

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Organisasi yaitu sebuah kelompok atau sekumpulan individu yang terstruktur dan memiliki tujuan bersama. Pada dasarnya, organisasi perusahaan merujuk pada sistem dan dirancang untuk mengatur sumber daya termasuk tenaga kerja, finansial, dan material guna mencapai target bisnis yang telah ditentukan. Tujuan pembentukan organisasi perusahaan adalah menciptakan skema kerja yang sistematis untuk mendorong terealisasinya tujuan jangka panjang dan rencana jangka pendek suatu perusahaan. Setiap organisasi menginginkan karyawannya memiliki rasa tanggung jawab dan integritas dalam menjalankan tugas, karena perusahaan juga turut memprioritaskan peningkatan kinerja dan perilaku karyawan dalam strategi penguatan kualitas sumber daya manusia (Almahdi & Adiwati, 2022).

Kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan bergantung sepenuhnya pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Aspek ini disebabkan karena peran manusia begitu menentukan dalam menata arah perusahaan, terutama untuk keberhasilan jangka panjang (Nursyamsi & Irbayuni, 2024). Manusia sebagai penopang utama dan berhubungan erat dengan sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan. Secara mendasar sumber daya manusia adalah segala hal yang mencakup perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja sejumlah individu secara efisien dan efektif.

Dalam kondisi persaingan bisnis yang ketat, permasalahan yang sering dihadapi perusahaan berkaitan dengan sumber daya manusianya. Karena terdiri dari individu-individu dengan karakteristik yang bervariasi, baik dari sisi latar belakang, jenjang pendidikan, serta kepribadian. Perbedaan ini dapat memicu terjadinya perselisihan kapan saja. Keterampilan perusahaan dalam mengkoordinasikan karyawan dengan cermat menjadi salah satu komponen penentu yang membedakan tingkat kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perkembangan organisasi sangat mengandalkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia di dalamnya. Tingkat kualitas SDM suatu organisasi yang lebih tinggi akan membawa dampak pada peningkatan kinerja karyawan secara komprehensif dan semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai.

Kinerja adalah pencapaian seseorang yang dinilai berdasarkan bagaimana cara menyelesaikannya. Istilah ini bersumber dari "*job performance*" yang merujuk pada pencapaian kerja yang diperoleh oleh masing-masing individu. Menurut (Nurfauziah & Kusjono, 2024) Kinerja merupakan output dari sebuah proses kerja yang dievaluasi dalam durasi tertentu. Mengacu pada ketentuan dan kesepakatan yang ditetapkan perusahaan, disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab secara formal, serta tetap sejalan dengan peraturan yang berlaku. Dalam pengertian umum, kinerja karyawan adalah capaian kerja oleh seorang pegawai yang dapat digunakan sebagai acuan penilaian pihak luar terhadap sebuah tempat kerja. Produktivitas dan kinerja karyawan yang memadai akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan (Erwin & Nurhadi, 2022).

Menurut (Hartanti & Kustini, 2023) kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil mengimplementasikan inisiatif atau kebijakan yang telah dirancang, untuk mewujudkan tujuan, target, serta visi dan misi perusahaan melalui pelaksanaan strategi yang terencana. Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja individu yang ditentukan melalui aspek mutu dan kuantitas yang selaras dengan standar operasional organisasi. Perusahaan umumnya menginginkan karyawan yang memiliki kompetensi dan prestasi, karena kehadiran individu yang unggul berkontribusi terhadap peningkatan performa dan kualitas perusahaan secara keseluruhan (Kasran, n.d.)

Faktor penentu kinerja karyawan mencakup kapabilitas personal dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat usaha yang dilakukan, serta dukungan internal maupun eksternal yang membantu proses kerja (Mayliza & Tanjung, 2022). Kinerja merupakan aspek vital bagi organisasi karena berfungsi sebagai penentu efektivitas operasional. Lebih dari itu, kinerja menandakan sejauh mana seorang manajer berhasil mengelola organisasi dan sumber daya manusianya. Tujuan organisasi dapat terwujud apabila karyawan menunjukkan performa yang baik, sementara kinerja yang kurang efektif bisa menghambat standar yang diharapkan. Bagi pemimpin, kinerja karyawan adalah tolak ukur utama dalam keberhasilan mengelola unit kerja yang dipimpinnya. Oleh karena itu, organisasi perlu dicapai melalui kinerja yang baik dan optimal.

Beragam sektor usaha saat ini mengalami pertumbuhan pesat berkat hadirnya inovasi dan ide-ide kreatif. Bidang usaha makanan dan minuman (*food &*

*beverages*) saat ini menjadi salah satu industri yang berkembang dengan pesat. Industri ini merupakan bagian dari bidang *hospitality* yang bergerak dalam jasa penyediaan makanan dan minuman, seperti restoran, kafe, dan kedai kopi, dengan tujuan memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan. Kedai kopi menjadi salah satu sektor dalam industri *hospitality* yang semakin diminati masyarakat di berbagai kota di Indonesia dan mengalami pertumbuhan yang signifikan di setiap tahunnya. Salah satu bukti adalah menjamurnya *coffee shop* di berbagai kota besar, termasuk di Kota Surabaya.

*Coffee shop* merupakan tempat yang menyuguhkan beragam pilihan hidangan dan minuman, dengan kopi sebagai produk utamanya. Menurut (Pratiwi, 2022) *Coffee shop* merupakan bentuk usaha yang dapat dijalankan oleh individu, kelompok, maupun lembaga, dan memiliki dampak terhadap interaksi simbolik serta keterhubungan individu dengan ruang dan tempat. Tempat ini kerap dimanfaatkan untuk berbagai aktivitas seperti menjalankan bisnis, berdiskusi, hingga menjadi ruang relaksasi dari rutinitas harian. Secara umum, *coffee shop* dapat diartikan sebagai kedai kopi yang dirancang dengan konsep menarik dan memiliki menu yang didominasi oleh kopi. Selain sebagai tempat menikmati kopi, *coffee shop* juga berperan sebagai ruang untuk berdiskusi dan bertukar informasi antar pengunjung. Saat ini, bisnis *coffee shop* telah berkembang dalam berbagai skala operasi, mulai dari kepemilikan pribadi yang menyasar pasar lokal hingga bisnis multinasional yang beroperasi di tingkat internasional (Fauzi et al., 2022).

PT. Jokopi Indonesia Group atau dikenal dengan nama Jokopi merupakan salah satu *coffee shop* di Surabaya yang dikenal sebagai brand kedai kopi dengan

konsep konsep *coffee to go*. Dengan *tagline* "Bercerita dan Membudaya," Jokopi semakin dikenal oleh masyarakat. *Tagline* tersebut mencerminkan bahwa Jokopi bukan sekedar sebagai tempat minum kopi, melainkan juga berfungsi sebagai ruang sosial yang menghadirkan kebersamaan dan bertukaran cerita. Sementara itu, makna membudaya merujuk pada kebiasaan menikmati kopi bersama teman, sahabat, maupun keluarga sebagai bagian dari budaya sosial. Jokopi memiliki strategi khusus dalam mengenalkan identitas merek kedai kopi di kalangan masyarakat, khususnya di Kota Surabaya. Kedai ini merupakan salah satu kafe yang banyak diminati oleh berbagai kalangan. Jokopi menyediakan beragam pilihan minuman, baik kopi maupun non-kopi, serta berbagai makanan yang melengkapi pengalaman bersantai di kedainya. Selain itu, Jokopi juga terus berkembang dengan membuka beberapa cabang di berbagai kota, termasuk di Surabaya. Saat ini, terdapat lima cabang Jokopi di Surabaya, yaitu di Ketabang, GWalk, Dinoyo, Merr dan Tunjungan, yang semuanya berada di lokasi strategis untuk menjangkau lebih banyak pelanggan. Dalam penelitian ini saya mengambil *Coffee shop* "Jokopi" sebagai objek penelitian saya, karena Jokopi memiliki karakteristik unik yang membedakan dengan *coffee shop* lain, yaitu menonjolkan unsur lokal baik dari segi nama, menu, hingga desain di setiap *store* nya. Jokopi juga merupakan *coffee shop* yang berskala lokal dan menyelenggarakan layanan secara nonstop selama 24 jam. Hal ini menjadikan Jokopi sebagai studi kasus yang menarik untuk dianalisis, terutama dalam hal manajemen sumber daya manusia dan layanan pelanggan selama jam-jam *non-prime*.

Dengan banyaknya cabang Jokopi di Surabaya, peningkatan kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting agar operasional berjalan lancar dan kualitas layanan tetap terjaga. Berdasarkan hasil observasi peneliti melalui wawancara dimana perusahaan mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja di PT. Jokopi Indonesia Group sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1 berikut ini. Dimana realisasi pencapaian target penjualan pada tahun 2022 mencapai 88,12%, kemudian sedikit menurun pada tahun 2023 menjadi 87,68%. Akan tetapi, pada tahun 2024 tercatat penurunan yang cukup menonjol, di mana pencapaian target hanya sebesar 69,41%.

**Tabel 1. 1 Pencapaian Target Penjualan**

| <b>Tahun</b> | <b>Target</b> | <b>Realisasi Penjualan</b> |
|--------------|---------------|----------------------------|
| 2022         | 100%          | 88,12%                     |
| 2023         | 100%          | 87,68%                     |
| 2024         | 100%          | 69,41%                     |

*Sumber : Data internal perusahaan, diolah (2024)*

Penurunan ini berdampak langsung terhadap menurunnya pendapatan total perusahaan. Faktor yang diperkirakan menjadi penyebab utama adalah tidak optimalnya kinerja yang dilakukan oleh karyawan, sehingga pencapaian target penjualan tidak dapat terealisasi secara maksimal. Penurunan tersebut juga diperkuat dari meningkatnya jumlah ulasan pelanggan pada platform Google Maps yang memberikan berbagai masukan terkait pengalaman pelayanan. Beberapa pelanggan menyampaikan harapan akan peningkatan pada aspek kebersihan area

pelayanan. Selain itu, terdapat juga masukan mengenai perlunya peningkatan kualitas pelayanan agar pengalaman pelanggan menjadi lebih optimal. Dalam sejumlah ulasan, menunjukkan perlunya konsistensi dalam penerapan standar operasional layanan dan kebersihan. Kondisi ini turut mempengaruhi rata-rata skor bintang, yang terlihat dari meningkatnya ulasan dengan rating pada kisaran 1 hingga 2 bintang. Temuan ini mengindikasikan bahwa diperlukan adanya upaya strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan agar sejalan dengan ekspektasi dan kriteria yang ditentukan oleh manajemen perusahaan.

Penurunan tingkat kinerja karyawan pada PT. Jokopi Indonesia Group diduga terjadi karena berbagai faktor salah satunya yakni hubungan antar manusia (*Human Relation*). Hal tersebut terlihat dari data yang dikumpulkan melalui observasi dan wawancara pada 10 karyawan pada PT. Jokopi Indonesia Group permasalahan yang sering terjadi adalah miss komunikasi antar shift, dimana shift sebelumnya tidak menyampaikan stok yang habis ke shift selanjutnya. Ini menunjukkan kurangnya koordinasi dan komunikasi antar tim, yang merupakan bagian dari *human relation*. Komunikasi yang buruk menyebabkan pekerjaan menjadi tidak efisien, terjadi kesalahan berulang, bahkan bisa menurunkan kualitas pelayanan pada pelanggan. Kemudian beberapa karyawan menyatakan bahwa komunikasi dengan atasan masih belum sepenuhnya terbuka, fenomena tersebut masih belum menemukan solusi yang efektif. Kondisi ini muncul lantaran tidak adanya sistem evaluasi rutin, khususnya *briefing* dan evaluasi bulanan di setiap *store* Jokopi. Kurangnya pelaksanaan evaluasi tersebut menyebabkan berbagai isu seperti miskomunikasi, konflik antar individu, serta rendahnya solidaritas tim

dibiarkan berlarut-larut tanpa penanganan yang tepat. Padahal, evaluasi berkala bukan sekedar sebagai sarana *monitoring*, melainkan berperan sebagai wadah refleksi, perbaikan sikap, dan penguatan budaya kerja yang profesional dan kolaboratif. Jika hubungan antarindividu tidak harmonis, kerja tim akan terganggu, dan produktivitas bisa menurun karena tidak ada dukungan sosial yang saling menguatkan di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan (Suryati et al., 2022) mengungkapkan bahwa *human relation* berkontribusi positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat dan harmonis hubungan antar karyawan maupun dengan organisasi, semakin optimal pula performa kerja mereka. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Mamarodia et al., 2021) menyatakan bahwa *human relation* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain fenomena *human relation*, terdapat faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu pengalaman kerja. Menurut (Apriyani & Siagian, 2023), pengalaman kerja memiliki peran penting dalam membantu karyawan mengenali kesalahan dan mampu mengambil tindakan perbaikan secara sigap dan tepat. Individu yang terbiasa dengan dunia kerja mampu lebih cepat mengerti tanggung jawab dan peran mereka, dibandingkan mereka yang belum berpengalaman. Berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara pada karyawan Jokopi, peneliti menemukan permasalahan sejumlah karyawan memiliki latar belakang pengalaman kerja di industri *food and beverage* (FnB) secara umum. Tetapi mereka belum terbiasa menggunakan mesin kopi profesional, seperti *espresso machine*, *grinder*, dan *steam wand*. Meskipun pengalaman di



bidang FnB memberikan dasar dalam hal pelayanan dan kecepatan kerja, tetapi keterampilan khusus seperti mengenal jenis-jenis biji kopi dan membuat *latte art* belum sepenuhnya dimiliki oleh para karyawan tersebut. Hal ini menimbulkan tantangan tersendiri bagi perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan pelatihan intensif agar karyawan dapat memenuhi standar layanan dan produk yang diharapkan.

Karyawan yang belum pernah bekerja di industri yang berfokus pada kopi cenderung membutuhkan waktu adaptasi lebih lama, berpotensi melakukan kesalahan dalam proses penyajian, dan kurang mampu menjawab pelanggan tentang produk kopi dengan baik. Dengan demikian, meskipun pengalaman kerja menjadi nilai tambah dalam proses rekrutmen, perlu diperhatikan bahwa kesesuaian jenis pengalaman dengan kebutuhan spesifik perusahaan sangat penting. Minimnya pengalaman kerja yang relevan jika dibiarkan dapat membawa dampak dalam hal konsistensi operasional serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Apriyani & Siagian, 2023) ditemukan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, faktor lain yang diindikasikan turut mempengaruhi kinerja karyawan adalah shift kerja. Setelah melakukan observasi, peneliti menemukan permasalahan yang terjadi adalah rotasi shift yang tidak teratur. Jokopi merupakan *coffee shop* yang beroperasi 24 jam, sehingga terbagi 3 shift. Dimana shift 1 (Jam 06.30-15.30), shift 2 (Jam 15.00-24.00), dan shift 3 (Jam 22.00-7.00). Beberapa karyawan yang masih sering mendapatkan jadwal kerja shift *jumping*

yaitu dari shift 2 ke shift 1 atau shift 3 ke shift 2. Karyawan yang mengalami pergantian shift terlalu cepat tanpa waktu istirahat yang cukup akan menyebabkan kurangnya kualitas tidur dan secara langsung menurunkan performa kerja karyawan. Fenomena selanjutnya yang terjadi yaitu tidak terjadwalnya jam istirahat karyawan. Karyawan hanya beristirahat saat *store* dalam keadaan sepi pelanggan. Sehingga karyawan tidak bisa memprediksi kapan mereka bisa istirahat. Shift yang berlangsung lama tanpa jeda akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Sebagaimana dikemukakan oleh (Firmansyah et al., 2022), shift kerja terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian (Arini, 2021) yang menemukan hasil shift kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Human Relation*, Pengalaman Kerja dan Shift Kerja terhadap Kinerja Barista Pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Human Relation* berpengaruh terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.
2. Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.

3. Apakah Shift Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Human Relation* terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh Shift Kerja terhadap Kinerja Barista pada PT. Jokopi Indonesia Group di Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat Teoritis

Studi ini dimaksudkan untuk memberikan implikasi dan mengembangkan wawasan keilmuan pada bidang MSDM. Serta memperkaya bahan referensi ilmiah terkait penentu yang memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak sebatas memperluas wacana keilmuan, tetapi juga menjadi rujukan bagi pengembangan strategi dan kebijakan sumber daya manusia.

## Manfaat Praktis

Penelitian ini juga diharapkan memberikan nilai tambah bagi pihak-pihak terkait, khususnya :

### 1. Bagi Perusahaan

Semoga penelitian ini berfungsi sebagai bahan pertimbangan intansi dalam memberikan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Serta dalam mengevaluasi sistem kerja shift dan mempertimbangkan penyesuaian agar tidak mengganggu produktivitas.

### 2. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk menyampaikan informasi dan memperluas wawasan yang dapat dimanfaatkan sebagai landasan ilmiah, serta diimplementasikan dalam dunia kerja di masa depan.

### 3. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat memperluas sumber referensi akademik serta menjadi bahan acuan untuk penelitian sejenis yang ini mengkaji variabel-variabel yang sama atau memperluas cakupan kajian.