

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peralihan lingkungan kerja di berbagai sektor industri menyebabkan organisasi menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dalam mempertahankan daya saing. Perkembangan teknologi, perubahan karakteristik konsumen, serta meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas produk dan layanan memicu perusahaan guna terus memaksimalkan efektivitas operasional serta kualitas sumber daya manusianya. Keadaan ini berpengaruh pada bertambahnya tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi para karyawan, baik dari segi kuantitas pekerjaan, kecepatan penyelesaian tugas, maupun kualitas pelayanan yang harus diberikan. Dalam pandangan Teori Tuntutan-Kebutuhan Pekerjaan (JD-R), tuntutan pekerjaan adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik dan mental dengan terus-menerus, hingga bisa menyita energi seseorang jika tidak ditunjang oleh sumber daya kerja yang cukup. (Bakker & Demerouti, 2007). Sebagai akibatnya, lembaga harus memperhatikan keselarasan antara tekanan pekerjaan serta sumber daya yang dimiliki oleh pegawai supaya tujuan lembaga dapat dicapai dengan sebaik-baiknya. Sesuai dengan ide ini, situasi ini memperlihatkan bahwa bertambahnya tekanan pekerjaan menjadi salah satu rintangan yang dihadapi banyak lembaga dalam mempertahankan kualitas kinerja sumber daya, tuntutan yang semakin meningkat tidak hanya terkait dengan penyelesaian tugas, tetapi juga kemampuan pegawai untuk menjaga produktivitas,

kualitas layanan, dan konsistensi hasil kerja di tengah pergeseran lingkungan kerja yang terus menerus berubah. (Nareswari dkk., 2025).

Kinerja Karyawan yakni termasuk unsur penting yang memberi dampak pada suksesnya sebuah organisasi dalam mencapai target yang sudah ditentukan. Kinerja bukan hanya menunjukkan seberapa baik hasil kerja seseorang, tetapi juga menguraikan kemampuan pekerja pada melaksanakan tugas selaras dengan standar kualitas, jumlah, kecepatan, efisiensi, dan dedikasi terhadap pekerjaan (Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, organisasi harus memastikan semua karyawan dapat menunjukkan hasil kerja yang stabil sehingga kualitas produk dan layanan yang dihasilkan tetap terjaga. Meski industri kedai kopi tumbuh dengan cepat, perubahan kinerja karyawan masih menjadi salah satu masalah yang patut dicermati. Kondisi ini terlihat dari pencapaian target kerja yang belum stabil, kualitas layanan yang bervariasi, serta kemampuan karyawan untuk mempertahankan hasil kerja saat menghadapi perubahan dalam operasional (Gustardi dkk., 2025). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kerja pegawai masih menjadi masalah yang teramat perlu diamati sebab memengaruhi kelangsungan operasi dan kemampuan bersaing perusahaan, terutama dalam sektor yang menitikberatkan pada kualitas layanan. Fenomena mengenai pentingnya menjaga kinerja karyawan tersebut juga menjadi perhatian pada berbagai sektor usaha, terutama industri yang mengandalkan kualitas pelayanan sebagai keunggulan kompetitif. Salah satu bidang yang memiliki ciri-ciri tersebut adalah usaha kedai kopi. Ciri-ciri usaha kedai kopi yang menekankan pelayanan kepada pelanggan membuat kinerja pekerja menjadi salah satu faktor penting untuk kelangsungan bisnis.

Tingginya interaksi antara pekerja dan pelanggan menuntut pemilik usaha untuk selalu menjaga kualitas pelayanan agar bisa memenuhi keinginan pelanggan dan mempertahankan persaingan di pasar. Hal ini menyebabkan kesuksesan operasi kedai kopi tidak sekadar tergantung kepada mutu produk yang disajikan, namun juga pada kemampuan pekerja dalam melaksanakan tugas mereka dengan baik (Gustardi dkk., 2025).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan masih menjadi perhatian pada industri *coffee shop*. Pencapaian target kerja yang belum konsisten, kualitas pelayanan yang mengalami fluktuasi pada kondisi operasional tertentu, serta kemampuan karyawan dalam mempertahankan performa ketika aktivitas kerja meningkat masih menjadi tantangan yang dihadapi perusahaan, mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan pada industri *coffee shop* menuntut karyawan untuk mampu bekerja secara cepat, teliti, dan konsisten sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga meskipun menghadapi dinamika operasional yang berubah-ubah.

Meskipun industri *coffee shop* terus mengalami perkembangan, berbagai perusahaan masih dihadapkan pada tantangan dalam menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja tidak selalu berjalan sesuai dengan harapan perusahaan, sehingga diperlukan upaya untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang memengaruhi performa karyawan sebagai dasar dalam menentukan langkah perbaikan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwasanya masalah kinerja karyawan bukan sekadar menjadi

masalah di satu perusahaan saja, namun juga dapat terjadi di kedai kopi lain yang memiliki sifat operasional yang mirip.

Penelitian dilakukan pada empat coffee shop non-franchise di Kota Mojokerto untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan kinerja karyawan berdasarkan standar operasional yang diterapkan pada masing-masing posisi. Pengamatan difokuskan pada karyawan yang berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan, yaitu barista, kasir, dan pramusaji, dengan membandingkan target yang ditetapkan dengan realisasi pekerjaan di lapangan. Hasil pengamatan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara standar operasional dan pelaksanaan pekerjaan pada beberapa aspek, sebagaimana disuguhkan di Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Perbandingan Target Standar Operasional Prosedur (SOP) Dan Realisasi Kinerja Karyawan Pada 4 Coffee Shop Di Kota Mojokerto

Jabatan	Target (SOP)	Realisasi
Barista	Pembuatan minuman 5-10 menit	10-15 menit
Kasir	Kesalahan <i>input</i> pesanan $\leq 1\%$	6 kesalahan dalam 430 transaksi (1,40%)
Pramusaji	<i>Clearing</i> meja ≤ 2 menit setelah pelanggan pergi	5-10 menit

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti, 2026

Kinerja pegawai merupakan salah satu elemen krusial yang mendukung kelancaran operasional kedai kopi sebab bersangkutan dengan kemampuan perusahaan pada memberi layanan yang sejalan dengan norma yang telah ditentukan. Berdasarkan pengamatan di sejumlah kedai kopi di Kota Mojokerto, masih terlihat adanya perbedaan antara prosedur operasional standar (SOP) dan pelaksanaan tugas di

lapangan pada beberapa posisi yang terhubung langsung dengan pelanggan. Pada posisi barista, standar waktu penyelesaian minuman ditetapkan sekitar 5-10 menit, namun pada kondisi tertentu proses penyajian dapat berlangsung hingga 10-15 menit. Pada posisi kasir, perusahaan menetapkan tingkat kesalahan *input* pesanan maksimal sebesar 1%, sedangkan hasil observasi menunjukkan terdapat 6 kesalahan dari 430 transaksi atau sebesar 1,40%, sehingga sedikit melampaui batas yang ditetapkan. Sementara itu, pada posisi pramusaji, proses *clearing* meja ditargetkan selesai paling lama dua menit setelah pelanggan meninggalkan meja, tetapi dalam kondisi tertentu pelaksanaannya memerlukan waktu sekitar 5–10 menit. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian standar kerja pada aspek ketepatan waktu, ketelitian, serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan masih belum sepenuhnya konsisten.

Tabel 1. 2 Data Keluhan Pelanggan Pada 4 Coffee Shop Di Kota Mojokerto

Jenis keluhan	Jumlah (2026)
Pesanan datang lebih lama dari standar pelayanan.	31 keluhan
Pesanan tertukar/kesalahan <i>input</i> menu.	19 kasus
Terdapat gelas/piring kotor masih berada pada meja yang akan ditempati oleh pelanggan.	25 keluhan

Sumber: Google Review, data yang diolah oleh peneliti, 2026

Fenomena itu semakin ditunjang oleh informasi keluhan dari konsumen yang masih menunjukkan bahwa terdapat beberapa masalah dalam pelayanan di sejumlah kedai kopi di Kota Mojokerto. Berdasarkan hasil observasi, keluhan yang paling banyak disampaikan pelanggan berkaitan dengan pesanan yang datang melebihi standar waktu pelayanan, yaitu sebanyak 31 keluhan. Selain itu, ditemukan 25 keluhan

mengenai gelas atau piring kotor yang masih berada di meja ketika akan digunakan oleh pelanggan berikutnya. Sementara itu, kesalahan input pesanan yang menyebabkan pesanan tertukar atau tidak sesuai dengan permintaan pelanggan tercatat sebanyak 19 kasus. Data itu mengungkapkan bahwasanya implementasi pelayanan masih belum sepenuhnya sejalan dengan prosedur operasional yang telah ditentukan. Keterlambatan penyajian pesanan menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelayanan masih perlu ditingkatkan, sedangkan kesalahan *input* pesanan mencerminkan masih adanya kekeliruan dalam proses kerja yang dapat memengaruhi ketepatan pelayanan kepada pelanggan. Di sisi lain, masih ditemukannya peralatan makan dan minum yang belum segera dibersihkan menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan tugas pada area pelayanan belum berlangsung secara optimal, terutama pada periode kunjungan pelanggan yang tinggi. Keadaan ini mengindikasikan bahwa isu mengenai kinerja pegawai tidak hanya berpengaruh terhadap kelancaran kegiatan operasional, tetapi juga bisa memengaruhi pengalaman serta tingkat kepuasan pelanggan saat mendapatkan layanan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto masih menghadapi tantangan dalam mewujudkan efektivitas dan konsistensi pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP). Adanya perbedaan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi kinerja, disertai berbagai keluhan yang disampaikan pelanggan, menunjukkan bahwa aspek produktivitas, ketepatan waktu, ketelitian, dan kualitas pelayanan belum terlaksana secara optimal. Kondisi ini mengindikasikan pentingnya melakukan penilaian secara

komprehensif terhadap berbagai elemen yang memengaruhi performa karyawan, baik yang bersumber dari sisi individu, organisasi, maupun struktur kerja. Dengan demikian, diharapkan perusahaan bisa meningkatkan mutu layanan secara berkesinambungan, mencapai standar operasional yang telah ditetapkan, dan memperkuat kepuasan pelanggan di tengah ketatnya kompetisi bisnis *coffee shop* di Kota Mojokerto yang kian ketat.

Dalam dunia *coffee shop*, kemampuan kerja karyawan yakni termasuk hal yang teramat krusial untuk menjaga agar perusahaan tetap berjalan. Karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan harus bertanggung jawab guna memberi layanan yang cepat, akurat, serta berkualitas. Dengan begitu, mereka bisa menciptakan pengalaman yang baik bagi pelanggan (Gustardi dkk., 2025). Oleh karena itu, seberapa baik karyawan dapat menjaga kinerjanya tetap stabil adalah hal penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan juga suksesnya perusahaan dalam bersaing di dunia bisnis. Kinerja karyawan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh pengelola *coffee shop* karena berhubungan dengan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan operasional perusahaan (Gustardi dkk., 2025). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi aspek yang patut diteliti pada kajian ini.

Beban kerja adalah satu perkara yang menunjukkan seberapa banyak tugas yang perlu dilakukan oleh seorang pekerja bila mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Beban kerja sangat penting dalam mengurus sumber daya manusia kerana ia berkaitan dengan kemampuan pekerja untuk menyelesaikan tugas mengikut sasaran yang telah ditetapkan. Oleh itu, Koesomowidjojo (2017) mendefinisikan Beban

kerja yakni sekumpulan tugas ataupun aktivitas yang perlu dirampungkan oleh individu pada jangka waktu yang sudah ditentukan. Jika beban kerja sesuai dengan kemampuan individu, hal ini bisa membantu mereka menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Namun, jikalau beban kerja teramat berat untuk karyawan, perihal itu bisa menyebabkan stres dan berdampak negatif pada kualitas pekerjaan mereka.

Karakteristik beban kerja yang berbeda pada setiap jenis pekerjaan menyebabkan kondisi tersebut perlu dipahami sesuai dengan lingkungan kerja tempat karyawan menjalankan aktivitasnya. Pada bidang layanan, terutama di industri kedai kopi, jumlah pekerjaan menjadi hal yang krusial guna diamati sebab aktivitas sehari-hari berjalan dengan cepat serta mengharuskan pekerja untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang tidak banyak. Situasi ini menunjukkan bahwa penting untuk membahas mengenai jumlah pekerjaan di industri kedai kopi agar kita dapat mengerti bagaimana tuntutan yang dihadapi pekerja saat memberikan layanan kepada pelanggan.

Untuk melihat gambaran beban kerja yang diterima karyawan, peneliti melakukan pengamatan pada empat coffee shop non-franchise di Kota Mojokerto. Pengamatan dilakukan dengan melihat jumlah pelanggan atau transaksi yang ditangani serta berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan pada setiap jabatan. Ketiga posisi yang diamati, yaitu barista, kasir, dan pramusaji, memiliki tugas yang berbeda sesuai dengan perannya dalam proses pelayanan. Hasil pengamatan mengenai jumlah pelanggan dan tuntutan pekerjaan pada masing-masing jabatan tersebut disuguhkan di Tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Beban Kerja Karyawan Berdasarkan Jabatan pada 4 Coffee Shop di Kota Mojokerto

Jabatan	Rata-rata pelanggan/hari	Beban Kerja
Barista	400 Pelanggan	Rata-rata setiap barista membuat $\pm$ 100 minuman, menyiapkan bahan, dan menjadi kasir atau pramusaji jika dibutuhkan
Kasir	400 transaksi	Menjawab pertanyaan pelanggan, menerima, melayani pembayaran, melayani pembelian <i>dine in/take away</i> , dan menjadi pramusaji jika dibutuhkan
Pramusaji	100-250 meja/hari	Membersihkan meja, mengantar pesanan, melayani permintaan pelanggan, dan membantu kasir saat antrean panjang

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti, 2026

Menurut Tabel 1.4, kondisi beban kerja karyawan coffee shop terlihat dari banyaknya aktivitas yang harus ditangani secara bersamaan selama operasional berlangsung. Barista, misalnya, tidak hanya bertanggung jawab menyiapkan minuman, tetapi juga perlu memastikan pesanan sesuai, menjaga kualitas produk, serta merespons pesanan berikutnya ketika jumlah pelanggan meningkat. Kondisi serupa juga dialami kasir yang harus melayani transaksi, mencatat pesanan, memberikan informasi kepada pelanggan, sekaligus membantu memastikan pesanan dapat diproses dengan lancar. Situasi tersebut menunjukkan bahwa karyawan perlu berpindah dari satu tugas ke tugas lainnya pada waktu yang relatif singkat, sehingga pekerjaan tidak sekadar ditetapkan

oleh jumlah pelanggan, namun juga oleh banyaknya tanggung jawab yang patut dikerjakan pada satu waktu.

Beban kerja yang sama juga terlihat pada posisi pramusaji yang perlu menjalankan beberapa aktivitas pelayanan dalam satu periode kerja. Selain mengantarkan pesanan dan membersihkan meja, pramusaji juga harus memperhatikan kebutuhan pelanggan serta membantu pekerjaan lain ketika kondisi operasional sedang ramai. Dengan demikian, tingginya beban kerja pada coffee shop tercermin dari tuntutan untuk menjalankan beberapa pekerjaan secara beriringan, bukan hanya dari banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan. Keadaan tersebut membuat karyawan dituntut untuk mengatur prioritas, membagi perhatian, dan mempertahankan kecepatan kerja agar seluruh tugas tetap dapat diselesaikan selama operasional berlangsung.

Tabel 1. 4 Perbandingan Target dan Kondisi Operasional pada Saat Jam Sibuk di 4 Coffee Shop Kota Mojokerto

Aspek Operasional	Target	Realitas
Waktu penyajian minuman	5-10 menit	10-15 menit
Antrean kasir	5 pelanggan	10-15 pelanggan
Pesanan masuk	20-30 gelas/jam	40-58 gelas/jam

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti, 2026

Tingginya beban kerja tersebut juga tercermin dari data operasional pada saat jam sibuk yang menunjukkan adanya perbedaan antara standar operasional dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Waktu penyajian minuman berdasarkan SOP berkisar antara 5-10 menit, pada kondisi tertentu dapat meningkat menjadi sekitar 15 menit. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan volume pesanan menyebabkan proses

pelayanan membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan standar yang sudah ditentukan. Di bagian kasir, jumlah antrean pelanggan yang dalam kondisi normal ditargetkan tidak melebihi lima orang, pada jam sibuk meningkat menjadi sekitar 10–15 pelanggan. Peningkatan antrean tersebut menyebabkan waktu tunggu pelanggan menjadi lebih panjang sekaligus meningkatkan tekanan kerja yang harus dihadapi kasir dalam melayani transaksi secara cepat dan akurat.

Selain itu, jumlah pesanan yang semula diperkirakan berkisar antara 20–30 *cup* per jam meningkat menjadi sekitar 40–58 *cup* per jam. Peningkatan volume pesanan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas pelayanan harus mampu mengakomodasi permintaan yang hampir dua kali lebih besar dibandingkan kondisi operasional normal. Secara keseluruhan, kondisi tersebut menggambarkan adanya peningkatan tuntutan pekerjaan yang cukup signifikan pada saat jam-jam ramai, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan berbagai tugas secara bersamaan, menjaga ketepatan waktu pelayanan, serta tetap mempertahankan kualitas pelayanan meskipun berada pada tekanan kerja yang tinggi. Kondisi itu menunjukkan bahwa pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan tidak sekadar tergantung pada banyaknya tugas yang harus diselesaikan, namun juga oleh seberapa berat tekanan layanan yang terjadi pada waktu yang sama.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa beban kerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto cenderung berada pada tingkat yang tinggi, baik dari aspek kuantitas pekerjaan, kompleksitas tugas, maupun tekanan waktu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pelanggan belum diimbangi

dengan penyesuaian kapasitas tenaga kerja maupun pembagian tugas yang seimbang, sehingga karyawan dituntut menyelesaikan berbagai pekerjaan secara bersamaan dalam waktu yang terbatas. Beban kerja yang teramat banyak bisa mengakibatkan kelelahan tubuh serta pikiran. Hal ini juga bisa membuat fokus turun, meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahan saat memberikan layanan, dan dapat berdampak pada menurunnya kinerja pekerja.

Dalam pekerjaan yang melibatkan berinteraksi langsung dengan pelanggan, pekerja tidak hanya harus melakukan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, tetapi juga diharapkan untuk menunjukkan perasaan yang cocok dengan harapan perusahaan, bahkan jika perasaan asli yang mereka rasakan tidak sama dengan apa yang harus ditunjukkan. Situasi ini menunjukkan bahwa pekerjaan tidak hanya memerlukan tenaga fisik dan cara kerja, tetapi juga ada tuntutan emosional yang harus dihadapi selama bekerja (Hartini dkk., 2022). Kemampuan mengelola emosi menjadi semakin penting karena interaksi antara karyawan dan pelanggan berlangsung hampir sepanjang aktivitas pelayanan. Dalam situasi tertentu, karyawan tetap dituntut menunjukkan sikap ramah, sabar, dan profesional ketika menghadapi berbagai karakter pelanggan maupun tekanan yang muncul selama bekerja. Tuntutan untuk menampilkan ekspresi emosi tertentu secara berkelanjutan inilah yang kemudian menjadi salah satu aspek penting dalam dunia kerja dan dikenal sebagai *emotional labor*.

Perkembangan bidang jasa membuat hubungan antara pekerja dan pelanggan menjadi bagian penting dari kegiatan sehari-hari perusahaan. Hal ini membuat kemampuan untuk mengelola perasaan menjadi salah satu hal yang semakin

diperhatikan, karena pekerja diharapkan bisa menunjukkan ekspresi yang sesuai dengan harapan perusahaan saat bertemu pelanggan. Ekspresi yang ditampilkan selama bekerja tidak selalu mencerminkan perasaan yang sebenarnya dirasakan oleh karyawan, sehingga mereka perlu melakukan pengelolaan emosi agar interaksi dengan pelanggan tetap berlangsung sesuai dengan harapan.

Kewajiban untuk mengatur perasaan itu adalah sesuatu yang harus dilakukan secara konsisten saat memberikan layanan. Karyawan dituntut tetap menunjukkan sikap yang positif, menjaga kesabaran, serta mengendalikan emosi negatif meskipun menghadapi tekanan pekerjaan maupun perilaku pelanggan yang beragam (Hartini dkk., 2022). Karena itu, kerja emosional termasuk hal yang sangat dipertimbangkan sebab berhubungan dengan cara karyawan mengatur perasaan mereka saat melakukan pekerjaan.

Konsep *emotional labor* menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan pada industri *coffee shop* yang menempatkan interaksi antara karyawan dan pelanggan sebagai bagian utama dari aktivitas operasional. Selama menjalankan pekerjaannya, karyawan tidak hanya bertanggung jawab menyelesaikan berbagai tugas operasional, tetapi juga diharapkan mampu menampilkan sikap yang ramah, sopan, dan profesional dalam setiap interaksi dengan pelanggan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan emosi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas kerja pada industri *coffee shop*.

Dalam industri *coffee shop*, interaksi antara karyawan dan pelanggan berlangsung secara intensif sejak proses pemesanan, penyajian produk, hingga

penanganan berbagai permintaan maupun keluhan pelanggan. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan dituntut mampu menjaga ekspresi emosi yang positif selama memberikan pelayanan meskipun pada saat yang sama mereka dapat menghadapi tekanan pekerjaan maupun kondisi emosional yang berbeda dengan ekspresi yang harus ditampilkan.

Di samping itu, karakteristik pelanggan yang beragam juga menuntut karyawan untuk mampu menyesuaikan cara berkomunikasi serta mengendalikan emosi dalam setiap situasi pelayanan. Karyawan diharapkan tetap menunjukkan keramahan, kesabaran, dan sikap profesional ketika berinteraksi dengan pelanggan sehingga pengelolaan emosi menjadi bagian yang saling berkaitan dengan kegiatan kerja sehari-hari di industri *coffee shop* (Hartini dkk., 2022). *Emotional labor* menjadi salah satu unsur untuk diperhatikan karena berkaitan dengan tuntutan emosional yang dihadapi karyawan selama menjalankan pekerjaannya.

Tabel 1. 5 Hasil Observasi Pada Coffee Shop Di Kota Mojokerto

Fenomena Yang Diamati	Frekuensi
Beberapa karyawan terlihat kurang menunjukkan ekspresi positif ketika melayani pelanggan, terutama pada saat kondisi pelayanan mulai ramai.	12 kasus/hari
Dalam beberapa interaksi, respons karyawan terdengar datar dan kurang menunjukkan intonasi yang mencerminkan keramahan pelayanan.	20 kasus/hari
Karyawan terlihat mengalami perubahan sikap ketika menghadapi situasi pelayanan yang cukup menekan, seperti menjadi lebih singkat dalam merespons dan kurang menunjukkan kesabaran selama berinteraksi.	15 kasus/hari

Sumber: Data yang diolah oleh peneliti, 2026

Hasil observasi tersebut, kondisi pelayanan menunjukkan bahwa penerapan *emotional labor* pada sebagian karyawan belum berlangsung secara konsisten. Hal ini terlihat dari respons nonverbal yang belum selalu mencerminkan kesiapan dalam memberikan pelayanan, terutama ketika intensitas pekerjaan meningkat. Ekspresi yang tidak baik bisa memberi gambaran bahwa pekerja belum bisa sepenuhnya menyesuaikan emosi mereka dengan kebutuhan pekerjaan yang memerlukan sikap ramah. Hal ini menjadi sangat penting karena dalam pekerjaan yang berhubungan dengan layanan, ekspresi wajah adalah salah satu cara berkomunikasi yang bisa memengaruhi cara pelanggan melihat sikap dan kualitas interaksi yang diberikan.

Selain ekspresi, pengelolaan emosi juga tampak menjadi bagian yang belum sepenuhnya optimal. Perubahan cara merespons ketika menghadapi situasi pelayanan yang menekan menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dapat memengaruhi kemampuan karyawan dalam mempertahankan sikap yang stabil selama berinteraksi. Respons yang semakin singkat serta berkurangnya kesabaran mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih mengalami kesulitan mempertahankan kondisi emosional yang sesuai dengan tuntutan pelayanan. Dengan demikian, fenomena tersebut menggambarkan adanya kesenjangan antara emosi atau kondisi yang dirasakan karyawan dengan ekspresi dan respons yang diharapkan dalam pekerjaan, sehingga dapat menjadi indikasi bahwa *emotional labor* pada karyawan *coffee shop* di Kota Mojokerto belum diterapkan secara optimal.



1 ulasan · 4 foto



seminggu lalu

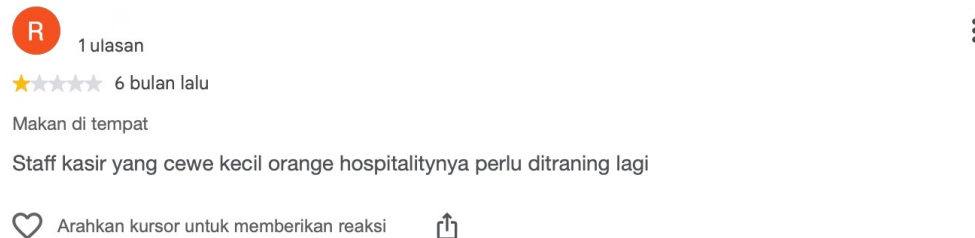
Baru

Makan di tempat

Saya cukup kecewa dengan pengalaman di Sentra 14 Mojokerto. Tempatnya sebenarnya cukup nyaman, dan saya bersama teman-teman bukan pengunjung baru di sini. Kami sudah sangat sering nongkrong di Sentra 14, tetapi baru kali ini mendapatkan pengalaman yang benar-benar membuat tidak nyaman.

Saat kami sedang berfoto, ada salah satu staff pelayan wanita yang terus melihat ke arah kami dengan tatapan yang menurut kami sangat membuat tdk nyaman dan terkesan mencurigai. Tatapan tersebut berlangsung beberapa kali dan membuat kami merasa tidak nyaman, seolah-olah sedang diawasi atau dicurigai.

Menurut saya, sebagai orang yang bekerja di bidang pelayanan, seharusnya staff bersikap ramah, profesional, dan membuat pengunjung merasa nyaman. Sangat disayangkan karena pengalaman ini justru memberikan kesan yang kurang baik. Semoga pihak manajemen dapat mengevaluasi sikap dan pelayanan staff agar kejadian seperti ini tidak dialami oleh pelanggan lain. Saat saya sebelum menuliskan review ini saya juga sudah melihat review dari customer yg lain dan ternyata sepertinya mbak mbak ini agak problematik yah. Semoga segera ditindak lanjuti agar attitudenya berubah lebih ramah dan baik lagi. Jangan sampai para customer jd malas balik lagi ke Sentra 14 karena mbak mbak staff pelayan ini mempunyai sifat bad attitude, kepo, annoying.



Gambar 1. 1 Ulasan *Google Review*

Selain kondisi pelayanan yang menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola emosi, fenomena lain juga terlihat dari beberapa ulasan pelanggan pada platform *Google Review*. Beberapa pelanggan memberikan penilaian bahwa pelayanan yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan sikap ramah dan responsif, seperti karyawan yang dinilai kurang memberikan sapaan ketika pelanggan datang, berbicara dengan nada yang terkesan datar, kurang menunjukkan ekspresi bersahabat saat menerima pesanan, dan juga tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan dengan baik selama layanan diberikan.

Dari kedua ulasan tersebut, fenomena *emotional labor* dapat diperkuat dari sisi adanya ketidaksesuaian antara perilaku pelayanan yang diharapkan dengan pengalaman pelanggan. Ulasan pertama menunjukkan bahwa pelanggan menilai sikap salah satu staf kurang memberikan rasa nyaman karena tatapan yang dianggap mencurigakan dan perilaku yang dinilai kurang ramah. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dalam pekerjaan pelayanan, kemampuan karyawan dalam menampilkan ekspresi dan sikap yang sesuai dengan tuntutan interaksi pelanggan menjadi bagian penting dari kualitas pelayanan. Ulasan kedua juga memperlihatkan

adanya penilaian bahwa *hospitality* staf masih perlu ditingkatkan, yang menunjukkan bahwa tidak semua interaksi pelayanan mampu menghasilkan sikap ramah dan menyenangkan sebagaimana yang diharapkan pelanggan. Kedua ulasan ini memberikan gambaran bahwa tuntutan untuk tetap menunjukkan keramahan, sikap profesional, dan respons yang sesuai kepada pelanggan tidak selalu berjalan secara konsisten dalam praktiknya. Dengan demikian, temuan tersebut dapat menjadi indikasi adanya persoalan dalam pengelolaan dan penampilan emosi karyawan selama berinteraksi dengan pelanggan, sehingga semakin memperkuat alasan untuk mengkaji *emotional labor* pada karyawan coffee shop di Kota Mojokerto.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa penerapan *emotional labor* pada karyawan *coffee shop* dapat terjadi secara tidak konsisten. Dalam pekerjaan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, karyawan diharapkan mampu menampilkan sikap ramah, sopan, dan responsif sebagai bagian dari standar pelayanan. Ketika ekspresi emosional yang ditampilkan tidak sesuai dengan harapan pelanggan, interaksi pelayanan dapat dipersepsikan kurang hangat dan kurang memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan. Kondisi ini menggambarkan bahwa tuntutan *emotional labor* dalam pekerjaan cukup tinggi, karena karyawan harus mampu mengendalikan emosi pribadi dan tetap menampilkan ekspresi yang sesuai dengan standar pelayanan perusahaan selama berinteraksi dengan pelanggan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan telah banyak mengkaji berbagai faktor yang memengaruhinya, termasuk beban kerja maupun *emotional labor*. Meskipun begitu, hasil pencarian pada studi sebelumnya menunjukkan bahwa kedua hal itu lebih

banyak diteliti secara terpisah dalam menjelaskan kinerja pekerja. Oleh karena itu, masih sedikit penelitian yang bisa memberikan gambaran tentang bagaimana masing-masing hal mempengaruhi ketika diteliti dalam satu model yang sama. Situasi ini menunjukkan adanya kekurangan dalam perkembangan kajian, terutama mengenai pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran beban kerja serta *emotional labor* sebagai faktor yang memberi dampak pada kinerja karyawan.

Di sisi lain, kajian mengenai *emotional labor* juga masih didominasi oleh penelitian pada sektor perbankan dan layanan publik yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan intensitas interaksi pelayanan yang tinggi. Sementara itu, penerapan konsep *emotional labor* pada industri *coffee shop* belum banyak mendapat perhatian, meskipun karakteristik pekerjaan pada industri tersebut juga menempatkan karyawan pada situasi yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan selama proses pelayanan berlangsung. Selain dituntut mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar operasional, karyawan *coffee shop* juga perlu menjaga ekspresi, mengendalikan emosi, dan mempertahankan sikap profesional ketika menghadapi pelanggan dengan karakteristik yang beragam. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa konteks industri *coffee shop* masih memerlukan kajian lebih lanjut untuk memperluas pemahaman mengenai penerapan *emotional labor* dalam lingkungan kerja yang memiliki karakteristik pelayanan serupa.

Berdasarkan fenomena yang diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan pra-survei pada beberapa *coffee shop* di Kota Mojokerto, serta didukung oleh adanya celah fenomena yang sudah dijabarkan, peneliti tertarik guna mengkaji pengaruh beban

kerja serta *emotional labor* kepada kinerja karyawan. Maka karenanya, kajian ini disusun bertajuk "Pengaruh Beban Kerja dan *Emotional Labor* terhadap Kinerja Karyawan pada Coffee Shop di Kota Mojokerto."

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan penjabaran pada latar belakang itu, rumusan masalah di penelitian ini yakni:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto?
2. Apakah *emotional labor* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengenai tujuan penelitian ini dilandaskan dari perumusan masalah yang diterangkan sebelumnya yakni:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *emotional labor* terhadap kinerja karyawan pada *coffee shop* di Kota Mojokerto.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Kajian ini dimaksudkan dapat menyumbangkan kemajuan pada literatur tentang manajemen sumber daya manusia, terkhusus tentang bagaimana beban kerja serta usaha emosional memberi dampak pada kinerja karyawan. Kajian ini juga diharapkan

dapat menambah data nyata terkait hubungan antar variabel tersebut di industri kedai kopi yang masih sedikit dibandingkan dengan penelitian di sektor jasa lainnya. Selain itu, temuan dari studi ini dimaksudkan bisa menjadi rujukan guna kajian-kajian selanjutnya dalam menggali lebih mendalam tentang berbagai faktor yang memberi dampak pada kinerja karyawan serta memperluas pemahaman akademis mengenai dinamika tuntutan pekerjaan dan penanganan emosi di lingkungan kerja layanan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Kajian ini dimaksudkan bisa menyumbang pandangan serta pemahaman peneliti mengenai dampak beban kerja serta *emotional labor* kepada kinerja karyawan, serta selaku sarana penerapan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Perusahaan (*Coffee Shop* di Kota Mojokerto)

Studi ini dimaksudkan bisa menjadi bahan rujukan guna pengelola *coffee shop* pada mengatur beban kerja dan *emotional labor* karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan serta kualitas pelayanan kepada pelanggan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini berpusat kepada *coffee shop non-franchise* di Kota Mojokerto. Pemilihan *coffee shop non-franchise* dilakukan karena usaha tersebut umumnya memiliki karakteristik operasional dan pengelolaan karyawan yang berbeda dengan *coffee shop franchise*, terutama dalam hal pembagian pekerjaan, pengaturan tugas, serta penerapan standar pelayanan. Pembatasan objek penelitian hanya pada *coffee shop non-franchise* bertujuan agar karakteristik organisasi yang diteliti lebih seragam,

sehingga hasil penelitian menjadi lebih spesifik dan tidak dipengaruhi oleh perbedaan sistem kerja antara *coffee shop franchise* dan *non-franchise*.