

APPENDIX 1

TIM SANDYAKALA INTERVIEW TRANSCRIPT

Name : Dwiky Hary

Position : General Manager/Cofounder

Tenure : 1.5 year

Date of Interview : May 25, 2019

Type of Interview : Direct interview

A = Arista; D = Dwiky Hary

A : Visinya Senja kayak gimana, sih?

D : Itu visi idealismenya kita. Kita pengen bikin sebuah *coffee shop* yang dimana kita bisa lebih *explore* dari kopinya, menunya, baristanya, bahkan sampai ke limbahnya yang dihasilkan kopi dan *coffee shop* ini. Kita sudah mulai penjajakan dari hulu ke hilir. Kita sekarang ada di tengah sampai hilir. Di bisnis modelnya kita lebih pengen membuat kebun sendiri, roastery sendiri, *coffee shop* sendiri. Aku melihat potensinya di sini besar. Contohnya kita mengandalkan *coffee shop*, padahal kita *cost leadership*-nya nggak terlalu banyak. Lebih tepatnya membangun ekosistem yang lebih ke dalam.

A : Hulunya sudah dikerjain?

D : Kita lagi punya *project* di Kaliakrik, Magelang. Masih baru tahun ini. Ada banyak kebun warga di sana. Jadi waktu kita bikin acara Frinsa itu, yang punya kebun datang dan minta buat dibantu untuk mengelola kebunnya. Berhubung kita belum

punya kopi dari Jawa Tengah, oke kita gabung. Apa yang kita terapkan di Sumatra dan Jawa Barat kita aplikasikan di situ. Sementara ini seperti itu dulu. Tujuan kita punya kebun sendiri sekitar 5-10 tahun lagi. *At least* kita sudah punya *basic*-nya. Kita banyak mengumpulkan talenta-talenta itu di Senja. Ada satu barista di sini, dia lulusan teknologi pangan. Kedepannya, dia diagendakan nggak cuma jadi barista tapi juga masuk ke dalam bagian *research and development*. Juga ada talenta lainnya. Kalau aku lihat anak-anak di Senja itu lari ke kopi karena nggak diterima sama pekerjaan yang sama dengan latar belakang pendidikan mereka. Makanya, aku pengen membuat mereka bisa mengaplikasikan apa yang mereka pelajari semasa kuliah di industri kopi. Sehingga, kopi nggak cuma sekedar jadi pelarian mereka. Bahkan banyak *coffee shop* di luar yang timnya itu justru S2.

A : Budaya kerja di Senja kayak gimana?

D : Kita tumbuh bareng. Selain *servicing*, mereka juga belajar. Ada yang eksplorasi sendiri, ada yang kita kasih. Biasanya kita memberi kebebasan untuk menggali *passion*-nya mereka itu. Karena mereka belum tahu pengen kopi tapi di bagian mananya. Karena di kopi itu kan ada banyak bagian. Ada yang *digital marketing*, penulis, *research*, dan sebagainya. Kita pengen tahu mereka mau *expertise* di area mana. Pencarian jati diri mereka yang kita *support*.

A : Apakah bisa dibilang kalau Senja itu tempatnya dinamis banget, atau banyak inovasi?

D : Iya. bahkan Senja lebih liar daripada di Darat Coffee Lab (*Roastery* milik Dwiky). Kalau di sana masih liar karena Senja masih dalam fase pencarian jati diri. Meskipun sudah cukup lama, tapi dibikin liar eksplorasinya agar bisa terus berinovasi. Aku nggak yakin *trend* kopi susu akan bertahan lama. Padahal kita

pengen bertahan sampai 10 tahun ke depan dan lebih. Kita coba *forecasting* inovasi apa kedepannya yang bisa diterapkan. Bahkan bisnis model kita masih mengalir, nggak *fixed*. Karena kita kan terus menghadapi perubahan.

A : *Market*-nya Senja sendiri?

D : Kita sedang berusaha untuk melebarkan *market niche* kita. Karena selama ini kita masih *niche* yang spesifik banget, orang-orang yang bener suka kopi. Terlebih lagi *brand* kita sudah cukup kuat.

A : Tipikal para *leader* di Senja memperlakukan pegawainya seperti apa?

D : Sebenarnya kita lebih nyantai aja. Kita kan ngasih SOP segala macam, tapi kita ngasih mereka satu *spot* untuk empati. Misal ada hal yang diluar SOP, mereka harus bisa nge-*bend*, ngebelokkan. Misal kita nggak pakai *double shot* espresso. Misal ketika kita ada event, ada nenek-nenek yang susah jalan tiba-tiba ada di sana. Makanya keluwesan barista penting buat kita. Sehingga mereka bisa membuat *decision making* mereka sendiri agar lebih tepat. Selama nggak nge-*break* nggak masalah.

A : Kamu pengen pegawaimu *achievement oriented* atau masih harus membimbing mereka sedemikian rupa, atau seperti apa?

D : Untuk *output* masih menjadi masalahku. *Concern* utama kita sekarang adalah *resource* kita. Kayak yang aku bilang tadi, karena kita pengen membuat sebuah tim untuk masa depan. Bagaimana mereka bisa menghadapi *trend* yang ada. Saat ini aku nggak tahu apakah budayanya Darat terlalu mencengkram ke Senja sehingga mereka masih agak takut. Maka kita sedang berusaha apakah mungkin embel-embel Darat dilepas dari Senja. Bahkan aku baru tahu kalau banyak orang yang takut

ngelamar ke Senja karena Darat. Mereka takut kalau ilmu mereka dianggap terlalu cetek. Satu baristaku, dia sudah kerja jadi barista 9 bulan, posisinya sudah semacam senior barista tapi ketika di Senja di harus mulai dari nol, sedangkan nggak banyak yang mau.

A : Kenapa harus mulai dari nol lagi?

D : Karena ada *workflow* yang berbeda. *Basic knowledge* juga berbeda. Contohnya literasi. Misalnya *steam* itu apa. Kebanyakan mereka *best practice* tapi nggak tahu literasinya. Ada kesalahan dimana mereka nggak diajari sesuai SOP. Bahkan kalau di luar setiap barista punya SOP-nya masing-masing. Kalau di Senja SOP-nya jadi satu.

A : Ada nggak beberapa hal penting yang diputuskan secara konsensus?

D : Mungkin lebih kayak ke menu. Menu CML itu yang bikin anak-anak barista. Aku cuma *directing* aja. *Signature* menu mereka bahkan bisa buat. Ya itu, *explore* sendiri.

A : Kalau barista boleh *risk taking* apakah ada *controlling* dari kamu?

D : Kita cek dulu. Biasanya kalau mereka buat sesuatu, ada diskusi dulu. Aku selalu bilang, “Kalian buatlah sesuatu, tanggung jawabnya di aku.” Mereka jadi agak terbebani, malah takut buat berinovasi, padahal sudah dibebaskan. Cuma beberapa aja yang nggak gitu. Itu yang sedang kita berusaha untuk tekankan lagi.

A : Apa yang merekatkan orang-orang yang ada di Senja?

D : Biasanya di kopinya. Karena kita *basic*-nya sama-sama suka eksplor kopi. Misal ada kopi baru yang aneh, itu yang bikin kita ngumpul. Dikalibrasi, dijual, segala

macam. Eksplor bareng gitu. Kadang juga makan bareng, liburan bareng. Suka ada curhatan pribadi juga.

A : Definisi sukses buat Senja apa?

D : Dari sisi *human*-nya, anak-anak ini bisa menjalankan passionnya dia di kopi tapi tidak mengorbankan penghasilan. Kita anak-anak S1 punya *opportunity* buat kerja kantoran dengan gaji puluhan juta. Di kopi juga bisa mendapatkan itu, tanpa mengorbankan *passion*-nya. *Passion* dapat, finansial dapat.

A : Kalau dari produknya?

D : Kita lagi buat produk baru tapi bukan kopi. Biar kita bisa *sustainable*, nggak kaku, dan sebagainya. Kita tetap adil kepada semua *stakeholder*. Yang dikembangkan adalah jangan sampai berhenti cuma sampai produk. Yang harus dijual adalah sistem.

A : Ada gambaran untuk menguasai *market*?

D : Sebenarnya Senja itu kemungkinan akan menjadi Senja. Maksudnya dia akan jadi Senja yang satu. Kita pengen bikin Senja-Senja yang lain di kota lain yang menyesuaikan dengan kondisi di kota itu. *Red line*-nya tetap sama.

A : Kalau bisa dibilang, produknya senja akan jadi unik?

D : Yang aku tawarkan ke investor adalah sistem. Kalau sistem ini sukses, kita bisa buka dimanapun. Tapi bersabarlah dengan Senja karena ini bisnis jangka panjang.

APPENDIX 2

JOURNEY COFFEE & RECORDS INTERVIEW TRANSCRIPT

Name : Daniel Bagas
Position : Creative/Cofounder
Tenure : 1 year
Date of Interview : May 22, 2019
Type of Interview : Direct interview

A = Arista; D = Daniel

A : Visi Journey bagaimana?

D : Untuk jadi *creative hub* di musik dan juga bidang kreatif yang lain.

A : Dominan karakteristik orang-orang di Journey budayanya bagaimana?

D : Nggak ada sekat atau hierarkis dari *founders* ke pegawai. Lebih ke partner.

Budayanya ingin membentuk SDM baru. Nggak mungkin mereka selamanya di sini.

Misi utamanya pengen membentuk SDM yang besok bisa jadi *leader*. *Producing*

leaders baru. Kita nggak pernah ngelarang. Bahkan ketika ada salah, nggak

langsung dikasih tahu, tapi lebih menggunakan metode pedagogi agar

kedewasaannya terbentuk.

A : Dalam pengambilan keputusan, yang dilakukan Journey seperti apa?

D : Kita selalu membudayakan demokratis. Seumpamanya aku pengen bikin *happy*

hour. Kita kumpulkan. “Eh aku punya agenda gini, gini, gini. Menurut kalian

gimana?” “Oh, ini kurang begini, mas.” Dan seterusnya. Disitu nanti ada jalan tengahnya. Hampir semua keputusan kita ngomong dua arah, bukan *top-down*.

A : Pegawai di sini kebanyakan *experienced* atau *zero skill* ketika masuk?

D : Hampir semuanya *zero skill*. Tapi mereka setidaknya sudah mengulik-ngulik sendiri. Setidaknya *basic*-nya tahu. *Skill* bisa diolah di lapangan. Yang penting kalau di sini *attitude*. Yang dibentuk adalah *attitude*. Balik lagi, kalau kamu nggak punya *attitude*, nggak akan jadi *leader*.

A : Kalau ada barista yang punya pekerjaan atau kegiatan di luar nggak masalah berarti?

D : Nggak masalah. Di sini kan ada kontrak, tapi kemarin ada orang yang berminat untuk bekerja di sini tapi nggak bisa terikat kontrak karena dalam beberapa bulan ke depan ada rencana untuk ngelamar di *coffee shop* lain. Kita nggak masalah karena dia sudah *digging* tentang kopi dan kalau kemampuannya nggak dipakai ya sayang. Kita *open* aja untuk masalah seperti itu.

A : Hal yang merekatkan orang-orang yang ada di Journey itu apa?

D : Nggak semuanya *into* ke musik banget. Cuma ya itu tadi, bahwa budaya kita nggak ada hirarkis. Makanya kita semua ngerasa kayak satu rumah. Bedanya kita ada yang beda kamar, beda usia, jadi bisa saling menempatkan diri. Kekeluargaan itu iya tapi ranahnya lebih profesional. Setidaknya di sini ada norma tidak tertulis bahwa kita sama-sama mengusahakan sesuatu.

A : Pegawai yang ada di sini ketika pertama kali masuk apakah diberi tahu tentang norma tidak tertulis itu?

D : Nggak. *By culture* aja. Ada satu keunikan. Bahkan budaya itu nggak cuma terjadi di internal kita. Itu juga terjadi di tingkat *customer*. Ada banyak *customer* yang sering ke sini, ngobrol-ngobrol sama barista, dan seterusnya, ya sudah sudah seperti teman. Bahkan antara *customer* dan barista ada yang bikin *project* bareng. Yang seru di situ. Oke, berarti energi yang terbentuk di Journey bagus, nih.

A : *Long-term strategy*-nya seperti apa?

D : Kita sedang mengusahakan *space* baru di atas. *Space* yang lebih serius. Secara menu, penyajian, dan semuanya agar lebih *proper*.

A : Produk yang ada di sini ngikutin *trend market* nggak?

D : Sangat mengikuti *market*. Es kopi itu kan *mass* banget pasarnya. Kita nggak pernah mencoba yang serius banget. Dari segi menu kita tidak pernah merasa spesial. Yang bikin beda adalah budaya dan *hospitality*. Terus bagian musik, apakah musik yang cuma jadi jargon atau musik yang benar-benar musik sampai ke DNA-nya, nih.

A : Orang-orang yang kerja di belakang bar ini ngerti musik juga nggak?

D : Pada akhirnya iya. Bahkan ada yang bikin band juga. Semua itu berjalan secara natural. Bahkan aku juga diajak ngeband. Oke, jalan.

A : Apakah pegawai ketika ada keluhan akan menyampaikan secara terbuka ke manajemen?

D : *Open*. Biasanya ada *treatment* khusus. Para pegawai mau nge-*shift* atau nggak tetap kesini karena sudah sedekat itu. Udah kayak rumah. Biasanya kalau aku ingin

memasuki ranah-ranah pribadi, aku ngajak ngobrol santai waktu sudah mau tutup, kan sudah mulai sepi, tuh. “Laper nggak? Makan yuk?” Ntar juga keluar sendiri.

A : *Criteria of success* dari Journey?

D : Kami menganggap manusia yang ada di sini sangat penting. Terlepas mereka sebagai roda-roda penggerak, itu juga balik lagi ke visi awal. Karena kami yang *founders* itu berasal dari jiwa yang pengen bikin sesuatu. Kami bertiga *makers*. Cuma bedanya di ranah yang berbeda-beda. Yang satu orangnya *maker event*, aku lebih *maker* musik dan desain, satunya lebih ke interior dan arsitek, tapi kami sama-sama suka musik. Berawalanya dari situ, kita berusaha untuk memproduksi *leaders* baru. Kami percaya kalau budaya yang bagus akan menghasilkan *leaders* yang bagus juga. Bsia *sustain* juga.

A : Cara untuk memastikan bahwa pegawai di sini jadi *the next leaders* itu bagaimana?

D : Secara tidak langsung akan terlihat setelah lewat dari 5-6 bulan. Kelihatan tuh *talents*-nya. Kita nggak pernah yang kayak gimana, tapi secara langsung akan terlihat sendiri secara organik. Itu pasti. Bahkan orang yang nggak sefrekuensi akan tereliminasi sendiri. Kami merhatiin pegawai di sini banget.

A : Tingkat keluarnya pegawai tinggi nggak di sini?

D : Rata-rata satu pegawai bisa sampai 5-6 bulan. Dulu itu ada yang cuma sampai 2 bulan karena dia kecapekan, masih kuliah, dan sebagainya. Dan kita mengerti. Jadi ya nggak masalah. Cuma kan ada kontrak kalau kerja di sini minimal tiga bulan. Bukannya apa-apa, tapi biar kamu bisa ngerasain budayanya kita kayak gimana. Ada pelajaran apa sih yang bisa kamu dapat.

A : Ada pegawai yang dari awal Journey ada sampai sekarang?

- D : Ada. Ada satu. Ini orangnya. *Bonding*-nya kuat.
- A : Kalau evaluasi atau *general meeting* membahas apa biasanya?
- D : Biasanya lebih kepada *customer*. Apakah ada *advice*, keluhan, dan sebagainya, itu pasti dibahas. Terus semacam kayak setiap orang *test skill* untuk menjaga *QC*. Yang ketiga, mereka punya *insight* apa untuk mengembangkan Journey. Biasanya kan kita sudah ada agenda sendiri. Misal, kita mau bikin ini, caranya gini. “Ada yang punya pendapat nggak?” Karena kami melibatkan semua, benar-benar semua pegawai. Kita percaya kalau banyak ide itu pasti membangun.
- A : Ketika penjualan menurun, yang *meeting* kalian bertiga atau semuanya?
- D : Tetep semuanya.
- A : Produknya sering ganti nggak?
- D : Ganti nggak, nambah iya. Yang nambah ada yang dari masukan *customer*, yaitu *red velvet*. Bahkan waktu meeting kita bikin top 10 menu. Dan *red velvet* masuk ke dalam top 10 itu. Berarti kan *customers feedback* penting banget nih buat kita. Seterbuka itu. Bahkan ada satu barista yang *digging* kopi dan musik. Dia suka nge-*blend* apa dan sebagainya. “Masukin ke menu dong, mas.” “Oh, boleh banget. Ntar tinggal dirapatkan.” Kalau semakin aktif, berarti semakin yakin kalau budayanya benar.
- A : Pada bulan ke berapa yakin kalau budaya ini cocok banget buat Journey?
- D : Bulan kelima. Sebelumnya masih sibuk buat nge-*develop* yang lain. Setelah bulan kelima itu baru nemu *pattern* gimana agar bahasa dua arah ini berjalan dengan baik. Karena kan mereka ujung tombak kita.

APPENDIX 3

KUPIKU INTERVIEW TRANSCRIPT

Name : **Imang**

Position : **Owner**

Tenure : **2 year**

Date of Interview : **May 29, 2019**

Type of Interview : **Direct interview**

A = Arista; I = Imang

A : Kupiku ini tujuan atau visinya seperti apa?

I : Aku pengen ngajak semua orang ngopi di tempat aku dari anak-anak sampai bapak-bapak, dan aku punya *mindset* kalau kopi sudah jadi kebutuhan. Dengan caraku jual harga yang murah, aku pengennya orang datang kesini bukan pas lagi pengen tapi menganggap kopi sebagai kebutuhan. Dengan cara seperti ini, diharapkan akan banyak *repeat customer*.

A : Banyak nggak yang *repurchase*?

I : Banyak. Kebanyakan disini malah *repeat order*. Jadi misal kamu ke sini, bakalan lihat orang yang sama lagi. Tipikal customer di sini emang gitu. Kalau ada orang baru pertama kali kesini, kebanyakan besoknya akan kesini lagi.

A : Kelebihannya Kupiku dibandingkan dengan *coffee shop* yang lain?

I : Mungkin harga. Aku memang mengutamakan masalah kualitas produk. Gimana caranya semua barista rasanya sama. Dan apa yang orang pesan hari ini, besoknya

rasanya juga akan sama ketika dia kesini lagi. Ya karena itu, *customer*-nya *repeat order* semua. Kalau mereka mengalami rasa yang berbeda, akan bahaya.

A : Pernah tanya ke *customer* nggak apa yang bikin mereka tetap kesini?

I : Masalah tempat, harga, macam-macam. Mereka sudah nyaman ada di sini. Walaupun tempat nggak terlalu besar, tapi orang-orang yang kesini udah nyaman aja. Dan juga produknya.

A : Budaya kerja yang ada di sini gimana?

I : Aku mengutamakan evaluasi. Kalau ada yang salah langsung diingatkan. Dan evaluasi itu, untuk kayak, “Sampai dimana sih kita sekarang? Apa sih yang pengen kita tuju? Apa sih kesalahan-kesalahan kita yang dulu?” Setiap bulan diterapkan kayak gitu. Dan aku menganggap diriku bukan sebagai *owner*, tapi ke rekan kerja. Aku bisa menempatkan diri lah. Jadi orang ini udah nggak ada rasa takut ketika ketemu aku lagi.

A : Evaluasi yang seperti apa?

I : Misal ada komplain, ini kenapa kenapa dan seterusnya. Aku nggak terlalu mempermasalahkan *sales* di sini. Kalau kita sudah senang melakukan hal itu dan nggak ada tekanan, orang akan *happy* dan akan berdampak ke *sales*. Maka dia akan jadi lebih profesional lagi.

A : Manajer yang ada di sini cuma kamu atau ada lagi?

I : Dulu aku punya *store manager*. Aku sudah nyerahin semua ke dia. Jadi tinggal *controlling* aja. Tapi karena belum dapat orang yang sesuai, aku yang *handle* semua. Dari produk, marketing, dsb.

- A : Cara kamu memimpin orang-orang disini gimana?
- I : Aku terbuka aja sih kalau ada masalah, dia cerita, kita selesaikan bareng-bareng. Karena aku pengen orang ini nganggap aku sebagai temannya dan penengah kalau ada masalah.
- A : Barista di sini dibimbing banget nggak?
- I : Enggak. Aku lebih ngasih kepercayaan dulu. Ketika udah ngasih kepercayaan, dan dia ada ragu, dia akan tanya ke aku. Tapi tetep aku ajarin dulu di awalnya. Karena cara orang menangkap sesuatu itu beda-beda dan ada yang nggak langsung masuk ke otaknya di hari itu juga. Aku kayak, “Ini SOP mu, ini *job description*-mu”, dibagi dulu. Aku bilang, “Waktu *training* minggu ini kamu di sini dulu,” jadi biar *test* dulu.
- A : Kamu menuntut tinggi karyawanmu nggak?
- I : Enggak karena kalau kamu terlalu menuntut, maka kamu nggak mengevaluasi diri kamu. Yang paling penting itu ketika SOP-mu harus dievaluasi terus. Kita berhadapan dengan kepala yang berbeda-beda. Ketika ada masalah, ya diubah.
- A : Disini ada berapa karyawan?
- I : 5 barista 1 *kitchen*, 1 *content creator*
- A : Apa yang bikin mereka dekat?
- I : Aku memposisikan diri sebagai teman mereka. Bisa diajak bercanda, curhat, dst. Jadi nggak canggung lagi. Orang ini sama-sama pengen belajar dan rata-rata baristaku disini malah nggak butuh duit. Yang bisa dikatakan dia mahasiswa,

ekonominya sudah terpenuhi. Jadi dia pengen belajar dan pengen tahu. Gimana sih cara mereka berhadapan dengan orang banyak. Ini jadi tempat belajar.

A : Definisi suksesnya Kupiku?

I : Ketika orang datang lagi kesini dan selalu memberi masukan.

A : Ada kepikiran buat jadi *market leader*?

I : Nggak ada. Aku nggak seegois itu. Aku udah punya prinsip kalau kopi sudah jadi budaya dan kebutuhan masing-masing. Aku harap *coffee shop* itu udah kayak pecel zaman sekarang. Pecel itu kan yang membedakan cuma sambelnya. Dan kopi itu suatu saat akan seperti itu.

A : Berarti yang paling penting itu *customer*, karyawan, atau produk?

I : Produk dulu. Karena kalau kita mengharapkan karyawan dan orang itu keluar, *customer*-mu akan pergi, tapi kalau mereka sudah suka sama produknya, nggak peduli siapa karyawannya, orang akan kesini lagi.

APPENDIX 4

NITIKUSALA FOOD & COFFEE INTERVIEW TRANSCRIPT

Name : Gilang Irfan

Position : Cofounder/Operational Manager

Tenure : 6 months

Date of Interview : May 27, 2019

Type of Interview : Direct interview

A = Arista; G = Gilang

A : Visi Nitikusala kayak gimana?

G : Menjadi tempat berkumpulnya para komunitas Jogja untuk menciptakan suatu nilai yang baik. Artinya, nilainya itu nilai yang menciptakan suatu kebaikan yang diinisiasi di Nitikusala.

A : Budaya yang terjadi Nitikusala kayak gimana?

G : Di awal pengennya kita ada *basic* kekeluargaan tapi tetap profesional. Keputusan-keputusan itu diputuskan bersama, cuma yang terjadi kebanyakan kita di bagian manajemennya saja. Untuk bagian *flow*-nya baru dari manajemen ke operasional. Kadang ada beberapa yang kita ikut libatkan tapi kita lihat *experience*-nya dulu karena kebanyakan *zero experience*.

A : *Leaders* di Nitikusala memperlakukan pegawai seperti apa?

G : Selayaknya karyawan. Kita mengakomodasi mereka, tapi tetap profesional karena ini sudah lingkungan kerja.

- A : Ada intervensi seperti dikoordinir banget nggak?
- G : *Mostly* iya. Contohnya kayak misalkan dia sudah spesialis di masak, aku coba dia buat nge-*set* di awal. Untuk selanjutnya kita bikin SOP dan semua harus mengikuti.
- A : Untuk pengambilan keputusan?
- G : Diskusi dari *top management* baru di-*share* ke teman-teman.
- A : Dalam *management employees*, kelebihan *employees* di Nitikusala kayak gimana sih?
- G : Sebenarnya kelebihan mereka jadi kekurangan juga. Kita kan kebanyakan *zero experience*, mereka masih kita bentuk. Kita suka ambil *zero experience* agar mereka banyak belajar untuk mengikuti standar yang ada di Nitikusala.
- A : *Result*-nya ada yang berhasil?
- G : Ada cukup banyak. Ada B, C, dan D. Yang terbaru E. E progresnya yang paling bagus selain B. Dia mulai dari *server* terus jadi barista. Artinya kita membiarkan anak-anak untuk belajar terus. Meskipun ada yang kasir atau *server*, kalau mereka tertarik dengan dunia kopi dan masak, ya kenapa enggak. Ada *career path*-nya.
- A : Antar pegawai yang ada di Nitikusala, yang merekatkan mereka apa?
- G : Profesionalisme aja. Karena kita ada kontrak di awal, minimal 3 bulan maksimal 6 bulan. Dan itu yang merekatkan kita.
- A : Untuk Nitikusala, efisiensi dan *smooth running* itu penting nggak?
- G : Penting. Aku rasa untuk semua bisnis penting.

A : Misalnya ada pegawai yang punya masalah, mereka *open* nggak buat ngomong ke *top management*?

G : Sebenarnya alurnya nggak seperti itu. Artinya pasti lewat *middle management*. Itu diselesaikan dulu. Tapi kalau sampai berdampak ke masalah operasional, baru diomongin di *top management*.

A : Definisi suksesnya Nitikusala?

G : Suksesnya kita kalau ada teman-teman di Nitikusala atau kalau *customer* mendapat sesuatu setelah dari Nitikusala. Contohnya misal karena di Nitikusala banyak komunitas, mereka bisa belajar. Ada *customer* yang awalnya nggak tahu politik, tapi karena datang ke Nitikusaladan ada acara yang membahas politik, mereka bisa belajar dari sana. Pun dengan pegawainya. Ketika mereka keluar, bisa mendapatkan pengalaman yang bagus.

A : Fokusnya Nitikusala lebih mengembangkan pegawai, jadi *market leader*, atau *low cost production*?

G : Semua perusahaan kan pasti pengen jadi *market leader*. Cuma yang bisa kita *reach* sekarang ya kita bisa mengembangkan pegawai. Karena kalau aku dan teman-teman manajemen yang lain, kita ngurusin orang.

A : Perkembangan inovasi produknya cukup tinggi nggak?

G : Di SOP setiap bulannya kita harus bikin menu baru. Cuma pada kenyataannya itu kurang bisa terlaksana. Ada beberapa kali inovasi yang sudah kita lakukan sejak dari awal.

A : Kalau saya lihat banyak promo menu tertentu yang cuma ada di hari itu.

G : Itu adalah cara kita untuk menghabiskan bahan baku. Selain itu untuk menarik pengunjung juga.