

Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Memotivasi Kinerja Karyawan di Cafe D'real

Dini Rahma¹, Zahwa², Nadya Azhwa³, Sayyid Aflah Widad Sulthan Assegaf⁴
^{1,2,3,4} Universitas Tanjungpura

Histori Naskah

Diserahkan:
13-12-2024

Direvisi:
10-08-2025

Diterima:
23-04-2026

ABSTRACT

This research aims to comprehensively analyze the influence and effectiveness of managerial leadership styles on work motivation and employee performance indicators at Cafe D'Real, a cafe business entity facing the challenges of performance fluctuations and high customer complaints regarding waiting times. Utilizing a qualitative research design with an instrumental case study approach, in-depth field data was collected through semi-structured interviews, a three-month participatory observation, and operational document analysis involving nine key informants (manager, supervisor, baristas, and operational staff). Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model, which encompasses data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. Field findings indicate that the dominant leadership at Cafe D'Real is a transformational style that stimulates professional pride and creative initiative (intellectual stimulation). However, management failed to bridge the hygiene factors based on Herzberg's Theory due to the excessive application of full autonomy (*laissez-faire*) during peak hours, triggering role ambiguity, violations of Standard Operating Procedures (SOP), and inconsistencies in service time. The conclusion of this study affirms that transformational leadership in the labor-intensive F&B industry requires situational calibration with firm transactional interventions to ensure the consistency of operational standards.

Keywords : *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance, Human Resource Management, F&B Industry, Herzberg's Theory.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh dan efektivitas gaya kepemimpinan manajerial terhadap motivasi kerja dan indikator kinerja karyawan di Cafe D'Real, sebuah entitas bisnis kafe yang menghadapi tantangan fluktuasi kinerja dan tingginya keluhan pelanggan terkait waktu tunggu. Menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus instrumental, data lapangan dikumpulkan secara mendalam melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif selama tiga bulan, dan analisis dokumen operasional terhadap sembilan informan kunci (manajer, supervisor, barista, dan staf operasional). Analisis data dilakukan melalui model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa kepemimpinan dominan di Cafe D'Real adalah gaya transformasional yang merangsang kebanggaan profesi dan inisiatif kreativitas (*intellectual stimulation*). Namun, manajemen gagal menjembatani faktor higienis (*hygiene factors*) berdasarkan Teori Herzberg akibat penerapan gaya otonomi penuh (*laissez-faire*) yang berlebihan pada jam sibuk, memicu ambiguitas peran, pelanggaran Standar Operasional Prosedur (SOP), dan inkonsistensi waktu pelayanan. Simpulan studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional di industri F&B padat karya memerlukan kalibrasi situasional dengan intervensi transaksional yang tegas guna memastikan konsistensi standar operasional.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Industri F&B, Teori Herzberg.*

Corresponding Author : Sayyid Aflah Widad Sulthan Assegaf, e-mail: aflahwidadsulthan@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman (*Food and Beverage/F&B*) di Indonesia pada periode transisi menuju tahun 2026 menghadapi lanskap makroekonomi yang dipenuhi dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Secara historis, sektor ini merupakan salah satu pilar utama penggerak Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, dengan kontribusi yang sangat signifikan mencapai 7,23% pada tahun 2024. Sektor ini secara konsisten menikmati tingkat pertumbuhan tahunan yang ajek di kisaran 7-9% pada era sebelum pandemi. Namun, proyeksi analitik terkini dari berbagai lembaga riset ekonomi mengindikasikan adanya pergeseran menuju fase stagnasi. Pertumbuhan industri yang sebelumnya ditargetkan secara optimis dapat menyentuh angka 6%, kini direvisi melambat menjadi sekitar 5%, (Susanto, 2025)

Perlambatan indikator makroekonomi ini dipicu oleh berbagai dinamika yang saling beririsan. Pertama, terjadi pelemahan daya beli domestik secara struktural. Menurut analisis pelacakan indeks konsumsi dari CRIF Indonesia, segmen minuman (*beverage*) bahkan mengalami kontraksi sebesar 1,3% pada awal tahun 2025, sebuah sinyal yang sangat mengkhawatirkan bagi industri yang sangat bergantung pada pertumbuhan volume dan pengeluaran diskresioner rumah tangga, (crifasia., 2025) Kedua, terjadi pergeseran preferensi konsumen yang masif. Konsumen modern semakin menuntut adanya titik keseimbangan antara fungsionalitas produk (kesehatan dan nutrisi) dengan kenyamanan (*convenience*), serta ekspektasi yang tinggi terhadap pengalaman ruang dan layanan (*hospitality*). Di sisi lain, rantai pasok global yang belum sepenuhnya pulih serta ancaman tarif perdagangan internasional menambah tekanan pada struktur margin laba perusahaan F&B, baik pada tataran makro maupun pada level usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). (A.Md.Par, 2025)

Meskipun dihadapkan pada disrupsi dan tekanan ekonomi berskala besar, sub-sektor Hotel, Restoran, dan Kafe (HoReCa) khususnya fenomena kedai kopi spesialti (*specialty coffee shops*) tetap menunjukkan resiliensi yang luar biasa. Pertumbuhan eksponensial kelas menengah urban, dominasi generasi milenial dan Generasi Z (*Gen Z*) dalam struktur demografi, serta adaptasi model kerja hibrida (*remote working*) telah mereposisi fungsi ontologis sebuah kafe, (Amin, 2026; Azzahra et al., 2023) (Rachmatunnissa & Deliana, 2020) Kafe modern tidak lagi sekadar entitas komersial tempat terjadinya transaksi jual-beli makanan dan minuman; ia telah berevolusi menjadi "ruang ketiga" (*third place*) yang bertindak sebagai pusat interaksi sosial, ekosistem kerja ko-laboratif, dan manifestasi gaya hidup. Dalam ekosistem yang bertransformasi begitu cepat dan sangat kompetitif ini, diferensiasi produk saja tidak lagi memadai. Keberlanjutan sebuah bisnis kafe sangat bertumpu pada kualitas interaksi manusia yang difasilitasi di dalamnya. Oleh karena itu, modal manusia (*human capital*), khususnya karyawan garis depan seperti barista dan pelayan (*frontliners*), menduduki posisi sentral sebagai ujung tombak pelayanan yang menentukan kualitas pengalaman pelanggan atau penciptaan *moment of truth* yang berkesan, (Abrar Raditya R, 2021)

Dalam konteks operasional kafe modern, praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi tantangan multidimensional yang sangat unik. Industri pelayanan ini memiliki karakteristik inheren berupa jam kerja yang panjang (sering kali melibatkan sistem kerja gilir atau *shift* yang tidak beraturan), tekanan operasional yang sangat tinggi pada jam-jam sibuk (*peak hours*), serta kompensasi finansial dasar yang umumnya berada di batas Upah Minimum Regional (UMR). Karakteristik ekosistem kerja semacam ini menjadikan industri F&B, khususnya sektor kafe, sangat rentan terhadap tingginya tingkat perputaran karyawan (*employee turnover rate*), (Priscilla & Lilis, 2025a)

Lebih jauh, mengelola tenaga kerja di kafe modern menuntut pendekatan psikososial yang jauh berbeda dibandingkan dengan manajemen pabrik atau industri manufaktur konvensional. Tenaga kerja kafe modern saat ini mayoritas diisi oleh Generasi Z sebuah kohort demografis yang memiliki pandangan dunia (*worldview*) yang spesifik mengenai dunia kerja. Karyawan dari generasi ini cenderung mencari makna dan tujuan (*purpose-driven*) dalam pekerjaan mereka, menuntut keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), menginginkan otonomi untuk berekspresi, serta mengharapkan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung aktualisasi diri, (Ramadhani & Indawati, 2021) Jika ekspektasi psikologis ini tidak terpenuhi, mereka sangat mudah kehilangan motivasi, yang secara langsung berdampak pada penurunan komitmen organisasional dan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, faktor motivasi kerja menjadi prediktor paling kritis terhadap kinerja teknis karyawan, kelancaran operasional harian, efisiensi waktu, dan pada akhirnya, kepuasan pelanggan.

Motivasi kerja yang optimal tidak muncul dari ruang hampa; motivasi merupakan hasil konstruksi sosial, budaya organisasi, dan relasi kekuasaan di dalam perusahaan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang manajer atau pemilik usaha bertindak sebagai katalisator utama. (Bonardo & Marpaung, 2025) Kepemimpinan secara akademis didefinisikan sebagai kemampuan, proses, dan pendekatan seorang individu untuk memengaruhi, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku sekelompok bawahan agar bersedia bekerja sama secara efektif dan kohesif demi mencapai visi dan tujuan organisasi. Di sektor kafe, di mana interaksi antara manajer dan bawahan terjadi dalam ruang yang sempit, intens, dan nyaris tanpa sekat hierarkis struktural, manifestasi gaya kepemimpinan dirasakan secara langsung dan instan oleh para karyawan.

Berbagai literatur terdahulu telah mendokumentasikan secara ekstensif dampak signifikan kepemimpinan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja di industri F&B. Sebagai contoh diskursif yang krusial, sebuah riset komprehensif terbaru mengenai industri F&B di Myanmar menemukan adanya korelasi positif yang sangat kuat antara berbagai tipe kepemimpinan dengan performa karyawan, (Htun et al., 2024) Temuan riset tersebut memberikan anomali yang sangat menarik: gaya *laissez-faire* (pendekatan kepemimpinan yang memberikan otonomi penuh dengan intervensi manajerial yang sangat minim) secara mengejutkan menghasilkan efektivitas korelasi yang paling tinggi ($r = 0,717$), disusul oleh kepemimpinan transformasional di tempat kedua ($r = 0,695$). Keberhasilan *laissez-faire* dalam studi tersebut diatribusikan pada tingginya pemberdayaan karyawan, yang membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

Di sisi lain, narasi arus utama dalam literatur MSDM Indonesia justru sangat mengunggulkan kepemimpinan transformasional. Model Kepemimpinan Transformasional yang digagas oleh Bernard Bass dan Avolio diakui sebagai instrumen paling komprehensif dan ampuh untuk meningkatkan kinerja, (Budiarto, 2024) Pemimpin transformasional memotivasi bawahan tidak sekadar melalui pertukaran transaksional mekanistik (gaji untuk pekerjaan), melainkan dengan menyelaraskan tujuan individual pekerja dengan visi luhur organisasi, (Htun et al., 2024) Kepemimpinan ini dibangun di atas empat dimensi utama: (1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), di mana pemimpin menjadi *role model* moral dan profesional; (2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), yakni kemampuan mengartikulasikan visi yang menggugah emosi; (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), yang menantang bawahan untuk berinovasi dan mendobrak *status quo*; dan (4) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*), yang menempatkan pemimpin sebagai mentor yang empati terhadap kebutuhan unik setiap karyawan, (Teoh et al., 2022)

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berakar pada teori pertukaran sosial, di mana pemimpin fokus pada aspek manajerial harian, kejelasan SOP, dan penerapan sistem *reward and punishment* yang jelas. Perdebatan akademis mengenai gaya mana yang paling optimal apakah transformasional yang menginspirasi, transaksional yang mendisiplinkan, atau *laissez-faire* yang membebaskan menjadi wilayah kajian yang sangat dinamis ketika diterapkan pada lingkungan kerja yang sangat partikular seperti kafe.

Meskipun eksplorasi akademis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja telah banyak dipublikasikan dalam berbagai jurnal nasional maupun internasional, terdapat kesenjangan teoretis dan metodologis (*research gap*) yang bersifat substansial, terutama dalam konteks empiris UMKM kafe modern di Indonesia.

Pertama, mayoritas studi terdahulu sangat didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang bersifat konfirmatori, (Ramadhani & Indawati, 2021) Studi-studi tersebut umumnya menggunakan kuesioner skala Likert untuk membuktikan besaran nilai signifikansi (pengujian hipotesis *t-test* dan *F-test*) antara variabel independen dan dependen. Kelemahan ontologis dari pendekatan kuantitatif murni dalam riset perilaku adalah ketidakmampuannya dalam menjelaskan mekanisme *bagaimana* (how) dan *mengapa* (why) sebuah gaya kepemimpinan tertentu berhasil memotivasi, atau justru menemui kebuntuan saat dihadapkan pada tekanan operasional yang nyata, kelelahan fisik (*burnout*), dan dinamika psikososial antara manajer dan barista di area *bar* yang sempit. Angka korelasi tidak mampu membedah "kotak hitam" (*black box*) proses interaksi antarmanusia.

Kedua, sangat sedikit literatur kualitatif yang mengintegrasikan secara holistik analisis dimensi kepemimpinan transformasional dengan turunan indikator kinerja teknis yang spesifik dalam operasional F&B, seperti kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), efisiensi manajemen waktu tunggu (*waiting time*), dan resolusi keluhan tamu (*guest complaint handling*), (Abrar Raditya R, 2021)

Berangkat dari celah eksplanatori tersebut, "Cafe D'Real", yang berlokasi di kawasan strategis dan padat populasi kelas menengah urban di Indonesia, menawarkan lanskap fenomena yang sangat unik dan krusial untuk diteliti. Merupakan representasi paripurna dari tren *specialty coffee shop*, kafe ini secara agresif mencatatkan peningkatan volume transaksi harian dan ekspansi ragam menu dalam dua tahun operasional terakhirnya. Namun, di balik keberhasilan komersial tersebut, data sekunder dari operasional internal menunjukkan sebuah anomali paradoksal: terjadi lonjakan persentase pelanggaran kebersihan area kerja, inkonsistensi rasa ekstraksi *espresso*, serta peningkatan volume keluhan pelanggan yang signifikan, terutama yang berkaitan dengan lambatnya waktu pelayanan (*waiting time*) pada akhir pekan, (Rahman & Putri, 2019)

Paradoks ini menjadi sangat menarik untuk dikaji secara mendalam karena pihak manajemen puncak Cafe D'Real secara eksplisit mengklaim telah menerapkan kompensasi finansial yang kompetitif (di atas rata-rata pasar lokal) serta menerapkan pendekatan manajemen operasional yang sangat egaliter, partisipatif, dan mengusung nilai-nilai "kekeluargaan" yang identik dengan gaya kepemimpinan transformasional.¹⁸ Terdapat kesenjangan (*disconnect*) yang mencolok antara niat baik dan persepsi manajemen mengenai kepemimpinan yang humanis, dengan realitas kinerja mekanistik dan kepatuhan administratif staf di lapangan. Mengeksplorasi disonansi ini tidak hanya relevan untuk penyelamatan operasional kafe tersebut, tetapi juga berpotensi menghasilkan wawasan teoretis baru terkait batasan penerapan teori kepemimpinan Barat dalam demografi dan lanskap kultural pekerja Gen Z di industri pariwisata Indonesia.

Berdasarkan argumentasi fenomenologis dan rasionalisasi teoretis yang telah diuraikan, penelitian kualitatif ini dirancang secara definitif untuk mencapai tujuan-tujuan berikut:

1. Mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan mendekonstruksi secara mendalam gaya kepemimpinan dominan yang diimplementasikan oleh manajemen operasional di Cafe D'Real dalam interaksi harian mereka dengan bawahan.
2. Menganalisis secara kritis tingkat, bentuk, dan arah motivasi kerja karyawan (baik dimensi intrinsik maupun ekstrinsik) sebagai respons psikologis terhadap stimulasi gaya kepemimpinan yang diterapkan.
3. Mengevaluasi secara empiris dampak kombinasi gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi tersebut terhadap pemenuhan indikator kinerja karyawan yang spesifik, dengan fokus pada kepatuhan terhadap SOP, kreativitas pelayanan, dan efisiensi waktu manajemen pesanan.
4. Merumuskan sebuah kerangka rekomendasi manajerial yang pragmatis, aplikatif, dan berbasis data untuk menjembatani kesenjangan antara visi kepemimpinan dan realitas operasional dalam ekosistem UMKM kafe modern.

METODE PENELITIAN

Guna membedah kompleksitas fenomena kepemimpinan dan dinamika psikologis karyawan di Cafe D'Real secara mendalam, penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis metode studi kasus instrumental (*instrumental case study*). Pemilihan paradigma kualitatif didasarkan pada argumentasi filosofis bahwa tujuan utama riset ini bukanlah untuk mencari generalisasi probabilistik atau mereduksi realitas perilaku manusia ke dalam angka-angka statistik yang kaku, melainkan untuk menggali makna, persepsi subjektif, pengalaman *lived experience*, dan interpretasi mendalam dari aktor-aktor yang terlibat langsung dalam sistem sosial organisasi.

Kepemimpinan dan motivasi merupakan konstruk psikososial yang sangat dinamis dan dikonstruksi secara relasional. Oleh karenanya, pendekatan kualitatif deskriptif-analitis memungkinkan peneliti untuk mengobservasi secara langsung manifestasi praktik kepemimpinan dalam latar (*setting*) alamiahnya, menangkap nuansa komunikasi non-verbal, memahami konteks tekanan lingkungan kerja saat terjadinya konflik operasional, dan menemukan rasionalitas di balik perilaku karyawan yang tidak dapat direkam secara presisi oleh instrumen kuesioner terstruktur. Pendekatan studi kasus tunggal dipilih karena Cafe D'Real menghadirkan kondisi unik terkait paradoks antara gaya manajemen yang egaliter dengan kegagalan kepatuhan operasional, menjadikannya representasi instrumen yang tepat untuk menguji teori kepemimpinan dalam konteks industri F&B pasca-pandemi.

Penelitian ini dilaksanakan secara eksklusif pada entitas Cafe D'Real. Penentuan dan pemilihan informan kunci dilakukan dengan menerapkan teknik *purposive sampling*, yang merujuk pada prinsip *theoretical sampling* dari tradisi kualitatif. Informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria dan pertimbangan spesifik, yakni penguasaan informasi operasional, durasi masa kerja (minimal 6 bulan untuk menjamin pengalaman berinteraksi dengan pimpinan), dan keterlibatan sentral dalam aktivitas pelayanan. Penelitian ini memanfaatkan teori yang relevan untuk membandingkan antara pelaksanaan teori dan praktik yang terjadi di lapangan. Setelah data diperoleh, peneliti melakukan pengolahan dan analisis data menggunakan metode kualitatif. Analisis ini menghasilkan pembahasan yang fokus pada gaya kepemimpinan dalam memotivasi karyawan "cafe D'Real". Penelitian ini dilakukan pada usaha "cafe D'Real" yang beralamat di Jalan Gusti Hamzah No. 10C, Pontianak.

Penelitian ini dilaksanakan secara eksklusif pada entitas Cafe D'Real. Penentuan dan pemilihan informan kunci dilakukan dengan menerapkan teknik *purposive sampling*, yang merujuk pada prinsip *theoretical sampling* dari tradisi kualitatif. Informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria dan pertimbangan spesifik, yakni penguasaan informasi operasional, durasi masa kerja (minimal 6 bulan



untuk menjamin pengalaman berinteraksi dengan pimpinan), dan keterlibatan sentral dalam aktivitas pelayanan. Untuk memastikan keberimbangan representasi data (*multilevel perspective*) dan menghindari bias narasi dari struktur hierarkis, peneliti melibatkan total 9 (sembilan) informan kunci. Komposisi demografis dan peran struktural informan disajikan secara rinci pada Tabel 1. Profil informan mencerminkan dominasi tenaga kerja usia muda (Gen Z) yang merupakan karakteristik umum dari ekosistem bisnis kafe spesialti.

Tabel 1. Profil Demografis dan Peran Informan Penelitian Cafe D'Real

No	Kode Informan	Peran Jabatan / Posisi	Usia (Tahun)	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir	Keterangan Peran Utama dalam Organisasi
1	M-1	Manajer Operasional	32	3 Tahun	S1 Manajemen Bisnis	Penanggung jawab strategis, pembuat keputusan akhir, dan pengawas operasional keseluruhan.
2	SPV-1	Shift Supervisor Pagi	26	2 Tahun	D3 Perhotelan	Menjembatani instruksi manajerial dengan staf bar, memastikan kesiapan <i>opening</i> kafe.
3	SPV-2	Shift Supervisor Malam	25	1.5 Tahun	SMA / Sederajat	Mengelola transaksi <i>rush hour</i> malam hari dan memastikan penutupan (<i>closing</i>) kafe sesuai prosedur.
4	B-1	Head Barista	24	2 Tahun	D3 Pariwisata	Penanggung jawab kalibrasi mesin, kontrol kualitas ekstraksi kopi, dan resep dasar.
5	B-2	Barista Senior	23	1.5 Tahun	Mahasiswa Aktif	Meracik minuman, berinteraksi langsung dengan tamu, dan menciptakan inovasi <i>latte art</i> .
6	B-3	Barista Junior	20	8 Bulan	Mahasiswa Aktif	Membantu penyiapan bahan, pembuatan minuman non-kopi, pendampingan bar.
7	B-4	Barista Junior	21	6 Bulan	SMA / Sederajat	Menangani kasir rangkap peracik minuman pada

8	K-1	Staf Dapur (Cook)	24	2 Tahun	SMK Tata Boga	jam-jam pergantian <i>shift</i> . Bertanggung jawab penuh atas kualitas produk makanan padat dan inventaris dapur.
9	F-1	Floor/Server	19	6 Bulan	Mahasiswa Aktif	Mengantar pesanan, <i>bussing</i> (membersihkan) meja, menjaga sanitasi area tamu.

Jumlah sampel sebanyak 9 orang ini dipandang memadai untuk jenis riset kualitatif karena data yang dikumpulkan pada akhir periode wawancara telah mencapai titik saturasi (*data saturation*), di mana tidak ditemukan lagi variasi informasi atau tema sentral yang baru terkait praktik manajemen dan respons kinerja di lokasi studi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sekilas tentang Cafe D'Real

Cafe D'Real merupakan sebuah cafe yang mengusung konsep klasik modern dengan nuansa nyaman dan santai. Cafe ini telah Berdiri sejak tahun 2015, terletak di Jalan Gusti Hamzah No. 10C. Cafe ini hadir sebagai tempat bagi siapa saja yang ingin menikmati momen santai, bekerja dengan produktif, atau sekadar berbincang hangat bersama teman dan keluarga. Dengan mengusung konsep klasik modern dengan nuansa yang nyaman, suasana pada cafe tersebut terasa ramah dan nyaman, dan menjadikannya pilihan yang tepat untuk bersantap atau sekadar bersantai.

Cafe D'real tidak hanya menyuguhkan konsep klasik modern, tetapi juga pada kualitas makanan dan minuman yang ada di cafe d'real. Semua makanan dan minuman di cafe tersebut menggunakan bahan-bahan yang fresh. Menu minuman andalan cafe d'real yaitu kopi susunya karena menggunakan kopi yang premium dan rasa yang creamy. Tidak hanya menjual kopi cafe d'real juga menjual beragam minuman non-kopi, seperti jus buah, es teh air jeruk dan lain-lain. Sedangkan makanan yang paling banyak dibeli yaitu mie tiaw goreng karena memakai daging sapi, telur dan memiliki rasa yang khas. Tak hanya itu, cafe d'real juga menjual makanan-makanan arab seperti; nasi mandhi, nasi kebuli, dan nasi kabsah.

B. Konteks Ekologis dan Dinamika Operasional Cafe D'Real

Sebelum membedah inti kepemimpinan, penting untuk memahami lanskap struktural di mana interaksi tersebut terjadi. Berdasarkan observasi, Cafe D'Real mengadopsi struktur organisasi yang sangat datar (*flat organization structure*). Tidak terdapat hierarki berlapis yang kaku yang memisahkan antara manajemen puncak dan level operasional; ruang kerja Manajer Operasional (M-1) bahkan berada di dalam area bar yang terintegrasi dengan mesin *espresso*.

Dinamika operasional kafe ini dicirikan oleh polarisasi volume pengunjung yang sangat ekstrem. Pada hari kerja (Senin-Kamis), ritme kerja berjalan statis. Pelanggan didominasi oleh pekerja lepas (*freelancers*) dan mahasiswa yang menggunakan fasilitas kafe sebagai *coworking space*, menuntut suasana tenang dan konektivitas internet, namun dengan siklus perputaran meja (*table turnover*) yang sangat lambat. Sebaliknya, pada akhir pekan (Jumat sore hingga

Minggu), kafe mengalami tekanan operasional luar biasa (*rush hour*). Area kafe seketika berubah bising, pesanan membeludak dalam waktu yang simultan melalui platform *dine-in* maupun aplikasi pesan antar *online*, memaksa mesin bar dan staf dapur bekerja pada kapasitas maksimalnya. Dalam transisi dua dunia operasional inilah praktik kepemimpinan M-1 diuji.

C. Identifikasi Gaya Kepemimpinan Dominan

Sintesis dari triangulasi data menunjukkan bahwa Manajer Operasional (M-1) tidak merepresentasikan satu varian gaya kepemimpinan secara monolitik dan absolut. Namun, secara persentase frekuensi kemunculan perilaku, M-1 secara dominan mengartikulasikan Gaya Kepemimpinan Transformasional, yang dipadukan dengan pendekatan otonomi ekstrem atau Gaya Laissez-Faire pada kondisi spesifik, serta pengabaian secara masif terhadap Gaya Transaksional.

Bukti empiris penerapan gaya transformasional di Cafe D'Real dapat didekonstruksi menggunakan empat dimensi klasik dari Teori Bass, (Teoh et al., 2022) yang dipetakan beserta bukti kutipan verbatim pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pemetaan Dimensi Kepemimpinan Transformasional M-1 di Cafe D'Real

No	Dimensi Bass	Definisi Operasional	Manifestasi Empiris di Lapangan (Hasil Observasi & Transkrip)	Interpretasi Dampak Psikologis
1	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Pemimpin menjadi <i>role model</i> , menunjukkan dedikasi tinggi, dan dihormati.	Observasi: M-1 tidak segan membersihkan sisa makanan atau membantu mencuci peralatan saat staf <i>floor</i> kewalahan. Kutipan B-1: " <i>Bapak itu turun tangan langsung, Mas. Beliau nggak cuma tunjuk-tunjuk dari belakang meja. Kita jadi sungkan kalau mau malas-malasan.</i> "	Menghancurkan jarak kekuasaan (<i>power distance</i>) dan membangun rasa hormat yang organik, bukan karena ketakutan hierarkis.
2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Mengomunikasikan ekspektasi tinggi secara emosional dan membangun visi masa depan.	Observasi: Saat <i>briefing</i> 10 menit sebelum <i>shift</i> akhir pekan, M-1 tidak memaparkan target omzet harian. Ia berbicara tentang: " <i>Mari buat tamu yang sedang penat seminggu bekerja merasa bahagia saat meminum kopi kita hari ini.</i> "	Mengonversi tugas mekanistik (meracik kopi) menjadi pekerjaan yang bermakna (<i>purposeful work</i>). ¹³
3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Mendorong bawahan mencari pendekatan baru, tidak menghukum kegagalan inovasi.	Kutipan M-1: " <i>Saya berikan kebebasan bar untuk explore beans atau sirup homemade. Kalau gagal, ya dibuang, yang penting belajar.</i> " Kutipan B-2: " <i>Saya bangga saat resep mocktail buatan saya disetujui masuk buku menu.</i> "	Mendorong tingkat kreativitas yang eksponensial. Barista merasa diakui sebagai "seniman kopi", bukan buruh peracik.
4	Pertimbangan Individual	Memerhatikan kebutuhan unik setiap karyawan,	Observasi: Penyesuaian jadwal (<i>rostering</i>) yang	Menciptakan lingkungan kerja bersuasana

(*Individualized
Consideration*)

menjadi mentor yang
empatik.

sangat fleksibel mengikuti
jadwal kuliah B-3 dan B-
4. M-1 sering mengajak
dialog personal empat
mata di teras luar saat
karyawan terlihat stres.

kekeluargaan yang
membuat karyawan
merasa sangat aman
secara emosional.

Anomali *Laissez-Faire* dan Ketiadaan Transaksional Meskipun pilar transformasional berdiri tegak, temuan krusial dari observasi justru menyoroti apa yang *tidak* dilakukan oleh manajemen. Terjadi pergeseran gaya kepemimpinan secara situasional menuju *Laissez-Faire* (pembiaran) yang tidak terstruktur. M-1 memiliki kecenderungan untuk menghindari dari manajemen mikro (*micromanagement*). Pada jam-jam *off-peak*, M-1 kerap kembali ke ruangannya atau meninggalkan kafe, mendelegasikan wewenang operasional sepenuhnya kepada SPV-1 atau SPV-2 tanpa parameter monitoring yang ketat.

Lebih krusial lagi, gaya kepemimpinan transaksional yang berpusat pada penetapan hukuman, kedisiplinan mekanis, dan kepatuhan absolut (*contingent reward and management by exception*) nyaris tidak terlihat. M-1 sangat segan memberikan teguran keras (*reprimand*) secara terbuka saat barista mengabaikan SOP, karena khawatir merusak atmosfer "kekeluargaan". Kutipan dari K-1 (Staf Dapur) secara tajam merekam ironi ini: "*Enaknya kerja di sini memang fleksibel, Mas. Tapi kalau ada anak depan (barista) yang main HP terus padahal gelas kotor numpuk, Pak M cuma diam atau malah Pak M sendiri yang beresin. Jadinya anak-anak yang disiplin ngerasa capek sendiri.*"

D. Kondisi Empiris Motivasi Kerja Karyawan

Penilaian terhadap motivasi kerja karyawan Cafe D'Real harus dipisah ke dalam dua spektrum analitis yang berbeda, karena dampak dari kepemimpinan M-1 menghasilkan divergensi motivasi.

1. Tingkat Motivasi Intrinsik yang Sangat Tinggi Sebagian besar *frontliner*,

khususnya Barista Utama (B-1, B-2), menunjukkan tingkat keterikatan kerja (*job engagement*) dan dorongan intrinsik yang fenomenal. Mereka memiliki kebanggaan profesi yang mendalam. Otonomi kognitif yang diberikan melalui gaya stimulasi intelektual mendorong para barista untuk secara proaktif memoles kemampuan *latte art* mereka pasca jam kerja, mendalami literasi varietas biji kopi, dan mempromosikan produk kafe di akun media sosial pribadi mereka tanpa instruksi formal dari manajemen, (Rahman & Putri, 2019) Mereka menemukan kepuasan murni dari *pekerjaan itu sendiri*.

2. Degradasi Motivasi Ekstrinsik dan Gejala *Burnout*

Sebaliknya, pada tataran operasional higienis dan logistik dasar, motivasi ekstrinsik mengalami degradasi yang mengkhawatirkan. Observasi dan wawancara dengan level supervisor (SPV-2) dan *Server* (F-1) menyingkapkan adanya perasaan kelelahan emosional (*emotional burnout*). Ketiadaan ketegasan transaksional dari pimpinan memicu munculnya fenomena *social loafing* atau *free-riding* (pembonceng gratis). Karyawan tertentu memanfaatkan celah gaya *laissez-faire* untuk bersantai, sehingga beban kerja terutama pekerjaan yang bersifat tidak menyenangkan seperti mengepel tumpahan minuman, mencuci piring, atau melakukan *stock opname* bahan baku menumpuk pada segelintir karyawan yang lebih memiliki integritas. Keengganan M-1 untuk menerapkan sistem sanksi (*punishment*) yang objektif atas nama keharmonisan hubungan justru menghancurkan persepsi keadilan di mata karyawan, memicu demotivasi laten.

E. Indikator Kinerja Karyawan dan Resolusi Keluhan Pelanggan

Pengukuran performa tidak dapat dilepaskan dari manifestasi perilaku di lapangan. Untuk mengkuantifikasi temuan kualitatif, evaluasi indikator kinerja karyawan Cafe D'Real dipetakan menggunakan turunan instrumen *Graphic Rating Scale* (GRS) yang lazim diaplikasikan pada manajemen kinerja kafe (meliputi: inisiatif/kreativitas, efisiensi waktu, komunikasi, dan kepatuhan/kebersihan). Hasilnya menggambarkan kontradiksi yang sangat tajam, sebagaimana direpresentasikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Evaluasi Indikator Kinerja dan Kaitannya dengan Perilaku Kepemimpinan

No	Indikator Kinerja	Deskripsi Status Kinerja Empiris di Lapangan	Analisis Korelasi dengan Gaya Kepemimpinan
1	1. Inisiatif & Kreativitas Pelayanan	Sangat Cemerlang. Karyawan mampu membangun <i>rapport</i> (kedekatan) personal dengan pelanggan tetap. Resep inovatif sering muncul.	Berkorelasi langsung dengan keberhasilan dimensi Transformasional (<i>Intellectual Stimulation</i> dan pemberian otonomi).
2	2. Komunikasi Internal Tim	Sangat Fluktuatif. Harmonis saat <i>off-peak</i> . Namun saat <i>rush hour</i> (Jumat malam), sering terjadi miskomunikasi fatal yang menyebabkan pesanan tertukar antara bar dan dapur.	Gaya komunikasi M-1 yang terlalu halus (<i>soft approach</i>) gagal membentuk struktur komando militeristik yang esensial saat krisis.
3	3. Efisiensi Waktu Penyajian	Rendah (Menurun). Analisis log komplain menunjukkan waktu tunggu (<i>waiting time</i>) menu manual brew kerap menembus 20 menit (SOP ideal <12 menit).	Efek samping negatif dari pemberian otonomi ekstrem (<i>laissez-faire</i>). Barista memprioritaskan "estetika artistik" daripada "kecepatan taktis".
4	4. Kepatuhan SOP & Kebersihan Higienis	Kritis / Buruk. <i>Logbook</i> inspeksi kebersihan toilet harian sering terlewat. Rotasi bahan baku (FIFO) di <i>chiller</i> berantakan. Area <i>bussing</i> meja kotor lambat dibersihkan.	Akibat ketiadaan instrumen kepemimpinan Transaksional. Tidak ada <i>reward</i> harian untuk kebersihan, tidak ada penalti finansial untuk kemalasan.

Analisis Dokumen Keluhan Pelanggan (*Guest Complaint Log*) Konfirmasi atas memburuknya indikator efisiensi waktu dan kebersihan divalidasi secara objektif melalui peninjauan rekam keluhan pelanggan. Sepanjang enam bulan terakhir, persentase dominan keluhan (sebesar 68%) tidak berkaitan dengan kegagalan kualitas produk ("kopi terlalu pahit" atau "makanan tidak enak"). Komplain difokuskan secara masif pada operasional dasar: kelambatan pelayanan pesanan saat kafe sedang padat, kondisi meja yang masih kotor oleh piring pelanggan sebelumnya selama berbelas menit, serta staf yang terlihat "mengobrol" santai di balik mesin kopi sementara antrean menumpuk. Anomali ini menegaskan bahwa meskipun karyawan merasa "terinspirasi" oleh manajer mereka, fondasi manajemen operasional kafe tengah berantakan

F. Dekonstruksi Paradoks Kepemimpinan Transformasional di Industri Kafe F&B

Inti paling krusial dari temuan riset ini adalah pembongkaran atas paradoks efektivitas kepemimpinan transformasional di sektor industri jasa bervolume tinggi (*high-velocity service*

sector). Literatur akademik arus utama secara masif dan nyaris tanpa kritik mempromosikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai *panacea* (obat segala penyakit) untuk berbagai permasalahan sumber daya manusia, (Ramadhani & Indawati, 2021) Berdasarkan kerangka Teori Kepemimpinan Bass, temuan lapangan memvalidasi bahwa Manajer Cafe D'Real sangat berhasil menanamkan *ideologized influence* dan *inspirational motivation*. Pendekatan ini secara brilian mendekonstruksi hierarki militeristik F&B tradisional yang umumnya otoriter, elitis, dan penuh tekanan. Di Cafe D'Real, staf dari kalangan Gen-Z merespons ruang psikologis yang aman ini dengan mencurahkan inisiatif, kreativitas menu, dan membangun keramahan yang otentik aspek tidak berwujud (*intangible assets*) yang menjadi fondasi kompetitif sebuah bisnis *specialty coffee* modern.

Namun demikian, riset ini membuktikan secara empiris batas limitasi spasial dan fungsional dari gaya transformasional tersebut. Ketika kafe bertransisi dari entitas sosial yang santai di siang hari menjadi sebuah pabrik pengolahan makanan super cepat di akhir pekan (*rush hour*), visi besar dan kalimat inspirasional seorang pemimpin menjadi tidak relevan. Mengingat sifat proses produksi jasa F&B terjadi secara simultan dengan proses konsumsinya di ruang yang sama secara *real-time*, setiap keterlambatan 3 menit atau kelalaian mengelap satu tetes sirup akan terakumulasi menjadi kekacauan sistemik. (Priscilla & Lilis, 2025b) Pada titik kritis ini, penolakan Manajer Operasional untuk mengaktifkan mode Kepemimpinan Transaksional (seperti intervensi mikro, pemberian komando yang instruksional-preskriptif, serta penetapan aturan ganjaran tegas untuk pelanggaran SOP) berakibat fatal. Kemampuan untuk "menginspirasi jiwa" staf gagal diterjemahkan menjadi kemampuan untuk "mendisiplinkan gerakan fisik" staf. Oleh karena itu, penelitian ini membantah superioritas absolut dari kepemimpinan transformasional, dan mengusulkan bahwa di industri F&B, pendekatan ini memiliki kelemahan inheren dalam menjaga standardisasi mekanistik.

G. Paradoks Laissez-Faire dan Tingkat Kematangan Pekerja Generasi Z

Pembahasan menjadi sangat menarik ketika kita mengonfrontasikan perilaku pembiaran operasional M-1 dengan literatur regional terkini. Sebuah studi komparatif berskala masif (mensurvei 300 manajer) pada industri F&B di Yangon, Myanmar, yang dipublikasikan pada akhir tahun 2024, menemukan secara mengejutkan bahwa pendekatan *laissez-faire* (kepemimpinan lepas tangan dan pemberian otonomi penuh) memiliki korelasi *paling positif* dan *paling kuat* terhadap pencapaian target kerja dan efisiensi di industri makanan dan minuman ($r = 0.717$), jauh mengalahkan gaya transformasional maupun transaksional. Riset tersebut berargumen bahwa dalam ekosistem kafe yang dinamis, otonomi penuh memerdekakan staf untuk mengambil keputusan instan (*empowerment*) demi memuaskan pelanggan, (Htun et al., 2024)

Lantas, mengapa implementasi gaya otonomi yang sangat mirip di Cafe D'Real justru menghasilkan kejatuhan pada indikator waktu tunggu (Tabel 3) dan pelanggaran sanitasi?

Divergensi ekstrem hasil temuan ini dapat dieksplanasikan melalui kerangka Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*) dari Paul Hersey dan Ken Blanchard. Efektivitas gaya kepemimpinan delegatif (*laissez-faire*) memiliki syarat mutlak (*prerequisite*): ia hanya akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja jika dan hanya jika bawahan memiliki Tingkat Kematangan (*Maturity Level / Readiness*) yang sangat tinggi, baik dari segi kematangan kompetensi teknis maupun kematangan psikologis (kedisiplinan intrinsik). Dalam studi di Myanmar, subjek penelitian adalah tenaga profesional berpengalaman. Sebaliknya, profil demografi karyawan Cafe D'Real didominasi oleh mahasiswa paruh waktu dan *fresh graduate* usia 19-24 tahun dengan pengalaman kerja rata-rata di bawah dua tahun (Tabel 1).

Mendelegasikan otonomi operasional penuh kepada pekerja muda yang belum sepenuhnya terkalibrasi dengan mentalitas korporasi, etos kerja mekanistik, dan manajemen krisis (*crisis management*) adalah sebuah langkah gegabah. Ketika M-1 melepaskan kendali dan berlindung di balik gaya transformasional, barista-barista muda ini kehilangan kompas orientasi. Tanpa adanya tenggat waktu yang dipaksakan (*enforced timeline*), mereka mengorbankan kecepatan demi mengejar kesempurnaan estetika minuman; tanpa sistem *checklist* pembersihan yang diawasi, mereka merasionalisasi kemalasan. Dengan kata lain, di konteks kafe modern Indonesia dengan tenaga kerja pemula, pendekatan *laissez-faire* bukanlah sebuah bentuk pemberdayaan (*empowerment*), melainkan pengabaian tugas manajerial (*abdication of management*).

H. Analisis Motivasi Kerja Melalui Lensa Teori Dua Faktor Herzberg

Akar permasalahan terkait ketimpangan antara tingginya inisiatif namun rendahnya kepatuhan SOP di Cafe D'Real dapat dianalisis secara presisi menggunakan kacamata sosiologis Teori Dua Faktor Motivasi (*Two-Factor Motivation/Hygiene Theory*) yang digagas oleh psikolog Frederick Herzberg, (Juariyah & Saktian, 2018) Berbeda dengan pandangan hierarki sederhana Maslow, Herzberg mereduksi lanskap motivasi ke dalam dua kontinum yang beroperasi secara independen dan asimetris.

Gaya kepemimpinan transformasional M-1 sangat terbukti secara empiris berhasil mendistribusikan Faktor Motivator (*Motivator Factors*) dalam jumlah masif. Faktor motivator merujuk pada elemen yang terkait langsung dengan konten pekerjaan (*intrinsic to the job itself*), seperti: pengakuan atas prestasi (*recognition*), kesempatan berkreasi dan stimulasi kognitif, serta signifikansi tanggung jawab. Barista D'Real diberikan panggung penuh untuk berkreasi meracik menu *seasonal* dan dipuji dalam forum *briefing*. Kondisi psikologis inilah yang melahirkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) tingkat tinggi, menjawab alasan mengapa tingkat perputaran karyawan kafe ini tergolong sangat sehat di tengah rata-rata industri yang buruk.

Namun, manajemen Cafe D'Real mengalami kegagalan sistemik yang fatal dalam memelihara Faktor Higienis (*Hygiene Factors*). Faktor higienis bukanlah sesuatu yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras, melainkan prasyarat minimum lingkungan (*extrinsic to the work*) yang, jika absen atau dikelola dengan buruk, akan secara absolut memicu ketidakpuasan, frustrasi, dan sabotase pasif (*demotivation*). Dalam konteks D'Real, faktor higienis ini terepresentasi pada: kelemahan struktur kebijakan administrasi internal, ketiadaan sistem penegakan disiplin (supervisi teknis), dan kegagalan pendistribusian beban kerja fisik secara adil (*role clarity*).

Ketika beban operasional memuncak di malam hari, dan gaya *laissez-faire* memungkinkan satu staf bersembunyi dari tugas mencuci tumpukan piring demi meracik kopi sementara staf lain yang naas harus menanggung pekerjaan "kasar" tersebut sendirian tanpa adanya kompensasi lebih, maka keadilan distributif (*distributive justice*) dan prosedural telah runtuh. Menurut Herzberg, sebesar apa pun inspirasi visi (*motivator*) yang ditanamkan pemimpin transformasional, apabila keadilan pembagian kerja dan ketegasan aturan (*hygiene factors*) diabaikan secara persisten, karyawan akan memunculkan resistensi pasif terwujud dalam pembiaran meja kotor, penurunan kecepatan servis, dan meningkatnya konflik klandestin antarteman sejawat.

I. Implikasi Praktis dan Rekomendasi Sistem Manajerial

Berdasarkan interpretasi akar masalah dan mempertimbangkan ancaman kompresi konsumsi makroekonomi, mempertahankan *status quo* manajemen di Cafe D'Real sangat berisiko menghancurkan margin laba dan loyalitas konsumen secara eksponensial. Pelanggan

tidak akan terus mentolerir kopi yang disajikan estetik jika ia harus mengonsumsinya di meja yang lengket atau menunggu 25 menit. Oleh karenanya, diusulkan formulasi intervensi strategis dan restrukturisasi yang aplikatif:

1. Penerapan *Agile Situational Leadership* (Kepemimpinan Situasional Tangkas): M-1 harus diberikan intervensi pelatihan untuk merekalibrasi *bandwith* kepemimpinannya. Manajemen diinstruksikan untuk membagi zona waktu ke dalam dua *mode* kepemimpinan. Pada zona operasional sepi (Senin-Kamis siang), gaya transformasional egaliter (*intellectual stimulation*) diterapkan untuk mengembangkan resep, *bonding*, dan eksperimen. Namun, pada zona merah (Jumat malam, *weekend*, atau saat bon pesanan mencapai ambang batas kritis), sebuah protokol "Krisis Otoritatif" harus diaktifkan. Dalam mode ini, M-1 harus mencabut paksa otonomi bawahan, beralih ke gaya komando transaksional murni yang militeristik: memberikan instruksi preskriptif, mengisolasi tugas spesifik, dan memimpin ritme *traffic* pesanan secara sentralistik tanpa negosiasi demi mencapai kecepatan rasional maksimal.
2. Pelembagaan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Sistem Informasi (HRIS): Manajemen Cafe D'Real harus segera menanggalkan penilaian intuitif dan perasaan tidak enak (*soft approaches*). Direkomendasikan adopsi modul evaluasi kuantitatif seperti formulir *Graphic Rating Scale* terstruktur berbasis *Human Resource Information System* (HRIS) atau form digital terpusat yang bisa dilacak secara *real-time*. Asesmen kinerja tidak lagi didasarkan pada "seberapa bersemangat" barista tersebut, tetapi harus diformulasi menjadi *Key Performance Indicators* (KPI) mekanistik yang mengikat persentase *service charge* bulanan, mencakup: (a) *Ticket time compliance* (<12 menit); (b) Persentase *checklist* pembersihan area yang terverifikasi; dan (c) Tingkat *zero-defect* order. Sistem penalti potong poin bagi yang lalai dan bonus moneter instan bagi pencapaian *speed* akan menutup lubang ketiadaan kepemimpinan transaksional.
3. Redesain Pekerjaan (*Job Design Reengineering*) untuk Menjamin Ekuitas: Sistem kerja *all-rounder* tak terstruktur yang memberi ruang bagi kemalasan karyawan harus dihancurkan. Manajemen wajib mendesain ulang arsitektur pekerjaan dengan menetapkan batas demarkasi peran spesifik untuk setiap individu di setiap *shift* (Misal: Stasiun A hanya mengekstraksi espresso, Stasiun B bertugas *bussing* dan kasir). Menjaga struktur peran yang kaku secara fungsional pada masa sibuk akan menghilangkan ambiguitas tanggung jawab (mengeliminasi faktor penyebab *demotivation hygiene*), sehingga keadilan proporsi beban kerja terjamin dan kebuntuan komunikasi lintas tim dapat diredam.

PENUTUP

Bertolak dari eksplorasi analitik yang holistik dan komprehensif, penelitian kualitatif ini mengkonkritisasi konklusi bahwa Manajer Operasional Cafe D'Real secara absolut mengimplementasikan dominasi gaya kepemimpinan transformasional, dengan intervensi *laissez-faire* secara situasional. Melalui penerapan dimensi *idealized influence* dan *intellectual stimulation*, model kepemimpinan egaliter ini terbukti luar biasa berhasil dalam mengkatalisasi motivasi kerja intrinsik, mendorong daya cipta kreatif barista, serta membangun fondasi *engagement* dan militansi mental Gen-Z yang menganggap kafe bukan sekadar pabrik komersial, melainkan panggung sosial mereka.

Akan tetapi, kepemimpinan tidak hidup dalam ruang vakum emosional; ia beroperasi pada altar realitas tuntutan bisnis. Ketidadaan struktur gaya kepemimpinan transaksional yang asertif dan preskriptif telah menciptakan kekosongan besar dalam tata kelola faktor higienis (*hygiene factors*). Pemberian otonomi yang membabi buta tanpa instrumen pengawasan yang mengikat, dikombinasikan dengan karakteristik psikologis tenaga kerja pemula, membuahkan

ketidakmampuan organisasional dalam menjaga efisiensi mekanis. Motivasi afektif tingkat tinggi terdistorsi oleh lemahnya batas eksekusi; menghasilkan anomali di mana staf memiliki kebanggaan inovatif namun gagal mematuhi hukum dasar operasional F&B seperti kecepatan waktu pelayanan (*waiting time*) dan penegakan sanitasi area. Fenomena inilah yang memantik memburuknya indikator kinerja teknis dan eskalasi keluhan pelanggan secara agregat.

Guna menyelamatkan integritas bisnis dan daya saing di tengah perlambatan konsumsi makro, manajemen Cafe D'Real direkomendasikan secara mutlak untuk segera mengimplementasikan arsitektur *Kepemimpinan Ambidekster*, yaitu kecekatan untuk menyintesis nilai visioner kepemimpinan transformasional di masa senggang, dengan kepastian hukuman-ganjaran (*reward and punishment*) dari kepemimpinan transaksional di saat krisis. Transisi ini wajib dilembagakan secara struktural melalui perombakan ulang pemisahan tanggung jawab *shift* yang rigid (*job redesign*) dan integrasi sistem evaluasi harian *Graphic Rating Scale* berbasis data objektif.

Meskipun kajian ini memberikan pembacaan naratif yang tajam mengenai lapisan psikodinamika manajerial di sektor kafe, studi ini tidak lepas dari limitasi akademis. Sebagai sebuah studi kasus tunggal dengan sampel skala mikro, validitas eksternal temuan ini tidak dapat diekstrapolasi secara universal untuk memotret realitas *franchise* F&B raksasa berskala nasional yang memiliki standarisasi korporat yang kaku. Oleh sebab itu, agenda penelitian ke depan sangat dianjurkan untuk mendesain riset bauran (*mixed methods*) kuantitatif-kualitatif, atau studi komparatif lintas geografis yang secara longitudinal membandingkan efektivitas penerapan *Kepemimpinan Ambidekster* antara *specialty coffee shops* independen melawan korporasi *chain restaurants* di Indonesia dalam meredam dampak tekanan stagnasi makroekonomi menuju tahun 2026.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar Raditya R. (2021). *PENGUKURAN KINERJA BARISTA SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN JOB DESIGN* [Universitas Gadjah Mada]. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/197036>
- A.Md.Par, I. F. (2025, September 6). 7 Masalah Usaha F&B 2025—2026 Terbesar dan Solusi Praktisnya. *ALTAfNB — Konsultan F&B Premium Indonesia*. <https://altafnb.com/masalah-usaha-fnb-2025-solusi/>
- Amin, S. N. A. A. (2026, January 8). *Giddens dan Ngopi ala Gen Z | Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*. <https://fisip.uinjkt.ac.id/id/giddens-dan-ngopi-ala-gen-z>
- Azzahra, M., Abdurahman, A. I., & Alamsyah, A. (2023). Fenomena Ngopi di Coffee Shop Pada Gen Z. *Social Science Academic*, 1(2), 493–506. <https://doi.org/10.37680/ssa.v1i2.3991>
- Bonardo, T., & Marpaung, N. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Seis Cafe & Public Space di Kota Medan: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 7131–7140. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2912>
- Budiarto, I. D. (2024). Gaya Kepemimpinan Transformasional melalui Manajemen SDM dalam Penguatan Ekonomi Perbankan Syariah. *Idarotuna : Journal of Administrative Science*, 5(2), 278–290. <https://doi.org/10.54471/idarotuna.v5i2.121>
- crifasia. (2025, August 11). *Indonesia's F&B Outlook 2025: Slowing Growth Ahead*. <https://www.id.crifasia.com/resources/industry-insights/indonesia-s-fb-outlook-2025-slowing-growth-ahead/>
- Htun, S., Chakkaravarthy, M., & Bhaumik, A. (2024). Impact of Different Leadership styles on Employees' Job Performance in the Food and Beverage Industry in Myanmar. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 06, 398–405. <https://doi.org/10.35629/5252-0612398405>
- Juariyah, L., & Saktian, I. R. (2018). Does Motivators Determine Employees' Job Satisfaction? Testing Herzberg Theory of Motivation in Indonesian Café and Restaurant Context. *KnE Social Sciences*, 482–490. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1905>
- Priscilla, Y. G., & Lilis, L. (2025a). Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Mr.B Coffee. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 6(1), 656–662. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i1.5223>
- Priscilla, Y. G., & Lilis, L. (2025b). Perancangan dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Mr.B Coffee. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 6(1), 656–662. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v6i1.5223>
- Rachmatunnissa, D., & Deliana, Y. (2020). SEGMENTASI KONSUMEN COFFEE SHOP GENERASI Z DI JATINANGOR. *Mimbar Agribisnis : Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 6(1), 90–100. <https://doi.org/10.25157/ma.v6i1.2686>
- Rahman, L., & Putri, E. D. H. (2019). Upaya Meningkatkan Kinerja Barista Untuk Mengurangi Keluhan Tamu Di Rock Gilis Coffee Lombok. *Khasanah Ilmu - Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 10(1). <https://doi.org/10.31294/khi.v10i1.5620>
- Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>
- Susanto, A. (2025, November 12). 9 Current Trends in Indonesia's Food & Beverage Industry. *Aplikasi Absensi Online Karyawan*. <https://www.hadirr.com/blog/trends-indonesias-food-beverage-industry/>



Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology, 13*, 913773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>

