

## STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STARBUCKS INDONESIA DALAM PENGELOLAAN PARTNER

FADHIL MAULANA TANJUNG

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas  
Email:048705048@ecampus.ut.ac.id

**Abstract:** *This study examines the human resource management (HRM) practices implemented by Starbucks Indonesia (PT Sari Coffee Indonesia) in managing more than 5,400 partners across over 580 outlets in 59 cities. Employing a qualitative descriptive approach through document analysis and literature review, this study identifies seven core HRM pillars: (1) a partner-centric philosophy; (2) structured recruitment and selection; (3) a systematic 30-day Barista Basics training program using the Teaching Model; (4) a transparent career development path via the Learning-Owning-Advising (L-O-A) framework; (5) competitive total-rewards compensation; (6) a strong organizational culture anchored in five core values (Craft, Results, Courage, Belonging, Joy); and (7) continuous performance management through operational excellence tools. Findings suggest that Starbucks Indonesia's HRM success lies in its ability to integrate global best practices with local cultural sensitivity, treating people development as a strategic investment rather than a cost.*

**Keywords:** *Human Resource Management, Starbucks Indonesia, Partner Development, Organizational Culture, Operational Excellence*

**Abstrak:** *Penelitian ini mengkaji praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diterapkan oleh Starbucks Indonesia (PT Sari Coffee Indonesia) dalam mengelola lebih dari 5.400 partner di lebih dari 580 gerai yang tersebar di 59 kota. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis dokumen dan studi literatur, penelitian ini mengidentifikasi tujuh pilar MSDM utama: (1) filosofi partner-sentris; (2) rekrutmen dan seleksi terstruktur; (3) program pelatihan Barista Basics 30 hari menggunakan Teaching Model; (4) jalur pengembangan karir transparan berbasis kerangka Learning-Owning-Advising (L-O-A); (5) kompensasi total yang kompetitif; (6) budaya organisasi kuat berlandaskan nilai Craft, Results, Courage, Belonging, dan Joy; serta (7) manajemen kinerja berkelanjutan melalui perangkat operational excellence. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan MSDM Starbucks Indonesia terletak pada kemampuannya mengintegrasikan praktik terbaik global dengan sensitivitas budaya lokal, dengan memperlakukan pengembangan SDM sebagai investasi strategis.*

**Kata kunci:** *Manajemen SDM, Starbucks Indonesia, Pengembangan Partner, Budaya Organisasi, Keunggulan Operasional*

### A. Pendahuluan

Industri ritel kopi global mengalami pertumbuhan pesat seiring meningkatnya konsumsi kopi di seluruh dunia. Di tengah persaingan tersebut, Starbucks Corporation berhasil mempertahankan posisinya sebagai pemimpin industri dengan menempatkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai inti dari seluruh strategi bisnis. Di Indonesia, Starbucks beroperasi melalui PT Sari Coffee Indonesia, anak perusahaan PT MAP Boga Adiperkasa Tbk. Sejak membuka gerai pertamanya di Plaza Indonesia pada 17 Mei 2002, perusahaan ini telah berkembang menjadi jaringan kedai kopi premium terbesar di Indonesia dengan lebih dari 580 gerai di 59 kota dan lebih dari 5.400 partner hingga pertengahan tahun 2024 (Starbucks Indonesia, 2024).

MSDM yang efektif merupakan salah satu faktor kritis keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya (Mangkunegara, 2017). Hasibuan (2017) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam industri jasa seperti kedai kopi, kualitas SDM menjadi penentu utama pengalaman pelanggan (Mathis & Jackson, 2016). Starbucks memandang karyawan sebagai aset utama dan memahami hubungan erat antara

kebijakan MSDM yang positif dengan budaya kerja serta motivasi karyawan (Wahyuni & Fauzi, 2022).

Mengelola lebih dari 5.000 partner dengan standar layanan yang konsisten di ratusan gerai di berbagai wilayah merupakan tantangan manajemen yang sangat kompleks. Tantangan ini semakin bertambah mengingat tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover) pada industri food and beverage serta kebutuhan penyesuaian pendekatan manajemen dengan dinamika budaya lokal Indonesia. Meskipun Starbucks diakui secara global sebagai perusahaan dengan praktik MSDM unggul, kajian mendalam mengenai bagaimana praktik-praktik tersebut diimplementasikan di konteks Indonesia masih relatif terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi MSDM yang diterapkan Starbucks Indonesia dalam mengelola sumber daya manusianya, mencakup tujuh dimensi utama: (1) filosofi pengelolaan SDM, (2) rekrutmen dan seleksi, (3) pelatihan dan pengembangan, (4) pengembangan karir, (5) kompensasi dan kesejahteraan, (6) budaya organisasi, serta (7) manajemen kinerja. Pemahaman komprehensif terhadap praktik-praktik tersebut diharapkan memberikan kontribusi akademis dan praktis bagi pengembangan ilmu MSDM, khususnya dalam konteks industri ritel food and beverage di Indonesia.

## **B. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami dan mendeskripsikan secara mendalam fenomena MSDM di Starbucks Indonesia, bukan mengukur variabel secara statistik (Sugiyono, 2019). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah analisis dokumen (document analysis) dan studi literatur (literature review).

Sumber data primer meliputi dokumen resmi internal Starbucks yang tersedia untuk publik, yaitu: (1) Ops Excellence Guide Starbucks 2024 yang memuat misi, nilai-nilai, dan standar operasional retail; (2) Barista Basics Manager Support Kit 2020 yang menjelaskan sistem pelatihan barista baru; dan (3) Barista Basics Trainer Support Kit 2020 yang memuat panduan trainer. Sumber data sekunder meliputi publikasi resmi Starbucks Indonesia, artikel jurnal ilmiah yang relevan, dan laporan penelitian terdahulu mengenai MSDM Starbucks.

Teknik analisis data menggunakan analisis konten (content analysis) terhadap dokumen-dokumen yang dikumpulkan, dengan tiga langkah: (1) reduksi data untuk memilah informasi yang relevan; (2) penyajian data dalam bentuk deskripsi terstruktur; dan (3) penarikan kesimpulan berdasarkan pola-pola yang ditemukan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari dokumen internal Starbucks dengan sumber-sumber eksternal seperti jurnal ilmiah, publikasi media, dan kajian akademik terdahulu.

## **C. Pembahasan dan Analisa**

### **Filosofi MSDM: Konsep Partner, Bukan Sekadar Karyawan**

Fondasi utama MSDM Starbucks Indonesia adalah filosofi bahwa setiap karyawan adalah "partner" — konsep yang jauh melampaui sekadar perubahan terminologi. Filosofi ini tercermin dalam cara Starbucks mendefinisikan hubungan kerja: setiap individu bukan hanya menjalankan pekerjaan, melainkan berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar, yaitu menciptakan The Starbucks Experience (Starbucks, 2024a).

Starbucks Indonesia secara resmi menyatakan bahwa karyawan mereka — yang disebut partners — adalah bagian terpenting dari Starbucks Experience (Starbucks Indonesia, 2024). Konsep ini selaras dengan teori Human Capital Becker (1964), yang menekankan bahwa investasi strategis dalam pengembangan karyawan adalah kunci keunggulan kompetitif organisasi. Dalam dokumen internal perusahaan, Starbucks mendefinisikan makna menjadi partner sebagai: tidak sekadar diterima, melainkan dipeluk apa adanya; tidak sekadar memiliki rekan kerja, tetapi memiliki tim yang peduli; serta tidak sekadar bekerja, melainkan menciptakan perbedaan. Filosofi ini menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan, berkontribusi pada komitmen organisasional yang tinggi.

### Rekrutmen dan Seleksi: Memilih Partner yang Tepat

Proses rekrutmen dan seleksi di Starbucks Indonesia dirancang untuk menemukan individu yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai (*person-organization fit*) yang selaras dengan budaya perusahaan (Mathis & Jackson, 2016). Starbucks Indonesia membuka rekrutmen melalui portal karir resmi [career-sbuxindonesia.com](http://career-sbuxindonesia.com). Persyaratan umum meliputi: usia 18-30 tahun, pendidikan minimal SMA/SMK, serta memiliki semangat dan minat tinggi terhadap dunia kopi dan pelayanan pelanggan.

Store Manager memegang peran kunci dalam rekrutmen tingkat gerai. Berdasarkan panduan operasional Starbucks (2024a), Store Manager bertugas menjaring dan merekrut partner yang menunjukkan semangat pelayanan dan menghidupi Misi perusahaan. Setelah lolos seleksi, setiap partner baru mengikuti proses onboarding yang dimulai dengan sesi *First Sip* — percakapan formal 45 menit antara Store Manager dan barista baru yang mencakup *tasting kopi*, tur gerai, perkenalan tim, dan penjelasan rencana pelatihan (Starbucks, 2020a). Proses onboarding terstruktur ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam menciptakan kesan pertama yang positif dan bermakna.

Tabel 1. Tahapan Rekrutmen dan Onboarding Starbucks Indonesia

Tahapan	Deskripsi
Pengumuman Lowongan	Portal resmi <a href="http://career-sbuxindonesia.com">career-sbuxindonesia.com</a> dan platform rekrutmen digital
Seleksi Administrasi	Verifikasi kelengkapan dokumen dan persyaratan dasar
Wawancara	Penilaian kesesuaian nilai, motivasi, dan kemampuan komunikasi
Onboarding — <i>First Sip</i>	Sesi 45 menit: <i>tasting kopi</i> , tur gerai, perkenalan tim, penjelasan peran
Your Role as Barista	Diskusi 30 menit tentang ekspektasi kerja, jadwal pelatihan, dress code
Compliance Training	Pelatihan kepatuhan wajib sebelum memulai <i>Barista Basics</i>

### Pelatihan dan Pengembangan: Sistem Barista Basics

Starbucks Indonesia menerapkan program pelatihan sistematis bagi setiap partner baru yang disebut *Barista Basics* — program 30 hari yang menggabungkan pendekatan *blended learning*: (1) pembelajaran mandiri melalui *learning cards*; (2) pelatihan berbasis praktik yang dipandu *Barista Trainer* di lantai gerai; dan (3) *practice shifts* untuk mengaplikasikan keterampilan baru. Desain ini mencerminkan prinsip *andragogi* Knowles (1980) yang menekankan pentingnya pengalaman langsung dalam pembelajaran orang dewasa.

Aspek unik dari sistem pelatihan Starbucks adalah *Teaching Model* yang terdiri dari empat tahapan: (1) *Prepare* — mempersiapkan peserta, menilai pengetahuan awal; (2) *Present* — meminta peserta mendemonstrasikan rutinitas sambil menyebutkan langkah-langkah utama; (3) *Practice* — mendampingi peserta mempraktikkan rutinitas; dan (4) *Follow Up* — melakukan pengecekan dan memberikan *coaching* secara berkelanjutan (Starbucks, 2024a). Setiap gerai diwajibkan memiliki *Barista Trainer* bersertifikat yang bertanggung jawab membimbing barista baru secara intensif selama program berlangsung (Starbucks, 2020b).

Program pelatihan diakhiri dengan tiga *Skill Check* yang dilakukan Store Manager: *Espresso Skill Check*, *Cold Beverage Skill Check*, dan *Beverage Sequencing Skill Check*. Setelah lulus ketiganya, barista menerima *Sertifikasi Barista Basics* dan mendapatkan *Barista Pin* sebagai simbol keberhasilan. Proses seremonial ini bukan sekadar formalitas, melainkan bentuk pengakuan atas pencapaian partner yang selaras dengan teori motivasi Maslow tentang kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*).

### **Pengembangan Karir: Kerangka Learning-Owning-Advising (L-O-A)**

Starbucks Indonesia menerapkan kerangka Learning-Owning-Advising (L-O-A) untuk menggambarkan tahapan perkembangan setiap partner dalam perannya. Tahap Learning ("Ini baru bagiku") menggambarkan kondisi partner yang baru mempelajari keterampilan tertentu. Tahap Owning ("Saya bisa ini!") menggambarkan kondisi di mana partner mampu menjalankan tanggung jawabnya secara mandiri. Tahap Advising ("Saya bisa membantu orang lain") menggambarkan kondisi di mana partner telah mencapai keahlian tertinggi dan mampu membimbing rekan-rekannya (Starbucks, 2024a). Kerangka ini menciptakan jalur pengembangan yang jelas dan terukur.

Jenjang karir tersusun secara hierarkis: Barista, Shift Supervisor, Store Manager, District Manager, Regional Director/Operations Manager, hingga Market Ops Leader. Setiap transisi antar jenjang didukung oleh Developmental Indicators yang menjelaskan kompetensi yang perlu dikembangkan, serta Ways to Grow yang memberikan panduan konkret tentang pengalaman-pengalaman yang dapat mempercepat pertumbuhan tersebut. Sebagai contoh, transisi dari Barista ke Shift Supervisor mensyaratkan penguasaan empat indikator: Understanding and Including Others, Focusing on Team Success, Role Modeling, dan Communicating with Impact.

Sistem ini didukung melalui Performance and Development Conversations yang dilakukan secara berkala. Setiap pemimpin bertanggung jawab melakukan coaching conversations bermakna dan mendampingi partner dalam pengembangan keterampilan secara shoulder-to-shoulder. Pendekatan ini merefleksikan konsep Talent Management modern (Cascio & Boudreau, 2016), di mana organisasi tidak hanya merekrut talenta terbaik, tetapi secara aktif mengembangkan dan mempertahankan mereka.

### **Kompensasi dan Kesejahteraan Partner**

Sistem kompensasi Starbucks Indonesia dirancang untuk bersaing secara kompetitif di industri sambil memperhatikan kesejahteraan partner secara holistik. Starbucks Indonesia menerapkan sistem penggajian yang mengacu pada Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang berlaku di masing-masing wilayah operasional, sehingga kompensasi bervariasi berdasarkan lokasi gerai. Kisaran gaji berkisar antara Rp2.400.000 hingga Rp15.200.000 per bulan tergantung posisi dan lokasi (Tempo, 2023).

Di luar gaji pokok, Starbucks Indonesia menawarkan manfaat komprehensif yang mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan makan, tunjangan transportasi, Tunjangan Hari Raya (THR), cuti tahunan dan cuti sakit, berbagai program pengembangan diri, minuman gratis setiap shift, diskon produk, serta fleksibilitas jadwal kerja (part-time 20-30 jam/minggu atau full-time). Pendekatan kompensasi total (total rewards) ini sesuai rekomendasi Noe (2020) bahwa kompensasi efektif tidak hanya mencakup dimensi finansial, tetapi juga non-finansial seperti pengembangan, fleksibilitas, dan pengakuan.

### **Budaya Organisasi dan Nilai-Nilai Inti**

Budaya organisasi merupakan komponen fundamental yang membedakan Starbucks dari pesaingnya. Misi perusahaan berbunyi: "With every cup, with every conversation, with every community — we nurture the limitless possibilities of human connection" (Starbucks, 2024a). Lima nilai inti dikenal dengan singkatan CRCBJ: Craft (keahlian dan dedikasi terhadap kualitas), Results (pencapaian tujuan dengan integritas), Courage (keberanian melakukan hal yang benar), Belonging (inklusivitas dan penghargaan terhadap setiap individu), serta Joy (kebanggaan dan keceriaan dalam bekerja).

Untuk memastikan nilai-nilai terinternalisasi, Starbucks menerapkan konsep "lived" values — nilai-nilai yang dijalani, bukan sekadar dipajang. Dokumen operasional perusahaan menjabarkan secara eksplisit perilaku konkret yang mencerminkan penghayatan nilai maupun yang menyimpang darinya (Starbucks, 2024a). Budaya partner juga diperkuat melalui ritual-ritual organisasional seperti coffee tastings, penggunaan apron hijau sebagai simbol identitas, Green Apron Recognition Cards untuk mengakui kontribusi rekan, serta sesi First Sip sebagai

ritual penyambutan. Elemen-elemen ini berfungsi sebagai cultural glue yang memperlentarkan ikatan antar partner (Bratton & Gold, 2017).

### Manajemen Kinerja dan Sistem Evaluasi

Sistem manajemen kinerja Starbucks Indonesia menerapkan pendekatan continuous performance management yang mengintegrasikan feedback dan coaching sebagai bagian dari rutinitas harian, bukan hanya evaluasi tahunan formal. Perangkat utama meliputi sistem Approaches yang mendefinisikan ekspektasi inti berdasarkan peran (Barista Approach, Shift Supervisor Approach, dst.), Station Assessments untuk mengidentifikasi tren kinerja di level gerai, Store Action Plans sebagai rencana konkret peningkatan kinerja tim, serta Customer Survey untuk umpan balik langsung dari pelanggan (Starbucks, 2024a).

Store Manager secara rutin melakukan observasi shoulder-to-shoulder — mendampingi partner bekerja secara langsung untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan. Key Performance Indicators (KPI) dipantau secara reguler dan diintegrasikan ke dalam siklus perencanaan bisnis. Pendekatan coaching-based performance management ini sesuai rekomendasi Noe (2020) sebagai strategi paling efektif untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan.

Tabel 2. Rangkuman Tujuh Pilar Strategi MSDM Starbucks Indonesia

Dimensi MSDM	Praktik Kunci	Dampak / Tujuan
Filosofi SDM	Partner philosophy; rebranding karyawan sebagai mitra bisnis	Komitmen dan rasa memiliki lebih tinggi
Rekrutmen & Seleksi	Person-org fit; portal karir resmi; First Sip onboarding	Karyawan dengan nilai selaras; retensi lebih baik
Pelatihan & Pengembangan	Barista Basics 30 hari; Teaching Model; Barista Trainer	Kompetensi standar dan layanan konsisten
Pengembangan Karir	Kerangka L-O-A; Developmental Indicators; Ways to Grow	Jalur karir jelas; pertumbuhan terstruktur
Kompensasi & Tunjangan	Gaji berbasis UMK; tunjangan lengkap; fleksibilitas jadwal	Kepuasan kerja; work-life balance optimal
Budaya Organisasi	Nilai CRCBJ; ritual budaya; Green Apron Recognition	Identitas kolektif kuat; iklim kerja positif
Manajemen Kinerja	Continuous coaching; Store Action Plans; KPI; Customer Survey	Peningkatan kinerja berkelanjutan berbasis data

Secara keseluruhan, analisis terhadap tujuh dimensi MSDM Starbucks Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan ini telah berhasil membangun ekosistem pengelolaan SDM yang kohesif, terintegrasi, dan berorientasi jangka panjang. Kekuatan utama sistem ini terletak pada konsistensinya: setiap elemen dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja dirancang saling mendukung dan mengarah pada satu tujuan tunggal, yaitu menciptakan The Starbucks Experience melalui partner yang kompeten, termotivasi, dan berkomitmen.

### D. Penutup Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Starbucks Indonesia telah mengembangkan sistem MSDM yang komprehensif, terstruktur, dan berorientasi pada nilai. Tujuh pilar MSDM yang diidentifikasi — filosofi partner, rekrutmen berbasis nilai, pelatihan sistematis, pengembangan karir berbasis L-O-A, kompensasi total yang kompetitif, budaya organisasi CRCBJ, dan manajemen kinerja berkelanjutan — saling terintegrasi dan saling memperkuat satu sama lain.

Keberhasilan Starbucks Indonesia dalam mengelola lebih dari 5.400 partner di 580+ gerai dengan standar layanan konsisten membuktikan bahwa investasi dalam MSDM berkualitas merupakan fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konsep "partner" yang menempatkan karyawan sebagai mitra bisnis yang dihargai terbukti menciptakan keterlibatan dan komitmen lebih tinggi dibandingkan pendekatan manajemen konvensional. Keberhasilan ini juga tidak lepas dari kemampuan Starbucks mengadaptasi pendekatan global dengan konteks budaya dan regulasi ketenagakerjaan lokal Indonesia.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa saran dapat disampaikan. Pertama, bagi akademisi, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur secara statistik dampak masing-masing dimensi MSDM terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan Starbucks Indonesia. Kedua, bagi praktisi MSDM, perusahaan di sektor food and beverage Indonesia dapat mengadopsi konsep partner philosophy dan sistem L-O-A dari Starbucks sebagai best practice yang telah terbukti efektif. Ketiga, bagi PT Sari Coffee Indonesia, penting untuk terus memperkuat program diversity and inclusion serta well-being partner sebagai respons terhadap perubahan ekspektasi generasi Z. Keempat, penelitian lanjutan menggunakan data primer dari wawancara langsung dengan partner akan memberikan perspektif yang lebih kaya mengenai pengalaman nyata implementasi MSDM di lapangan.

### Daftar Pustaka

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Edisi revisi*. PT Bumi Aksara.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge Books.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management: Essential perspectives* (7th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810-817.
- Starbucks Coffee Company. (2024a). *Ops excellence guide: Excellence in store, portfolio and market*. Starbucks Coffee Company.
- Starbucks Coffee Company. (2020a). *Barista basics manager support kit*. Starbucks Coffee Company.
- Starbucks Coffee Company. (2020b). *Barista basics trainer support kit*. Starbucks Coffee Company.
- Starbucks Indonesia. (2024). *Starbucks in Indonesia*. Diakses dari <https://www.starbucks.co.id/about-us/our-heritage/starbucks-in-indonesia>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tempo. (2023). *Ini daftar gaji Starbucks untuk semua posisi di Indonesia*. Diakses dari <https://www.tempo.co>
- Wahyuni, S., & Fauzi, A. (2022). Analisis kebijakan perusahaan Starbucks dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi dan pendapatannya. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 1(9), 2021-2028.