# BAB 1

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

*Coronavirus Disease* 2019 (COVID-19) merupakan pandemi global yang menyebabkan perubahan di banyak aspek kehidupan, termasuk pendidikan, sosial, kesehatan, dan perdagangan. Ada banyak kebiasaan baru yang harus diadopsi setiap orang untuk melindungi diri dari infeksi serta dapat memutus rantai penyebarannya. Demi memutus rantai penyebaran COVID-19 pemerintah telah menerapkan berbagai kebijakan-kebijakan yang harus ditaati oleh seluruh masyarakat, berbagai kebijakan tersebut seperti penerapan *physical-distancing* yang mengurangi jumlah interaksi antara karyawan dalam organisasi atau bisnis tertentu. Pemerintah juga mengharuskan semua orang menjaga jarak, *social distancing* baik bagi karyawan maupun bagi pelanggannya, mengurangi aktivitas kantor atau perusahaan tempat bekerja dan diharuskan bekerja dari rumah atau dikenal dengan *Work From Home* (WFH). Pandemi ini mengakibatkan operasional suatu perusahaan menjadi menurun bahkan banyak perusahaan gulung tikar serta memutus hubungan kerja dengan karyawannya (PHK). Permasalahan terbesar dalam dunia kerja saat ini yaitu terkait bagaimana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja tetap kondusif di masa pandemi dan terkait bagaimana kepemimpinan dapat tetap merangkul karyawan untuk bertahan dalam kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan.

Fakta lapangan terkait dampak dari COVID-19 yang dirasakan oleh seluruh masyarakat khususnya pekerja seperti peraturan baru yang dibuat oleh perusahaan yang diadaptasikan dengan kebijakan pemerintah seperti pekerja diwajibkan mematuhi protokol kesehatan saat bekerja, hal ini didapat ketika melakukan observasi awal pada salah satu perusahaan yang berada di Desa Montong Baan, Kecamatan Sikur, Kabupaten Lombok Timur, Provinsi Nusa Tenggara Barat yaitu PT. Sadhana Arifnusa. Didukung dengan data kasus COVID-19 di Nusa Tenggara Barat (NTB) yang terbaru yaitu kasus dirawat sejumlah 12 (0,02%), sembuh 349,40 (97,19%), meninggal 998 (2,78%) dengan total keseluruhan sejumlah 35,950 kasus, hal ini menandakan bahwa COVID-19 masih ada dengan dampak yang ditimbulkan.

PT. Sadhana Arifnusa merupakan perusahaan yang bergerak meliputi kegiatan budidaya tembakau, pengolahan tembakau, penanaman pohon, dan peternakan dengan lahan milik sendiri. Persahaan ini dikenal sebagai salah satu gudang tembakau terbesar di Kabupaten Lombok Timur, walaupun memiliki *basic* dibidang tembakau PT. Sadhana juga merintis produksi kayu-kayuan sebagai bahan bakar pengovenan yang dapat diperjualbelikan dengan memulai penanaman Hutan Tanam Industri (HTI) seluas 1.038 hektar di antaranya adalah tanaman Hijauan Makan Ternak (HMT) seluas 489 hektar dan untuk bidang peternakan PT. Sadhana Arifnusa memiliki ternak sapi dan kambing yang bermitra langsung dengan masyarakat yang berlokasi di Desa Puyung Lombok Tengah. Inovasi yang dilakukan PT. Sadhana Arifnusa bertujuan agar perusahaan tetap beroperasi walaupun musim tembakau telah berakhir.

Data kinerja dalam penelitian ini akan menggunakan salah satu bidang kegiatan yang ada di PT. Sadhana Arifnusa yaitu bidang tembakau untuk menunjukkan data kinerja karyawan di masa pandemi COVID-19 karena *basic* dari perusahaan ini yaitu lebih dikenal pada budidaya tembakaunya. Kegiatan di bidang tembakau pada PT. Sadhana tetap berjalan walaupun musim tembakau telah berakhir, kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sendiri yaitu persiapan pembibitan dan lahan tanam tembakau yang dimulai pada bulan Maret sampai dengan bulan Juli sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ada. PT. Sadhana bermitra langsung dengan masyarakat yang terjalin cukup lama, Pola kemitraan yang dilaksanakan oleh PT Sadhana Arifnusa dengan Petani Mitra adalah pola kemitraan inti-plasma. Dalam model kerjasama ini, perusahaan induk (yang juga menyerap produk dari petani mitra) menawarkan arahan teknis dari pasca panen hingga budidaya. Bisnis membuat kontrak, yang kemudian dibagikan dengan petani mitra.

Segala sesuatu yang berkaitan dengan kolaborasi, termasuk praktik budidaya, pembayaran, dan kualitas output, adalah langkah di sepanjang kurva pertumbuhan. Tujuan kelompok ini adalah untuk membantu para pekerja plasma mengoperasikan perusahaan mereka dengan memberikan dukungan melalui penggunaan teknologi lapangan. Kolaborasi dapat terdiri dari dua jenis: kelompok dan individu. Pada saat yang sama, pelatihan kelompok diberikan kepada semua petani mitra. Untuk membatasi penyebaran budidaya tembakau, perusahaan melakukan pelatihan pribadi dengan mengirimkan setiap teknisi ke rumah masing-masing petani mitra dan mengajukan pertanyaan. Peningkatan produktivitas adalah keuntungan transmisi tembakau tembakau. Selain itu, penyertaan aliansi

perusahaan akan mempermudah pemenuhan tujuan bisnis dan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Data produksi tembakau PT. Sadhana Arifnusa seperti nampak di Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Produksi Tembakau PT. Sadhana Arifnusa
(Tahun 2019-2021)

| **Tahun** | **Target Pembelian** | **Realisasi** | **Persentase Pencapaian Target** |
|---|---|---|---|
| 2019 | 3.000 Ton | 3.800 Ton | 126,7% |
| 2020 | 2.800 Ton | 1.900 Ton | 67% |
| 2021 | 2.500 Ton | 2.300 Ton | 92% |

Sumber: PT. Sadhana Arifnusa Lombok Timur (Lampiran 01)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui pada Tahun 2019 pembelian tembakau melebihi target karena kuota awal pembelian tembakau adalah 3.000 ton. Lalu, ditambah menjadi 3.300 ton dan ditambah lagi 500 ton. Dengan demikian, jumlah akhir kuota pembelian tembakau sebanyak 3.800 ton. Pada tahun 2020 menjadi tahun yang sulit bagi perusahaan, dimana para perusahaan mengalami anjlok, dan masyarakat banyak tidak menanam tembakau dikarenakan kemunculan virus COVID-19. Bahaya COVID-19 memberikan dampak pada operasional perusahaan yang membuat perusahaan hampir gulung tikar akibat banyak masyarakat petani tidak menanam tembakau, dan dengan permintaan dari pusat serta melihat kondisi tenaga kerja yang banyak terpapar virus yang membuat kinerja menurun saat itu maka, target pembelian diturunkan namun realisasinya tetap tidak sesuai dengan target, lalu di tahun 2021 perusahaan membangkitkan semangat para petani mitra dengan memberikan sosial untuk menanam tembakau tepatnya di bulan Oktober - November bahwa COVID-19 sudah mulai mereda dan target penjualan dinaikan dari tahun sebelumnya tetapi masih tidak mencapai target dikarenakan

kinerja karyawan yang menurun dan belum stabil serta belum maksimal dalam memberi penyuluhan dan pembinaan di mana ada 2 macam pembinaan yang dilakukan PT. Sadhana Arifnusa yaitu pembinaan grup dan individu, karyawan kurang siap dalam menyusun strategi menarik minat masyarakat untuk menanam tembakau di masa pandemi. Hal ini menunjukan adanya penurunan kinerja secara kualitas, kuantitas, waktu produksi, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja oleh karyawan.

Upaya dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkomitmen, kreatif, inovatif dan mampu mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang ada dalam perusahaan. Suatu perusahaan tidak akan dapat beroperasi jika tidak ada sumber daya manusia, seperti karyawan, karena modal manusia di dalam perusahaan itu sendirilah yang harus bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu moto penggerak utama bagi satu operasi perusahaan, sehingg pengembangan SDM tersebut adalah strategi utama untuk menegakkan global kompetisi. (Gibson, 1996: 32). Menurut Risambessy, et al (2012) sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tetapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar. Sumber daya manusia menjadi perencana dan pelakuaktif berbagai aktivitas dalam organisasi atau perusahaan sebagai upaya dalam mendukung perusahaan mencapai tujuan yang baik.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan kinerja organisasi yang baik. (James, 2012) Kinerja organisasi adalah ketika seluruh bagian dari sebuah organisasi bekerja bersama untuk mencapai hasil kinerja yang baik. Kinerja organisasi yang baik berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut telah terorganisir dengan tujuan tertentu dapat menampilkan sebuah fungsi. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Aurelia, 2013)

Menurut Mangkunegara (2009: 67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Anwar (2006) mengemukakan kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam menjalankan tugasnya dan Kinerja karyawan dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik (Donnelly, 2003. 326).

Permasalahan kinerja karyawan yang ada di PT. Sadhana Arifnusa (Lombok Timur) pada masa pandemi yaitu pada kualitas kerja yang menurun, kuantitas, waktu produksi, efektivitas kerja, kemandirian, komitmen kerja dimana di masa pandemi COVID-19 adanya pembatasan sosial berskala besar yang membuat

pekerjaan karyawan dalam organisasi kurang efektif, dan adanya *Work From Home* atau bekerja dari rumah, di mana karyawan yang seharusnya bekerja penuh baik di kantor maupun lapangan, karena kebijakan tersebut terpaksa bekerja dari rumah dengan keterbatasan fasilitas internet.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji. Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Damayanti (2013), Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas.

Menurut Anorogo dan Widiyanti (1993) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Nitisimito (2000) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Handoko, Hani (2008) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah lingkungan kerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu alat yang potensial untuk

memotivasi kerja karyawan, lingkungan kerja yang diberikan secara benar, akan berpengaruh kepada karyawan agar lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugas, dimana dalam hal ini bisa berupa lingkungan kerja fisik dan non fisik. Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya) dan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain, sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan karyawan dengan atasan, rekan kerja maupun dengan bawahan, dimana lingkungan kerja ini sangat mempengaruhi semangat kerja dan kenyamanan karyawan yang tentunya akan berdampak pada performa seorang karyawan.

Kesulitan baru telah muncul di tempat kerja karena pengaruh pandemi COVID-19 pada keadaan pasar tenaga kerja saat ini. Karyawan dan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) bisnis harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja

yang baru, yaitu dengan menerapkan pedoman kesehatan. Perusahaan harus mampu mencapai keseimbangan antara kesejahteraan ekonomi dan tenaga kerja mereka. Stabilitas jangka panjang dari keseimbangan itu memungkinkannya untuk bertahan dari bencana pandemi COVID-19. Karyawan juga diharapkan lebih fleksibel terhadap perubahan daripada organisasi, seperti pertumbuhan keterampilan teknologi dan disiplin kesehatan yang berkonsentrasi pada masalah kesehatan fisik dan mental dalam hal kesehatan karyawan. Menurut Wursanto (2009:269), ada dua (dua) jenis lingkungan kerja yang berbeda, yaitu lingkungan kerja yang kondusif secara fisik untuk produktivitas dan lingkungan kerja yang kondusif secara psikologis. Kedua faktor lingkungan ini dapat hidup berdampingan selama masa pandemi COVID-19, menyebabkan masyarakat menjadi terganggu secara psikologis karena potensi bahaya dari varian virus COVID-19 dan kurang motivasi untuk keluar rumah karena dampak penyakit yang akan diderita. dibawa oleh virus. Tidak hanya secara psikologis, tetapi secara fisik menjadi target utama dari virus COVID-19, terbukti dengan meningkatnya angka kematian setiap tahun di t Dalam situasi ini, penekanan utama perusahaan adalah pada tempat kerja untuk menjaga kinerja bisnis dan sumber dayanya sehingga itu mungkin ada.

Beberapa permasalahan yang ada di PT. Sadhana Arifnusa (Lombok Timur) pada masa pandemi yaitu hubungan karyawan yang renggang akibat pandemi, dimana dalam hal ini pekerja mengalami keterbatasan dalam berkomunikasi secara langsung, kesulitan dalam hal berkoordinasi saat bekerja membuat hubungan karyawan semakin renggang, selain itu hubungan karyawan dengan masyarakat mitra yang kurang tejalin dengan baik akibat adanya pandemi yang membatasi petemuan langsung dimana peretemuan antara karyawan dengan masyarakat mitra

rutin dilaksanakan untuk urusan produksi tembakau, di mana dalam hal ini yang turun langsung ke masyarakat yaitu karyawan bagian teknisi lapangan. Permasalahan yang lain yaitu tekait tingkat kebisingan seperti suara para buruh tembakau di halaman gedung dengan kendaraannya yang bertujuan datang untuk menjual tembakau yang berlalu lalang di sekitar perusahaan. Permaslaan yang ketiga yaitu penerangan di mana perlunya penerapan sistem pencahayaan yang optimal dalam ruangan dengan intensitas penerangan yang baik. Sirkulasi udara seperti adanya saluran ventilasi yang cukup dalam ruangan untuk menghindari resiko terjadinya infeksi pernafasan dan penyebaran penyakit yang diderita oleh penghuni yang masuk atau berada di dalam ruangan tersebut telebih di masa pandemi saat ini., dan yang terakhir adalah keamanan dalam hal ini di masa pandemi banyak masyarakat yang masuk keperusahaan tanpa mematuhi protokol Kesehatan.

Hadi Samanto (2019) mengklaim bahwa ada hubungan yang substansial antara faktor lingkungan kerja dan kinerja karyawan dalam studinya Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan, menurut Jerry M. Logahan, Tjia Fie Tjoe dan Naga dalam penelitian mereka, "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan." Penelitian tentang lingkungan kerja diperlukan dalam situasi ini karena temuan kedua penelitian tentang variabel lingkungan kerja tidak sesuai.

Menurut Kusman dan Rifma (2002: 1-2), kepemimpinan adalah alat yan dimiliki seseorang untuk memberdayakan, mendorong, dan memobilisasi orang

lain yang merupakan bagian dari suatu organisasi sehingga mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan ketekunan dan ketekunan yang diperlukan. ketabahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam situasi ini, pemimpin yang sukses dalam suatu organisasi diidentifikasi dari pekerjaan rekan kerja mereka yang sukses. Hasibuan (2007: 170) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mendorong orang lain untuk memahami dan membuat keputusan tentang apa yang akan terjadi dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi bisnis individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Sabaruddin dan Marissa (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dimana hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andayani yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh kesimpulan hasil penelitian bahwa variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kedua peneliti tersebut menunjukkan hasil yang berbeda pada variabel kepemimpinan sehingga dalam hal ini perlu dilakukannya penelitian terkait kepemimpinan.

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, penting dilakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan**

**terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi COVID-19 pada PT. Sadhana Arifnusa (Lombok Timur) “.**

## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada PT. Sadhana Arifnusa Lombok Timur adalah sebagai berikut:

(1) Lingkungan kerja yang tidak nyaman untuk melakukan aktivitas disebabkan oleh protokol-protokol kesehatan yang harus ditaati seperti penggunaan masker saat bekerja dan menjaga jarak satu dengan yang lain.

(2) Gaya kepemimpinan yang penerapannya tidak sesuai dengan keadaan karyawan akan menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi.

(3) Tingkat kinerja karyawan lebih baik sebelum adanya pandemi COVID-19.

(4) Terdapat banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang meliputi faktor intrinsik adalah motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

(5) Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah sebelumnya, maka penelitian ini difokuskan pada pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di masa pandemi COVID-19 pada PT. Sadhana Arifnusa Lombok Timur.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

(1) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Sadhana Arifnusa?

(2) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sadhana Arifnusa?

(3) Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Sadhana Arifnusa.

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji tentang hal-hal sebagai berikut:

(1) Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sadhana Arifnusa.

(2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sadhana Arifnusa.

(3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sadhana Arifnusa.

## 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini penulisan berharap dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

(1) Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia tentang pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

(2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta informasi kepada perusahaan terkait masalah pengelolaan lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan