

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi sebagai penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih serta dikembangkan kemampuannya. Dalam hal ini setiap organisasi harus memiliki kualitas sumber daya mencapai program yang ditetapkan organisasi.

Menurut Noor (2018), sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Kemudian menurut Setiawan (2018) Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Sedangkan menurut Siregar (2017) berpendapat sumber daya manusia adalah segala potensi yang di miliki manusia baik berupa daya pikir, tenaga, keterampilan, emosi, dan potensi lainnya yang dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi keinginannya sendiri ataupun untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah strategis, dimana sumber daya manusia itu menjadi suatu kunci dalam pencapaian keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang

strategis akan memberikan nilai tambah (*add value*) sebagai tolak ukur keberhasilan usaha. Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan, dimana sumber daya manusia itu semakin baik, maka perusahaan itu akan menjadi perusahaan yang semakin berkembang. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing, ditinggalkan oleh pasar yang berarti tidak memiliki keunggulan (Ekhsan, 2019). Maka dari itu kinerja dari sumber daya manusia pada suatu organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan produktivitas dari suatu organisasi.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Nurdiansyah et al (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi (2020) juga menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pekerjaan yang dilakukan berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai pencapaian hasil kerja yang tidak hanya mencakup aspek kuantitas, tetapi juga kualitas serta kesesuaian dengan standar dan sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu permasalahan yang biasa di hadapi oleh suatu organisasi adalah bagaimana cara mempertahankan kinerja dari para pegawainya untuk tetap konsisten dalam

mereka bekerja. Organisasi yang memiliki kemampuan finansia yang tinggi dan fasilitas yang memadai belum tentu memiliki karyawan yang kinerjanya bagus. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus menemukan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktifitas organisasi juga terus meningkat.

Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi tidak hanya di perlukan oleh organisasi yang/perusahaan yang besar saja tetapi juga di perlukan oleh UMKM yang masih berkembang untuk meningkatkan produktivitas UMKM tersebut. Apalagi pada UMKM *food and baverage* yang melayani *customer* setiap harinya, di perlukan karyawan yang cekatan dan memiliki kinerja yang tinggi untuk melayani para *customer*. Hal tersebut menjadi salah satu peran karyawan pada suatu UMKM yang bergerak di bidang *food and baverage*.

Salah satu UMKM yang bergerak di bidang *food and baverage* di kabupaten kebumen adalah Kedai DR Jeletet. Kedai DR Jeletet Kebumen adalah UMKM yang bergerak di bidang *food and baverage* yang melayani kebutuhan makanan yang sedang naik daun pada masa sekarang yang banyak di minati oleh para gen Z terutama pada kaum hawa. Yang sekarang mempunyai 2 cabang yang berada di jl Ronggowarsito, Desa Kedawung, Kecamatan Pejagoan, Kabupaten Kebumen dan cabang yang kedua berada di jalan Kejayan, Tamanwiangun, Kebumen. Dengan adanya kedua cabang tersebut dan sedang naik daunnya produk yang sedang di tawarkan maka

perlunya para karyawan yang memiliki kinerja yang bagus untuk menunjang operasional dari Kedai DR Jeletet itu sendiri.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja. Menurut Riniwati (2016) kinerja adalah proses tingkah laku orang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai tujuan yang dia kerjakan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif (Fadillah et al., 2017). Sedangkan menurut Hasibuan (2015) menjelaskan Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Semakin tinggi tingkat faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai dan juga tangan kanan dari pemilik Kedai DR Jeletet Kebumen kinerja pegawai yang tinggi terlihat dari sisi pelayanan yang sangat cekatan dari masing-masing

divisi. Dengan berkembangnya sektor kuliner di Kabupaten Kebumen, persaingan antar usaha sejenis semakin ketat. Kedai DR Jeletet yang sedang banyak diminati konsumen tentunya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan berkualitas. Hal ini tidak terlepas dari peran karyawan yang memiliki kinerja optimal, baik dalam hal kedisiplinan, ketepatan waktu hadir bekerja, kemampuan bekerjasama dengan rekan tim, maupun keterampilan melayani pelanggan. Namun, berdasarkan observasi awal masih ditemukan beberapa fenomena terkait kinerja karyawan, seperti keterlambatan masuk kerja, pelayanan yang kurang sigap saat kondisi ramai, serta koordinasi tim yang belum maksimal. Kondisi ini dapat memengaruhi kepuasan konsumen dan keberlangsungan usaha, sehingga diperlukan peningkatan kinerja karyawan agar Kedai DR Jeletet mampu bersaing dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini menguji faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada UMKM Kedai DR Jeletet Kebumen cabang 1 dan cabang 2.

Salah satu faktor yang di duga berpengaruh terhadap kinerja adalah *psychological safety* atau keamanan psikologi. Menurut Edmondson & Bransby (2023). Keamanan psikologis menggambarkan lingkungan kerja di mana individu percaya bahwa keterbukaan dan kejujuran diharapkan serta memungkinkan. Menurut A. Edmondson (1999) *Psychological safety* adalah "keyakinan bersama dalam sebuah tim bahwa tim tersebut aman untuk mengambil risiko interpersonal." Ini berarti anggota tim merasa nyaman untuk

berbicara, mengemukakan ide, atau mengakui kesalahan tanpa rasa takut akan dihukum atau dipermalukan.

Menurut William A. Kahn (1990) *Psychological safety* adalah "rasa aman individu dalam peran pekerjaan mereka, yang memungkinkan mereka untuk mengekspresikan diri secara penuh tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif terhadap status diri, karier, atau citra mereka.". Menurut Febrina & Rachmawati (2016) mendefinisikan *psychological safety* sebagai suatu kondisi yang mengurangi kecemasan dalam proses pembelajaran dan perubahan, sehingga individu lebih terbuka untuk menerima umpan balik dan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan yang bekerja di Kedai DR Jeletet Kebumen rasa aman yang mereka rasakan saat mereka bekerja yaitu antar karyawan itu tidak ada yang di tutup-tutupi mereka saling jujur satu sama lain baik terhadap antar karyawan ataupun dengan *owner* Kedai DR Jeletet itu sendiri mereka bisa mengemukakan pendapat mereka dengan tanpa ada rasa takut dan mereka juga bisa bercerita tentang kondisi pribadi mereka sendiri terhadap antar karyawan sebagai salah satu contoh ada karyawan yang sedang sakit mereka saling terbuka satu sama lain jadi seluruh karyawan Kedai DR Jeletet bersama-sama menjenguk karyawan yang sedang sakit tersebut suport yang di berikan organisasi juga ada, jadi di hati individu karyawan itu merasa di perhatikan dan nyaman dalam bekerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pada Kedai DR Jeletet kebumen adalah *servant leadership*, Menurut Giorgiov (2010) *servant leadership* adalah

seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* Astohar (2012). *Servant leadership* dapat menjadi alternatif kepemimpinan dalam masa perubahan organisasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo (2010) membuktikan bahwa konstruk *servant leadership* adalah *unidimensionalitas*, yang berarti konstruk ini merupakan satu konstruk yang utuh. konstruk *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Giorgiov (2010) adalah bahwa *servant leadership* di dasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap bawahan dengan meletakkan kepentingan bawahan diatas kepentingan pemimpin. Kedai DR Jeletet Kebumen yang baru saja membuka cabang baru tentu masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat bekerja secara optimal. Dalam kondisi ini, dibutuhkan sosok pemimpin yang tidak hanya mampu mengarahkan, tetapi juga melayani kebutuhan pegawainya. Fenomena yang terlihat di lapangan, beberapa karyawan masih memerlukan arahan intensif, dukungan moral, serta motivasi agar dapat bekerja dengan lebih percaya diri dan bersemangat. Tanpa kepemimpinan yang mampu mendengarkan, memahami, serta membangun kebersamaan, kinerja tim pada cabang baru ini dikhawatirkan belum bisa maksimal. Oleh karena itu, penerapan *servant*

leadership sangat dibutuhkan agar pemimpin dapat menjadi teladan, pendukung, sekaligus pendorong karyawan untuk bersama-sama memajukan Kedai DR Jeletet cabang baru.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi adalah suport organisasi atau bahasa lebih modernnya adalah *Perceived Organizational Suport (POS)*. Ariarni & Afrianty (2017) menyatakan *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan persepsi karyawan tentang seberapa jauh percaya bahwa kontribusi dan kesejahteraan dihargai oleh perusahaan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002:701) dalam Puspardini et al (2015) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Untuk itu, perusahaan perlu mengoptimalkan dukungan terhadap karyawan supaya memiliki persepsi bahwa perusahaan telah menghargai kontribusi.

Apabila karyawan beranggapan dukungan dari perusahaan yang telah diterima itu besar, persepsi positif akan muncul sehingga berdampak pada hasil kinerja. Menurut teori dukungan organisasi (OST; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Shore & Shore, 1995) dalam , Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017) karyawan berkembang persepsi umum

mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (persepsi dukungan organisasi, atau POS). Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, karyawan menyatakan bahwa mereka merasa dihargai dengan adanya reward yang diberikan oleh owner ketika omzet penjualan mengalami peningkatan. Bentuk reward tersebut dapat berupa pemberian bonus maupun penyelenggaraan acara khusus yang dibuat langsung oleh owner. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan mampu menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat, serta meningkatkan rasa loyalitas dan kebersamaan dalam tim.

*Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* yang mempengaruhi Kinerja, *Psychological Safety* juga berperan penting sebagai variabel intervening yang mempengaruhi kinerja karyawan kedai jeletet pada pekerjaan dan perusahaan. Gaya kepemimpinan, dukungan dari organisasi, keterbukaan antar karyawan dan organisasi, dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Karyawan akan produktif untuk bekerja dan ada rasa ingin tumbuh jika lingkungan dalam perusahaannya juga mendukung. Karyawan dengan *Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* cenderung akan lebih nyaman dengan pekerjaannya sehingga karyawan dapat mengekspresikan diri dan mengemukakan ide yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Eva et al (2019) mengemukakan bahwa *Servant leadership* meningkatkan *psychological safety* dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa aman untuk berinovasi dan berkolaborasi.

*Psychological safety* kemudian berperan sebagai mediator yang mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. *Perceived Organizational Support (POS)* meningkatkan komitmen afektif, yang kemudian menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, dukungan dari atasan (*perceived supervisor support*) dan sumber daya jaringan internal juga berkontribusi dalam memperkuat efek positif POS terhadap retensi karyawan (Newman et al., 2011).

Dengan demikian, *servant leadership* dan *perceived organizational support* melalui *psychological safety* sebagai variable intervening memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja karyawan pada Perusahaan Kedai DR Jeletet Kebumen. Berdasarkan latar belakang ini, penelitian dapat dilakukan dengan judul ” **Pengaruh *Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai Variabel Intervening ( Studi pada Karyawan Kedai DR Jeletet Kebumen) ”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pada Kedai DR Jeletet Kebumen. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pentingnya kinerja yang baik guna untuk melayani para konsumen yang berkunjung ke kedai Kedai DR Jeletet Kebumen. Hal ini membuat perusahaan perlu untuk meningkatkan Kinerja

karyawannya. *Psychological Safety* juga di gunakan untuk memediasi faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawan Kedai DR Jeletet Kebumen. Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat di rumuskan pertanyaan sebagai berikut?

Apakah pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Psychological Safety* di Kedai DR Jeletet Kebumen?

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Psychological Safety* di Kedai DR Jeletet Kebumen
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Psychological Safety* di Kedai DR Jeletet Kebumen?
3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
5. Apakah *Psychological Safety* berpengaruh terhadap Kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
6. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai variabel intervening?
7. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai variabel intervening?

### 1.3. Batasan Masalah

#### 1. Kinerja

Menurut Sulistyani (2009) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Mathis & Jackson (2006) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan meliputi :

- a. Kuantitas,
- b. Kualitas,
- c. Ketepatan waktu,
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerjasama

#### 2. *Perceived Organizational Support*

*Perceived organizational support* juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan dan perhatian penuh yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kerjanya yang disampaikan oleh (Intifada & Nurtjahjanti, 2013). Rhoades et al (2001) yang menyatakan terdapat 3 kategori utama yang dipersepsikan berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi yaitu :

- a. Keadilan (*fairness*)
- b. Dukungan atasan (*supervisor support*)
- c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job conditions*).

### 3. *Servant Leadership*

Sapengga (2016) menyatakan *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Adapun indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kasih yang murni atau *Agape (Agape Love)*
- b. Kerendahan Hati (*Humility*)
- c. Visi (*Vision*)
- d. Percaya (*Trust*)
- e. Pemberdayaan (*Empowerment*)

### 4. *Psychological Safety*

Kahn (1990) mendefinisikan *psychological safety* sebagai adanya kenyamanan dalam upaya menunjukkan diri tanpa khawatir terhadap persepsi negatif orang lain yang dapat berakibat pada *selfi-mage*, status atau karir. Melalui studi dari Brown & Leigh (1996) yang meletakkan *psychological safety* sebagai salah satu iklim organisasi sehingga menghasilkan indikator - indikator sebagai berikut:

- a. Dukungan manajemen
- b. *Clarity*
- c. *Self expression*

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang di angkat dari penelitian ini maka tujuan penelitiannya adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Servant leadership* terhadap *Psychplpgical Safety* di Kedai DR Jeletet Kebumen?
2. Untuk mengetahui pengaruh *Percheived Organizational Suport* terhadap *Psychological Safety* di Kedai DR Jeletet Kebumen?t
3. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
4. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
5. Untuk mengetahui pengaruh *Psychological Safety* terhadap kinerja di Kedai DR Jeletet Kebumen?
6. Untuk mengetahui pengaruh *Servan leadership* terhadap kierja dengan *Psychological Safety* sebagai variabel intervening?
7. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Suport* terhadap kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai variabel itervening?

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkuat bukti empiris. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam pendalaman teori-teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai Variabel Intervening.

### 2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi UMKM Kedai DR Jeletet Kebumen, yang khususnya mengenai masalah *Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja dengan *Psychological Safety* sebagai Variabel Intervening.

