjadi grafik seperti yang tertera pada Gambar 1.6, sebagai berikut:



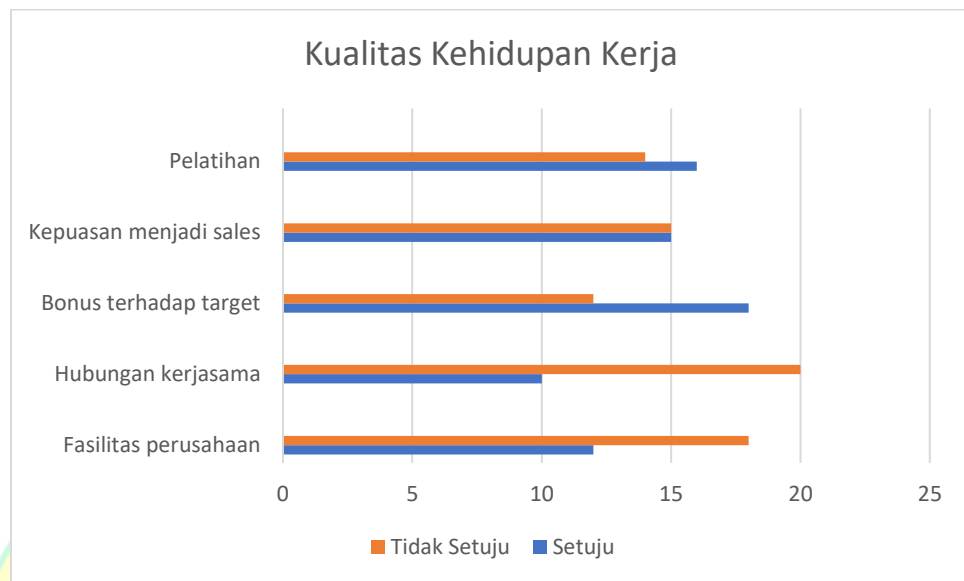
Gambar 1.6 Grafik Fleksibilitas Kerja Sales Dealer Yamaha di Wilayah Jakarta Timur

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Peneliti melakukan pra survei yang disebarkan dengan 30 responden kepada para sales yang berada di 18 dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur. Kesimpulan yang dilihat dari Gambar 1.6 menunjukkan bahwa walaupun para sales lebih senang bekerja di luar kantor karena mencari konsumen yang dilakukan dan dapat menawarkan produk dimanapun secara tidak langsung pada hari libur di media sosial. Namun demikian, para sales tidak setuju dengan waktu fleksibilitas bekerja, pekerjaan yang terlalu diatur oleh perusahaan, dan sebenarnya mereka tidak dapat bekerja dimana saja, hal ini mengartikan bahwa para sales perlu absensi masuk kerja dan pulang kerja sehingga para sales yang bekerja lebih banyak dilapangan merasakan tekanan yang tinggi dalam bekerja.

Kualitas kehidupan kerja juga merupakan faktor yang penting yang perlu diperhatikan, kualitas kehidupan kerja karyawan baik maka produktivitas kerja mereka akan meningkat. Kualitas kehidupan kerja adalah kepedulian perusahaan dalam mendukung kesejahteraan karyawan (gaji yang baik, peluang karir, dampak dari pekerjaan itu sendiri kepada karyawan) sehingga dengan harapan karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawu et al., (2018) dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan akan membuat karyawan tersebut merasa puas dan berdampak terhadap produktivitas mereka. Dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja maka akan meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja (Ghasemizad et al., 2012).

Gambar 1.7 menunjukkan hasil pra survei kualitas kehidupan kerja yang peneliti lakukan sebelumnya kepada sebanyak 30 responden pada karyawan tetap sales dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur, yang kemudian hasil tersebut peneliti olah menjadi grafik seperti yang tertera pada Gambar 1.7, sebagai berikut:



Gambar 1.7 Grafik Kualitas Kehidupan Kerja Sales Dealer Yamaha di Wilayah Jakarta Timur

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari hasil pra-riset (2023)

Peneliti melakukan pra survei yang disebar dengan 30 responden kepada para sales yang berada di 18 dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur. Kesimpulan yang dilihat dari Gambar 1.7 menunjukkan bahwa sales diberikan pelatihan yang cukup untuk menjaga hasil penjualan mereka bahkan diharapkan dapat meningkat, pemberian bonus yang cukup baik dari perusahaan saat sales mencapai target yang telah ditentukan dan kepuasan mereka menjadi seorang sales. Namun demikian, fasilitas perusahaan yang terkadang tidak mendukung pekerjaan di lapangan seperti pameran di mal, perusahaan tidak mengganti uang parkir dan hubungan kerja sama antara sales yang secara tidak langsung bersaing satu sama lain. Hal ini membuat kualitas kehidupan kerja mereka sebagai sales menjadi tidak baik.

Dari hasil pra riset diatas, menyatakan bahwa semangat kerja, fleksibilitas kerja, kualitas kehidupan kerja, dan produktivitas kerja belum bisa dikatakan baik di dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur. Sehingga berasumsi bahwa adanya permasalahan di variabel tersebut dan peneliti ingin meneliti terkait

variabel yang memiliki persentase rendah tersebut sebagai gabungan sebuah kerangka penelitian.

Setelah mendapatkan hasil pra riset, peneliti melakukan wawancara singkat rendahnya nilai pra riset dari berbagai variabel dan mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Semangat kerja, menunjukkan bahwa para sales masih kurang dalam loyalitas bekerja, datang bekerja yang lebih awal dan kurangnya bersemangat dalam bekerja, hal ini dikarenakan tertekannya para sales dalam mengejar target yang diberikan oleh perusahaan. Fleksibilitas kerja, para sales tidak setuju dengan waktu fleksibilitas bekerja, pekerjaan yang terlalu diatur oleh perusahaan, dan sebenarnya mereka tidak dapat bekerja dimana saja, hal ini mengartikan bahwa para sales perlu absensi masuk kerja dan pulang kerja sehingga para sales yang bekerja lebih banyak dilapangan merasakan ketertekanan dalam bekerja.

Kualitas kehidupan kerja, fasilitas perusahaan yang terkadang tidak mendukung pekerjaan di lapangan seperti pameran di mal, perusahaan tidak mengganti uang parkir dan hubungan kerja sama antara sales yang secara tidak langsung bersaing satu sama lain. Hal ini membuat kualitas kehidupan kerja mereka sebagai sales menjadi tidak baik. Produktivitas kerja, para sales memasakan produk motor dimanapun seperti media sosial bahkan yang lain, melakukan dihari libur sekalipun. Hal ini menjadikan mereka lelah dalam bekerja. Mereka diharuskan mendapatkan target yang telah ditentukan bahkan melebihinya, hal tersebut tidaklah mudah dikarenakan banyaknya pesaing yang dilakukan oleh para dealer lainnya

Melihat dari hasil pra riset dan wawancara singkat yang peneliti lakukan sebelumnya, Adapun urgensi dalam penelitian ini, dalam upaya meningkatkan mempertahankan produktivitas kerja para sales dealer Yamaha di wilayah Jakarta Timur. Dengan demikian, peneliti mengkaji semangat kerja, fleksibilitas kerja dan kualitas kehidupan kerja.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, dengan demikian penelitian ini memiliki tujuh rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara semangat kerja terhadap kualitas kehidupan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara fleksibilitas kerja terhadap kualitas kehidupan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara semangat kerja terhadap produktivitas kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung semangat kerja terhadap produktivitas kerja melalui mediasi kualitas kehidupan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja melalui mediasi kualitas kehidupan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, dengan demikian penelitian ini memiliki tujuh tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung semangat kerja terhadap kualitas kehidupan kerja
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung fleksibilitas kerja terhadap kualitas kehidupan kerja
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung semangat kerja terhadap produktivitas kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung semangat kerja terhadap produktivitas kerja melalui mediasi kualitas kehidupan kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara tidak langsung fleksibilitas kerja terhadap produktivitas kerja melalui mediasi kualitas kehidupan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, maka hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak terkait, sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan dan sumber informasi dalam penelitian selanjutnya mengenai hubungan antara semangat kerja, fleksibilitas kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja khususnya pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan informasi bagi pihak-pihak yang terkait langsung dalam penelitian ini bagi organisasi mengenai hubungan antara semangat kerja, fleksibilitas kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap produktivitas kerja yang dapat dijadikan pertimbangan lebih lanjut bagi perusahaan dalam membuat kebijakan ataupun keputusan dengan mempertimbangkan variabel tersebut.