

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia termasuk Indonesia sejak tahun 2020 telah merubah hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk salah satunya adalah aspek ekonomi dimana aktivitas bekerja menjadi elemen utama yang paling berpengaruh dalam menggerakkan perekonomian. Pembatasan aktivitas masyarakat sebagai salah satu strategi mengurangi dampak pandemi juga berdampak pada berubahnya proses dan mekanisme bekerja pada hampir seluruh organisasi / perusahaan. Sebelum pandemi, semua proses komunikasi, transaksi serta transportasi berjalan secara interaksi langsung, tanpa pembatasan dan tidak ada pemberlakuan protokol kesehatan secara ketat, namun selama pandemi dan setelahnya proses-proses tersebut mengalami perubahan, pembatasan dan pengurangan. Pembatasan yang mengakibatkan terdampaknya proses kerja tersebut mengakibatkan juga berdampak pada pencapaian kinerja karyawan.

Bagi perusahaan, kinerja karyawan merupakan faktor penentu utama dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Maltis dalam (Rafiq, 2019). Jika hasil kerja karyawan baik ataupun tinggi, perusahaan pun akan menghasilkan kinerja yang tinggi, demikian juga sebaliknya.

Penurunan kinerja karyawan karena terdampak pandemi menjadi fenomena umum di hampir seluruh perusahaan. Perilaku karyawan yang terbiasa melakukan pekerjaan secara langsung *face-to-face* harus berubah menjadi *online*. Tim penjualan sebagai karyawan yang memiliki fungsi untuk menjual produk perusahaan, yang dapat dengan bebas menghubungi customer menjadi sangat terbatas dan berkurang dari sebelum terjadinya pandemi. Hal ini sangat berakibat kepada pencapaian target penjualan yang sangat jauh berkurang dari sebelum terjadinya pandemi.

Pandemi yang menjadi faktor utama penyebab perubahan merupakan faktor yang tidak bisa diprediksi kedatangannya sehingga mengakibatkan perubahan yang juga tidak bisa direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan ini menuntut organisasi dan individu di dalamnya untuk dapat menghadapi serta mengatasi perubahan tersebut sehingga tidak hanya bisa bertahan, melainkan terus dapat mempertahankan kinerja yang baik secara konsisten.

Kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (a) harapan akan kompensasi yang akan diperoleh; (b) motivasi; (c) kemampuan, kebutuhan, dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat kompensasi, (g) kepuasan kerja. Sebagaimana pernyataan sebelumnya kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dimana pengertian dari kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini merupakan hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya (Lukitawati, 2017).

*Learning agility* adalah kesediaan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemudian menerapkan apa yang telah dipelajari untuk mencapai keberhasilan di situasi yang baru (Meuse et. al, 2015). Meuse (2015) mengungkapkan bahwa orang dengan *agility* tinggi mampu mengambil pelajaran secara tepat dari pengalaman mereka dan menerapkan pelajaran tersebut pada situasi-situasi baru, mereka akan cenderung mencari tantangan-tantangan baru secara terus menerus, aktif mencari umpan balik dari orang lain dengan tujuan untuk bertumbuh dan berkembang, suka merefleksi diri, dan mengevaluasi pengalaman serta menarik kesimpulan. Penelitian terhadap 217 karyawan yang dilakukan Lombardo dan Eichinger pada tahun 2000 (Meuse, 2015) diperoleh adanya hubungan semua dimensi *learning agility* terhadap “potensi kinerja” di perusahaan. Dengan kata lain, *learning agility* dapat memprediksi kinerja para pekerja di perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hal yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan memiliki berbagai macam sifat dan karakteristik yang berbeda yang mempengaruhi motivasi kerja mereka. Ada karyawan yang mudah belajar, mudah frustrasi, senang membangun hubungan sosial, santai menjalani pekerjaan, tidak bisa bekerja sama dalam tim dan

sebagainya. Semua karakteristik tersebut akan secara langsung mempengaruhi efektivitas seseorang dalam mengerjakan tugas-tugasnya, atau dengan kata lain mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

*Resilience* merupakan kombinasi dari konsep fisiologis dan kondisi psikologis manusia, yang mengacu pada kondisi seseorang yang apabila terganggu dapat menyebabkan stres. Psikolog mendefinisikan *resilience* sebagai proses beradaptasi dengan baik dalam menghadapi kesulitan, trauma, tragedi, ancaman, atau sumber stres yang signifikan—seperti masalah keluarga dan hubungan, masalah kesehatan yang serius, atau stresor di tempat kerja dan keuangan (APA, 2021).

Karyawan diharapkan untuk melalui banyak situasi sulit dalam pekerjaan mereka seperti pekerjaan yang sulit, tanggung jawab yang besar, kurangnya sumber daya dan dukungan, emosional dan masalah fisik, dan konflik dalam kerja. Jadi dengan kualitas ini karyawan akan mampu mengatasi tantangan yang mungkin mereka akan hadapi (Lhalloubi & Ibnchahid, 2020). *Resilience* diperlukan untuk mampu mengubah ancaman menjadi peluang untuk tumbuh, berkembang, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi untuk perubahan positif.

Sementara itu, kapasitas *resilience* ini berubah seiring waktu dan ditingkatkan oleh faktor protektif pada individu dan lingkungan (Stewart et al., 1997). *Resilience* dapat membantu individu menghadapi stresor yang melekat di lingkungan kerja tetapi tidak dapat diubah (Cooper & Cartwright, 1997). Faktor yang memperkuat kemandirian, yaitu nilai-nilai yang dimiliki seseorang, kemudian membimbing, membentuk, dan memberikan konsistensi dan makna kepada kognisi, emosi dan tindakan terkait.

Stres kerja adalah kondisi dimana adanya ketegangan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis yang kemudian mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (King, 2020). Triatna (2015) menyatakan bahwa stres adalah suatu keadaan seseorang, dimana kondisi fisik dan psikisnya terkena gangguan dari dalam dan juga dari luar dirinya sehingga mengakibatkan ketegangan serta menyebabkan munculnya perilaku tidak biasa (yang dikategorikan menyimpang) baik fisik, sosial, maupun psikis. Perilaku karyawan yang menyimpang dalam bekerja merupakan salah satu bentuk stres kerja. Veithzal

(2014) berpendapat bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan.

Stress kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan yang mengalami stres kerja akan merasa frustrasi, emosional dan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini tentunya dapat memicu adanya kegagalan dalam organisasi karena dapat mengganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas.

Stres kerja ditimbulkan dari berbagai hal yang membuat karyawan merasa kurang nyaman. Menurut Triatna (2015) faktor penyebab stres antara lain adalah faktor pekerjaan, faktor non-pekerjaan, dan faktor dari pribadi seseorang.

Berlangsungnya pandemi sepanjang tahun 2020 hingga saat ini dengan pemberlakuan pembatasan serta perubahan-perubahan yang mengikutinya berakibat kepada kinerja tim sales baik secara langsung maupun tak langsung yang biasa secara langsung harus menemui customer. Dari data rekap penjualan Sales selama tahun 2021 terdapat 11 dari 19 karyawan (58%) Sales level Sales Executive (Tabel 1.1), dan 21 dari 29 karyawan level Sales Supervisor (72%) yang tidak mencapai target penjualannya (Tabel 1.2)

NO	SE	Target	Actual	% Pencapaian
1	SE 1	19,346	13,317	69%
2	SE 2	30,232	21,388	71%
3	SE 3	8,033	6,924	86%
4	SE 4	9,940	6,345	64%
5	SE 5	8,710	3,372	39%
6	SE 6	33,132	27,908	84%
7	SE 7	19,351	17,153	89%
8	SE 8	10,348	8,005	77%
9	SE 9	-	305	
10	SE 10	5,020	5,548	111%
11	SE 11	26,049	19,783	76%
12	SE 12	32,931	35,006	106%
13	SE 13	10,964	7,763	71%
14	SE 14	8,380	4,437	53%
15	SE 15	6,685	3,675	55%
16	SE 16	6,128	5,332	87%
17	SE 17	10,925	6,584	60%
18	SE 18	4,611	1,052	23%
19	SE 19	2,240	1,875	84%
	<b>TOTAL</b>	<b>253,027</b>	<b>195,774</b>	<b>77%</b>

**Tabel 1.1. Data Penjualan 2021 – Sales Executive**

NO	SPV	Target	Actual	% Pencapaian
1	SPV 1	19,346	13,347	69%
2	SPV 2	30,232	21,917	72%
3	SPV 3	16,892	12,241	72%
4	SPV 4	6,121	4,498	73%
5	SPV 5	46,056	41,940	91%
6	SPV 6	6,018	4,926	82%
7	SPV 7	7,509	4,945	66%
8	SPV 8	18,598	18,096	97%
9	SPV 9	10,784	10,272	95%
10	SPV 10	6,628	2,923	44%
11	SPV 11	6,461	2,616	40%
12	SPV 12	51,889	49,086	95%
13	SPV 13	19,995	11,438	57%
14	SPV 14	13,136	10,872	83%
15	SPV 15	4,027	2,134	53%
16	SPV 16	6,154	2,376	39%
17	SPV 17	3,201	515	16%
18	SPV 18	6,302	3,347	53%
19	SPV 19	16,192	10,419	64%
20	SPV 20	58,661	29,871	51%
21	SPV 21	3,899	1,422	36%
22	SPV 22	5,091	1,370	27%
23	SPV 23	20,211	7,354	36%
24	SPV 24	4,923	1,678	34%
25	SPV 25	9,637	5,040	52%
26	SPV 26	1,723	609	35%
27	SPV 27	1,696	584	34%
28	SPV 28	30	250	846%
29	SPV 29	46	183	397%
	<b>TOTAL</b>	<b>401,457</b>	<b>276,269</b>	<b>69%</b>

**Tabel 1.2 Data Penjualan 2021 – Sales Supervisor**

Bagaimana karyawan tim Sales PT Bungasari Flour Mills Indonesia menunjukkan kinerja penjualannya menjadi judul dari penelitian ini dengan judul lengkap **“Pengaruh Kepuasan Kerja, *Learning Agility* dan *Resilience* terhadap Kinerja dengan Stres Kerja Sebagai Faktor Intervening Pada Karyawan Bagian Sales di PT Bungasari Flour Mills Indonesia selama Masa Pandemi Covid-19”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
2. Apakah ada pengaruh langsung *Learning Agility* terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
3. Apakah ada pengaruh langsung *Resilience* terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
4. Apakah ada pengaruh langsung Stres Kerja terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
5. Apakah ada pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
6. Apakah ada pengaruh langsung *Learning Agility* terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
7. Apakah ada pengaruh langsung *Resilience* terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
8. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?

9. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari Learning agility terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?
10. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari Resilience terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
2. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung *Learning Agility* terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung *Resilience* terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
4. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung Stres Kerja terhadap Kinerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
5. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
6. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung *Learning Agility* terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
7. Mengetahui ada tidaknya pengaruh langsung *Resilience* terhadap stress kerja pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
8. Mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai variabel intervening

pada karyawan departemen sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19

9. Mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari Learning agility terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19
10. Mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari Resilience terhadap kinerja dengan stress kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian sales PT. Bungasari FlourMills di Masa Pandemi COVID-19

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan manfaat sebagai berikut :

##### Manfaat Teoritis

1. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan disebabkan karena adanya perubahan yang tidak terencana (pandemi covid-19)
2. Menambah khasanah penelitian dan pemikiran dalam manajemen kinerja sebagai pengaruh dari dampak perubahan yang tidak terencana untuk membandingkannya dengan perubahan yang terencana

##### Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
2. Memberikan rekomendasi serta saran implementasi untuk menjaga serta meningkatkan kinerja karyawan sebagai akibat dari perubahan yang tidak terencana.

## **1.5. Batasan Masalah Penelitian**

Penelitian ini membatasi variabel-variabel pada kepuasan kerja, learning agility, dan resiliensi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat yang pengukurannya tiap variabel dilakukan pada karyawan departemen sales PT. Bungasari Flour Mills Indonesia.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini terdiri dari lima bab yaitu:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi tentang penjelasan latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan permasalahan, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Penjelasan mengenai literatur yang menjadi tinjauan pustaka pada umumnya, dan model konseptual penelitian pada umumnya yang didalamnya memuat landasan teori dan penelitian terdahulu.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Penjelasan mengenai desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasional variabel, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, serta metode analisa data.

### **BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Penjelasan mengenai profil organisasi, hasil analisis data, serta pembahasan (diskusi) hasil penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Penjelasan mengenai kesimpulan serta saran.