

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Pendahuluan

Perusahaan atau organisasi yang berupaya mencapai keberhasilan dalam tujuannya tentu tidak terlepas dari fungsi penggerak usaha oleh sumber daya manusia guna pemenuhan rasa butuh perusahaan. Satu-satunya sumber daya perusahaan yang memiliki banyak indera dan sumber daya dalam satu waktu yaitu sumber daya manusia, hal ini meliputi keinginan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, sumber daya, juga pekerjaan. Potensi *human capital* yang dimiliki tersebut nantinya memengaruhi upaya organisasi mencapai tujuannya. Hal ini dikarenakan penyelenggaraan usaha yang aktif atas peran yang dimiliki sumber daya manusia. Penggunaan serta pengolahan seluruh informasi menjadi fungsi sumber daya manusia. Oleh karena itu, berpartisipasi penuh karyawan sangat penting di setiap wilayah kerja, mengembangkan pegawai, memberi kesempatan kepada pegawai untuk berbagi pandangan dan mengembangkan wilayah kerja mereka sendiri dalam pekerjaan atau organisasi. Dengan cara ini, karyawan dapat meningkatkan kinerja yang juga akan mendukung kepentingan perusahaan.

Di era ini perusahaan dipaksa untuk bersaing bukan hanya dengan pesaing serta lingkungan dalam negeri saja, namun juga dunia. Adanya isu seperti MEA dan Pasar Tenaga Kerja saat ini memaksa organisasi atau perusahaan bergerak cepat dengan strategi yang sesuai dengan perubahan-perubahan yang ada. Pada saat yang sama, keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada status dan kualitas sumber daya manusianya. (Titien, 2016 hlm.114) mendukung pandangan tersebut yang menyatakan bahwa karyawan adalah penting dalam menghadapi persaingan dan menjaga kelangsungan organisasi. Adanya perkembangan yang semakin maju dan modern pada lingkungan, ekonomi yang tidak pasti, cepatnya terjadi perubahan, globalisasi yang berkembang secara berkala, kebangkitan serta daya saing generasi milenial, telah menjadi titik balik atas motivasi bagi perusahaan untuk mementingkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan kondisinya sangat berkaitan dengan pengaruh kinerja karyawan. Kinerja yang buruk akan memengaruhi perusahaan dalam memenangkan persaingan dan mencapai

tujuannya, terutama saat kondisi pandemic Covid-19 ini. Di masa pandemic ini bisnis dituntut untuk lebih maksimal dengan tetap memerhatikan protokol kesehatan untuk mencegah semakin luasnya penyebaran virus Covid-19.

Masalah mengenai kinerja ini juga masih dialami oleh Warehouse Lazada dalam melakukan operasional bisnisnya. *Marketplace* yang menjadi representasi kemajuan teknologi dalam perekonomian dan industri dalam bentuk pasar atau pusat perbelanjaan online. Bagian dalam *Lazada Group* yang merupakan salah satu tujuan konsumen untuk berbelanja secara daring di Asia Tenggara. Operasional *Lazada Group* menyebar pada beberapa negara Asia Tenggara, seperti Indonesia, Filipina, Thailand, Singapura, juga Vietnam. Pendiriannya sebagai situs web e-commerce pada tahun 2012, namun kini telah merambah ke basis aplikasi. Meski waktu pendiriannya singkat, Lazada satu dari sekian e-commerce di Indonesia yang paling populer. Menurut data yang diperoleh melalui Alexa.com, Lazada.co.id termasuk 20 besar dengan kategori paling populer untuk website dengan lokasi Indonesia dan 495 website terpopuler di dunia.

Gambar 1. *Traffic Ranking Lazada*



Dikutip dari website <https://litbang.kemendagri.go.id/> hasil riset yang dilakukan Snapcart menggunakan aplikasi di 2018 bulan Januari dengan 6.123 responden menghasilkan data bahwa sebanyak 65% konsumen e-commerce merupakan perempuan. Dengan di dominasi 50% generasi milenial kisaran umur 15 hingga 24 tahun. Kemudian sisa persentasi diperoleh 31% bagi generasi Z, dan sisanya menjadi perolehan bagi generasi X juga *baby boomers*. Sedangkan menurut letak geografis, dominasi konsumen berada di pulau Jawa, lebih tepatnya terbanyak dengan memperoleh 22% berlokasi di Jakarta, kemudian diikuti oleh Jawa Timur,

memeroleh 14%, 9% perolehan Jawa Tengah, juga 8% perolehan Banten, dan 6% sisanya lokasinya di Sumatera Utara.

Adanya pandemic Covid-19 ini membuat minat belanja konsumen terutama melalui *market place* semakin tinggi. Karena adanya kebijakan social distancing dan adanya kekhawatiran untuk berinteraksi dengan orang lain seperti layaknya di pasar tradisional menjadikan operasional bisnis seperti Lazada menjadi semakin sibuk. Setiap hari jutaan permintaan konsumen dari berbagai negara masuk ke Lazada sebagai salah satu marketplace andalan yang dipilih konsumen, termasuk di Indonesia. Di Indonesia sendiri Lazada memiliki beberapa *Warehouse* untuk membantu kebutuhan operasional Lazada yang begitu sibuk. Rumit dan banyaknya proses dalam penerimaan pesanan, pengiriman kepada pelanggan, sampai dengan proses retur barang dari konsumen membuat Warehouse ini dibagi menjadi beberapa divisi yang berbeda, salah satunya yaitu divisi *Line-haul & Shuttle*. Divisi ini melakukan seluruh aktifitas yang menyangkut pendataan (handover), pengecekan secara detail, validitas kuantitas barang cancel/retur dari konsumen Lazada untuk dikembalikan ke *Warehouse*. Banyaknya jobdesc, tanggung jawab dan beban yang dimiliki pegawai serta beberapa factor lain diduga menyebabkan penurunan pada kinerja mereka. Karena perputaran operasional bisnis yang membutuhkan kecepatan, ketepatan dan berjalan setiap hari selama 24 jam non stop membuat pegawai harus cepat, teliti dan menghindari kesalahan sekecil apapun yang terjadi dalam melakukan pekerjaannya. Karena bisnis ini melibatkan banyak pihak jadi sudah tentu sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan atau lebih spesifik menjaga kinerja pegawai yang mendukung kinerja perusahaan yang baik dan terus meningkat.

Kinerja karyawan yakni capaian kualitas juga kuantitas pekerjaan oleh karyawan selaras bersama visi, misi, tujuan, sasaran juga pemberian tanggung jawab mereka dari perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2016 hlm.67), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan persyaratan pekerjaan (seperti SOP, perjanjian, dll), dan kinerja menjadi bentuk kualitas juga kuantitas yang sesuai atas tanggung jawab karyawan atas pekerjaan miliknya. Estimasi keberhasilan yang perusahaan peroleh berasal dari kinerja, selanjutnya kinerja juga berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pengukuran kinerja dari pegawai

merupakan hal rutin yang dilakukan pada *Warehouse* Lazada sebagai salah satu instrument untuk memantau pencapaian kerja yang dilakukan.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Pegawai divisi *Linehaul & Shuttle*

Periode semester I 2020

Tahun : 2020	Rata-Rata Nilai	Keterangan
Januari - Juni	82,17	Baik

Sumber: Hasil wawancara dengan Arif Rahman Hakim (31) supervisor divisi line-haul & shuttle, 2020.

Tabel 1. diatas mengindikasikan gambaran belum tercapainya kinerja yang diharapkan oleh supervisor dan perusahaan secara lebih jauh. Perolehan yang baik atas sebuah kinerja, perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang baik pula dari segala sisi. Dari sisi penilaian ini, harapan para supervisor dan manajer para pegawai dapat mencapai tingkat penilaian diatas 90 atau kategori sangat baik. Karena kondisi bisnis *e-commerce* saat ini memiliki persaingan yang sangat ketat dan bertumbuh pesat, maka diharapkan pegawai sebagai sumber daya manusia yang menjalankan operasional bisnis memiliki kemampuan diatas rata-rata atau melampaui kinerja pegawai pesaing. Terutama kondisi pegawai yang ada pada *Warehouse* Lazada ini didominasi oleh generasi millennial yang dimana memiliki keakraban dengan teknologi, tenaga yang besar, motivasi serta semangat yang tinggi juga pola pikir kritis diharapkan untuk bersama-sama membantu Lazada untuk mencapai tujuan.

Kinerja pegawai dapat terpengaruh beberapa faktor, baik faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Satu dari sekian penyebab yang diduga menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse* Lazada yaitu *Shift* Kerja. Jam kerja merupakan banyaknya waktu/jam yang digunakan pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan. Secara umum banyaknya jam kerja diasumsikan berbanding lurus dengan produktivitas yang dihasilkan. Namun dalam kenyataannya lama/tidaknya jam kerja tidak selalu menentukan produktivitas, terutama jika pekerjaan yang dilakukan melibatkan banyak pihak dan bagian. Jam kerja yang diterapkan perusahaan dapat menghasilkan dampak yang berbeda-beda terhadap pegawai. Setiap pegawai memiliki pola hidup, istirahat, waktu produktif,

kemampuan, tenaga, dan tingkat ketahanan yang berbeda-beda, sehingga mungkin untuk jam kerja menjadi faktor yang memengaruhi kinerja hasil untuk perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Satrio, 2015 hlm.4) bahwa jam kerja terutama *shift* membutuhkan penyesuaian waktu yang cukup banyak, seperti waktu istirahat yang digunakan untuk tidur, waktu senggang untuk makan ataupun waktu bersama keluarga.

Warehouse Lazada ini beroperasi 24 jam nonstop dengan pembagian jam kerja/*shift* untuk pegawainya. Kurang lebih 2 bulan lalu, pembagian *shift* dibagi menjadi 3 waktu yaitu pagi hari, sore hari, juga malam hari dengan lama waktu kerja terhitung 8 jam. Pembagian waktu pertama 08.00-16.00, sore 16.00-24.00, juga malam dengan jam kerja 24.00-08.00. Namun beberapa bulan belakangan ini diberlakukan kebijakan baru untuk membagi waktu menjadi 2 *shift*. Dengan masing-masing lama waktu kerja *shift* yaitu 12 jam. Kebijakan ini diberlakukan dengan tujuan untuk memenuhi target dan kebutuhan Lazada dalam menjalankan event, seperti 11.11, 12.12, harbolnas, ulang tahun Lazada, dan lain-lain. Banyaknya promo, diskon dan penawaran menarik yang diberikan membuat operasional menjadi makin sibuk dan padat, sehingga manajemen harus menyesuaikan pegawai agar tugas dan beban yang ada tetap dilakukan secara efektif dan efisien dengan hari-hari operasional biasa. Namun karena adanya kebijakan ini, pegawai harus beradaptasi ulang dengan jam kerja mereka yang baru. Yang tadinya mereka memiliki jadwal istirahat dan kerja yang menyesuaikan pembagian 3 *shift*, saat ini menjadi 2 kemungkinan waktu dengan pergantian *shift* dilakukan setiap seminggu sekali secara acak.

Selain dari sisi jam kerja kebijakan ini menambah jam kerja pegawai, namun dari sisi lainnya kebijakan ini dapat memberatkan pegawai sebagai manusia yang memiliki kapasitas terbatas. Upaya manajemen ini masih belum optimal sebab masih ada pengaruh negatif dari kebijakan jam kerja ini. Walaupun pergantian *shift* nantinya akan dilakukan kembali dan perputaran jadwal di terapkan, kinerja pegawai masih rendah. Karyawan harus menyesuaikan jam istirahat dan jam produktifnya setiap minggu dengan rentang waktu yang berbeda dari biasanya. Mengenai *shift* kerja dan waktu istirahat beserta ketentuannya telah diatur dalam perundang-undangan yang ada beserta peraturan pelaksanaannya di perusahaan.

Mengenai pengecualian ketentuan-ketentuan memungkinkan untuk dilakukan sama dengan kondisi juga penentuan yang telah ditetapkan perusahaan, guna memenuhi kepentingan dan kebutuhan pemberi kerja dan pegawai seperti pengaturan dalam hal kerja lembur, cuti dan waktu istirahat, serta bekerja pada hari libur nasional. *Shift* kerja berperan penting sebab pada *shift* kerja mencakup jam kerja dimana pegawai mencurahkan segala kompetensi, tenaga serta semangatnya untuk melakukan tugas yang dibebankan perusahaan demi membantu perusahaan mencapai tujuannya, sehingga perusahaan dapat menjalankan kinerja dengan baik.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse* Lazada adalah stres kerja. Dalam beberapa kasus, faktor terkait pekerjaan tidak sesuai dengan karyawan, yang menyebabkan stres kerja. Dampak yang ditimbulkan dari masalah stres kerja yang dihadapi karyawan cukup variatif, baik dampak positif juga negatif untuk perusahaan, karena tekanan terhadap karyawan umumnya menjadi penyebab kerugian perusahaan jika tidak dikelola dengan baik. Salah satu penyebab stres kerja yaitu seperti beban yang berlebih dalam kerja mengakibatkan stres juga ketegangan emosional selama menjalankan pekerjaannya, sehingga menjadi penghambat kinerja pribadi. Beban kerja yang berlebihan mengakibatkan timbulnya tekanan kerja pada karyawan, serta tekanan kerja ini dapat menjadi faktor penentu kinerja tidak stabil yang diberikan karyawan. Tekanan kerja dapat mempengaruhi konsentrasi kerja, kinerja yang buruk, dan ketidakmampuan pribadi untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Sejalan dengan (Hasibuan, 2016 hlm.204), yang menyebutkan bahwa stress kerja merupakan keadaan yang berdampak ke suasana hati, proses berpikir serta keadaan seseorang. Namun tidak selalu stres sebagai pemberi dampak negatif kepada pegawai, pada kondisi dan level tertentu stres dapat menjadi suatu motivasi yang menghasilkan kinerja yang maksimal. Beberapa kondisi pekerjaan yang menyebabkan tekanan menjadikan pegawai lebih termotivasi dan mempengaruhi cara mereka berfikir serta bertindak.

Kenaikan harga sembako dan keperluan yang memenuhi kebutuhan hidup, hambatan bonus, persyaratan target dan tingginya ketidakseimbangan beban kerja di tempat kerja dapat menjadi contoh yang mempengaruhi stres kerja karyawan. Pada kasus ini pegawai divisi *Linehaul & Shuttle* berurusan dengan segala hal yang

menyangkut barang *sendback* atau barang retur, mulai dari pendataan, distribusi, pengumpulan dan proses menuju divisi sortir. Dalam pelaksanaannya sering terjadi hambatan seperti salah satunya ketidaksesuaian quantity barang dengan data barang *sendback* atau *handover*. Selain itu karna proses yang dilakukan cukup rumit maka sering terjadi beberapa konflik antara divisi *Linehaul & Shuttle* yang berada di *Warehouse* dengan *driver shuttle* yang bertugas, di lain kasus sering juga terjadi argumentasi antara divisi *Linehaul & Shuttle* dengan divisi sortir dan petugas *Warehouse* lain yang mengirim barang kepada *Warehouse* pusat. Lalu bulan-bulan ini Lazada rutin melakukan event campaign seperti 11.11, 12.12, harbolnas, dll yang menyebabkan semakin banyak barang yang harus diproses oleh divisi ini, karena semakin banyaknya barang yang harus diproses maka semakin banyak juga barang yang dikirim kembali oleh pelanggan yang merasa tidak puas karena adanya kesalahan maupun kelalaian pada proses distribusi.

Selain itu tidak jarang juga para pegawai merasa kelelahan ketika menghadapi kondisi pra event seperti 11.11, 12.12, harbolnas dll. Karena pada saat ini lah puncak tertinggi volume barang retur yang datang ke *Warehouse* terjadi. Selain itu pada kondisi barang retur menumpuk, sering terjadi penumpukan shuttle yang membuat gate loading menjadi penuh. Hal-hal yang terjadi tersebut diduga menjadi beberapa penyebab dari stress kerja yang mungkin dialami pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse* Lazada. Secara signifikan, stres kerja ini merupakan hal yang harus di perhatikan karena mempengaruhi motivasi dan semangat kerja yang dimiliki karyawan, dimana dapat mengakibatkan naik turunnya tingkat kinerja yang dihasilkan. Kinerja yang dihasilkan dari tingkat stres yang dialami pegawai ini juga dapat mempengaruhi Lazada dalam memenuhi permintaan pelanggan yang biasanya meningkat drastis ketika event/campaign tersebut.

Karena objek penelitian adalah karyawan divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse* Lazada, termasuk generasi millennial, oleh karena itu peneliti meyakini bahwa penting untuk memahami karakteristik generasi ini untuk dijadikan pandangan tambahan dalam penelitian ini. Individu menjadi bagian dari suatu generasi, dapat dikatakan bahwa mereka adalah orang-orang dengan tahun kelahiran yang sama dan dimensi sosial dan sejarah yang sama dalam 20 tahun. Dimensi sosial dan sejarah ini mencakup peristiwa sejarah, pengaruh sosial dan

budaya, dan faktor lain yang mempengaruhi perilaku individu, nilai, dan pembentukan kepribadian. Dengan ini kita dapat memahami bahwa beberapa generasi mungkin akan memiliki karakteristik, sikap, sifat, pemikiran dan cara pandang yang berbeda, untuk itu tugas perusahaan untuk dapat mengelola berbagai generasi tersebut untuk dapat membantu mencapai tujuan dan mengembangkan usaha.

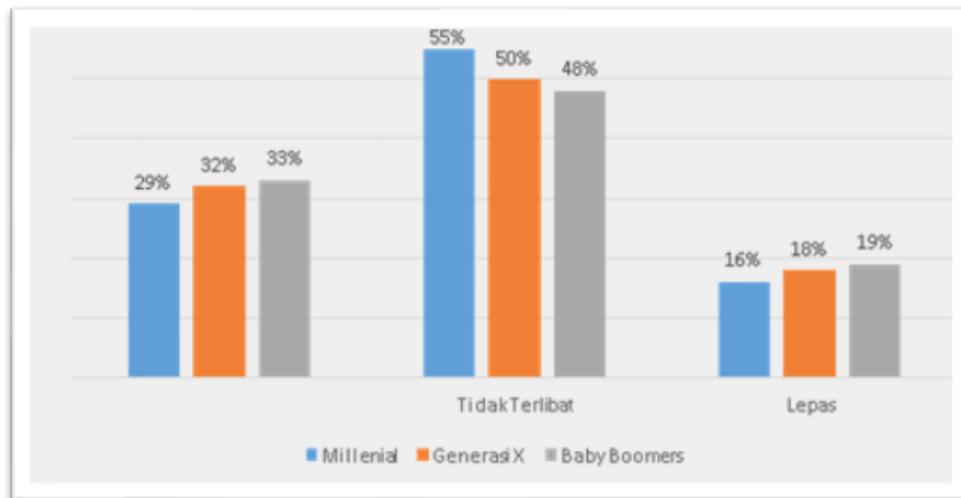
Tabel 2. Pengelompokan Generasi

Sumber	Label			
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 th Generation (1961-1981)	Millenial Generation (1982-2000)
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millenials (1978-2000)

(Sumber: Jurnal yang dipublikasikan)

Menurut survei yang dilakukan oleh (Gallup, 2016) disebutkan bahwa generasi millenial adalah generasi dengan tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah. Hanya 29% generasi milenial yang terlibat secara emosional dan perilaku dalam pekerjaan dan perusahaan. Di saat yang sama, sebanyak 16% kaum milenial sama sekali tidak terlibat, bahkan seringkali menjadi cuek dan kerap menimbulkan masalah bagi perusahaan. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat pada generasi ini mungkin menyebabkan adanya perubahan pola pikir yang dapat mempengaruhi cara kerja mereka, dan lebih jauh kinerja yang mereka hasilkan. Untuk itu penting untuk perusahaan mengetahui dan mengidentifikasi pegawai mereka agar dapat menghasilkan kinerja terbaik.

Gambar 2. Tingkat Keterlibatan Kerja



Sumber : Gallup, Inc (2016)

Jika berbicara mengenai *shift* kerja, maka tentu akan memberikan dampak yang berbeda-beda pada setiap pegawai sehingga menentukan kualitas kinerja yang dihasilkan. Kinerja ini dapat memiliki ukuran berbeda-beda sesuai bisnis yang dijalani. Namun saat ini, tingkat kinerja menjadi tujuan umum yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam penelitian yang dilakukan (Arianto D. & Puspita A. D., 2019 hlm.23-28), dijelaskan bahwa variabel shift kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap beban kerja dan kelelahan yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Namun hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari Y.E., 2020 hlm.208-230) bahwa shift kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam beberapa kasus, kita dapat melihat dengan jelas dampak sebenarnya dari stres kerja terhadap karyawan dan terhadap kinerja mereka. Stres kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, namun efeknya akan berbeda-beda sesuai dengan kondisi dan kemampuan beradaptasi masing-masing karyawan. Hasil penelitian (Wartono, 2017 hlm.53) menunjukkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat atau positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono, 2017 hlm.55) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian dan gambaran yang di jelaskan sebagai latar belakang diatas menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian terkait kinerja pegawai divisi Linehaul & Shuttle yang merupakan generasi millennial yang akan ditulis dengan judul: **“Pengaruh *Shift* Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*”**

I.2 Perumusan Masalah

Uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas mendasari peneliti untuk menetapkan fokus penelitian menjadi :

1. Apakah terdapat pengaruh *shift* kerja terhadap kinerja pagawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*?
2. Apakah terdapat pengaruh pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*?
3. Apakah terdapat pengaruh *shift* kerja dan stress kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*?

I.3 Tujuan Penelitian

Uraian perumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah terdapat pengaruh *shift* kerja terhadap kinerja pagawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apakah terdapat pengaruh *shift* kerja dan stress kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai divisi *Linehaul & Shuttle Warehouse Lazada*

I.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka peneliti berharap hasil penelitian ini berguna untuk :

1. Praktisi & Generasi Milenial

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang diharapkan dapat menambah pengetahuan dan investasi sumber daya manusia bagi penulis dan milenial secara keseluruhan, khususnya informasi mengenai *shift* kerja, stres kerja dan kinerja pegawai.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi yang nantinya dapat dimanfaatkan lembaga maupun calon peneliti yang lain. Khususnya yang meneliti masalah kinerja pegawai maupun kinerja pegawai generasi millennial yang dipengaruhi oleh *shift* kerja dan stres kerja.

3. Masyarakat

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber bagi masyarakat untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan terkait dengan pembahasan serupa.

4. Perusahaan

Untuk memberikan informasi yang bermanfaat dan bahan pertimbangan bagi Lazada untuk melakukan peninjauan kebijakan dan pemantauan operasional pekerjaan terutama yang berhubungan dengan *shift* kerja dan tingkat stres kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai terutama pada mitra millennial.