

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dengan seiring berkembangnya zaman, setiap orang saling mencari dan memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan taraf hidup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini dikarenakan harga-harga kebutuhan pokok semakin meningkat. Untuk meningkatkan taraf hidup seseorang juga harus meningkatkan penghasilannya. Banyak seseorang mencari tambahan penghasilan dengan berbisnis, seperti membuka usaha atau *home industry*. Banyak jenis bidang usaha yang terdapat di Indonesia dan dapat dikembangkan dengan baik salah satunya adalah *coffee shop*. Bidang usaha ini termasuk bidang usaha yang sangat berkembang di Indonesia mengingat banyak penggemar kopi yang ada di Indonesia.

Budaya minum kopi kini tak lagi didominasi oleh segelintir orang. Kebiasaan minum kopi kini telah bertransformasi menjadi sebuah tren dan gaya hidup. Pertumbuhan bisnis *coffee shop* di Indonesia semakin meningkat dengan berbagai macam merk dan jenis kopi yang ditawarkan. Adapun berbagai jenis biji kopi yang tumbuh di Indonesia ikut mendukung tumbuhnya bisnis tersebut. Selain itu, *coffee shop* tidak hanya menyajikan kualitas biji kopi tersebut saja tetapi beberapa *coffee shop* menyajikan presentasi kopi yang bisa langsung disaksikan oleh

konsumen atau biasa dikenal dengan istilah *brewing coffee* sehingga menarik para penikmat kopi.

Seiring dengan berkembangnya budaya minum kopi tersebut, kecintaan masyarakat Indonesia akan kopi Indonesia mulai meningkat. Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan tersebut semakin cepat berawal dari munculnya *coffee shop* asal luar negeri ke pasar ke Indonesia. Kemunculan *coffee shop* luar negeri tersebut menciptakan gaya hidup baru dan memancing pertumbuhan *coffee shop* lokal. (Sumber: Food Service Today, 2012)

Salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang kopi yaitu Starbucks Coffee. Starbucks Corporation adalah sebuah perusahaan kopi dan jaringan kedai kopi global asal Amerika Serikat yang berkantor pusat di Seattle, Washington. Starbucks adalah perusahaan kedai kopi terbesar di dunia, dengan 20.336 kedai di 61 negara, termasuk 13.123 di Amerika Serikat, 1.299 di Kanada, 977 di Jepang, 793 di Britania Raya, 732 di Cina, 473 di Korea Selatan, 363 di Meksiko, 282 di Taiwan, 204 di Filipina, dan 164 di Thailand.

Starbucks *Coffee Shop* masuk pertama kali di Indonesia, pada tanggal 17 Mei 2002 di Plaza Indonesia, Jakarta. Starbucks di Indonesia dikelola oleh PT Sari Coffee Indonesia (SCI). Dalam perkembangannya, Starbucks kini telah memiliki banyak cabang di kota-kota besar di Indonesia, antara lain Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Yogyakarta, Semarang, Malang, Bali. Di setiap kota-kota tersebut dibagi menjadi beberapa *district*. Starbucks *Coffee Shop* di Indonesia

selain memfokuskan pada menu olehan kopi espresso juga menyediakan makanan ringan seperti roti dan *cake* sebagai menu pelengkap.

Untuk kelancaran suatu bisnis, peran dari manusia sangat berpengaruh. Manusia adalah faktor utama dalam setiap kegiatan yang didalamnya, semua tindakan yang akan dilakukan ditentukan oleh manusia yang telah menjadi anggota dalam perusahaan. Sumber daya manusia dari sebuah perusahaan sangat berpengaruh dalam setiap kegiatan suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan juga harus dapat memasok sumber daya manusia yang berpotensi untuk menjalankan aktivitas sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Masalah kinerja karyawan yang terdapat pada Starbucks Coffee *District 4* yaitu adalah tingkat produktifitas yang tidak stabil pada toko yang ada di Jakarta Selatan. Hal ini dapat terlihat dari data Indeks Per Labor Hours (IPLH) yaitu perhitungan produktifitas karyawan pada hari itu, data tersebut merupakan data untuk mengukur kinerja karyawan dalam melakukan operasional dihari tersebut. Berdasarkan data dan hasil wawancara dari beberapa karyawan di setiap Starbucks Coffee *District 4* terdapat beberapa masalah yaitu adanya komplain dari pelanggan karena masih kurangnya pelayanan dari karyawan, seperti pengucapan salam dan standar operasional lainnya.

Tabel I.1

Tabel *Index Per Labour Hours*

| District 4 |          |      | IPLH Q1<br>2015 | Breakdown IPLH |      |       |
|------------|----------|------|-----------------|----------------|------|-------|
| No         | Store    | Site | Jan-Mar         | Jan            | Feb  | Mar   |
| 1          | WTC II   | SCH6 | 7,66            | 7,85           | 6,84 | 8,28  |
| 2          | SKY      | SC17 | 9,32            | 10,54          | 9,81 | 9,77  |
| 3          | GKBI     | SC31 | 8,28            | 8,23           | 8,23 | 8,24  |
| 4          | WMB      | SC40 | 7,53            | 7,05           | 7,36 | 8,21  |
| 5          | FX       | SC45 | 6,11            | 6,15           | 5,84 | 6,31  |
| 6          | HSS      | SCB7 | 5,31            | 4,73           | 6,04 | 5,34  |
| 7          | KOKAS    | SCE7 | 10,05           | 9,93           | 9,89 | 10,30 |
| 8          | BII      | SC10 | 6,74            | 7,11           | 5,77 | 7,35  |
| 9          | MNC      | SC17 | 6,33            | 6,33           | 6,63 | 6,23  |
| 10         | STANDARD | SCL2 | 6,63            | 6,36           | 6,09 | 7,44  |
| 11         | BIDAKARA | SCL9 | 7               | 7              | 8    | 8     |

**Sumber:** *Starbucks Coffee Indonesia District 4*

Table di atas menjelaskan tentang kinerja setiap toko secara keseluruhan per tiga bulan. Pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*) masih terdapat beberapa toko yang belum optimal dalam segi kinerja, hal ini dapat dilihat dari beberapa toko yang masih kurang dari rata-rata IPLH (*Index Per Labor Hours*) yaitu sebesar 7,50.

Dalam suatu organisasi faktor yang sangat umum dan selalu dikaji oleh penilaian kinerja adalah faktor kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh kepada para pengikut

(pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi<sup>1</sup>.

Dalam kepemimpinan terdapat dua jenis gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pada Starbucks Coffee (*District 4*) gaya kepemimpinan transformasional lebih mendominasi, gaya kepemimpinan ini dibutuhkan saat operasional berjalan karena saat operasional berlangsung para karyawan lebih membutuhkan bantuan dari pemimpinnya dari pada bernegosiasi pada waktu operasional berlangsung. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada, karena Starbucks Coffee *District 4* adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang mengedepankan kepuasan pelanggan dan kesejahteraan karyawan.

District Manager pada Starbucks Coffee *District 4* juga dapat mengarahkan para karyawan untuk mengedepankan kebersihan toko dan keramahan para karyawan dalam melayani pelanggan yang datang, seperti penerapan keramahan untuk setiap pelanggan yang datang, dan memberi arahan apa saja yang dibutuhkan saat membersihkan *customer area*. Tetapi District Manager pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* belum mampu untuk mempengaruhi semua karyawan sehingga banyak dari karyawan yang memilih untuk keluar dari pekerjaannya tersebut.

---

<sup>1</sup> Fuad Mas'ud, Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi, (Semarang : BP. Universitas Diponegoro, 2004), p.20

District Manager Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* juga seringkali melakukan perintah yang tidak semestinya dikerjakan oleh karyawan, seperti mengambil barang dari toko lain untuk kebutuhan operasional yang menyebabkan mengganggu operasional yang sedang berjalan sehingga menurunkan kinerja karyawan lainnya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja merupakan suatu hal yang pasti dan disadari oleh kedua belah pihak, baik dari pemimpin maupun karyawan. Tugas utama setiap organisasi sendiri adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan<sup>2</sup>.

Kepemimpinan transformasional merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka pada organisasi. Berorientasi pada visi dengan cara memelihara dan menjaga komitmen yang dibangun bersama, berani merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan manfaat perubahan kepada seluruh pegawai.

Implementasi kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di berbagai organisasi yang memiliki tenaga yang berpotensi dan berpendidikan. Secara organisasional model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan membantu pimpinan memecahkan

---

<sup>2</sup>Deny Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian", 2012, p.2

masalah secara efektif. Hal tersebut harus diterapkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Kinerja bergantung pada apa yang harus atau tidak harus apa yang ia kerjakan. Memahami cara-cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian kinerja terhadap seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya dia dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipresepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi<sup>3</sup>. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument kekompetitif keunggulan yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Hal ini dapat dilihat dari adanya *sharing knowlegde & coffee tasting* yang diterapkan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* setiap minggunya.

Budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi factor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda

---

<sup>3</sup> Sri Porwani & Zunaidah, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TANJUNG ENIM", Orasi Bisnis Edisi ke-2, p.3

tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah.

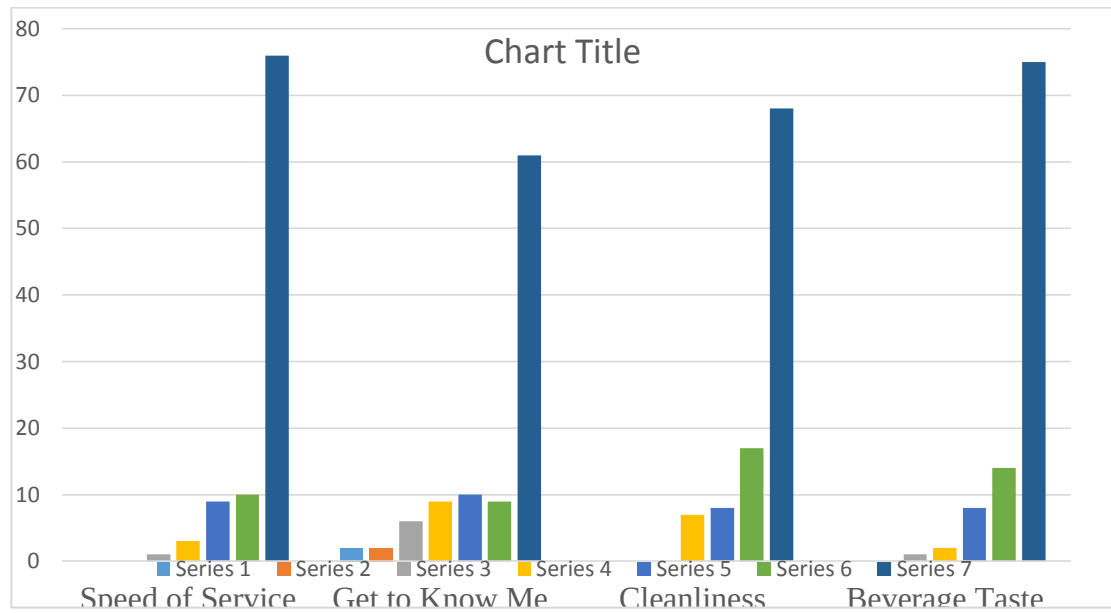
Budaya organisasi yang lemah masih terdapat pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* yaitu adanya penerapan *beverage routine* yang belum mengikuti tahapan yang ada sehingga mempengaruhi rasa dari minuman yang dibuat oleh karyawan. *Deep Cleaning* juga masih belum dapat dipahami oleh semua karyawan, hal ini masih belum berjalan sesuai dengan standar operasional yang ada, karena seperti kaki meja customer yang jarang sekali dibersihkan, oleh sebab itu masih ada komplain mengenai kebersihan toko di beberapa toko yang ada di Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.

Adapun masalah lain tentang *deployment* pada setiap toko yang tidak berjalan sesuai operasional sehingga mengakibatkan adanya pekerjaan yang menjadi menumpuk sehingga membebani *shift* kerja berikutnya, seperti cucian piring yang menumpuk, pergantian *trash bag* di setiap sudut *customer area*. Hal seperti itu akan dapat menimbulkan *complain* dari setiap pelanggan yang datang dan menetap di toko untuk beberapa saat. Hal tersebut juga sebenarnya sudah diterapkan tetapi masih saja ada karyawan belum terlalu mengerti dan seringkali mengabaikan hal-hal tersebut sehingga kinerja keseluruhan dari beberapa toko masih kurang dan dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan.



Tabel I.2

## Customer Voice Connection Starbucks Coffee Indonesia District 4



Pada *chart* di atas menjelaskan bahwa dari factor *speed of service*, *get to know me*, *cleanliness*, dan *beverage taste* dari Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* mendapatkan tanggapan dari *customer* sangat baik. Dalam *chart* tersebut, adapun kriteria untuk skor penilaian 1-7 adalah sebagai berikut :

- 1 = Sangat buruk sekali
- 2 = Buruk sekali
- 3 = Buruk
- 4 = Baik
- 5 = Baik sekali
- 6 = Sangat baik
- 7 = Sangat baik sekali

Batang dari *chart* diatas memperlihatkan bahwa nilai *customer* terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee *district* 4 masih memperlihatkan nilai skor 1 dan 2, yaitu nilai skor sangat buruk sekali dan buruk sekali. Hal ini menunjukan bahwa masih belum optimalnya kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Oleh sebab itu, penelitian ini mengambil objek penelitian pada karyawan Starbucks Coffe di Jakarta Selatan khususnya *District* 4. Secara umum *District Manager* pada Starbucks Coffe Jakarta Selatan *District* 4 melakukan beberapa upaya yang merupakan dasar penggolongan kepemimpinan transformasional, seperti: pertama, adanya upaya dari *District Manager* untuk melakukan penyetaraan terhadap nilai yang utama, yaitu mengutamakan kenyamanan pelanggan dan menjaga kualitas dari rasa minuman yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini masih belum dapat diterapkan degan baik karena masih adanya komplain yang terdapat dalam *customer voice*.

Kedua, *District Manager* Jakarta Selatan *District* 4 juga memberikan kesempatan pada karyawannya untuk memberikan masukan untuk pencapaian setiap toko dan memberikan target sesuai jam operasional setiap toko yang dipimpinnya. Tetapi beberapa toko belum dapat mencapai target yang ditentukan bahkan masih banyak karyawan yang belum mengerti target apa saja yang mesti dicapai dalam toko tersebut.

Ketiga, masih kurangnya partisipasi aktif dari beberapa karyawan yang dipimpinnya, seperti masih kurangnya support dari karyawan saat operasional berjalan karena tidak adanya *deployment* sehingga para karyawan tidak terlalu memahami *jobdesc* mereka dengan baik. Karena Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4* terdapat toko-toko yang ramai pelanggan sehingga perlu peran aktif dari para karyawannya demi kelangsungan operasional dalam mencapai target dan tujuan organisasi.

Oleh sebab itu Starbucks Coffee Jakarta Selatan (*District 4*) mengalami penurunan dalam nilai *customer voice* karena masih adanya komplain dalam segi operasional yang belum berjalan sesuai dengan *standard* yang ada, seperti contoh dari segi kebersihan yang masih terdapat bercak minuman di atas meja, dan dari segi pelayanan yang terkadang tidak menerapkan 3S (salam, senyum, sapa).

Berdasarkan peranan *District Manager* pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*, peneliti tertarik untuk menganalisis **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

## 2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang disebutkan diatas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?
3. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*?

### **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.
2. Menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.
3. Menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan *District 4*.

### **4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diinginkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa

Sebagai referensi mahasiswa dan masukan untuk mahasiswa sehingga dapat memacu para calon pemimpin dalam menentukan sikap dalam

mencapai tujuan organisasi dan membentuk organisasi untuk meningkatkan kinerja para anggota organisasinya.

## 2. Bagi Starbucks Coffee di Jakarta Selatan

Sebagai referensi dan masukan pada Starbucks Coffee khususnya pada Starbucks Coffee Jakarta Selatan khususnya *District 4* untuk perancangan suatu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi demi kinerja karyawan dan tujuan organisasi.

## 3. Bagi peneliti lanjutan

Dapat dijadikan referensi beserta dasar bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam tentang teori kepemimpinan transformasional, teori budaya organisasi, dan teori kinerja karyawan.

## 5. Batasan Penelitian

Sampel pada penelitian ini adalah karyawan pada Starbucks Coffee di Jakarta Selatan khususnya *District 4*, hal ini dikarenakan Starbucks Coffee di Jakarta Selatan khususnya *District 4* baru saja berganti kepemimpinan dan terdapat beberapa perubahan dalam budaya organisasi.