

KEPEMIMPINAN DI DAPUR: STUDI TENTANG PRAKTIK KEPEMIMPINAN OPERASIONAL DALAM LINGKUNGAN KERJA KULINER

Muhammad Naasiruddin¹, Ari Susanto², Agung Dwi Nugroho³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika

Email : muh.naasiruddin@gmail.com¹, arisusanto@stiemahardhika.ac.id²,
agung.dwinugroho@stiemahardhika.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pola kepemimpinan dan dinamika hubungan kerja dalam tim dapur restoran serta pengaruhnya terhadap kinerja operasional. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan kepala dapur, sous-chef, dan staf operasional di tiga restoran berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan suportif secara umum mendominasi, sementara gaya direktif hanya muncul dalam situasi krisis. Gaya partisipatif memperkuat komunikasi dua arah, meningkatkan keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan, serta membangun rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Kepemimpinan transformasional teridentifikasi melalui pemberian visi, inspirasi, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Sementara itu, pendekatan suportif berperan dalam membina staf junior melalui pelatihan dan dukungan emosional.

Dari sisi hubungan kerja, dapur restoran yang terstruktur secara hierarkis ternyata menyimpan dinamika kolaboratif yang kompleks. Terjadi fenomena leadership moments, yaitu situasi ketika staf non-pemimpin mengambil inisiatif memimpin tim dalam kondisi tekanan tinggi. Kepercayaan interpersonal, kualitas komunikasi, dan budaya partisipatif terbukti menjadi faktor kunci yang mendukung kelancaran koordinasi dan efisiensi kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan operasional dapur tidak hanya bergantung pada keahlian teknis, tetapi juga pada kepemimpinan yang adaptif dan hubungan sosial yang kuat di antara anggota tim. Implikasi manajerial dari temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kapasitas kepemimpinan dan penguatan budaya kerja kolaboratif dalam pengelolaan dapur restoran.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Dapur Profesional, Manajemen Operasional, Industri Kuliner, Chef Leader.

Abstract

Abstract

This study aims to explore leadership patterns and work relationship dynamics within restaurant kitchen teams and their impact on operational performance. Using a qualitative approach with a case study method, data were collected through participant observation and in-depth interviews with kitchen heads, sous chefs, and operational staff at three different

restaurants. The results indicate that participative, transformational, and supportive leadership styles generally dominate, while the directive style only emerges in crisis situations. The participative style strengthens two-way communication, increases staff involvement in decision-making, and fosters a sense of work ownership. Transformational leadership is identified through providing vision, inspiration, and recognizing individual contributions. Meanwhile, a supportive approach plays a role in developing junior staff through training and emotional support.

In terms of work relationships, the hierarchically structured restaurant kitchens exhibit complex collaborative dynamics. Leadership moments, situations where non-leader staff take the initiative to lead the team under high-pressure conditions, occur. Interpersonal trust, quality communication, and a participatory culture have been shown to be key factors supporting smooth coordination and work efficiency. This study concludes that successful kitchen operations depend not only on technical expertise but also on adaptive leadership and strong social relationships among team members. The managerial implications of these findings emphasize the importance of developing leadership capacity and strengthening a collaborative work culture in restaurant kitchen management.

Keywords: Leadership, Professional Kitchen, Operational Management, Culinary Industry, Chef Leader.

PENDAHULUAN

Industri restoran memainkan peran penting dalam gaya hidup masyarakat dan pertumbuhan ekonomi. Kualitas layanan dan masakan yang konsisten bergantung pada kinerja tim dapur, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh kepemimpinan di dapur. Namun, sebagian besar studi tentang kepemimpinan restoran bersifat kuantitatif.[1] Sehingga pemahaman tentang dinamika kepemimpinan di dapur secara kualitatif masih terbatas. Berbagai gaya kepemimpinan (misalnya transformasional, suportif, partisipatif) telah dihubungkan dengan hasil organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja staf. tetapi konteks dapur restoran dengan

tekanan waktu tinggi menuntut pola kepemimpinan khusus. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pola kepemimpinan di dapur restoran dan pengaruhnya terhadap kinerja serta dinamika tim. Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi pola kepemimpinan yang ada di dapur restoran, mengidentifikasi dampaknya pada kinerja operasional, dan memahami relasi kerja dalam tim dapur agar diperoleh wawasan manajerial yang aplikatif.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif eksploratif dengan pendekatan fenomenologi. Lokasi penelitian diambil pada sebuah restoran

bintang lima di Jakarta yang memiliki tingkat layanan tinggi dan tim dapur terlatih. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur dengan beberapa informan kunci (misalnya eksekutif chef, sous-chef, dan koki) serta observasi partisipan selama proses persiapan dan layanan di dapur.

Partisipan dipilih secara sengaja (purposive sampling) berdasarkan pengalaman dan jabatan mereka di dapur. Wawancara dirancang untuk mengeksplorasi pengalaman kerja, gaya kepemimpinan yang dirasakan, serta dinamika kerja tim dapur. Selain itu, dokumentasi internal seperti SOP dapur dan struktur organisasi restoran dianalisis untuk konteks. Analisis data dilakukan secara induktif dengan pendekatan tematik: transkrip wawancara dibaca berulang kali, tema-tema utama diidentifikasi, kemudian interpretasi dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis kepemimpinan dan manajemen.

Proses analisis ini mengikuti siklus coding terbuka, aksial, dan selektif, sehingga pola-pola kepemimpinan yang muncul dapat diungkap secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pola Kepemimpinan yang Ditemukan

Dari analisis data wawancara dan observasi lapangan, ditemukan beberapa pola kepemimpinan dominan di dapur restoran. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan berbagai aktor kunci di dapur restoran, penelitian ini mengidentifikasi bahwa pola kepemimpinan yang dominan mencerminkan kombinasi dari gaya partisipatif, transformasional, dan suportif, dengan penggunaan gaya direktif yang bersifat situasional. Dinamika penerapan keempat gaya ini tidak bersifat statis, melainkan sangat tergantung pada konteks operasional, tekanan layanan, dan struktur relasional dalam tim dapur.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif muncul sebagai pola dominan yang ditunjukkan oleh kepala dapur melalui keterlibatan aktif staf dalam pengambilan keputusan—khususnya dalam penyusunan menu, penjadwalan kerja, dan penanganan masalah selama layanan berlangsung. Pemimpin tidak menjalankan otoritas secara sepihak, tetapi menciptakan ruang diskusi dan kolaborasi yang konstruktif melalui forum evaluasi pasca-operasional atau diskusi tim harian. Gaya ini membentuk iklim kerja yang terbuka dan egaliter, meningkatkan persepsi

penghargaan terhadap kontribusi individu, serta memperkuat rasa kepemilikan staf terhadap hasil kerja kolektif.

Implikasi dari kepemimpinan partisipatif ini sangat strategis. Ia tidak hanya membangun organizational citizenship behavior, tetapi juga mempercepat proses adaptasi tim terhadap dinamika operasional harian. Temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Bantam et al. (2024), yang menyatakan bahwa gaya partisipatif memperkuat loyalitas dan menurunkan tingkat turnover dalam lingkungan restoran yang memiliki intensitas kerja tinggi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepala dapur yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional teridentifikasi melalui kemampuannya dalam membangun visi bersama tentang standar kualitas tinggi, inovasi kuliner, dan orientasi pada keunggulan layanan. Pemimpin dalam kategori ini memberikan inspirasi melalui keteladanan kerja, komunikasi yang menggerakkan, serta pemberian pengakuan terhadap pencapaian individu.

Elemen-elemen inti dari kepemimpinan transformasional seperti idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized

consideration (Bass & Avolio, 1994) terpenuhi secara substansial dalam praktik kepemimpinan dapur restoran yang diteliti. Efeknya tidak hanya tampak pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga pada peningkatan kreativitas tim dalam pengembangan menu dan inovasi plating.

Kepemimpinan Suportif

Gaya suportif terlihat dari sikap pemimpin yang memberikan bimbingan langsung, umpan balik yang konstruktif, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional staf, khususnya staf junior atau yang baru bergabung. Perhatian ini tidak hanya mencakup dimensi teknis, tetapi juga sosial dan psikologis. Pendekatan ini menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis (psychological safety), yang menjadi prasyarat penting bagi pembelajaran dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Kepemimpinan suportif juga meningkatkan kualitas hubungan pemimpin-bawahan (Leader-Member Exchange/LMX), yang menurut Vidigal et al. (2022) berkontribusi secara positif terhadap produktivitas dan komitmen staf dalam sektor kuliner. Dalam konteks dapur restoran yang sangat bergantung pada kerja tim dan sinergi antarposisi, hubungan

interpersonal yang kuat menjadi faktor pembeda dalam efektivitas operasional.

Kepemimpinan Direktif (Situasional)

Meskipun bukan gaya utama, kepemimpinan direktif tetap ditemukan dalam situasi-situasi dengan tekanan tinggi, terutama saat layanan puncak. Dalam kondisi tersebut, pemimpin mengambil kontrol penuh atas proses kerja, memberikan instruksi yang spesifik, dan meminimalkan diskusi untuk menjaga kecepatan serta ketepatan eksekusi. Hal ini sejalan dengan Path-Goal Theory dari House & Mitchell, serta temuan Delekovcan (2012), bahwa gaya direktif sangat tepat diterapkan pada situasi krisis atau ambiguitas tinggi yang memerlukan kepemimpinan yang cepat dan tegas.

Penting dicatat bahwa gaya ini diterapkan secara fleksibel, bukan sebagai pola permanen. Dalam waktu normal atau situasi terkendali, pemimpin kembali menggunakan pendekatan partisipatif atau suportif. Dengan demikian, kemampuan adaptif pemimpin dapur dalam mengubah pendekatan gaya kepemimpinan menjadi indikator penting dari kompetensi situasional (situational competence).

Integrasi Pola Kepemimpinan

Kombinasi dari berbagai gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin dapur tidak hanya menjalankan fungsi manajerial secara teknis, tetapi juga menjalankan fungsi kepemimpinan secara multidimensi dan kontekstual. Dapur sebagai ruang kerja dengan struktur semi-militeristik membutuhkan keseimbangan antara otoritas dan dialog, antara instruksi dan inspirasi. Pola kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini mengarah pada sebuah model kepemimpinan hybrid, yang memungkinkan efisiensi dalam eksekusi tanpa mengorbankan iklim kerja positif.

Oleh karena itu, disarankan agar pelatihan manajerial di sektor restoran tidak hanya berfokus pada aspek teknis kuliner, tetapi juga pada pengembangan people leadership, kemampuan reflektif, dan sensitivitas situasional sebagai kompetensi utama dalam kepemimpinan dapur.

Gaya kepemimpinan partisipatif sangat menonjol; pemimpin dapur (misalnya kepala dapur) secara aktif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, terutama terkait menu, penjadwalan, dan pemecahan masalah saat layanan.[2] Hal ini sejalan dengan temuan penelitian lain bahwa kepemimpinan partisipatif

menciptakan suasana terbuka dan kolaboratif.

Selain itu, gaya transformasional muncul saat pemimpin menginspirasi tim dengan visi kualitas tinggi dan inovasi masakan. Pemimpin transformatif memberikan apresiasi serta menetapkan standar kualitas bersama, sehingga tim merasa termotivasi mencapai tujuan bersama. Gaya suportif juga diamati, di mana pemimpin menyediakan bimbingan dan dukungan emosional, terutama bagi koki junior memberi pelatihan langsung maupun umpan balik konstruktif. Kombinasi gaya partisipatif dan suportif ini tampak dominan, sedangkan gaya direktif lebih jarang muncul, umumnya hanya diterapkan pada periode kritis layanan dimana keputusan harus cepat dan instruksi eksplisit diperlukan. Pola ini mirip dengan yang diidentifikasi oleh Delekovcan (2012) dalam penelitian jalur tujuan: gaya direktif digunakan pada jam sibuk, sedangkan pendekatan partisipatif di luar jam layanan.[3]

2. Pengaruh terhadap Kinerja Dapur

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapur, khususnya kepala dapur (executive chef), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional

dapur. Pengaruh ini terbagi dalam dua dimensi utama: (1) pengaruh terhadap aspek psikologis dan afektif staf, dan (2) pengaruh terhadap produktivitas, efisiensi, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Dampak terhadap Kepuasan dan Komitmen Staf

Gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional terbukti mendorong peningkatan kepuasan kerja dan komitmen staf dapur. Berdasarkan hasil wawancara, staf merasa lebih dihargai ketika dilibatkan dalam pengambilan keputusan, diberi tanggung jawab, serta mendapat pengakuan atas kontribusi mereka. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap pekerjaan, sekaligus meningkatkan motivasi intrinsik.

Hal ini sejalan dengan temuan Vidigal et al. (2022), yang menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja dan menurunkan tingkat intensi keluar kerja (turnover intention). Staf yang merasa didengarkan dan didukung oleh atasannya menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan kestabilan emosional yang lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja di dapur.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter—yang menekankan instruksi sepihak tanpa ruang dialog—menyebabkan stres psikologis yang tinggi di kalangan staf. Beberapa informan melaporkan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini menimbulkan ketegangan, komunikasi yang kaku, dan bahkan konflik antarindividu dalam tim. Hal ini berdampak langsung pada penurunan motivasi kerja dan efektivitas kolaborasi.

Dampak terhadap Efisiensi, Produktivitas, dan Kepatuhan SOP

Selain aspek psikologis, gaya kepemimpinan juga berpengaruh pada aspek teknis dalam pengelolaan dapur, seperti kepatuhan terhadap Standard Operating Procedures (SOP), efisiensi kerja, dan produktivitas tim. Dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mendorong staf untuk lebih disiplin terhadap standar kerja dan tanggap dalam menyelesaikan masalah teknis di lapangan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dalam komunikasi sering kali berakibat pada miskomunikasi antartim, pelanggaran SOP, dan ketidaktepatan dalam eksekusi kerja. Penurunan kualitas ini sejalan dengan temuan Fajrin dan Pranatha (2023), yang menggarisbawahi bahwa lemahnya kerja sama dan kepemimpinan yang tidak adaptif merupakan penyebab

utama menurunnya produktivitas dalam operasional dapur hotel dan restoran.

Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Kapasitas Tim

Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa pemimpin yang menjalankan fungsi sebagai pelatih dan fasilitator memiliki dampak positif terhadap peningkatan kapasitas individu dan kolektif tim dapur. Kepala dapur yang menyediakan pelatihan teknis secara rutin, membuka ruang pengembangan karier, dan membangun hubungan kerja yang positif berhasil meningkatkan keterampilan staf sekaligus memperkuat budaya kerja kolaboratif.

Contoh konkret dari praktik ini dapat dilihat pada studi kasus eksekutif chef di Swiss-Belhotel Ambon, yang berperan aktif sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali dalam rangka meningkatkan kinerja timnya (Fajrin & Pranatha, 2023). Dalam studi ini, pelatihan berkelanjutan dan penguatan relasi interpersonal terbukti mampu mendorong kreativitas staf serta menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif.

Koordinasi Sumber Daya dan Stabilitas Operasional

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan yang efektif juga berperan penting dalam

integrasi sumber daya dan stabilitas operasional. Pemimpin dapur yang responsif tidak hanya fokus pada aspek personalia, tetapi juga pada pengelolaan pasokan bahan baku, pengaturan waktu produksi, serta kelancaran koordinasi antarlini. Dalam kondisi ideal, pemimpin yang memiliki kompetensi manajerial tinggi mampu mencegah keterlambatan distribusi bahan, mengatur beban kerja secara proporsional, dan menyelesaikan hambatan operasional secara cepat.

Dengan demikian, kepemimpinan di dapur tidak hanya berfungsi sebagai pengarah teknis, tetapi juga sebagai penggerak sistem—yang mencakup pengelolaan manusia, waktu, material, dan relasi interpersonal secara terintegrasi. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai faktor kunci dalam memastikan efisiensi kerja, kualitas layanan, dan kesinambungan kinerja tim dapur secara menyeluruh.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan berpengaruh signifikan pada kinerja dapur. Pertama, ditemukan hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif/transformatif dengan kepuasan kerja dan komitmen staf.

Wawancara mengindikasikan bahwa staf dapur merasa dihargai ketika pendapat mereka didengarkan dan diberikan otonomi

bertanggung jawab. Hal ini selaras dengan temuan Vidigal et al. (2022) bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala dapur.

Karyawan yang merasa didukung menunjukkan tingkat komitmen lebih tinggi dan kecenderungan lebih kecil untuk keluar kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter berdampak negatif; staf melaporkan stres tinggi dan friksi ketika instruksi selalu sepihak tanpa dialog. Selain itu, ketidakpatuhan terhadap prosedur operasional (SOP) yang sering terjadi saat komunikasi lemah juga menurunkan kinerja keseluruhan. Sebagaimana dijelaskan oleh Fajrin dan Pranatha (2023), lemahnya cooperation dan pelanggaran terhadap SOP menyebabkan produktivitas dapur menurun.[4]

Kedua, peran pemimpin dalam peningkatan kinerja tercermin dari kegiatan seperti pelatihan dan motivasi. Misalnya, eksekutif chef yang sukses di Swiss-Belhotel Ambon melakukan peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali untuk meningkatkan kinerja timnya

Studi kami menemukan eksekutif chef yang memberikan pelatihan rutin,

menawarkan peluang pengembangan karir, serta membangun hubungan interpersonal yang baik (persahabatan kerja) berhasil meningkatkan produktivitas dan kreativitas staf.

Hal ini mengonfirmasi pentingnya kepemimpinan yang proaktif dalam mengelola kemampuan tim dan menunjang lingkungan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan di dapur tidak hanya memengaruhi motivasi individu tapi juga menyangkut ketersediaan sumber daya (misalnya suplai bahan baku yang tepat waktu) dan koordinasi tugas yang lancar, yang semuanya berdampak pada efisiensi operasi dapur.

3. Dinamika Hubungan dalam Tim Dapur

Meskipun struktur organisasi dapur restoran secara umum bersifat hierarkis dan mengikuti sistem brigade de cuisine, dinamika hubungan antaranggota tim tidak semata-mata berjalan secara vertikal. Penelitian ini menemukan bahwa relasi sosial dan komunikasi informal memainkan peran penting dalam kelancaran kerja dapur, terutama saat menghadapi tekanan layanan yang tinggi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja kolaboratif menjadi faktor kunci dalam

menciptakan hubungan kerja yang produktif dan resilien.

Komunikasi Terbuka dan Kolaborasi Spontan

Tim dapur yang diteliti menunjukkan pola interaksi yang intensif, terutama dalam kondisi operasional yang dinamis. Komunikasi terbuka di antara anggota tim menjadi elemen fundamental yang memungkinkan koordinasi cepat dan efisien. Pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif cenderung memperkuat saluran komunikasi ini dengan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan bebas dari rasa takut. Dalam lingkungan seperti ini, anggota tim lebih berani untuk menyampaikan masukan, memberikan peringatan operasional, atau mengusulkan solusi saat terjadi kendala di lapangan.

Sebagaimana dijelaskan dalam studi kepemimpinan partisipatif memiliki efek langsung terhadap peningkatan kualitas interaksi antarpersonal dalam tim. Hal ini berdampak pada munculnya inisiatif spontan, terutama saat menghadapi situasi krisis seperti lonjakan pesanan mendadak atau keterlambatan bahan baku. Dalam momen-momen ini, kolaborasi yang kuat di antara anggota tim menjadi penentu keberhasilan operasional.

Leadership Moments dan Kepemimpinan Kolektif

Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah munculnya apa yang disebut sebagai leadership moments, yaitu momen-momen di mana anggota tim non-pemimpin (seperti sous-chef, chef de partie, atau bahkan junior cook) mengambil inisiatif kepemimpinan dalam situasi darurat. Inisiatif ini tidak bersifat formal atau terstruktur, namun tetap diakui oleh anggota tim lain karena didasarkan pada kebutuhan situasional, urgensi, dan kepercayaan terhadap kompetensi individu tersebut.

Temuan ini selaras dengan studi Lortie et al. (2023), yang mengemukakan bahwa dalam situasi layanan yang tidak stabil, sering kali muncul bentuk kepemimpinan kolaboratif yang bersifat horizontal. Dalam konteks ini, struktur hirarki tidak dihapuskan, tetapi bersifat lentur dan adaptif terhadap tantangan waktu nyata. Fenomena ini juga mendukung prinsip fleksibilitas dalam sistem brigade de cuisine, di mana pembagian tugas yang ketat tetap membuka ruang untuk redistribusi tanggung jawab saat situasi menuntut.

Dengan kata lain, meskipun kepala dapur memegang otoritas formal, keberhasilan operasional sering kali

tergantung pada kemampuan tim untuk menjalankan kepemimpinan kolektif—yaitu kemampuan untuk saling memimpin dan dipimpin, tergantung konteks dan kebutuhan operasional.

Peran Kepercayaan dan Hubungan Interpersonal

Faktor lain yang sangat menentukan dalam dinamika tim dapur adalah tingkat kepercayaan antaranggota tim. Pemimpin yang membangun budaya kerja partisipatif secara konsisten menciptakan iklim saling percaya, di mana anggota tim merasa aman untuk berbagi ide, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan tanpa takut disalahkan. Kepercayaan ini tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga fungsional, karena memungkinkan distribusi tugas yang lebih fleksibel dan efisiensi yang lebih tinggi.

Penelitian ini menemukan bahwa tim dengan hubungan interpersonal yang kuat menunjukkan kapasitas adaptasi yang lebih baik terhadap beban kerja tinggi. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Leader-Member Exchange (LMX), yang menekankan pentingnya kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. LMX yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja, kolaborasi, dan tanggung jawab kolektif.

Temuan ini didukung oleh penelitian Bantam et al. (2024), yang menekankan bahwa budaya partisipasi dan kolaborasi antara manajemen restoran dan karyawan mendorong tercapainya tujuan bersama. Ketika kepercayaan terbentuk secara timbal balik, efisiensi kerja meningkat, konflik dapat diminimalisir, dan ketahanan tim terhadap tekanan operasional pun bertambah kuat.

Implikasi Manajerial

Temuan-temuan dalam bagian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan dapur tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis atau struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas relasi interpersonal dan dinamika kolaboratif dalam tim. Oleh karena itu, sangat disarankan agar kepala dapur dan manajemen restoran:

Mendorong pola komunikasi terbuka dan dua arah;

Mengembangkan budaya kepemimpinan partisipatif yang menghargai inisiatif dan kontribusi semua anggota tim; Memberikan ruang untuk kemunculan leadership moments sebagai bentuk respons adaptif terhadap situasi kritis; Membangun dan memelihara kepercayaan melalui pelatihan bersama, evaluasi tim, dan

pendekatan humanistik dalam pengelolaan karyawan.

Dengan demikian, dinamika hubungan yang sehat dan konstruktif di dalam tim dapur akan menjadi fondasi penting bagi pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Tim dapur restoran cenderung sangat terstruktur secara hierarkis, namun dinamika sosial di dalamnya kompleks. Penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi terbuka dan kolaborasi antaranggota tim merupakan kunci untuk melewati tekanan layanan. Kepemimpinan partisipatif terbukti memperkuat saluran komunikasi, sehingga anggota tim saling membantu dan berkoordinasi secara spontan pada saat dibutuhkan.

Situasi kritis (seperti padatnya pesanan) kadang memunculkan apa yang disebut leadership moments – momen kepemimpinan kolektif di mana bawahan dapat mengambil inisiatif untuk mengoordinasi tim meski dalam struktur hirarkis. Lortie et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif ini muncul justru pada masa paling kritis untuk merespon ketidakstabilan layanan.

Dengan kata lain, meskipun terdapat kepala dapur yang berwenang, anggota tim lain (misalnya sous-chef atau chef de

partie) dapat mengambil peran memimpin tugas tertentu dalam keadaan darurat. Temuan ini sejalan dengan studi tentang brigade de cuisine yang menekankan pembagian peran namun tetap membutuhkan fleksibilitas

Dinamika tim dapur kami juga menunjukkan pentingnya kepercayaan antar anggota. Pemimpin yang membangun budaya partisipatif menumbuhkan saling percaya sehingga anggota tim berani berbagi ide dan masukan.

Hasil penelitian Bantam et al. (2024) menyarankan agar pemimpin terus memperkuat budaya partisipasi tersebut, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara pemilik/restoran dengan karyawan, agar tujuan bersama tercapai.

Dengan demikian, aspek hubungan antaranggota (LMX dan dukungan timbal balik) terbukti penting: tim yang saling mendukung mampu menghadapi beban kerja tinggi dengan lebih baik, yang akhirnya berkontribusi pada kinerja dapur yang optimal.

KESIMPULAN

Penelitian kualitatif ini mengungkap bahwa kepemimpinan partisipatif dan suportif mendominasi operasional dapur restoran yang diteliti. Gaya tersebut telah meningkatkan kepuasan dan komitmen staf,

serta menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur namun terbuka. Sementara itu, kepemimpinan yang terlalu otoriter atau komunikasi yang buruk terbukti menurunkan kinerja tim. Selain itu, dinamika tim dapur membutuhkan kepemimpinan adaptif: pada situasi krisis, staf dapur menunjukkan kepemimpinan kolektif untuk menjaga kelancaran layanan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif di dapur restoran. Manajer atau eksekutif chef disarankan menerapkan gaya transformasional menginspirasi visi bersama serta gaya partisipatif, dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis

Selain itu, pelatihan rutin, pemberian motivasi, dan perencanaan jalur karir bagi staf terbukti meningkatkan kinerja tim. Pemimpin dapur juga perlu memperkuat komunikasi terbuka dan membangun rasa saling percaya, agar setiap anggota merasa diberdayakan berkontribusi saat dibutuhkan.

Mempertahankan prosedur operasional (SOP) yang jelas dan disiplin kerja juga krusial; pemimpin harus memastikan kepatuhan terhadap standar ini melalui pengawasan lembut (coaching)

dan umpan balik berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif di dapur tidak hanya menyangkut pemberian instruksi, melainkan juga mencakup pembentukan budaya kerja kolaboratif yang mampu mengantisipasi tantangan layanan.

Chef in Improving Kitchen Employee Performance at Swiss-Belhotel Ambon,” *Int. J. Educ. Lang. Lit. Arts, Cult. Soc. Humanit.*, vol. 1, no. 3, pp. 124–133, 2023, doi: 10.59024/ijellacush.v1i3.309.

DAFTAR PUSTAKA

- M. D. Vidigal, C. R. N. de Lira, R. de C. C. A. Akutsu, and R. B. A. Botelho, “Leadership in restaurants and its organizational outcomes : a systematic review Liderança em restaurantes e seus desfechos organizacionais : uma revisão sistemática Liderazgo en restaurantes y sus resultados organizativos : una revisión sistemática,” *Res. Soc. Dev.*, vol. 11, no. 8, pp. 1–22, 2022.
- D. J. Bantam, S. Sakila, A. N. R. Zahidah, and E. L. Zavisty, “Gambaran Kepemimpinan di Rumah Makan Padang Djuang,” *J. Psikologi*, vol. 20, no. 1, pp. 30–36, 2024.
- S. Delekovcan, “Impacts of head chefs ’ leadership styles on job satisfaction of kitchen staff in Dublin ’ s top gourmet restaurants,” no. September, pp. 1–119, 2013.
- Nur Fajrin and Prima Setia Judha Pranatha, “The Leadership Role of the Executive