
Analisis Peran *Human Resource Development (HRD)* Dalam Meningkatkan Produktivitas Sales (Studi Kualitatif di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus)

Sasa Alya Az Zahra¹, Tinon Citraning Harisuci^{1*}

¹Program Studi Psikologi, Universitas Muria Kudus, Indonesia

*Tinon.citra@umk.ac.id**

Article History:

Received : 22-12-2025

Accepted : 31-12-2025

Keywords: *Human Resource Development; Produktivitas Kerja; Sales; Metode Kualitatif*

Abstract: *Penurunan pencapaian target penjualan yang sebelumnya relatif stabil menjadi permasalahan utama yang dihadapi oleh PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peran Human Resource Development (HRD) dalam mendukung produktivitas kerja karyawan sales. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran HRD dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan sales di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi selama pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRD memiliki peran penting dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, pengawasan kedisiplinan, serta pembinaan karyawan sales. Namun demikian, peran HRD dalam meningkatkan motivasi kerja dan melakukan evaluasi kinerja secara berkelanjutan masih perlu ditingkatkan agar produktivitas sales dapat dioptimalkan.*

PENDAHULUAN

Persaingan di sektor telekomunikasi yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target penjualan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, khususnya pada bagian penjualan yang berperan langsung dalam aktivitas pemasaran dan distribusi produk. Menurut Dessler (2020), kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Human Resource Development (HRD) memiliki peran penting dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan agar mampu bekerja secara optimal. HRD tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai mitra strategis manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan kinerja, pelatihan, dan pengembangan kompetensi karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Pengelolaan sumber daya manusia yang kurang optimal dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja, keterlibatan karyawan, dan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja pada dasarnya merupakan hasil dari kombinasi kemampuan, motivasi, dan dukungan sistem kerja yang diterapkan perusahaan. Wibowo (2021) menjelaskan bahwa produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai apabila organisasi mampu menciptakan sistem penilaian kinerja, pengembangan, dan motivasi kerja yang seimbang dan berkesinambungan. Dalam konteks pekerjaan sales, produktivitas tidak hanya diukur dari pencapaian target penjualan, tetapi juga dari kedisiplinan, konsistensi kehadiran di lapangan, serta kualitas hubungan dengan outlet dan pelanggan.

PT Mitra Distribusi Mandiri sebagai perusahaan distributor resmi produk Indosat Ooredoo Hutchison mengalami penurunan pencapaian target penjualan pada tahun berjalan, khususnya di Cluster Kudus. Kondisi ini menjadi perhatian karena pada periode sebelumnya tim penjualan relatif mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan penelitian Albrecht dkk. (2020), penurunan kinerja karyawan sering kali berkaitan dengan rendahnya tingkat keterlibatan dan dukungan organisasi, termasuk peran unit pengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis peran HRD dalam mendukung produktivitas kerja sales di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana peran HRD dijalankan di tingkat cluster, serta sejauh mana kontribusinya dalam mengatasi penurunan produktivitas penjualan dibandingkan dengan konsep ideal pengelolaan SDM menurut kajian teori psikologi industri dan organisasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana peran HRD dalam meningkatkan produktivitas kerja sales di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus?". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran HRD dan mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara praktik pengelolaan SDM yang berjalan dengan konsep ideal berdasarkan teori.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami fenomena peran HRD dan produktivitas kerja penjualan secara mendalam berdasarkan kondisi nyata di lapangan, bukan sekedar mengukur variabel secara kuantitatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai pelaksanaan peran HRD, bentuk-bentuk dukungan terhadap penjualan, serta faktor-faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus selama pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL), yaitu pada periode 1 Oktober hingga 23 Desember 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada adanya fenomena penurunan pencapaian target penjualan serta akses peneliti terhadap data melalui kegiatan PKL.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja HRD dan karyawan sales, serta wawancara dengan Admin HRD dan beberapa karyawan sales yang dianggap mengetahui kondisi produktivitas kerja di cluster. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti data absensi, laporan kehadiran, kontrak kerja, serta arsip administrasi kepegawaian lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Observasi, yaitu pengamatan langsung terhadap aktivitas HRD dan sales untuk mengetahui pola kerja, kedisiplinan, dan bentuk dukungan yang diberikan HRD.
2. Wawancara semiterstruktur, yaitu tanya jawab secara langsung dengan Admin HRD dan karyawan sales untuk menggali informasi mendalam mengenai peran HRD, motivasi kerja, dan pengalaman mereka terkait evaluasi kinerja.
3. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui arsip dan dokumen perusahaan, seperti data absensi, laporan kehadiran, dan dokumen lain yang mendukung analisis produktivitas dan kedisiplinan kerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi terlebih dahulu direduksi dengan cara memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk uraian yang disusun berdasarkan tema-tema utama mengenai peran HRD dan produktivitas penjualan. Selanjutnya peneliti melakukan interpretasi dan penarikan kesimpulan dengan pemetaan temuan lapangan dan teori psikologi industri dan organisasi, sehingga diperoleh gambaran mengenai kesesuaian maupun kemiripan antara kondisi aktual dan kondisi ideal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran HRD di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus tampak melalui rangkaian aktivitas administrasi dan pemeliharaan kedisiplinan yang dirasakan langsung oleh karyawan sales dalam keseharian kerja, mulai dari pengaturan dan pemantauan absensi, pengelolaan hak cuti serta izin, hingga koordinasi berbagai kebutuhan kepegawaian dan pelaporan data karyawan ke HRD pusat. Melalui peran tersebut, HRD berfungsi sebagai garda depan dalam memastikan keteraturan prosedur kerja, menjaga kepatuhan terhadap aturan perusahaan, serta menjadi penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksana di lapangan, sehingga

tercipta kondisi kerja yang lebih teratur dan mendukung upaya pencapaian produktivitas penjualan.

Temuan Lapangan Terkait Peran HRD

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi selama pelaksanaan PKL, ditemukan bahwa peran HRD di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus masih didominasi oleh fungsi administratif. HRD fokus pada pengelolaan absensi, administrasi cuti, kontrak kerja, serta pelaporan data ke pusat HRD. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Dessler (2020) yang menyatakan bahwa fungsi administratif merupakan fondasi utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama pada organisasi dengan sistem sentralisasi kebijakan.

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Admin HRD yang menyatakan:

"Di cluster ini HRD lebih banyak mengurus absensi, cuti, kontrak, dan laporan ke pusat. Untuk pelatihan atau pengembangan program biasanya langsung di-handle kantor pusat, kami hanya membantu koordinasi."

Namun demikian, peran HRD dalam aspek pengembangan karyawan dan peningkatan motivasi kerja belum berjalan secara optimal. HRD lebih banyak berperan sebagai pelaksana kebijakan daripada sebagai mitra strategis manajemen. Padahal, Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa HRD modern seharusnya berperan aktif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kompetensi dan keterlibatan karyawan.

Analisis Produktivitas Kerja Penjualan

Hasil wawancara dengan Admin HRD dan beberapa karyawan sales menunjukkan bahwa penurunan produktivitas penjualan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti persaingan pasar dan perubahan perilaku konsumen, tetapi juga faktor internal perusahaan. Faktor internal tersebut meliputi menurunnya motivasi kerja, tingkat kedisiplinan yang fluktuatif, serta berkurangnya evaluasi kinerja yang bersifat pelatihan.

Salah satu karyawan sales menyampaikan:

"Target kadang tinggi, tapi jarang ada evaluasi yang bahas kendala di lapangan. Biasanya hanya dilihat dari angka penjualan saja, belum banyak arahan bagaimana cara memperbaikinya."

Menurut Wibowo (2021), produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja penjualan di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus masih bersifat kuantitatif dan berorientasi pada pencapaian target, tanpa diimbangi dengan umpan balik yang konstruktif. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang mendapatkan arahan dan dukungan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari sudut pandang perusahaan, sales yang produktif didefinisikan sebagai karyawan yang mampu mencapai dan mempertahankan target penjualan yang telah ditetapkan, hadir dan turun ke lapangan secara disiplin, serta menjaga hubungan baik dengan outlet maupun pelanggan. Hal ini diwujudkan dari pernyataan Admin HRD:

"Sales yang produktif dianggap bukan hanya penjualannya tinggi, tapi juga rajin absen, turun ke lapangan sesuai jadwal, dan tidak sering melanggar aturan."

Peran HRD Dalam Mendukung Kinerja dan Motivasi

HRD telah melakukan beberapa upaya untuk mendukung kinerja penjualan, seperti pemantauan absensi dan pemberian surat peringatan bagi karyawan yang melanggar kedisiplinan. Upaya ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, HRD di cluster secara rutin menampilkan laporan keberadaan dan penandatanganan keterlambatan atau ketidakhadiran yang tidak sesuai prosedur. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang terlalu menitikberatkan pada aspek kontrol dan sanksi belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi kerja penjualan. Seorang sales menyampaikan:

“Kalau telat atau tidak masuk memang langsung diingatkan atau dapat SP, tapi jarang ada apresiasi kalau kita bisa mencapai target beberapa bulan berturut-turut.”

Penelitian Albrecht dkk. (2020) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) akan meningkat apabila organisasi mampu menyediakan dukungan, komunikasi yang efektif, serta penghargaan atas kinerja yang dicapai. Oleh karena itu, HRD perlu mengembangkan pendekatan yang lebih partisipatif dan persuasif, misalnya melalui pemberian penghargaan, penyampaian penghargaan secara langsung, serta membuka ruang dialog terkait hambatan yang dihadapi sales di lapangan. Berdasarkan temuan lapangan, jobdesc HRD di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Mengelola administrasi kepegawaian (data karyawan, pengarsipan berkas, dan kontrak kerja).
2. Mengelola absensi harian, cuti, dan keterlambatan karyawan.
3. Menyusun dan mengirim laporan kehadiran, data karyawan, dan dokumen lain ke pusat HRD.
4. Menyampaikan informasi terkait kebijakan perusahaan kepada karyawan di cluster.
5. Menjadi penghubung (liaison) antara karyawan di cluster dengan HRD pusat jika ada masalah kepegawaian.

Dengan demikian, peran HRD di cluster lebih terfokus pada fungsi operasional dan administrasi, sementara perencanaan strategis SDM, rekrutmen utama, dan pengembangan program yang terstruktur lebih banyak dijalankan oleh HRD pusat.

Analisis GAP Antara Kondisi Aktual dan Kondisi Ideal

Berdasarkan hasil temuan lapangan dan kajian teori, terdapat beberapa kesenjangan antara kondisi aktual pengelolaan SDM dengan kondisi ideal yang diharapkan. Pertama, terdapat gap peran HRD, dimana HRD masih fokus pada fungsi administratif, sementara secara ideal HRD diharapkan berperan sebagai mitra strategis dalam pengembangan kinerja karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Secara teori psikologi industri dan organisasi, HRD yang strategis seharusnya terlibat dalam pengembangan kompetensi, merancang sistem penilaian kinerja, serta pembentukan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

Kedua, terdapat gap pada kinerja evaluasi sistem. Kondisi aktual menunjukkan bahwa evaluasi kinerja penjualan lebih menekankan pada pencapaian target tanpa

pelatihan berkelanjutan, sedangkan kondisi ideal menurut Mangkunegara (2021) adalah evaluasi kinerja yang disertai dengan umpan balik, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Dalam perspektif psikologi kerja, umpan balik yang jelas dan konstruktif berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang efektif dan meningkatkan efikasi diri karyawan.

Ketiga, terdapat gap pada sistem motivasi kerja. Saat ini, sistem reward dan punishment belum diterapkan secara konsisten dan terstruktur. Padahal, penelitian Putri dan Riyanto (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Menurut teori motivasi dalam psikologi industri dan organisasi (misalnya teori harapan dan teori penguatan), pemberian penghargaan yang adil, transparan, dan terkait langsung dengan kinerja akan mendorong karyawan untuk meningkatkan usaha dan mempertahankan perilaku kerja yang produktif.

Implikasi Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas penjualan tidak dapat hanya mengandalkan target penjualan semata, tetapi memerlukan dukungan pengelolaan SDM yang komprehensif. Dari sudut pandang psikologi industri dan organisasi, produktivitas merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, motivasi, serta sistem dan kebijakan organisasi yang mendukung.

HRD memiliki peran strategis dalam menjembatani kebijakan perusahaan dengan kebutuhan karyawan melalui pelatihan, komunikasi, dan pengembangan kinerja yang berkelanjutan. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu memperkuat fungsi HRD di tingkat cluster, misalnya dengan:

1. Menyusun program pelatihan dan pembinaan sederhana bagi penjualan.
2. Meningkatkan frekuensi komunikasi dua arah terkait kendala dan kebutuhan di lapangan.
3. Menyebutkan sistem yang dihargai lebih jelas dan konsisten bagi prestasi penjualan.

Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara kondisi aktual dan ideal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih suportif sehingga produktivitas penjualan dapat meningkat secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Mitra Distribusi Mandiri Cluster Kudus, dapat disimpulkan bahwa HRD memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas kerja karyawan sales, terutama melalui pengelolaan administrasi kepegawaian, pengawasan kedisiplinan, serta koordinasi dengan HRD pusat. Namun peran tersebut masih didominasi oleh fungsi administratif sehingga aspek strategi seperti pengembangan kompetensi, pelatihan kinerja, dan peningkatan motivasi kerja penjualan belum berjalan secara optimal. Produktivitas kerja sales sendiri dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti persaingan pasar dan perubahan perilaku konsumen, serta faktor internal perusahaan, seperti motivasi kerja, kedisiplinan, dan kualitas evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang masih fokus pada

pencapaian target kuantitatif tanpa umpan balik dan pelatihan berkelanjutan membuat sebagian sales merasa kurang mendapatkan dukungan untuk meningkatkan kinerja.

Selain itu, terdapat beberapa kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal menurut teori psikologi industri dan organisasi, yaitu peran HRD yang masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya menjadi mitra strategis, sistem evaluasi yang belum disertai umpan balik dan pengembangan, serta sistem motivasi kerja yang belum konsisten dan terstruktur. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat fungsi HRD dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, peningkatan motivasi kerja, serta perbaikan sistem penilaian dan penghargaan agar produktivitas kerja sales dapat meningkat secara berkelanjutan dan mendukung pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bredahl, E., & Marty, A. (2020). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 67–85.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2018). Manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 45–56.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bangun, W. (2019). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 1–9.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 85–94.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Waris, A. (2019). Effect of training, competence and discipline on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 45–52.
- Pratama, A., & Wardani, D. K. (2021). Peran HRD dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan penjualan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 23–34.
- Putra, R. A., & Yuniarsih, T. (2020). Sistem penilaian kinerja dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(2), 155–164.
- Putri, R. A., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation on employee productivity. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 250–258.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational behavior and work motivation. *Journal of Organizational Psychology*, 18(3), 112–125.

- Sari, D. P., & Nugroho, A. (2022). Motivasi kerja sebagai faktor peningkatan produktivitas karyawan sales. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 67-78.
- Simamora, H. (2019). Evaluasi kinerja dan implikasinya terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 90-102.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 6(1), 30-41.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.