

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Badan Pusat Statistik (2023), perkembangan industri *food & beverage* (F&B) di Indonesia menunjukkan tren yang semakin kompetitif. BPS mencatat bahwa pada tahun 2023 terdapat 4,85 juta usaha penyediaan makanan dan minuman dengan penyerapan tenaga kerja mencapai 9,80 juta pekerja. Sementara itu, Ernanto (2023) menjelaskan bahwa pertumbuhan bisnis kedai kopi di Indonesia juga mengalami peningkatan signifikan. Asosiasi Pengusaha Kopi dan Cokelat Indonesia (APKCI) memperkirakan bahwa pada tahun 2023 jumlah kedai kopi dapat mencapai sekitar 10.000 gerai dengan estimasi nilai pendapatan hingga Rp80 triliun. Berdasarkan data tersebut, dapat dipahami bahwa dinamika industri F&B yang semakin kompetitif menuntut pelaku usaha, termasuk kafe dan eatery di daerah seperti Bogor, untuk memperkuat strategi manajerial agar mampu bertahan dan berkembang.

Di sektor jasa seperti kafe dan restoran, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan karena layanan diberikan secara langsung dan pelanggan menilai pengalaman mereka dari interaksi yang terjadi di lapangan. Karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan seperti kasir, pramusaji, dan barista membentuk kesan utama melalui cara menyambut, ketepatan mencatat pesanan, kecepatan menyajikan, hingga kemampuan merespons keluhan. Karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor penting sebab berhubungan dengan produktivitas kerja (seberapa efektif dan cepat tugas diselesaikan), kualitas layanan (konsistensi sikap, ketelitian, dan standar pelayanan), serta kemampuan usaha memenuhi SOP dan ekspektasi pelanggan yang menuntut layanan cepat, jelas, dan nyaman. Jika kinerja karyawan tidak stabil, maka risiko antrean panjang, pesanan keliru, pelayanan lambat, dan penurunan kepuasan pelanggan akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada citra usaha. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan sistem kerja internal berjalan efektif, dan salah satu cara yang krusial adalah membangun komunikasi internal yang baik, baik antara pimpinan dan karyawan maupun antarkaryawan, agar informasi kerja tersampaikan dengan jelas,

koordinasi lintas bagian berjalan lancar, dan setiap anggota tim memiliki pemahaman yang sama terhadap target serta prosedur pelayanan.

Dua Arah Coffee & Eatery merupakan usaha café dan restoran yang menghadirkan pengalaman menikmati kopi dan hidangan dalam suasana yang nyaman dan bersahabat. Usaha ini berdiri sejak 1 November 2021 dan beroperasi di wilayah Bogor dengan dua titik lokasi, yaitu di Jl. Raya Nambo, Bantarjati (depan Stasiun Nambo) serta di Gunung Putri Square Tower Pinus (Kios 1). Dua Arah juga aktif melayani pelanggan melalui kontak telepon, email, dan Instagram resmi. Secara konsep, Dua Arah menekankan komitmen pada kopi berkualitas dari biji pilihan serta hidangan dari bahan baku segar, didukung desain interior yang modern dan “cozy” sehingga cocok untuk berkumpul atau bekerja. Visi Dua Arah adalah menjadi coffee & eatery terkemuka di Bogor yang dikenal melalui kualitas kopi dan layanan pelanggan, dengan misi yang menonjolkan kualitas produk dan pelayanan cepat, ramah, serta profesional. Menu andalan yang ditawarkan antara lain beberapa signature coffee seperti varian latte dan caramel serta makanan favorit seperti nasi goreng sambal ijo, nasi ikan dori sambal matah, dan roti bakar.

Dua Arah Coffee & Eatery memiliki susunan organisasi operasional yang terdiri atas level pengelola (pemilik usaha), level manajerial (*manajer*), dan level pengawasan (*supervisor*), lalu didukung oleh divisi pelaksana layanan. Sumber daya manusia terbagi ke dalam divisi bar (6 orang barista) sebagai penanggung jawab produksi minuman dan konsistensi kualitas penyajian; divisi *kitchen* (4 orang) yang menangani persiapan dan produksi makanan; divisi layanan (2 orang waiter) yang berinteraksi langsung dengan pelanggan di area pelayanan; serta unit pendukung berupa 1 staf kebersihan untuk menjaga kebersihan serta higienitas dan 2 petugas keamanan untuk menjaga kenyamanan dan keamanan lingkungan. Komposisi ini penting kamu tampilkan di latar belakang karena menunjukkan bahwa operasional coffee shop merupakan kerja tim lintas fungsi yang menuntut koordinasi cepat, sehingga “upaya manajer membangun komunikasi inklusif” menjadi krusial untuk memastikan arus informasi jelas, kolaborasi antarbagian berjalan, dan kinerja karyawan tetap stabil sesuai tuntutan layanan cepat dan profesional sebagaimana misi usaha.

Objek penelitian pada coffee shop, khususnya Dua Arah Coffee & Eatery Bogor, dipilih karena secara karakteristik bisnis, coffee shop merupakan organisasi jasa yang sangat bergantung pada kinerja karyawan serta kelancaran koordinasi kerja harian. Berbeda dengan bisnis yang produknya dapat dipisahkan dari proses pelayanan, coffee shop menjual produk sekaligus pengalaman layanan. Artinya, kualitas usaha sangat ditentukan oleh interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, kecepatan pelayanan, ketepatan penyajian pesanan, serta konsistensi standar kerja dalam situasi operasional yang dinamis. Menurut Badan Pusat Statistik (2024), sektor penyediaan makanan dan minuman termasuk salah satu sektor yang terus berkembang dan memiliki kontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa usaha seperti coffee shop tidak hanya berorientasi pada produk, tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan secara langsung kepada konsumen. Oleh karena itu, aspek komunikasi internal menjadi variabel yang relevan dan memiliki dampak yang nyata, karena miskomunikasi sekecil apa pun dapat memengaruhi alur kerja, menyebabkan keterlambatan pelayanan, hingga berdampak pada kepuasan pelanggan.

Selain itu, coffee shop dipilih karena lingkungan kerjanya menuntut koordinasi lintas fungsi yang intens seperti antara barista, kitchen, dan waiter sehingga komunikasi tidak bisa hanya bersifat satu arah. Dalam operasional layanan, perubahan situasi dapat terjadi cepat (rush hour, complain, stok bahan, perubahan pesanan), sehingga manajer membutuhkan pola komunikasi yang mampu menampung informasi lapangan dari karyawan dan meresponsnya secara tepat. Kerangka ini sejalan dengan model komunikasi dua arah yang menekankan dialog serta umpan balik untuk mencapai pemahaman bersama Putra & Amal (2025). Dengan demikian, coffee shop menjadi konteks yang kuat untuk menguji upaya manajer membangun komunikasi yang inklusif dan dua arah, karena praktik komunikasinya memang menjadi “tulang punggung” kelancaran layanan.

Pemilihan Dua Arah Coffee & Eatery Bogor juga memiliki dasar yang kuat karena usaha ini telah beroperasi sejak 1 November 2021, memiliki dua titik lokasi operasional, serta membawa misi pelayanan yang menekankan kecepatan, keramahan, dan profesionalitas, yang semuanya menuntut sistem komunikasi

internal yang tertata. Komposisi SDM di dalamnya juga mencerminkan pembagian peran layanan yang lengkap (bar, kitchen, service, dan fungsi pendukung), sehingga manajer berhadapan langsung dengan kebutuhan koordinasi tim yang beragam. Hal ini memperkuat relevansi penelitian karena “komunikasi inklusif” dapat dilihat secara konkret dalam praktik: apakah manajer membuka ruang partisipasi seluruh peran, menggunakan gaya komunikasi yang menghargai, serta menindaklanjuti masukan karyawan untuk menjaga kinerja tim tetap stabil.

Komunikasi internal yang efektif terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Febiola, Nugraha, dan Hadi (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa ketika komunikasi di dalam organisasi berjalan dengan baik, seperti informasi kerja yang jelas, koordinasi yang lancar, serta hubungan atasan–bawahan yang sehat, maka performa kerja karyawan cenderung meningkat. Dalam konteks operasional kafe, kebutuhan akan komunikasi internal yang efektif menjadi semakin penting karena aktivitas kerja berlangsung cepat dan melibatkan koordinasi lintas bagian. Komunikasi dibutuhkan sejak tahap pembagian tugas shift, penyampaian standar pelayanan, penanganan komplain pelanggan, hingga koordinasi antara dapur, bar, dan area pelayanan. Apabila komunikasi tidak dikelola dengan baik, maka risiko terjadinya miskomunikasi akan meningkat dan berpotensi menurunkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Namun demikian, komunikasi yang hanya berfokus pada penyampaian informasi sering kali belum memadai dalam konteks organisasi layanan. Organisasi jasa membutuhkan pola komunikasi yang memungkinkan terjadinya umpan balik secara cepat serta koreksi operasional secara langsung (*real time*). Pada titik ini, konsep komunikasi dua arah menjadi relevan, karena komunikasi tidak hanya menempatkan atasan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga membuka ruang dialog, masukan, dan klarifikasi dari karyawan. Dalam literatur komunikasi organisasi, model *two-way symmetrical* dipandang sebagai pendekatan yang ideal karena menekankan komunikasi timbal balik serta hubungan yang lebih setara guna membangun pemahaman bersama. Putra dan Amal (2025) menjelaskan bahwa komunikasi dua arah memungkinkan terjadinya pertukaran makna yang lebih

efektif antara pimpinan dan anggota organisasi. Apabila diterapkan oleh manajer di lingkungan kerja, pendekatan dua arah tersebut dapat membantu mencegah kesalahpahaman, memperkuat keterlibatan kerja karyawan, serta mendorong perbaikan proses layanan secara berkelanjutan.

Selain komunikasi dua arah, organisasi modern juga menghadapi tantangan meningkatnya keberagaman karyawan, baik dari segi latar belakang, usia, gaya komunikasi, kemampuan, maupun kebutuhan aksesibilitas. Kondisi tersebut menuntut manajer untuk membangun komunikasi yang lebih inklusif agar seluruh anggota organisasi dapat berpartisipasi secara setara. Komunikasi inklusif dimaknai sebagai pola komunikasi yang memastikan setiap individu merasa dilibatkan, didengar, serta memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat tanpa mengalami perlakuan negatif atau diskriminatif. Putri (2025) menjelaskan bahwa komunikasi inklusif menekankan penggunaan bahasa yang tidak bias, cara penyampaian yang mudah dipahami, serta aksesibilitas pesan bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun rasa aman dan penghargaan terhadap keberagaman. Dalam praktik di lingkungan kerja, komunikasi inklusif dapat diwujudkan melalui keterbukaan dialog, penggunaan bahasa yang saling menghormati, penyediaan mekanisme penyampaian aspirasi yang aman, serta penyesuaian cara komunikasi agar dapat dipahami oleh semua pihak. Pendekatan ini menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja karyawan secara optimal.

Isu Dialogis juga menjadi perhatian dalam kebijakan publik, khususnya terkait akses komunikasi dan informasi bagi kelompok rentan seperti penyandang disabilitas. Indonesia.go.id (2025) menegaskan bahwa pemerintah berkomitmen untuk menyediakan layanan informasi yang lebih mudah diakses dan inklusif, termasuk melalui penerapan standar aksesibilitas serta pelibatan penyandang disabilitas dalam proses komunikasi publik. Sejalan dengan hal tersebut, RRI (2023) menekankan bahwa komunikasi dan informasi merupakan hak dasar seluruh warga negara, termasuk penyandang disabilitas. Oleh karena itu, penyelenggara layanan perlu memperhatikan aspek aksesibilitas agar informasi dapat diterima secara setara oleh seluruh kelompok masyarakat. Meskipun konteks yang dibahas berada pada

ranah layanan publik, prinsip-prinsip tersebut relevan dengan kebutuhan organisasi jasa dalam membangun komunikasi internal yang inklusif dan tidak diskriminatif. Dalam lingkungan kerja, perhatian terhadap aksesibilitas dan kesetaraan komunikasi menjadi bagian penting dalam menciptakan suasana kerja yang adil serta mendukung partisipasi seluruh karyawan.

Pada tataran penelitian, pembahasan mengenai komunikasi dialogis juga telah banyak dikaji dalam berbagai konteks kolaborasi sosial dan pembangunan. Wahyudi et al. (2023) menekankan pentingnya ruang dialog yang setara serta penghormatan terhadap keberagaman dalam proses komunikasi sebagai fondasi terciptanya hubungan yang inklusif. Selain itu, Kabilah (2024) menguraikan bahwa strategi komunikasi dialogis berperan dalam memperkuat sinergi lintas sektor melalui pendekatan partisipatif dan keterbukaan informasi. Meskipun demikian, kajian yang secara spesifik mengaitkan upaya manajer dalam membangun komunikasi inklusif dengan kinerja karyawan dalam setting operasional kafe atau *eatery*, khususnya melalui pola komunikasi dua arah, masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan penelitian yang lebih kontekstual, terutama pada wilayah seperti Bogor yang memiliki ekosistem kuliner dan coffee shop yang terus berkembang. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengkaji praktik komunikasi dialogis dalam konteks organisasi jasa berskala lokal.

Berangkat dari meningkatnya kompetisi industri *food and beverage* (F&B) serta besarnya jumlah pelaku usaha makanan dan minuman di Indonesia, kebutuhan untuk memperkuat pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin mendesak, terutama pada bisnis jasa seperti kafe yang menjadikan pengalaman layanan sebagai nilai utama yang ditawarkan kepada pelanggan. Badan Pusat Statistik (2024) mencatat bahwa sektor penyediaan makanan dan minuman memiliki skala usaha yang sangat besar dengan kontribusi signifikan terhadap perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam sektor ini semakin ketat, sehingga pengelola usaha dituntut untuk menjaga konsistensi kualitas layanan melalui kinerja karyawan yang stabil dan terkoordinasi dengan baik. Sejalan dengan hal tersebut, Ernanto (2023) mengungkapkan bahwa Asosiasi Pengusaha Kopi dan Cokelat Indonesia (APKCI) memperkirakan pada

tahun 2023 jumlah kedai kopi di Indonesia dapat mencapai sekitar 10.000 gerai dengan nilai pendapatan yang signifikan. Data tersebut mengindikasikan bahwa pasar kedai kopi berkembang pesat, namun pada saat yang sama mencerminkan tingkat persaingan yang tinggi di antara pelaku usaha.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menempatkan manajer sebagai aktor kunci dalam organisasi, karena manajer memiliki posisi strategis sebagai pengarah arus informasi, pengambil keputusan operasional, serta pembentuk iklim komunikasi kerja sehari-hari. Peran tersebut secara langsung memengaruhi kualitas koordinasi antar karyawan serta keluaran kerja yang dihasilkan. Secara empiris, hubungan ini diperkuat oleh temuan penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Febiola, Nugraha, dan Hadi (2024) menjelaskan bahwa efektivitas komunikasi dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya dipahami sebagai aspek relasi interpersonal, melainkan sebagai variabel penting yang relevan dalam menjelaskan capaian kinerja karyawan.

Fokus pada komunikasi dialogis dipilih karena organisasi layanan umumnya terdiri dari pekerja dengan latar yang beragam; tanpa praktik komunikasi yang inklusif, partisipasi cenderung timpang, sehingga umpan balik dari karyawan yang sebenarnya penting untuk perbaikan layanan tidak terserap. Prinsip komunikasi dialogis juga menekankan penyediaan wadah komunikasi yang aksesibel agar sebanyak mungkin orang dapat menerima dan memproses pesan secara setara. Ini relevan dengan situasi kerja kafe yang cepat dan menuntut ketepatan. Bahkan pada level kebijakan publik, pemerintah menegaskan pentingnya layanan komunikasi dan informasi yang setara dan inklusif bagi semua warga, termasuk penyandang disabilitas, yang memperkuat urgensi dialogis sebagai nilai dalam praktik komunikasi Indonesia.go.id (2025).

Sementara itu, penggunaan model *two-way symmetrical* dipilih karena penelitian ini tidak sekadar ingin membuktikan “ada komunikasi”, tetapi menilai komunikasi sebagai proses timbal balik yang memungkinkan umpan balik, klarifikasi, dan penyesuaian keputusan secara dialogis; dalam konteks operasional kafe, mekanisme dua arah dibutuhkan agar kondisi lapangan seperti antrean, stok,

komplain dapat segera diinformasikan karyawan dan segera direspons manajer. Secara akademik, model two-way symmetrical juga membantu membedakan komunikasi dua arah yang benar-benar memungkinkan keseimbangan kepentingan dan keterlibatan, bukan sekadar feedback formal yang pada praktiknya tidak mengubah keputusan Putra & Amal (2025). Dengan demikian, judul dan teori yang dipilih memiliki argumen yang kuat karena menyatukan kebutuhan empiris industri jasa, urgensi inklusivitas dalam praktik komunikasi, dan kerangka analitis yang mampu menguji kualitas dialog manajer karyawan serta kaitannya dengan kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis upaya manajer dalam membangun komunikasi dialogis dengan karyawan di Dua Arah Coffee & Eatery Bogor, serta memahami bagaimana penerapan komunikasi dua arah (*two-way symmetrical*) dibangun dalam proses komunikasi internal antara manajer dan karyawan, termasuk keterbukaan, partisipasi, dan kontribusinya terhadap kinerja karyawan.

1. Bagaimana upaya manajer Dua Arah Coffee & Eatery Bogor dalam membangun dan menerapkan komunikasi inklusif berbasis komunikasi dua arah (*two-way symmetrical*) dalam proses komunikasi internal dengan karyawan, yang menekankan dialog, keterbukaan, pemahaman bersama (*mutual understanding*), dan umpan balik (*feedback*)?
2. Bagaimana kontribusi komunikasi inklusif yang diterapkan oleh manajer terhadap kinerja karyawan di Dua Arah Coffee & Eatery Bogor, khususnya dalam aspek produktivitas, loyalitas, dan kualitas pelayanan?

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah untuk penelitian ini adalah: "Bagaimana upaya manajer dalam membangun komunikasi dialogis melalui pola komunikasi dua arah (*two-way symmetrical*) dan bagaimana upaya tersebut berkontribusi terhadap kinerja karyawan di Dua Arah Coffee & Eatery Bogor?"

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis upaya manajer dalam membangun komunikasi dialogis melalui pola komunikasi dua arah (two-way symmetrical) serta menjelaskan kontribusinya terhadap kinerja karyawan di Dua Arah Coffee & Eatery Bogor.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi organisasi, khususnya terkait penerapan komunikasi inklusif dalam konteks industri jasa (kafe/eatery) yang memiliki ritme kerja cepat dan intens interaksi. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan pemahaman mengenai relevansi model komunikasi dua arah (two-way symmetrical) sebagai kerangka untuk menilai kualitas pertukaran informasi, keterlibatan, dan keseimbangan relasi komunikasi antara manajer dan karyawan, serta keterkaitannya dengan kinerja karyawan..

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi manajer dan pengelola Dua Arah Coffee & Eatery Bogor dalam menyusun dan menerapkan pola komunikasi internal yang lebih efektif, partisipatif, dan inklusif, sehingga koordinasi kerja lebih lancar dan kinerja karyawan meningkat. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi rujukan praktis bagi pelaku usaha kafe/eatery lainnya, terutama dalam membangun mekanisme komunikasi dua arah yang membuka ruang aspirasi karyawan, meminimalkan miskomunikasi, dan menjaga konsistensi kualitas layanan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian berjudul “Upaya Manajer dalam Membangun Komunikasi Dialogis dengan Karyawan Generasi Z di Dua Arah Coffee & Eatery Bogor”, laporan ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

a) BAB I PENDAHULUAN

Berisi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

b) BAB II KAJIAN PUSTAKA

Memuat tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, landasan teori mengenai komunikasi inklusif, kinerja karyawan, dan karakteristik Generasi Z, serta kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini.

c) BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, penentuan informan, teknik pengumpulan data, prosedur analisis data, serta lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian.

