

Gaya Komunikasi Pimpinan Starbucks Store Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Mitra Melalui Prinsip Starbucks Experience

Satya Candrasari¹⁾, Sandy Permata²⁾

Ilmu Komunikasi, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta Timur, 13210

¹⁾satya.candrasari@kalbis.ac.id

²⁾sandy_permata@yahoo.com

Abstract: Communication becomes an important aspect in an existing system within the organization so that what is the goal in an organization can be achieved effectively. One of the multinational corporations that managed to bring the company's values and developed well to other existing companies in the country is the Starbucks Corporation. Starbucks is a growing American foreign company in Indonesia. The company embraces five key business principles applied by every Starbucks leadership or manager, this is the key to Starbucks success. The study was conducted to see the communication style of Starbucks Store managers to improve partner work satisfaction through the Starbucks Experience principle, to learn how Starbucks leadership to explain and execute its business principles to its partners and to adjust the delivery of business principles with local culture so that Starbucks partners get job satisfaction. This research is a qualitative research with case study approach. In-depth interviews with Starbucks store leaders are used in data collection. After that the data analysis using informant triangulation. The result of this research is communication style of leadership conducted at Starbucks store using situational style approach which more emphasizes the direction and cooperation.

Keywords: style communication, leadership, organizational culture

Abstrak: Komunikasi menjadi aspek penting dalam sebuah sistem yang ada dalam organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dalam sebuah organisasi dapat tercapai secara efektif. Salah satu perusahaan multinasional yang berhasil membawa nilai-nilai perusahaan dan dikembangkan dengan baik pada perusahaan yang ada dinegara lainnya adalah Starbucks Corporation. Starbucks adalah perusahaan asing Amerika yang berkembang di Indonesia. Perusahaan ini menganut lima prinsip kunci bisnis yang diterapkan oleh setiap pimpinan atau manager Starbucks, inilah yang menjadi kunci kesuksesan Starbucks. Penelitian dilakukan untuk melihat gaya komunikasi pimpinan Starbucks Store untuk meningkatkan kepuasan kerja mitra melalui prinsip Starbucks Experience, mengetahui cara pimpinan Starbucks dalam menjelaskan dan menjalankan prinsip bisnisnya kepada mitra kerjanya dan menyesuaikan penyampaian pesan prinsip bisnis tersebut dengan budaya lokal sehingga mitra Starbucks mendapatkan kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Wawancara secara mendalam dengan pimpinan Starbucks store digunakan dalam pengumpulan data. Setelah itu analisis data menggunakan triangulasi informan. Hasil dari penelitian ini adalah gaya komunikasi pimpinan yang dilakukan di Starbucks store menggunakan pendekatan gaya situasional yang lebih mengedepankan arahan dan kerjasama.

Kata kunci: gaya komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

Komunikasi menjadi aspek penting dalam sebuah sistem yang ada didalam organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dalam sebuah organisasi dapat tercapai secara efektif. Secara harfiah, komunikasi organisasi merupakan suatu proses komunikasi yang menggunakan media yaitu bahasa atau simbol-simbol

yang bisa digunakan untuk mentransfer pesan-pesan dari pemberi pesan ke penerima pesan melalui proses komunikasi agar diperoleh suatu hasil yang sangat berarti bagi suatu organisasi (Purwanto, 2003: 20). Sebuah organisasi atau perusahaan dapat berjalan dan berkembang dengan baik apabila komunikasi terjalin dengan baik antara pimpinan kepada bawahan, antara bawahan kepada atasan dan antara sesama pekerja.

Budaya organisasi amat sangat berpengaruh dengan jenis organisasi yang ada. Saat ini di Indonesia, didominasi oleh perusahaan multinasional dan perusahaan asing yang memperkenalkan, serta menjual produk dan jasa kepada masyarakat. Perusahaan asing tersebut menanamkan dan tentunya membawa nilai-nilai budaya perusahaan yang dibentuk oleh pimpinan perusahaan tersebut dari negara asalnya. Namun dalam proses implementasi budaya perusahaan tersebut haruslah disesuaikan serta diadopsi dengan nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh negara dimana perusahaan tersebut berada.

Salah satu perusahaan multinasional yang berhasil membawa nilai-nilai perusahaan dan dikembangkan dengan baik pada perusahaan yang ada dinegara lainnya adalah *Starbucks Corporation*. Starbucks merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa minuman kopi dan tempat beristirahat yang berasal dari Amerika Serikat. Starbucks menjadi pelopor perusahaan penyedia minuman kopi dan kafe yang saat ini menjadi trend dikalangan berbagai usia tanpa batas. Dengan hadirnya kedai kopi Starbucks, budaya minum kopi dan bersantai sejenak menjadi trend di Indonesia. Budaya ini tidak hanya menjamur di kalangan anak muda dan pelajar, namun dari berbagai kalangan usia juga menyenangi budaya minum kopi di kafe tersebut.

Starbucks menerapkan prinsip tidak hanya menjual kopi dan membuka kedai kopi untuk tempat minum kopi saja, tetapi menekankan pada aspek pelayanan. Pelayanan yang ditekankan adalah layanan yang memuaskan konsumen dengan harapan konsumen dapat menjadi loyal karena merasa diperlakukan dengan alamiah dan manusiawi dengan semua staff yang ada pada kedai kopi Starbucks tersebut. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Joseph A. Michelli, mengatakan bahwa dari eksplorasi selama 18 bulan di dunia Starbucks, dengan mendengarkan apa yang disampaikan pemimpin Starbucks dan melihat apa yang mereka lakukan, ditemukan lima prinsip kunci bisnis yang merupakan sumber dari kesuksesannya yang fenomenal. *Starbucks Experience* mencerminkan ajaran yang sederhana, tetapi tidak bermaksud menyederhanakan. Semuanya berorientasi pada hasil dan bisa sangat kuat ketika diterapkan: (1) Lakukan dengan cara Anda; (2) Semuanya Penting; (3) Surprise and Delight; (4) Terbuka terhadap kritik; (5) Leave your Mark (Michelli, 2007: 20).

Tentunya nilai-nilai dalam *Starbucks Experience* tersebut diturunkan oleh pendiri Starbucks di Amerika Serikat. Selanjutnya nilai-nilai

tersebut disosialisasikan pula oleh pimpinan pada seluruh cabang Starbucks yang ada di negara-negara lainnya termasuk didalamnya Starbucks Indonesia. Penerapan nilai-nilai budaya perusahaan haruslah diadopsikan dengan budaya negara setempat. Hal tersebut dilakukan agar makna yang terkandung didalam nilai-nilai budaya perusahaan tersebut dapat dimengerti dengan baik oleh para karyawannya.

Komunikasi organisasi dilakukan untuk membina hubungan antara atasan atau pimpinan dengan bawahan agar tercapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Salah satu fungsi dilakukannya komunikasi dalam organisasi adalah untuk menurunkan nilai-nilai luhur yang dibuat oleh pimpinan perusahaan atau yang lebih sering dinamakan dengan Budaya Perusahaan. Tentunya budaya perusahaan yang berasal dari Perusahaan Asing memiliki bentuk komunikasi yang mungkin dapat dimaknai secara berbeda oleh karyawan yang ada Indonesia. Oleh karena itu dibutuhkan gaya komunikasi yang dilakukan pimpinan atas budaya perusahaan, salah satunya oleh Pimpinan Starbucks Store Sampoerna Strategic Square yang melakukan proses pemahaman prinsip bisnis Starbucks kepada Mitra kerjanya agar tercipta kepuasan kerja dari mitra tersebut.

II. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sugiyono mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2007: 1). Dengan digunakan metode kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat dicapai.

B. Subjek Penelitian

Adapun subjek dalam penelitian ini adalah "mitra" Starbucks, yaitu: (1) *Store Manager Starbucks Store Sampoerna Strategic Square*; (2) *Store Supervisor Starbucks Store Sampoerna Strategic*

Square; (3) Mitra Starbucks Store Sampoerna Strategic Square.

Setelah mendapatkan temuan-temuan dari hasil wawancara mendalam dan juga membuat *mapping* yang disesuaikan dengan topik kajian penelitian yang diangkat oleh peneliti, barulah peneliti membuat gambaran atas strategi komunikasi pimpinan yang dilakukan oleh Starbucks Store Sampoerna Strategic Square (Sugiyono, 2009: 244)

III. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Komunikasi Organisasi

Secara lengkap menurut Rogers (dalam Effendy, 2004: 114) organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Goldhaber (dalam Fajar, 2009; 122) mengatakan komunikasi organisasi adalah arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain.

Dalam komunikasi organisasi, terminologi yang melekat dalam konteks tersebut adalah komunikasi dan organisasi. Berdasarkan teori Karl Weick, organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Lebih pantas untuk dikatakan “berorganisasi” daripada “organisasi” karena organisasi itu sendiri merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan. (Little John dan Foss, 2009: 364-365).

Syaiful Rohim dalam buku Teori Komunikasi (2009: 110) memaparkan definisi komunikasi organisasi yang dikutip dari beberapa pakar sebagaimana dirangkum oleh Dr. Arni Muhammad, yaitu: (1) Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks (Redding dan Sanborn); (2) Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi (Katz dan Kahn); (3) Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung mencakup komunikasi internal dan eksternal (Zelko dan Dance); (4) Komunikasi adalah arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara (Thayer).

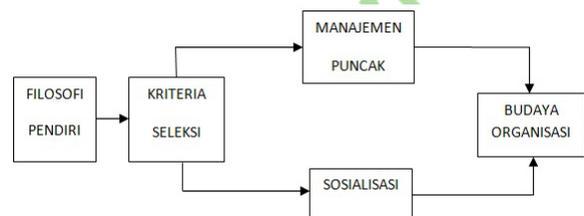
Fungsi penting komunikasi organisasi menurut Brent D. Ruben antara lain: (1) Mengoordinasikan aktivitas individu, kelompok atau unit-unit lain dalam organisasi; (2) Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan; (3) Memfasilitasi pertukaran

informasi dalam organisasi; (4) Menjamin adanya arus timbal balik (*two way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (di luar) organisasi (Liliweri, 2004).

B. Budaya Organisasi

Menurut Peter. F Drucker dalam Tika (2006: 4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian di wariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Menurut Robbins (2008: 728-735) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut di pengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk di seleksi.

Bagan yang menjelaskan proses terbentuknya suatu budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins, 2001 dapat dilihat pada Gambar 1:



Gambar 2.3. Bagan proses terbentuknya budaya organisasi

Robbins menjelaskan bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk dan bertahan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima karyawan. Bagaimana cara karyawan baru bersosialisasi akan sangat dipengaruhi tingkat keberhasilan yang diraih untuk menyesuaikan nilai-nilai yang dianut para karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berhubungan dengan metode sosialisasi.

C. Teori gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para anggotanya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Agar lebih jelasnya perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan adalah sebagai berikut, menurut Robert Tanembaum (dalam Ruliana, 2014: 125), pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan dan bertanggung jawab supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasikan demi mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan definisi kepemimpinan menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003, dalam Ruliana, 2014: 126) yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Pendekatan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Starbucks Sampoerna Strategic Square adalah dengan pendekatan Gaya Situasional. Pendekatan ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada tahun 1969 berdasarkan *Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi* karya William J. Reddin tahun 1967. Menurut Ruliana (2014: 131) pendekatan kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas *dimensi arahan* dan *dimensi dukungan*. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memperhatikan situasi yang berkembang. Guna menentukan apa yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi pekerja mereka dan menilai seberapa kompeten dan besar komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan. Dengan asumsi bahwa motivasi dan keahlian pekerja berbeda di setiap waktu, kepemimpinan situasional menyarankan pemimpin untuk mengubah tinggi rendahnya derajat tatkala *mengarahkan* atau *mendukung* para pekerja dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang juga berubah. Dalam pandangan kepemimpinan situasional, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali apa yang dibutuhkan pekerja untuk kemudian (secara kreatif) menyesuaikan gaya mereka agar memenuhi kebutuhan pekerja tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ruliana, 2014: 131-133), Kepemimpinan situasional menyediakan empat pilihan gaya kepemimpinan. Keempat gaya tersebut melibatkan aneka kombinasi dari *perilaku kerja* dengan *perilaku hubungan*. *Perilaku kerja* meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, pemberitahuan pada pekerja seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan,

kapan dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain. *Perilaku hubungan* meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. *Perilaku hubungan* juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.

D. Starbucks Experience

Starbucks *Coffee* merupakan sebuah merek yang berasal dari Amerika Serikat. Sebuah kedai kopi yang pertama kali didirikan di Seattle, USA. Starbucks *Coffee* dikenal sebagai tempat bersantai dan tempat untuk bersosialisasi bagi masyarakat urban Amerika Serikat. Starbucks *Coffee* memiliki kantor pusat yang berada di Seattle, USA. Starbucks *Coffee* merupakan sebuah perusahaan retail kopi yang menjual produk minuman espresso ala Italia, dimana mereka melakukan pembelian dan pemrosesan pada biji kopi secara khusus. Sehingga kopi yang dihasilkan tetap berkualitas baik.

Tidak hanya berdiri sendiri sebagai kedai kopi, tetapi Starbucks juga membuka kedai kopinya di tempat-tempat yang cukup strategis seperti di bandara, mall maupun hotel berbintang. Hingga tahun 2014 total kedai Starbucks *Coffee* yang tersebar di seluruh dunia telah mencapai 20.100. Dari jumlah tersebut 11.500 kedai terdapat di Amerika Serikat, sisanya tersebar di seluruh dunia termasuk Indonesia.

Manajemen Starbucks selain berupaya untuk menjadikan Starbucks sebagai “peritel, peramu, dan spesialis kopi terkemuka di seluruh dunia”, juga memahami bahwa orang-orang berduyun-duyun datang ke kedai Starbucks untuk mendapatkan *Starbucks Experience* secara total. Intinya, orang-orang datang ke kedai Starbucks yang sangat nyaman karena mereka merasa sangat dihargai secara pribadi karena hubungan penuh makna yang dibangun penuh oleh Starbucks.

Starbucks Experience dapat ditemukan pada dua tingkatan yang sangat berbeda dalam perusahaan: (a) Dalam budaya perusahaan yang unik. Para pemimpin dalam perusahaan ini menciptakan sebuah budaya unik bagi para karyawan di mana pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas dan pelayanan dianggap sebagai nilai-nilai perusahaan; dan (b) D a l a m upaya perusahaan mewariskan nilai-nilai tersebut kepada mitranya. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip ini dan pengetahuan mengenai bagaimana para pemimpin dan para mitra (julukan yang

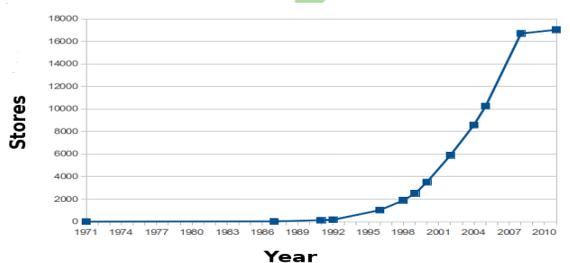
digunakan Starbucks untuk para karyawan) Starbucks mengembangkan cetak biru yang kuat.

Starbucks *Coffee* juga memiliki dedikasi yang tinggi dalam menyediakan tempat bekerja yang kondusif dan nyaman. Setiap *partner* (sebutan bagi karyawan Starbucks *Coffee*) baik yang bekerja secara *full time* maupun *part time* selalu berpartisipasi dalam program pelatihan ekstensif yang memberikan pengetahuan tentang kopi, produk dan komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Perusahaan menyadari adanya hubungan antara kesuksesan dengan kekuatan dan kehidupan tempat lingkungan beroperasi. Dalam segala tingkat organisasi, *Partner* Starbucks berusaha untuk menjadi kontributor yang aktif dari lingkungan. Hal ini merupakan bagian dari budaya Starbucks *Coffee*.

Store Starbucks Sampoerna Strategic Square ini dipimpin oleh seorang *Store Manager* yang bernama Tiara, berusia 27 tahun dan telah memiliki pengalaman bekerja di Starbucks sejak tahun 2008. Yang membantu *Store Manager* adalah *Supervisor*, yang bernama Nurul Fitriah, berusia 26 tahun dan sudah bergabung dengan Starbucks Indonesia sejak tahun 2010. Mereka berdua melakukan koordinasi untuk memimpin *store* tersebut dan membawahi 6 orang barista.

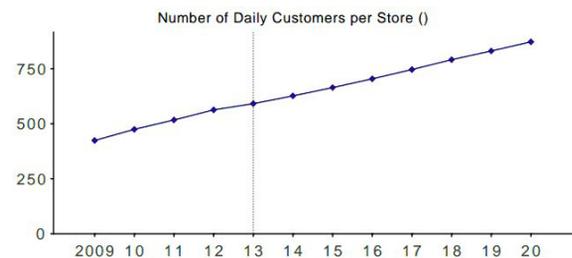
Store Starbucks Sampoerna Strategic Square, beroperasi mulai hari senin sampai dengan jumat, pada pukul 09.00 wib sampai dengan pukul 21.00 wib, dengan pembeli yang mayoritasnya adalah pekerja atau karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang ada di kawasan Gedung Sampoerna Strategic Square.

Jika dilihat pada bagan pada Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan Starbucks Store sejak tahun 1992 sampai dengan tahun 2010 meningkat dengan tajam, terutama peningkatan terlihat sangat pesat pada tahun 2007 sampai dengan tahun 2010 jumlah stores meningkat dari 10.000 menjadi 17.000.



Gambar 2 Grafik pertumbuhan Starbucks store tahun 1992 s/d 2010

Sementara itu penambahan jumlah *store* didukung pula oleh penambahan jumlah konsumen Starbucks yang menghabiskan waktu untuk membeli produk-produk yang tersedia di *store* Starbucks. Jika dilihat pada tahun 2009 jumlah konsumen mencapai 400 orang sampai dengan tahun 2016 proyeksi konsumen yang aktif melakukan transaksi di Starbucks *Store* sejumlah 750 orang per toko (*Store*) dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Grafik pertumbuhan konsumen Starbucks store

Pimpinan dalam sebuah organisasi menentukan keberlangsungan organisasi tersebut. Tentunya gaya kepemimpinan seorang pimpinan organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai yang ada dalam sebuah organisasi. Starbucks memiliki prinsip-prinsip penting yang diturunkan oleh Pendirinya yaitu Howard dengan nama *Starbucks Experience*. Dalam *Starbucks Experience* terdapat 5 (lima) prinsip yang dikembangkan Howard kepada seluruh mitra kerjanya di seluruh dunia. Tentunya setiap Negara memiliki cara tersendiri yang disesuaikan dengan budaya lokal dalam proses pengadopsian pesan-pesan yang sesuai dengan prinsip *Starbucks Experience*. *Key informan* pada penelitian ini, *Store Manager* beserta *Supervisor* dari *Store Starbucks* di Sampoerna Strategic Square melakukan proses komunikasi dua arah untuk dapat menjelaskan prinsip-prinsip tersebut kepada mitra kerjanya, anak-anak muda dengan usia antara 20-25 tahun dan memiliki inovasi dalam pelayanan.

Jika dilihat berdasarkan Dimensi budaya Organisasi yang dikemukakan oleh (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002), maka hal yang dilakukan pimpinan store Starbucks Sampoerna Strategic Square memenuhi dimensi: *Involvement* (keterlibatan); *Adaptability* (penyesuaian); dan *Mission* (misi)

Pimpinan perusahaan menentukan keberhasilan dalam sebuah organisasi salah satunya melalui faktor komunikasi yang dilakukan dengan bawahannya. Pada *Store Sampoerna Strategic Square* ini dipimpin oleh pimpinan atau *Store Manager* yang berusia dibawah 30 tahun,

seperti yang dikemukakan oleh Nurul Fitriah selaku *Supervisor* nya berikut ini, “Kalau untuk rentang umur kira-kira mulai dari kelahiran tahun 1995, Sekitar umur 20 tahun. Kalau untuk yang paling tua itu ada umurnya 27 tahun, Ibu Tiara yang berposisi sebagai manager”.

Tentunya usia pimpinan mempengaruhi cara dia memimpin secara psikologis. Di *Store* ini bentuk komunikasi antara atasan dengan bawahan dilakukan melalui 2 (dua) cara yaitu yang pertama adalah *Briefing* yang dilakukan dipagi hari dan evaluasi yang dilakukan setelah *store* ditutup. Masih dikemukakan oleh Nurul selaku *Supervisor* bahwa cara melakukan komunikasi kepada mitra kerjanya yaitu barista untuk memberikan sebuah peringatan atau teguran menggunakan bentuk komunikasi interpersonal dan menggunakan gaya komunikasi pimpinan “*Vertikal*” atau Komunikasi ke bawah. Seperti teori yang dikemukakan oleh Pace dan Faules (2006: 184), Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Dapat dilihat dalam kutipan wawancara, “Balik lagi ke briefing itu tadi, kita kan kepada partner tidak bisa bilang “Kamu salah ya” kan tidak bisa seperti itu. Jadi kita rubah kata-katanya misalnya seperti “Ini salah, besok jangan diulangi lagi ya” atau misalnya “Kemarin sudah bersihin back room ya, terima kasih ya” Seperti itu aja sih, jadi kita tidak boleh ngomong kasar gitu”.

Perlakuan pimpinan *store* baik *Store Manager* maupun *Supervisor* dirancang sealamiah mungkin agar mitra kerjanya tidak merasa sedang dihakimi ketika melakukan suatu hal yang keliru, hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan situasional “*Selling*”, dimana pimpinan menyediakan pengarahan, komunikasi dua arah, dan membangun motivasi. Tentunya pimpinan juga harus mengapresiasi ketika bawahan atau mitra kerjanya melakukan suatu hal yang menggembirakan, seperti yang dijelaskan oleh Nurul Fitriah selaku *Supervisor* berikut ini, “Iya ada, jadi kita nanya lagi ke dia, misalnya kita nanya “Kita harus gimana nih biar kamu paham”, biasanya itu case-case seperti ini terjadi sama anak-anak yang baru masuk. Untuk yang anaknya udah lama juga bisa yang udah lama tapi tidak paham juga. Iya paling lewat bicara personal langsung ya, seperti appreciatenya itu kita kasih hadiah untuk partnernya. Tapi nanti kalau punishmentnya itu misalnya ngepel lantai atau bersih-bersih”. Menjaga kenyamanan suasana bekerja juga harus dilakukan oleh pimpinan

organisasi. Di Starbucks Sampoerna Strategic Square juga berupaya selalu menjadikan mitra kerjanya yaitu barista merasakan kenyamanan kerja pada *Store* tempat mereka bekerja, seperti yang dikemukakan Tiara selaku *Store Managernya*, “: paling ini sih balik lagi ke briefing gitu terus kita biasanya mereka suka sadar sendiri. Maksudnya itu pun kita juga harus sering-sering reminder ke mereka gitu misalkan karena kadang mereka suka lupa, terus jadinya kita sebagai atasan ya walaupun mungkin range umurnya tidak beda jauh tapi juga kita disini menciptakan kenyamanan, kenyamanan partner sih lebih penting. Kita tidak perlu galak tapi setidaknya harus tegas gitu apa tidak cuma kesalahan mereka tapi juga appreciate mereka. Jadi mereka tidak apa ya, mereka juga enak. Misalkan *third form*, *third place* untuk mereka bahkan kalau bisa menciptakan *second place* untuk mereka”.

Pimpinan harus memiliki wibawa agar mitra kerja tetap menghormati dan menghargai atasan. Pada penelitian ini, dimana jarak usia antara pimpinan dan bawahan tidak terlalu jauh, pimpinan haruslah tetap berperilaku selayaknya seorang pimpinan agar ada batas tegas kapan pimpinan menjadi atasan dan kapan harus berada pada posisi yang sama dengan bawahan, seperti yang dijelaskan oleh Tiara *Store Manager* Sampoerna Strategic Square, berikut ini, “tidak, kalau saya sih lebih ke to the point orangnya, jadi gini kalo misalkan, partner melakukan kesalahan, saya akan tegur saat itu juga. Maksudnya saat itu juga, supaya mereka tau dan inget itu terus gitu, tapi kalo mereka melakukan hal benar, saya tidak akan komentar atau ini ke mereka gitu, jadi saya bukan tipikal orang yg strenght banget gitu, pokoknya kalian harus gini gini gini gitu, saya tidak kayak gitu tapi saya lebih ke tegas tapi tetep friendly lah gitu, supaya balik lagi ya, menciptakan perform buat mereka”.

Pendekatan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Starbucks Sampoerna Strategic Square adalah dengan pendekatan Gaya Situasional. Pendekatan ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard pada tahun 1969 berdasarkan *Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi* karya William J. Reddin tahun 1967. Menurut Ruliana (2014: 131) pendekatan kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas *dimensi arahan* dan *dimensi dukungan*. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memperhatikan situasi yang berkembang. Guna menentukan apa yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi pekerja mereka dan menilai

seberapa kompeten dan besar komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan. Dengan asumsi bahwa motivasi dan keahlian pekerja berbeda di setiap waktu, kepemimpinan situasional menyarankan pemimpin untuk mengubah tinggi rendahnya derajat tatkala mengarahkan atau mendukung para pekerja dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang juga berubah. Dalam pandangan kepemimpinan situasional, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengenali apa yang dibutuhkan pekerja untuk kemudian menyesuaikan gaya mereka agar memenuhi kebutuhan pekerja tersebut.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan terhadap Gaya Komunikasi Pimpinan Starbucks dalam menerapkan Prinsip kunci Bisnis kepada mitra kerjanya, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Pimpinan Starbucks cabang Sampoerna Strategic Square melakukan Strategi Komunikasi kepada mitra kerjanya menggunakan Model Gaya Kepemimpinan Situasional. Dimana strategi komunikasi pimpinan yang digunakan menggunakan: (a) gaya *Telling* (Pemberitahu); (b) gaya *Selling* (Penjual); dan (c) dan juga gaya *Participating* (Participatif).

Starbucks Store Manager dan Supervisor memiliki rentang usia yang tidak terlalu jauh dengan mitra kerjanya. Dengan usia yang tidak terlalu jauh terjalin komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang sifatnya tidak mengarah pada instruksi atau arahan yang sifatnya satu arah, melainkan bentuk komunikasi dua arah dan gaya komunikasi yang *participative*.

Cara melakukan pemahaman yang dilakukan oleh Supervisor Starbucks untuk memberikan hasil kepuasan kerja oleh mitra dengan cara pendekatan gaya situasional. Supervisor tidak melakukan hukuman dalam melakukan komunikasi dengan mitra kerjanya,

namun mengarahkan mitra kerja agar dapat bekerja dengan baik dan dapat menghindari kesalahan berulang.

V. DAFTAR RUJUKAN

- Effendy, U. O. (2004). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Muhammad, A. (2008). *Komunikasi Organisasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Michelli, J. (2012). *The Starbucks Experience*. Penerbit Esensi. Jakarta.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Purwanto, Dj. (2003). *Komunikasi Bisnis*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Putri, N. S. (2014). *Komunikasi Organisasi dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi Prinsip 46 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Samarinda*. eJournal Ilmu Komunikasi 2014, 2.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Selfi, A. dan Mulyana, D. (2015). *Strategi Komunikasi Kepemimpinan Direktur Utama PT. MQTV Dalam Membangun Profesionalitas dan Spiritualitas Religius*. Prosiding Penelitian SPeSIA 2015.
- Sugiyono. (2007). *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV Alfabeta. Bandung.
- Syasyikirana, W. (2013). *Strategi Komunikasi Organisasi antara Atasan dan Bawahan Pasca Restrukturisasi Manajemen (Studi Kasus pada DetEksi Jawa Pos)*.
- Valent, F. (2009). *Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT. Inkhya Belyan di Tangerang dan Bogor (Studi tentang Employee Relations)*. FISIP UI. Jakarta.