

## STUDI KUALITATIF FAKTOR KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ SELAMA MASA PANDEMI COVID-19

Alvin Al Faruq<sup>1\*</sup>, Hanung Eka Atmaja<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Fakultas Ekonomi,  
Universitas Negeri Tidar

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Tidar

E-mail: <sup>1)</sup> [alvinalfaruq25@gmail.com](mailto:alvinalfaruq25@gmail.com), <sup>2)</sup> [hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id](mailto:hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id)

### Abstrak

Di era modern Covid-19 dan proses modernisasi new normal yang sedang berlangsung, dunia usaha dituntut untuk lebih tanggap terhadap segala inovasi yang terjadi agar mampu bertahan, terus berkembang, dan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan akan mampu bersaing dengan bisnis lain jika kinerja karyawannya kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi factor kinerja karyawan pada PT. XYZ selama masa pandemi Covid-19. Secara metodologis, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penentuan subjek melalui penggunaan sampling yang dipilih secara sengaja. Wawancara dan observasi adalah dua metode utama yang digunakan dalam proses pengumpulan data. Temuan menunjukkan bahwa dalam hal gaya kepemimpinan, pemimpin mereka mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, dan pemimpin mereka membiarkan karyawan mereka melaksanakan tugas dengan cara yang menurut karyawan paling efektif. Hubungan antar karyawan di tempat kerja masih cukup baik. Misalnya, jika salah satu karyawan mengalami kesulitan, ada beberapa karyawan lain yang peduli atau bersedia membantu, dan karyawan tersebut tidak terhalang dalam pekerjaannya. Hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai, dan pegawai akan merasa lebih nyaman bekerja jika fasilitas tersedia. Selain itu, PT. XYZ menunjukkan kepada karyawan perusahaan bahwa mereka tidak diberikan hadiah atau penghargaan apapun di perusahaan sebagai bagian dari program motivasi kerja yang mereka ikuti. Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja karyawan, Lingkungan Kerja, Motivasi

### Abstract

*In the modern era of Covid-19 and the ongoing new normal modernization process, the business world is required to be more responsive to all innovations that occur in order to be able to survive, continue to develop, and achieve its goals. Therefore, the company will be able to compete with other businesses if the performance of its employees is competitive. This study aims to identify employee performance factors at PT. XYZ during the Covid-19 pandemic. This research is a qualitative descriptive study. Determination of the subject through the use of deliberately selected sampling. Interview and observation are the two main methods used in the data collection process. The findings show that in terms of leadership style, their leaders encourage them to take the initiative, and their leaders let their employees carry out tasks in a way that employees find most effective. Relations between employees in the workplace are still quite good. For example, if one employee is having a hard time, there are several other employees who care or are willing to help, and that employee is not hindered in his work. This will affect employee performance, and employees will feel more comfortable working if facilities are available. Besides, PT. XYZ shows the company's employees that they are not given any gifts or rewards in the company as part of the work motivation program they participate in.*

*Keywords: Employee Performance, Leadership Style, Motivation, Work Environment*

## **1. PENDAHULUAN**

Di era modern Covid-19 dan proses modernisasi new normal yang sedang berlangsung, dunia usaha dituntut untuk lebih tanggap terhadap segala inovasi yang terjadi agar mampu bertahan, terus berkembang, dan mencapai tujuannya. Setiap organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan akan mampu bersaing dengan bisnis lain jika kinerja karyawannya kompetitif. Salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan kerjanya adalah pemanfaatan sumber daya manusianya, yang juga dikenal sebagai orang-orang yang membentuk organisasi (Muardi et al., 2022). Meningkatkan sumber daya manusia perusahaan adalah salah satu investasi paling penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kerjanya secara keseluruhan. Kapasitas anggota staf untuk melaksanakan program kerja di dalam perusahaan sangat penting untuk pencapaian serangkaian tujuan ini dengan sukses. Dalam skenario ini, organisasi akan mendapatkan keuntungan dari kontribusi sumber daya manusia yang berkualitas.

Demikian, dalam perkembangan saat ini banyak organisasi yang berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan yang mengakibatkan perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Setiap bisnis secara teratur menangani masalah yang muncul dari kinerja stafnya. Setiap pemimpin di perusahaan akan selalu bekerja untuk mencapai hasil semaksimal mungkin sambil juga memastikan bahwa semuanya dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Organisasi perlu memiliki sistem kinerja yang solid demi mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang telah ditetapkan untuk dirinya sendiri.

Ketika datang ke operasi bisnis, salah satu faktor terpenting adalah kinerja karyawan, yang menentukan apakah organisasi akan berhasil atau tidak. Kinerja karyawan akan memiliki pengaruh langsung dan langsung terhadap besarnya kemajuan atau kemunduran yang dicapai dari perusahaan. Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan para eksekutifnya, oleh karena itu manajemen yang efektif bergantung padanya. Cara seorang pemimpin bertindak adalah salah satu faktor terpenting dalam menentukan apakah pengikut termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Karena seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengawasi orang-orangnya dan memastikan bahwa mereka bekerja menuju pencapaian tujuan perusahaan, keberhasilan perusahaan dapat dikaitkan setidaknya sebagian dengan kualitas kepemimpinan yang ada di dalam organisasi.

Perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu berhasil dan efisien mendorong karyawan organisasi mereka menuju tujuan perusahaan dengan menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan mereka. Amaliyanti (2022) berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki potensi untuk mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga mampu mencapai tujuannya. Dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan masalah lain yang tidak boleh diremehkan adalah suasana tempat kerja. Baik aspek fisik dan non-fisik dari lingkungan kerja karyawan memiliki dampak yang signifikan pada bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Ketika datang untuk memenuhi kewajiban mereka kepada perusahaan, karyawan langsung terpengaruh oleh suasana tempat kerja. Jika pekerja merasa puas dengan kondisi kerjanya, mereka akan memiliki rasa memiliki dalam pekerjaannya, memudahkan mereka dalam melakukan aktivitasnya, serta memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Shobirin &

Siharis (2022) berpendapat bahwa “Menciptakan lingkungan kerja yang baik yang dapat memenuhi tuntutan karyawan akan menawarkan rasa senang dan meningkatkan semangat kerja mereka. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang perhatian akan memiliki dampak negatif pada moral.” Kerugian ini timbul sebagai akibat dari gangguan yang dialami pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga mereka kurang semangat dan tidak memfokuskan tenaga dan pikiran mereka untuk melaksanakan tanggung jawab mereka. Dengan demikian, diharapkan lingkungan yang lebih kondusif akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Di sisi lain, penurunan kinerja karyawan dapat terjadi jika lingkungan kerja tidak mencukupi atau tidak mendukung produktivitas.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya motivasi. Motivasi kerja adalah suatu proses yang menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan individu sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Rahmawati (2022) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada mempengaruhi pilihan individu terhadap berbagai bentuk aktivitas yang diinginkan. Kurangnya motivasi dari seorang pemimpin kepada bawahannya akan menimbulkan sikap yang akan menunjukkan rasa malas dalam bekerja dan sikap yang kurang berat terhadap tugas-tugasnya. Agar karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, seorang pemimpin harus memberikan motivasi seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja secara maksimal. Selain itu, perlu adanya stimulus atau rangsangan seperti tunjangan kinerja, bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik. Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi aspek-aspek kehidupan pekerja PT. XYZ di masa pandemi Covid-19 yang berdampak pada prestasi kerjanya.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ritonga & Bahri (2022) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “kemampuan untuk memiliki pengaruh konstruktif pada orang lain untuk melakukan upaya kolaboratif untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan”. Beberapa kesimpulan dapat ditarik dari penjelasan definisi kepemimpinan, yang terpenting adalah sebagai berikut: 1. Penggunaan pengaruh sangat penting bagi kepemimpinan, dan kepemimpinan dapat dilakukan dilakukan dalam setiap dan semua jenis interaksi. 2. Komponen penting dari kepemimpinan adalah perlunya proses komunikasi. Tindakan dan produksi pengikut dipengaruhi oleh kejelasan dan keakuratan komunikasi yang mereka terima. 3. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan fokus pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pemimpin yang berpengaruh harus mampu berhubungan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

### **2.2. Lingkungan Kerja**

Putra & Pasaribu (2022) menyorot bahwa “lingkungan kerja adalah komponen-komponen yang merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berinteraksi secara langsung atau tidak langsung menurut pola tertentu mengenai organisasi atau perusahaan yang tidak akan lepas dari lingkungan dimana organisasi atau perusahaan itu berada”. Menurut Ritonga & Bahri (2022), “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang ditemui,

lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, cara kerjanya, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun sebagai kelompok”.

### **2.3. Motivasi**

Tingkat dan arah perilaku serta hal yang mendorong seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu adalah semua aspek dari apa yang disebut sebagai motivasi. Istilah "motivasi" dapat digunakan untuk merujuk pada banyak tujuan berbeda yang dimiliki individu, proses di mana individu memilih tujuan atau cara orang lain berusaha mengubah perilaku mereka. Tiga elemen yang membentuk motivasi adalah arah seseorang atau apa yang mereka coba capai, tingkat usaha mereka atau seberapa keras mereka berusaha, dan tingkat ketekunan mereka atau berapa lama mereka terus mencoba. Demikian, dapat ditarik kesimpulan berdasarkan pengertian motivasi yang telah dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan “motivasi kerja” adalah perilaku dan hal-hal yang mempengaruhi orang untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, proses menunjukkan intensitas, arah, dan ketekunan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah apa yang dimaksud ketika berbicara tentang motivasi kerja.

### **2.4. Kinerja**

Manifestasi kemampuan seseorang dalam bentuk kerja nyata disebut kinerja. Kinerja merupakan konsekuensi kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Kinerja diukur dalam hal garis bawah organisasi. Menurut Asmiadi et al. (2022) kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang sebagai pegawai dalam rangka mencapai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam bisnis. Menurut temuan Firmansyah & Maria (2022) kinerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan yang dilakukan pada posisi tertentu selama periode waktu tertentu. Kemampuan, keterampilan, dan tujuan yang dicapai sangat menentukan hasil kerja seseorang. Sejauh mana pekerja melaksanakan tugasnya dalam kondisi yang telah ditentukan sebelumnya.

## **3. METODE PENELITIAN**

Secara metodologis, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Ketika melakukan penelitian dengan menggunakan metode *purposive sampling*, penting untuk mempertimbangkan pemahaman menyeluruh tentang masalah serta tujuan penyelidikan sebelum memilih populasi untuk dipelajari. Partisipan dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan, staf PT XYZ, dan profesional di bidang sumber daya manusia. Wawancara dan observasi adalah dua metode utama yang digunakan dalam proses pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis saat peneliti turun ke lapangan. Mereka menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan menghasilkan serta memverifikasi kesimpulan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Selama dua dekade terakhir, akademisi dan profesional industri telah mengembangkan gagasan transaksional dan transformasional yang telah mengumpulkan banyak perhatian sebagai hasilnya. Menurut Amaliyanti (2022), kondisi demikian mengakibatkan perlunya menerima gagasan kepemimpinan, yang mencakup spektrum luas yang mencakup metode perilaku serta pendekatan kontingensi situasional. Lebih lanjut, Amaliyanti (2022) menyimpulkan bahwa *job insecurity* memiliki korelasi negatif dengan kinerja tetapi korelasi positif dengan kehadiran menyebabkan munculnya reaksi dalam bentuk sikap, komitmen, intensitas pergantian organisasi, dan kepuasan kerja, yang kesemuanya menurun pada saat orang memiliki persepsi bahwa pekerjaan mereka dalam keadaan tidak nyaman. Menurut Shobirin & Siharis (2022) *job insecurity* adalah kondisi psikologis yang mempengaruhi orang (karyawan) yang menunjukkan kebingungan atau rasa tidak aman sebagai akibat dari perubahan kondisi di sekitarnya. Kondisi ini memanifestasikan dirinya sebagai akibat langsung dari sifat kontrak kerja atau pengaturan kerja sementara. Tidak ada pekerja lain yang berada dalam keadaan tidak aman jika kehilangan pekerjaan mereka sebagai akibat dari semakin banyaknya jenis pekerjaan yang berbeda yang mungkin bersifat sementara atau permanen.

Tingkat partisipasi karyawan yang tinggi dan keselarasan yang sangat kuat dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, serta tingkat kepedulian yang tinggi terhadap jenis pekerjaan tersebut. Artinya, jika karyawan menyadari betapa terlibatnya pemimpin mereka dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih terdorong, lebih setia, dan lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Menurut Rahmawati (2022) kinerja seorang pegawai dapat dinilai berdasarkan masa kini atau masa yang akan datang dalam kaitannya dengan standar kinerja mereka. Menurut Bernardin dan Russell, penilaian kinerja adalah "Sebuah cara untuk mengukur kontribusi individu untuk organisasi mereka." Oleh karena itu, dimungkinkan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah metode untuk menentukan seberapa signifikan individu (karyawan) berkontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Untuk meningkatkan tingkat karisma pengikut, seorang pemimpin yang efektif harus selalu menunjukkan kekuatan, kepercayaan diri, dan pengaruh, serta standar moral yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan PT. XYZ setuju bahwa pemimpin mereka mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, pemimpin mereka membiarkan karyawan mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang mereka yakini adalah yang terbaik. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Walter & Bruch (2010) yang mempelajari peran struktur organisasi dalam gaya kepemimpinan transformasional yang mereka konsepsikan sebagai iklim kepemimpinan transformasional. Mereka mendefinisikan iklim kepemimpinan transformasional sebagai cara gaya kepemimpinan transformasional dipraktikkan oleh manajer senior di seluruh organisasi. Walter dan Bruch menggunakan dua dimensi formalisasi dan sentralisasi struktur. Didasarkan pada pendekatan "*should or should not*" maka jika manajemen tidak berlaku adil terhadap karyawan maka sudah menjadi hak karyawan untuk menyuarakan haknya. Jika tidak, karyawan ini bisa menjadi tidak produktif jika tidak diperlakukan dengan baik oleh organisasi. Oleh karena itu, merupakan kewajiban setiap perusahaan untuk memperlakukan karyawannya dengan cara yang mereka sukai dan nikmati saat bekerja untuk organisasi (Lub et al., 2012).

Hal yang sejalan juga diutarakan oleh manajer yang diwawancarai setuju bahwa pemimpin berpengaruh dalam lingkungan perusahaan, didukung oleh penelitian Aboshaiqah et al. (2014) yang juga melihat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di antara perawat rumah sakit dan melaporkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan pada kinerja karyawan.

Ketika ditanya gaya kepemimpinan, mereka yang diwawancarai setuju bahwa pegawai perusahaan mengadopsi gaya demokratis atau *laissez faire*, studi sebelumnya mendukung pandangan ini misalnya studi oleh Nandutu et al. (2014) menyimpulkan bahwa ada positif sedang tinggi dan hubungan yang signifikan antara ketiga gaya kepemimpinan (*otokratis*, *lassies-faire*, demokratis), dan kinerja. Temuan ini mengungkap bahwa perusahaan telah mewujudkan beberapa kinerja dalam hal peningkatan tenaga kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan yang tinggi, efektivitas dan ketepatan waktu karena kepemimpinan yang demokratis.

Variabel lingkungan kerja meliputi fasilitas kerja untuk melaksanakan tugas, keamanan di tempat kerja, kesempatan untuk berkembang, hubungan kerja yang harmonis atau tidak merasa terasing di tempat kerja, dan rekan kerja yang sangat baik. Aspek lingkungan kerja juga dapat mencakup rekan kerja yang baik. Kinerja dan efisiensi kerja keduanya dipengaruhi oleh suasana tempat kerja. Pekerja yang sangat disiplin adalah pekerja yang datang tepat waktu untuk bekerja dan juga pulang tepat waktu. Pekerja ini juga tidak pernah melanggar peraturan dan justru mendasarkan pekerjaannya pada kompetensinya sendiri. perlunya memperhatikan lingkungan kerja, khususnya yang berkaitan dengan “5 K”, yaitu kesehatan dan keselamatan kerja, kebersihan, estetika, dan kemasyarakatan. pentingnya “lima K” dalam konteks tempat kerja, yaitu integrasi, kesatuan, keterbukaan, dan kedekatan. Dalam suatu masyarakat, orang-orang berinteraksi satu sama lain yang saling menguntungkan; jenis hubungan ini disebut sebagai interaksi sosial.

Menurut temuan analisis deskriptif kualitatif lingkungan kerja, yang meneliti tempat kerja pada dimensi non-fisik dan aspek fisik tempat kerja, karyawan melaporkan bahwa kondisi kerja positif. Kemudian ada aspek lingkungan kerja yang sebenarnya, seperti pengukuran fisik tempat kerja dan indikator tingkat kebersihannya. Selain itu dijelaskan bahwa “karyawan yang sakit diizinkan tidak masuk kantor. Hubungan antar pegawai masih cukup baik seperti apabila salah satu karyawan sedang mengalami kesulitan, ada beberapa karyawan lain yang peduli atau bersedia membantu dan karyawan tersebut tidak terhambat dalam pekerjaannya maka akan mempengaruhi kinerja pegawai, karyawan akan betah bekerja jika tersedianya fasilitas yang memungkinkan terpenuhinya kebutuhan kebutuhannya”.

Lingkungan kerja yang mendukung memotivasi karyawan (Earle, 2003). Sedikit penekanan telah diberikan untuk kesehatan karyawan, tentang produktivitas, terutama pada peran mediasi untuk kesehatan karyawan antara faktor lingkungan dan produktivitas (Hafeez et al., 2019). Lingkungan kerja yang sehat dan dukungan manajerial (Bell, 2008) komunikasi terbuka antara karyawan dan supervisor (Earle, 2003) mengarah pada peningkatan kinerja dan membantu dalam mempertahankan karyawan. Partisipasi karyawan dalam keputusan kritis, praktik kompensasi yang kompetitif, hubungan yang menyenangkan antara manajer dan karyawan (Daniel, 2010) pengembangan karir dan pemberdayaan karyawan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Kundu & Gahlawat, 2016). Hasil penelitian juga konsisten dengan teori pertukaran sosial. Pertukaran sosial adalah proses antara organisasi

dan karyawan di mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memberi mereka perhatian yang diperlukan dan memastikan bahwa tingkat kesejahteraan mereka tercapai (Eisenberger et al., 1997).

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, manfaat uang saja tidak cukup bagi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun, kombinasi penghargaan moneter dan non-moneter lebih efektif dalam mencapai tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi, yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang bekerja di software house membutuhkan lingkungan kerja yang atraktif, damai dan kooperatif untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Karyawan yang bahagia dan rajin sangat penting untuk perusahaan, kantor yang bebas kebisingan dan bersih, tempat duduk yang nyaman adalah faktor lingkungan fisik, yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Hafeez et al. (2019) mengungkapkan bahwa, semua faktor ini sangat penting dalam mempengaruhi kesehatan karyawan. Organisasi harus memelihara lingkungan fisik yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas karyawan karena kinerja karyawan memiliki hubungan langsung dengan lingkungan tempat kerja dan produktivitas karyawan dan lingkungan fisik serta perilaku terkait melalui kesehatan karyawan. Memperbaiki faktor fisik dan perilaku akan meningkatkan kesehatan pegawai dan pegawai yang sehat dapat lebih produktif; mereka dapat melakukan tugas mereka lebih efektif dan efisien dan karenanya meningkatkan kinerja karyawan.

Orang memilih untuk bekerja karena berbagai alasan, salah satu yang paling penting adalah keinginan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Sebuah organisasi memiliki kewajiban untuk memperhatikan persyaratan dan harapan karyawannya, serta kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki dan cara mereka bekerja di masa mendatang. Jika organisasi dapat memperoleh informasi ini, akan lebih mudah untuk menempatkan pekerja dalam peran yang akan memaksimalkan potensi produktivitas mereka (Davis & Newstrom, 1993). Absensi diberikan jika tujuannya akan membuat karyawan merasa puas selama bekerja, dan karyawan yang puas akan bekerja secara efisien terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Aamodt (2015) ada beberapa teori yang mendasari motivasi kerja karyawan. Diantaranya adalah *Needs Theory*, *Achievement Theory*, *Two Factor Theory*, *Justice Theory* dan *Expectation Theory*. Teori-teori ini berpendapat bahwa jika kebutuhan seorang karyawan terpenuhi, karyawan tersebut akan mengalami rasa puas. Persyaratan ini merupakan komponen motivasi kerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan dari berbagai penelitian sebelumnya menghasilkan temuan yang saling bertentangan, namun secara umum tingkat motivasi seorang karyawan dalam bekerja berdampak positif dan nyata terhadap tingkat kinerjanya (Pancasila et al., 2020).

Hasil investigasi penghargaan yang dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan ketika karyawan tersebut berprestasi dan sesuai dengan profitabilitas perusahaan. Dalam hal tanggung jawab, pemilik telah menyatakan bahwa semua kewajiban diberikan kepada karyawan karena mereka juga merupakan bagian dari organisasi. Dalam hal peluang karir, temuan menunjukkan bahwa organisasi memang memberikan peluang karir terutama dalam bentuk penugasan tanggung jawab yang semakin besar. Selain itu, pekerja di perusahaan PT. XYZ mengatakan bahwa mereka belum diakui atau dihargai atas kontribusi mereka dalam organisasi. Menurut rekening karyawan, mereka dibayar cukup banyak oleh

perusahaan dan perusahaan memperlakukan mereka dengan adil dalam hal ini. Karena mereka masih diharuskan untuk beroperasi dalam tim, karyawan mendapat kesan bahwa mereka tidak sepenuhnya menyadari tugas yang tersedia bagi mereka di dalam organisasi.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari ketiga aspek pengukuran kinerja karyawan PT. XYZ (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi), terdapat tiga aspek yang salah satunya adalah aspek kompensasi, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. XYZ. Ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut: Pemimpin mereka mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, dan pemimpin mereka membiarkan karyawan mereka melakukan tugas dengan cara yang diyakini karyawan sebagai cara terbaik untuk melakukannya. Dalam hal gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin mereka, karakteristik ini ada. Hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja pegawai jika ada orang lain yang peduli atau mau membantu dan pegawai tersebut tidak terhalang dalam tugasnya. Karyawan akan merasa lebih nyaman di lingkungan kerja mereka jika tersedia fasilitas yang memungkinkan mereka untuk memenuhi semua kebutuhan mereka. Temuan penelitian tentang motivasi kerja menunjukkan bahwa berkenaan dengan tanggung jawab, pemilik menyatakan bahwa tugas diberikan sepenuhnya karena karyawan juga merupakan anggota perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh temuan pada bagian motivasi kerja. Dalam hal peluang karir, temuan menunjukkan bahwa organisasi memang memberikan peluang karir, terutama dalam bentuk penugasan tanggung jawab yang semakin besar. Selain itu, pekerja di perusahaan PT XYZ mengatakan bahwa mereka belum diakui atau dihargai atas kontribusi mereka dalam organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aamodt, M. G. (2015). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Aboshaiqah, A. E., Hamdan-Mansour, A. M., Sherrod, D. R., Alkhaibary, A., & Alkhaibary, S. (2014). Nurses' perception of managers' leadership styles and its associated outcomes. *American Journal of Nursing Research*, 2(4), 57–62.
- Amaliyanti. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Era Mulia Abadi Sejahtera*. 11(1).
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam. *Jesya*, 5(2), 1364–1380. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.737>
- Bell, E. E. (2008). Exploring employee perception of the work environment along generational lines. *Performance Improvement*, 47(9), 35–45.
- Daniel, E. G. (2010). Strategies for employee recruitment, retention and performance: Dimension of the Federal civil service of Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1447–1456.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill.



- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. the Univenus Serang. *JIP (Jurnal Inovasi Penelitian)*, 2(12), 3841–3848.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173–193.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 25–43.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Muardi, J., Rohmawan, K., & Nurminingsih. (2022). The Effect Of Discipline And Training On Performance Of Employees At The Fire And Rescue Service In City Administration Of Central Jakarta. *MARGINAL : Journal Of Management, Accounting, General Finance And International Economic Issues*, 1(2), 83–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.55047/marginal.v1i2.137>
- Nandutu, J., Magolo, A., & Gimuguni, L. (2014). *Effect of Leadership Styles on Performance of Local Governments in Uganda. A Case of Mbale District*.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Putra, B., & Pasaribu, V. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tumbakmas Niagasakti Bimo. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6, 3993–3999.
- Rahmawati. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Iain Saltiga*, 53(9), 1–122.
- Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Mode Fashion Medan. *Jesya*, 5(2), 1427–1442. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.740>
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235–246. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.188>
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765–782.

**STUDI KUALITATIF FAKTOR KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ SELAMA MASA PANDEMI COVID-19**

*Alvin Al Faruq, Hanung Eka Atmaja*

---