



Dinamika Kepemimpinan yang Tidak Konsisten: Studi Kasus Perubahan Perilaku Manajer di Side Coffee

Fitri Novita Diyani¹, Erika Ardian Maulani², Hafizah Mahdiah Panjaitan³, Tan Evan Tandiyono⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945

Jl. Semolowaru No. 45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

E-mail: fitrinovitadiyani14@gmail.com

Article Info

Article history:

Received December 06, 2025

Revised December 09, 2025

Accepted December 14, 2025

Keywords:

Leadership, Inconsistency, Human Relations, Leadership Style, Employees

ABSTRACT

Leadership is one of the key aspects in the success of an organization, particularly in the service sector, which heavily relies on interpersonal relationships between leaders and employees. Consistency in leadership behavior plays a crucial role in building trust, enhancing loyalty, and maintaining the stability of the organizational climate. This study aims to analyze the dynamics of inconsistent leadership demonstrated by the manager of Side Coffee, a café business in Indonesia, and to examine its impact on employees' work motivation and interpersonal relationships. The research employs a qualitative descriptive approach through observation and in-depth interviews with employees who work directly under the manager. The findings indicate that the Side Coffee manager exhibits a predominantly authoritarian leadership style, characterized by unilateral decision-making, strict discipline, and a high degree of control. However, the manager's behavior occasionally shifts toward a more permissive or democratic style in certain situations. This behavioral inconsistency has led to confusion, decreased motivation, and tension in team communication. Internal factors such as work pressure, emotional conditions, and social relationships, along with external factors such as business targets and changes in organizational culture, have contributed to these shifts in leadership style. The study underscores the importance of emotional stability and behavioral consistency in leadership as vital elements for maintaining harmonious relationships between managers and employees.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received December 06, 2025

Revised December 09, 2025

Accepted December 14, 2025

Kata Kunci:

Kepemimpinan, Inkonsistensi, Human Relation, Gaya Kepemimpinan, Karyawan

ABSTRACT

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek kunci dalam keberhasilan organisasi, terutama dalam sektor jasa yang sangat bergantung pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan. Konsistensi dalam perilaku kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membangun kepercayaan, meningkatkan loyalitas, serta menjaga stabilitas iklim kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan yang tidak konsisten pada manajer Side Coffee, sebuah usaha kafe di Indonesia, serta dampaknya terhadap semangat kerja dan hubungan antar karyawan. Penelitian



menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui observasi dan wawancara terhadap karyawan yang bekerja langsung dengan manajer tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer Side Coffee menampilkan gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter, ditandai dengan pengambilan keputusan sepihak, disiplin ketat, dan kontrol tinggi. Namun, perilaku kepemimpinan tersebut sering kali berubah menjadi lebih permisif atau demokratis dalam situasi tertentu. Inkonsistensi perilaku ini berdampak pada kebingungan, penurunan motivasi, serta ketegangan dalam komunikasi antar tim. Faktor internal seperti tekanan pekerjaan, kondisi emosional, dan hubungan sosial, serta faktor eksternal seperti target bisnis dan perubahan budaya organisasi turut memengaruhi perubahan gaya kepemimpinan tersebut. Penelitian ini menegaskan pentingnya kestabilan emosi dan konsistensi perilaku pemimpin dalam menjaga hubungan harmonis antara manajer dan karyawan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Fitri Novita Diyani

Universitas 17 Agustus 1945

Email: fitrinovitadiyani14@gmail.com

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam setiap organisasi karena menentukan arah, motivasi, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam organisasi jasa seperti coffee shop, peran pemimpin menjadi lebih kompleks karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan dan kenyamanan kerja karyawan. Pemimpin tidak hanya mengambil keputusan, tetapi juga menjadi teladan yang membentuk budaya kerja.

Namun, tidak semua pemimpin mampu menunjukkan perilaku yang konsisten. Ketidakkonsistenan dalam pengambilan keputusan, sikap, dan cara komunikasi sering menimbulkan kebingungan, menurunkan semangat kerja, dan mengganggu iklim organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang tidak konsisten dapat mengurangi rasa keadilan dan kejelasan arah kerja tim.

Inkonsistensi kepemimpinan dapat dipengaruhi faktor internal, seperti kondisi emosional dan tekanan pekerjaan, maupun faktor eksternal, seperti tuntutan pemilik, target bisnis, dan dinamika tim. Pada organisasi kecil seperti kafe, dampaknya lebih terasa karena interaksi antara manajer dan karyawan berlangsung intens.

Kasus Side Coffee menunjukkan bagaimana ketegasan yang tidak sejalan dengan perilaku pemimpin dapat menciptakan ketidakpastian. Manajer yang menuntut disiplin namun memberi kelonggaran pada pelanggaran tertentu, atau terlambat saat menerapkan aturan ketepatan waktu, menurunkan kepercayaan dan memicu ketegangan di antara karyawan.

Penelitian ini bertujuan memahami dinamika kepemimpinan yang tidak konsisten pada manajer Side Coffee dengan melihat perubahan perilaku, penyebabnya, serta dampaknya terhadap semangat kerja dan hubungan tim. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada kajian hubungan manusia dalam organisasi dan



memberikan wawasan bagi pemimpin UKM jasa tentang pentingnya konsistensi dalam membangun suasana kerja yang produktif dan harmonis.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan perilaku individu maupun kelompok demi mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam pandangan klasik, kepemimpinan bukan hanya terkait pada posisi atau jabatan, melainkan pada pengaruh yang dimiliki seorang individu terhadap orang lain. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memotivasi, menggerakkan, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat dengan bawahannya.

Menurut George R. Terry (2010), kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, inti dari kepemimpinan adalah *influence* atau pengaruh. Pengaruh tersebut dapat bersumber dari otoritas formal, pengalaman, keahlian, maupun kemampuan interpersonal.

Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan karakteristik bawahan. Yukl (2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang berhasil menuntut fleksibilitas, empati, serta kemampuan memahami motivasi individu. Dalam konteks organisasi jasa seperti Side Coffee, di mana hubungan manusia menjadi pusat kegiatan operasional, kemampuan ini menjadi sangat penting untuk menjaga keseimbangan antara kinerja dan kenyamanan kerja.

Teori Teori Gaya Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan dapat digunakan untuk memahami dinamika kepemimpinan di Side Coffee. Kurt Lewin membagi gaya kepemimpinan menjadi otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Dalam praktiknya, manajer Side Coffee cenderung menggunakan gaya otoriter namun sesekali berubah menjadi demokratis, sehingga menimbulkan kebingungan karena tidak konsisten.

Douglas McGregor melalui Theory X dan Theory Y menjelaskan dua asumsi pemimpin terhadap karyawan. Theory X menganggap karyawan perlu diawasi ketat, sementara Theory Y melihat karyawan sebagai individu yang mampu dan termotivasi secara intrinsik. Pergeseran manajer dari sikap otoriter ke lebih partisipatif mencerminkan peralihan dari perspektif Theory X ke Theory Y, meskipun tidak diterapkan secara stabil.

Daniel Goleman menekankan pentingnya kecerdasan emosional (EQ) dalam kepemimpinan, terutama kemampuan mengelola emosi diri dan memahami emosi orang lain. Inkonsistensi perilaku manajer Side Coffee dapat dikaitkan dengan kurang stabilnya pengelolaan emosi, sehingga gaya kepemimpinan mudah berubah sesuai kondisi emosional.

Hubungan Antar Manusia dalam Organisasi (Human Relation)

Konsep human relation dalam organisasi pertama kali dikembangkan melalui eksperimen Hawthorne Studies oleh Elton Mayo (1933). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi fisik atau



ekonomi, tetapi juga oleh faktor sosial dan psikologis seperti rasa dihargai, komunikasi yang baik, dan hubungan interpersonal yang positif. Menurut Mayo, karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai akan menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurang komunikasi, dan kepemimpinan yang tidak konsisten dapat menurunkan semangat kerja serta menciptakan konflik antar individu.

Siagian (2010) menegaskan bahwa hubungan antarmanusia yang baik dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan kerja sama tim, menumbuhkan rasa saling percaya, dan meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin memiliki tanggung jawab utama dalam membangun dan menjaga hubungan tersebut melalui komunikasi yang efektif dan keteladanan perilaku.

Inkonsistensi Perilaku Kepemimpinan

Inkonsistensi kepemimpinan merujuk pada ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin atau ketidakadilan dalam penerapan aturan dan kebijakan (Yukl, 2013).

Ketidakkonsistenan ini menimbulkan persepsi negatif karena karyawan sulit memprediksi keputusan pemimpin. Menurut Hasibuan (2014), perilaku pemimpin yang berubah-ubah dapat melemahkan komunikasi, menurunkan kepercayaan, serta mengurangi disiplin kerja. Ketika aturan tidak ditegakkan secara adil, karyawan cenderung kehilangan rasa tanggung jawab. Inkonsistensi juga berkaitan dengan kondisi psikologis pemimpin. Goleman (1998) menyebutkan bahwa pemimpin dengan stabilitas emosi rendah lebih mudah mengambil keputusan yang dipengaruhi suasana hati daripada pertimbangan rasional. Hal ini tampak pada manajer *Side Coffee* yang kadang sangat tegas tetapi di waktu lain permisif terhadap pelanggaran. Faktor penyebab inkonsistensi dapat berasal dari internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kondisi emosional, tingkat stres, pengalaman, dan nilai pribadi pemimpin (Siagian, 2010). Sementara itu, faktor eksternal mencakup tekanan atasan, tuntutan bisnis, dinamika tim, serta perubahan lingkungan kerja. Pada kasus *Side Coffee*, tekanan pekerjaan dan hubungan sosial di dalam tim menjadi pemicu utama. Saat beban kerja tinggi atau terjadi konflik interpersonal, manajer cenderung bersikap lebih otoriter. Namun ketika situasi lebih stabil, ia tampil lebih fleksibel dan suportif.

Dampak Inkonsistensi Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Inkonsistensi perilaku pemimpin memiliki konsekuensi langsung terhadap sikap dan motivasi karyawan. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak konsisten dapat menurunkan kepercayaan (*trust*), karena bawahan sulit memahami arah dan standar perilaku yang diharapkan. Hasibuan (2014) menambahkan bahwa ketidakpastian ini dapat mengurangi loyalitas dan semangat kerja, bahkan menimbulkan stres kerja. Dalam organisasi kecil seperti *Side Coffee*, efek ini lebih signifikan karena interaksi antar individu terjadi secara intens setiap hari. Dengan demikian, stabilitas perilaku pemimpin merupakan prasyarat penting untuk menjaga hubungan interpersonal yang sehat dalam organisasi. Ketika pemimpin mampu menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, bawahan akan lebih mudah mempercayai arahan, menjaga disiplin, dan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan bersama.



Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan temuan terdahulu, penelitian ini dibangun atas kerangka bahwa inkonsistensi perilaku kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi antara faktor internal (emosi pribadi, tekanan pekerjaan, hubungan sosial) dan faktor eksternal (tuntutan organisasi, budaya kerja, dan perubahan target bisnis). Inkonsistensi tersebut memengaruhi motivasi kerja, loyalitas, serta komunikasi antar karyawan di lingkungan kerja *Side Coffee*. Kerangka pemikiran ini akan menjadi landasan analisis untuk memahami bagaimana perubahan perilaku manajer dari otoriter menuju demokratis—dan sebaliknya—mempengaruhi dinamika hubungan antarkaryawan dalam organisasi jasa kecil.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui perspektif partisipan atau subjek penelitian (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menelusuri makna subjektif di balik perilaku manajer dan persepsi karyawan terhadap dinamika kepemimpinan yang tidak konsisten di *Side Coffee*.

Melalui metode kualitatif, peneliti berupaya menggali pengalaman, perasaan, dan interpretasi karyawan terhadap perilaku pemimpin mereka dalam konteks nyata kehidupan kerja sehari-hari. Fokus penelitian tidak hanya pada apa yang dilakukan oleh pemimpin, tetapi juga pada bagaimana tindakan tersebut dimaknai oleh bawahan.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Yin (2014) mendefinisikan studi kasus sebagai penelitian yang dilakukan untuk menyelidiki secara mendalam suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata, di mana batas antara fenomena dan konteks tidak tampak jelas.

Studi kasus ini berfokus pada satu subjek utama, yaitu manajer *Side Coffee*, beserta interaksi sosial yang terbentuk di antara dirinya dan para karyawan. Penelitian ini mengeksplorasi pola kepemimpinan, faktor yang memengaruhi perubahan perilaku, serta dampak yang ditimbulkannya terhadap dinamika hubungan antar karyawan.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di *Side Coffee*, sebuah kedai kopi lokal yang beroperasi di wilayah perkotaan dengan struktur organisasi kecil dan jumlah karyawan antara 6–10 orang. Lokasi ini dipilih karena karakteristiknya yang mewakili usaha kecil menengah (UKM) dengan intensitas interaksi sosial tinggi antara pemimpin dan bawahan. Subjek penelitian terdiri atas Manajer *Side Coffee*, sebagai tokoh sentral dalam dinamika kepemimpinan.

Enam orang karyawan, yang telah bekerja minimal enam bulan dan berinteraksi langsung dengan manajer dalam kegiatan operasional harian. Karyawan dipilih secara purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan kemampuan mereka memberikan informasi yang relevan mengenai perilaku kepemimpinan manajer (Moleong, 2017).



Teknik Pengumpulan Data

Dengan karyawan, Observasi dilakukan selama dua minggu dalam berbagai waktu kerja (pagi dan sore) untuk memperoleh gambaran perilaku yang konsisten maupun tidak konsisten.

Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan manajer dan karyawan. Pertanyaan meliputi pengalaman kerja, persepsi terhadap gaya kepemimpinan, dampak terhadap semangat kerja, serta cara mereka beradaptasi terhadap perubahan sikap manajer. Contoh pertanyaan untuk karyawan: “Bagaimana Anda menilai cara manajer dalam mengambil keputusan?” “Apakah Anda merasa aturan yang diterapkan manajer selalu adil dan konsisten?” “Bagaimana perubahan perilaku manajer memengaruhi semangat kerja Anda?”

Dokumentasi

Peneliti juga memeriksa dokumen internal seperti jadwal kerja, pembagian shift, serta catatan kebijakan yang diterapkan oleh manajer untuk mengidentifikasi kesesuaian antara kebijakan tertulis dan praktik di lapangan..

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu: Reduksi Data Menyortir, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil observasi dan wawancara. Misalnya, perilaku manajer yang berubah dari tegas ke permisif dikelompokkan sebagai “inkonsistensi perilaku”. Penyajian Data (*Data Display*).

Data disajikan dalam bentuk narasi dan tabel deskriptif yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap motivasi serta komunikasi tim. Penarikan Kesimpulan ditarik berdasarkan pola dan tema yang muncul dari data. Verifikasi dilakukan dengan cara member checking kepada partisipan untuk memastikan keakuratan interpretasi peneliti.

Validitas dan Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas hasil penelitian, digunakan empat kriteria keabsahan data menurut Lincoln dan Guba (1985):

1. Kredibilitas (Credibility) Dilakukan dengan member check dan triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) untuk memastikan konsistensi informasi.
- Transferabilitas
2. (Transferability) Peneliti mendeskripsikan konteks organisasi secara detail agar hasil penelitian dapat diterapkan atau dibandingkan dengan situasi serupa pada organisasi lain.
- Dependabilitas
3. (Dependability) Seluruh proses penelitian dicatat dalam audit trail untuk memastikan keandalan prosedur.
- Konfirmabilitas
4. (Confirmability) Peneliti menjaga objektivitas dengan membatasi interpretasi berdasarkan data aktual, bukan opini pribadi.



Etika Penelitian

Dalam proses penelitian, peneliti menjunjung tinggi etika penelitian dengan: Menjaga kerahasiaan identitas partisipan. Melakukan wawancara atas dasar kesediaan (*Informed consent*). Tidak menampilkan informasi yang dapat merugikan pihak manapun. Etika ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian tidak hanya valid secara akademis tetapi juga etis dan bertanggung jawab secara sosial. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya: Subjek penelitian yang terbatas pada satu lokasi (*Side Coffee*), sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke semua jenis organisasi. Ketergantungan pada persepsi partisipan dapat menimbulkan bias subjektif. Waktu observasi yang relatif singkat membatasi pengamatan terhadap perubahan perilaku dalam jangka panjang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Organisasi

Side Coffee adalah kedai kopi yang berdiri sejak 2019 dengan target pasar mahasiswa dan pekerja muda. Struktur organisasinya kecil, terdiri dari seorang manajer, asisten, dan enam karyawan yang bertugas sebagai barista, kasir, dan pelayan. Dengan ruang kerja terbatas dan interaksi intens, gaya kepemimpinan manajer memiliki pengaruh langsung terhadap suasana kerja dan kinerja tim. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa manajer menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, ditandai dengan kontrol tinggi dan keputusan yang dibuat secara sepihak. Aturan mengenai izin libur, pembagian shift, dan target penjualan ditetapkan oleh manajer tanpa banyak mempertimbangkan masukan karyawan. Pelanggaran aturan juga mendapat sanksi tegas. Meski demikian, manajer kerap menunjukkan perilaku yang tidak konsisten. Ia menegaskan pentingnya kedisiplinan, tetapi beberapa kali datang terlambat saat membuka kedai. Sikap ini menimbulkan kebingungan dan rasa ketidakadilan di antara karyawan. Dalam situasi tertentu, manajer juga dapat bersikap lebih lunak, misalnya dengan membimbing karyawan baru secara personal. Pergeseran dari sikap tegas ke permisif ini menggambarkan pola kepemimpinan yang tidak stabil dan dipengaruhi kondisi situasional maupun emosional.

Perubahan Perilaku Kepemimpinan Wari Waktu Ke Waktu

Dari hasil wawancara mendalam, diketahui bahwa perilaku kepemimpinan manajer mengalami perubahan seiring waktu. Pada awalnya, manajer menerapkan gaya otoriter penuh dengan disiplin ketat. Namun, setelah menghadapi beberapa tantangan seperti pergantian karyawan dan meningkatnya beban kerja, ia mulai mengubah pendekatannya menjadi lebih *people-oriented*. Salah satu karyawan menyatakan: “Dulu manajer sangat tegas, semua harus sesuai aturan. Tapi sekarang kadang lebih santai, terutama kalau ada karyawan baru, dia lebih banyak membimbing daripada memarahi.” Perubahan ini menggambarkan pergeseran dari gaya otoriter menuju coaching atau demokratis, terutama dalam menghadapi karyawan baru. Namun, perilaku ini tidak selalu konsisten. Dalam kondisi stres atau tekanan pekerjaan tinggi, manajer kembali menunjukkan sikap keras dan menuntut kedisiplinan penuh. Dengan demikian, pola kepemimpinan manajer *Side Coffee* dapat digambarkan sebagai dinamis namun tidak stabil, di mana perubahan gaya tidak didasarkan pada strategi manajerial yang matang, melainkan pada respons emosional terhadap situasi yang dihadapi.



Dampak Inkonsistensi Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Penurunan semangat kerja Karyawan merasa bingung terhadap standar kerja yang berlaku karena manajer sering kali tidak konsisten dalam menegakkan aturan. Dalam wawancara, salah satu karyawan mengungkapkan: “Kalau hari ini dibilang nggak boleh telat, besok malah dibiarkan aja yang telat. Jadi lama-lama kita bingung mana yang benar.” Ketidakjelasan ini menurunkan semangat kerja dan kedisiplinan. Karyawan yang sebelumnya rajin menjadi kurang termotivasi karena merasa perlakuan manajer tidak adil. Menurunnya loyalitas dan kepercayaan Ketidakkonsistenan perilaku juga memengaruhi tingkat loyalitas. Karyawan merasa tidak dihargai ketika keputusan manajer sering berubah tanpa alasan yang jelas. Beberapa karyawan bahkan mengaku mulai mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain karena merasa suasana kerja tidak stabil. Selain itu, komunikasi antar tim menjadi kurang terbuka karena karyawan takut salah bicara atau disalahpahami oleh manajer yang mudah berubah sikap. Gangguan komunikasi antar tim Kondisi hubungan sosial yang kurang sehat juga muncul akibat sikap manajer yang terkadang memperlakukan karyawan berbeda. Dalam satu kasus, manajer meminta karyawan lain untuk tidak berinteraksi dengan rekan yang dianggap melanggar aturan. Tindakan ini menciptakan jarak sosial dan menimbulkan ketegangan antar anggota tim. Menurut teori human relation (Mayo, 1933), hubungan interpersonal yang rusak akan menurunkan produktivitas kerja karena karyawan kehilangan rasa kebersamaan dan dukungan sosial di tempat kerja.

Faktor Internal yang Memengaruhi Inkonsistensi Perilaku Manajer

Tekanan pekerjaan Manajer memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan kelancaran operasional, mencapai target penjualan, dan menjaga citra kedai. Ketika menghadapi beban kerja tinggi, ia cenderung menjadi lebih otoriter. Dalam wawancara, seorang karyawan menyatakan: “Kalau lagi ramai pelanggan dan stok bahan kurang, manajer biasanya jadi lebih galak dan ngomel terus. Hal ini menunjukkan bahwa stres akibat tekanan pekerjaan memengaruhi cara manajer berinteraksi dengan bawahan. Emosi pribadi, Manajer juga pernah menunjukkan perilaku impulsif akibat masalah pribadi. Dalam salah satu peristiwa, manajer meninggalkan restoran secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan karena mengalami konflik dengan pasangannya.

Sikap ini bertentangan dengan aturan yang ia buat sendiri bahwa karyawan tidak boleh absen tanpa izin. Contoh ini menunjukkan bahwa kestabilan emosional berperan penting dalam konsistensi kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan Goleman (1998) bahwa pemimpin dengan kontrol emosi rendah sulit mempertahankan perilaku yang konsisten. Hubungan sosial Hubungan sosial yang tidak profesional dengan karyawan juga menjadi faktor internal yang memengaruhi perilaku. Dalam beberapa kasus, manajer menunjukkan keberpihakan terhadap karyawan tertentu, sementara terhadap yang lain bersikap keras. Ketidakadilan ini menimbulkan rasa tidak nyaman dan menurunkan kepercayaan antar tim.

Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Perubahan Perilaku Kepemimpinan

Tekanan pemilik usaha Sebagai manajer yang bertanggung jawab langsung pada pemilik, tekanan untuk mencapai target penjualan sering kali mendorong perubahan gaya kepemimpinan. Dalam kondisi tertentu, manajer menjadi lebih perfeksionis dan otoriter agar



target tercapai tepat waktu. Perubahan arah bisnsi Ketika *Side Coffee* memperluas variasi menu dan meningkatkan standar pelayanan, tuntutan terhadap karyawan juga meningkat. Untuk memastikan standar baru tersebut dipatuhi, manajer menjadi lebih ketat dalam mengawasi kinerja. Namun ketika target bisnis menurun, ia kembali menjadi lebih longgar terhadap aturan. Budaya organisasi dan karywan baru Kehadiran karyawan baru dengan latar belakang kerja berbeda juga menjadi faktor eksternal yang memicu perubahan pendekatan manajer. Ia cenderung lebih sabar dan membimbing saat menghadapi karyawan baru, tetapi kembali keras terhadap karyawan lama yang dianggap kurang disiplin.

Strategi Adaptasi Karyawan terhadap Kepemimpinan Yang Tidak Konsisten

Karyawan mengembangkan berbagai cara untuk menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku manajer. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat tiga strategi utama yang digunakan: Strategi Penyesuaian (*Adjustment Strategy*) Karyawan berusaha menyesuaikan diri dengan mood manajer. Jika manajer sedang tegas, mereka lebih berhati-hati; jika manajer tampak santai, mereka merasa lebih bebas. Strategi Komunikasi Tidak Langsung Karyawan memilih berkomunikasi secara hati-hati, sering kali melalui rekan lain atau asisten manajer, untuk menghindari konflik langsung dengan manajer. Strategi Penerimaan Situasi Beberapa karyawan memilih menerima kondisi yang ada dan tetap bekerja profesional. Mereka menyadari bahwa perubahan perilaku manajer tidak selalu dapat dikendalikan dan berusaha fokus pada tanggung jawab pribadi.

Dinamika Intraksi Antara Faktor dan Eksternal

Analisis menunjukkan bahwa inkonsistensi kepemimpinan di *Side Coffee* tidak hanya disebabkan oleh faktor tunggal, melainkan interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal. Tekanan pekerjaan dan emosi pribadi memperkuat dampak tekanan eksternal seperti target penjualan dan tuntutan pemilik usaha. Akibatnya, perilaku kepemimpinan manajer menjadi fluktuatif—bergerak antara otoriter dan demokratis tanpa pola yang jelas. Kondisi ini menciptakan ketidakstabilan emosional dalam tim dan memengaruhi hubungan interpersonal di antara karyawan. Fenomena ini sejalan dengan pendapat Yukl (2013) bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tekanan eksternal organisasi dan kemampuan pemimpin dalam mengatur stabilitas emosional internalnya.

PEMBAHASAN

Dinamika Kepemimpinan yang Tidak Konsisten

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer *Side Coffee* menampilkan gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter, namun perilakunya sering kali berubah menjadi lebih lunak atau demokratis dalam kondisi tertentu. Dinamika ini menggambarkan adanya inkonsistensi perilaku kepemimpinan, di mana manajer tidak memiliki pola perilaku yang stabil dan mudah dipengaruhi oleh faktor emosional maupun situasional.

Menurut Kurt Lewin (1939), pemimpin otoriter biasanya mengambil keputusan secara sepihak dan menuntut kepatuhan penuh dari bawahan. Ciri ini tampak jelas pada kebijakan manajer *Side Coffee* yang melarang karyawan mengambil izin libur kecuali dalam keadaan sakit parah.



Namun, Lewin juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat menghambat kreativitas dan menurunkan kepuasan kerja bawahan. Dalam konteks *Side Coffee*, hal tersebut terlihat dari menurunnya semangat kerja karyawan akibat ketegangan dan kebingungan terhadap sikap manajer yang berubah-ubah.

Di sisi lain, Douglas McGregor (1960) melalui Theory X dan Y menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan refleksi dari asumsi dasar pemimpin terhadap karyawannya. Manajer *Side Coffee* tampaknya lebih banyak beroperasi dalam kerangka Theory X, di mana ia menganggap karyawan perlu diawasi secara ketat agar disiplin. Namun dalam situasi tertentu, terutama ketika menghadapi karyawan baru, ia beralih ke pendekatan Theory Y dengan memberikan bimbingan dan pelatihan. Pergeseran ini menunjukkan bahwa manajer mencoba menyesuaikan pendekatannya, tetapi belum memiliki konsistensi dalam menerapkannya.

Hubungan Antara Inkonsistensi dan Kecerdasan Emosional

Perilaku kepemimpinan yang tidak konsisten sering kali berkaitan dengan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Daniel Goleman (1998) menegaskan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengendalikan emosi pribadi, memahami emosi orang lain, serta menjaga keseimbangan dalam pengambilan keputusan.

Dalam kasus *Side Coffee*, manajer menunjukkan bahwa ketidakmampuannya mengelola tekanan dan emosi pribadi berakibat pada fluktuasi perilaku kepemimpinan. Saat menghadapi tekanan pekerjaan tinggi, ia menjadi keras dan perfeksionis. Namun, ketika beban berkurang atau situasi emosionalnya stabil, ia cenderung lebih sabar dan komunikatif. Hal ini menunjukkan bahwa kestabilan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan manajer mengelola aspek emosional dalam dirinya.

Menurut Goleman, pemimpin yang tidak mampu mengendalikan emosi cenderung mengambil keputusan berdasarkan suasana hati, bukan pertimbangan rasional. Ini sejalan dengan pengamatan di *Side Coffee*, di mana kebijakan sering kali berubah tergantung pada kondisi emosional manajer.

Dampak Inkonsistensi terhadap Human Relation Dalam Organisasi

Konsep human relation yang dikemukakan oleh Elton Mayo (1933) menekankan pentingnya hubungan sosial yang harmonis dalam meningkatkan produktivitas kerja. Ia berpendapat bahwa karyawan bukan sekadar sumber daya ekonomi, tetapi juga makhluk sosial yang membutuhkan pengakuan dan perhatian. Dalam konteks *Side Coffee*, hubungan interpersonal antara manajer dan karyawan mengalami ketegangan akibat inkonsistensi perilaku kepemimpinan. Ketika manajer bersikap keras, karyawan merasa tidak dihargai; namun ketika manajer bersikap lunak, standar kerja menjadi kabur. Ketidakseimbangan ini menimbulkan ambiguitas peran dan menurunkan rasa saling percaya di antara anggota tim. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang tidak konsisten menimbulkan *role conflict* dan *role ambiguity* di lingkungan kerja. Akibatnya, karyawan sulit memahami ekspektasi organisasi dan kehilangan motivasi untuk berprestasi. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan turnover intention (keinginan untuk keluar dari pekerjaan). Kepemimpinan yang konsisten sangat penting untuk menjaga stabilitas sosial



di tempat kerja. Pemimpin yang tegas sekaligus adil akan menciptakan lingkungan kerja yang terprediksi dan aman secara psikologis. Sebaliknya, pemimpin yang tidak konsisten menimbulkan ketidakpastian emosional yang membuat karyawan lebih fokus pada penyesuaian diri daripada peningkatan kinerja.

Interaksi Faktor Internal dan Eksternal Dalam Pembentukan Perilaku Pemimpin

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inkonsistensi perilaku manajer *Side Coffee* tidak hanya disebabkan oleh faktor internal seperti tekanan emosional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti target bisnis, perubahan budaya kerja, dan kehadiran karyawan baru.

Siagian (2010) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin adalah hasil interaksi antara kepribadian, pengalaman, serta tekanan lingkungan kerja. Ketika pemimpin menghadapi tuntutan yang meningkat dari pihak pemilik usaha, ia cenderung memperketat kontrol terhadap bawahan. Namun, dalam situasi yang lebih santai, ia mampu bersikap lebih fleksibel. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan eksternal berperan besar dalam membentuk dinamika gaya kepemimpinan.

Faktor internal dan eksternal ini saling berinteraksi membentuk siklus kepemimpinan yang fluktuatif. Tekanan pekerjaan meningkatkan stres, stres memengaruhi emosi, dan emosi menentukan cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan. Ketika kondisi ini terus berulang tanpa pengendalian diri yang baik, maka inkonsistensi perilaku menjadi kebiasaan yang sulit diubah.

Adaptasi Karyawan terhadap Kepemimpinan Yang Tidak Konsisten

Salah satu temuan menarik adalah bagaimana karyawan beradaptasi terhadap perubahan perilaku manajer. Karyawan menggunakan berbagai strategi adaptif, mulai dari penyesuaian diri terhadap suasana hati manajer hingga memilih diam demi menghindari konflik.

Menurut teori coping strategy dari Lazarus dan Folkman (1984), individu yang menghadapi stres akibat lingkungan kerja akan mengembangkan strategi penyesuaian diri untuk mengurangi tekanan psikologis. Dalam konteks ini, karyawan *Side Coffee* menunjukkan bentuk *emotion-focused coping*, yaitu menyesuaikan emosi dan perilaku agar tetap bisa bekerja dalam lingkungan yang tidak stabil.

Namun, strategi ini bersifat jangka pendek. Dalam jangka panjang, ketidakpastian dan tekanan emosional dapat menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*), terutama bila pemimpin tidak menunjukkan perubahan perilaku yang lebih stabil. Oleh karena itu, kepemimpinan yang konsisten menjadi kebutuhan penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan.

Implikasi terhadap Teori Kepemimpinan Modern

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan teori kepemimpinan modern bahwa efektivitas pemimpin tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan mengelola hubungan manusia dan kestabilan emosi (Yukl, 2013). Dalam organisasi kecil seperti *Side Coffee*, di mana interaksi sosial menjadi inti operasional, kualitas hubungan interpersonal memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.



Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tidak konsisten dapat menjadi hambatan utama bagi terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) — perilaku sukarela karyawan yang mendukung keberhasilan organisasi. Ketika pemimpin gagal menunjukkan keteladanan dan keadilan, karyawan cenderung bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa memiliki komitmen emosional terhadap organisasi.

Dengan demikian, konsistensi perilaku pemimpin bukan hanya persoalan manajerial, tetapi juga aspek psikologis yang berpengaruh terhadap budaya organisasi. Pemimpin yang stabil secara emosional dan konsisten dalam tindakan akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, komunikatif, dan produktif.

Sintesis Teoritis

Berdasarkan analisis hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dinamika kepemimpinan yang tidak konsisten di *Side Coffee* mencerminkan interaksi kompleks antara aspek kepribadian, tekanan organisasi, dan relasi sosial. Inkonsistensi perilaku muncul ketika pemimpin gagal mengintegrasikan antara tuntutan eksternal dan pengendalian diri internal. Secara teoritis, fenomena ini mengonfirmasi pandangan bahwa Kepemimpinan efektif menuntut keseimbangan antara ketegangan dan empati (Lewin, 1939; McGregor, 1960). Stabilitas perilaku pemimpin bergantung pada kecerdasan emosional (Goleman, 1998). Hubungan manusia yang sehat menjadi fondasi produktivitas organisasi (Mayo, 1933).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di *Side Coffee*, dapat disimpulkan bahwa dinamika kepemimpinan yang tidak konsisten merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Manajer *Side Coffee* menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan otoriter yang sesekali berubah menjadi lebih lunak dan demokratis.

Inkonsistensi ini tidak disebabkan oleh strategi manajerial yang direncanakan, melainkan oleh perubahan kondisi emosional, tekanan pekerjaan, dan tuntutan organisasi. Faktor internal seperti tekanan kerja, kestabilan emosi pribadi, dan hubungan sosial dengan karyawan berperan besar dalam memicu perubahan perilaku manajer. Di sisi lain, faktor eksternal seperti target bisnis, perubahan budaya kerja, dan tekanan dari pemilik usaha turut memperkuat ketegangan yang dirasakan oleh manajer. Interaksi antara kedua faktor ini menciptakan siklus perilaku yang fluktuatif, di mana gaya kepemimpinan bergeser dari otoriter ke demokratis, lalu kembali lagi ke otoriter.

Inkonsistensi kepemimpinan ini berdampak langsung terhadap semangat kerja, loyalitas, dan komunikasi antar karyawan. Karyawan merasa bingung terhadap standar yang harus diikuti, kehilangan motivasi, dan mulai merasakan ketidakadilan dalam perlakuan. Suasana kerja menjadi kurang kondusif, dan hubungan antar anggota tim menjadi renggang akibat perlakuan manajer yang berbeda-beda terhadap setiap individu.

Dari perspektif *human relation in organization*, temuan ini menegaskan pentingnya konsistensi perilaku pemimpin dalam menjaga keharmonisan hubungan antar individu di tempat kerja.



Pemimpin yang mampu mengendalikan emosi, berkomunikasi secara terbuka, dan menegakkan aturan secara adil akan menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Sebaliknya, ketidakpastian dan perubahan sikap yang tiba-tiba akan menimbulkan stres kerja dan menghambat kolaborasi tim.

Secara teoretis, penelitian ini mendukung pandangan Kurt Lewin (1939) tentang dampak negatif kepemimpinan otoriter terhadap motivasi, Douglas McGregor (1960) tentang pentingnya pandangan positif terhadap karyawan (*Theory Y*), serta Daniel Goleman (1998) tentang peran kecerdasan emosional dalam efektivitas kepemimpinan. Dalam praktiknya, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kemampuan manajer dalam menjaga kestabilan emosional dan konsistensi perilaku menjadi faktor kunci dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif.

SARAN

Bagi Manajer Side Coffee

Manajer perlu meningkatkan kesadaran diri dan pengendalian emosi dalam menghadapi tekanan kerja. Pelatihan emotional intelligence dapat membantu mengembangkan kemampuan mengelola stres dan menghindari keputusan impulsif. Diperlukan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan dengan karyawan agar setiap perubahan kebijakan dapat dipahami bersama dan tidak menimbulkan kebingungan. Manajer sebaiknya menetapkan standar perilaku yang konsisten dalam hal disiplin dan pemberian sanksi agar karyawan memiliki pedoman yang jelas.

Bagi Karyawan

Karyawan disarankan untuk menjaga komunikasi dua arah dengan manajer secara sopan dan profesional, terutama dalam menyampaikan keluhan atau masukan. Karyawan perlu mengembangkan kemampuan adaptasi dan manajemen emosi, agar tidak mudah terpengaruh oleh fluktuasi sikap pemimpin.

Bagi Organisasi dan Pemilik Usaha

Pemilik usaha perlu memberikan dukungan sistemik seperti pembagian tanggung jawab yang proporsional dan mekanisme evaluasi kinerja yang jelas bagi manajer. Dibutuhkan pelatihan kepemimpinan dan manajemen stres untuk manajer, agar perilaku kepemimpinan dapat lebih stabil dan terarah.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dikembangkan dengan melibatkan lebih banyak subjek dan membandingkan antara beberapa jenis organisasi jasa. Disarankan untuk meneliti dampak jangka panjang inkonsistensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penggunaan metode *mixed-method* (kualitatif dan kuantitatif) akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara kepemimpinan dan dinamika sosial organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.



- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2010). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2010). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.