PERAN GAYA KOMUNIKASI KARYAWAN KOPI KENANGAN RUKO MULYOSARI GUNA MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI PELANGGAN DALAM MENGHADAPI HAMBATAN KETERSEDIAAN STOK BARANG

Heny Puspitasari[1]

[1]Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bhayangkara Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:
Received Juli 2026
Revised Juli 2026
Accepted Juli 2026
Available Juli 2026

henypsptsrr@gmail.com

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya komunikasi karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari dalam mempertahankan eksistensi pelanggan ketika menghadapi hambatan ketersediaan stok barang. Ketersediaan produk merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan pelanggan. Namun, keterbatasan stok yang terjadi secara berkala dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berpotensi mengurangi loyalitas pelanggan.Dalam kondisi tersebut, gaya komunikasi yang diterapkan oleh karyawan menjadi faktor strategis dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan serta mempertahankan kepercayaan mereka terhadap perusahaan.Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi terhadap karyawan serta pelanggan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi yang ramah, informatif, persuasif, dan empatik mampu membantu karyawan dalam menjelaskan kondisi keterbatasan stok kepada pelanggan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam memberikan alternatif produk serta menyampaikan informasi secara jelas dan sopan berperan penting dalam meminimalkan keluhan pelanggan. Dengan demikian, penerapan gaya komunikasi yang efektif terbukti dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dan mendukung eksistensi Kopi Kenangan Ruko Mulyosari di tengah hambatan ketersediaan stok barang.

Kata Kunci: gaya komunikasi, karyawan, loyalitas pelanggan, ketersediaan stok, Kopi Kenangan.

A B S T R A C T

This study aims to analyze the role of employee communication styles at Kopi Kenangan Ruko Mulyosari in maintaining customer presence when faced with stock availability constraints. Product availability is a crucial factor influencing customer satisfaction. However, recurring stock shortages can lead to dissatisfaction and potentially reduce customer loyalty. Under these circumstances, employee communication styles become a strategic factor in maintaining good relationships with customers and maintaining their trust in the company. This study used a qualitative approach with a case study method. Data collection techniques were conducted through observation, interviews, and documentation of employees and customers at Kopi Kenangan Ruko Mulyosari. The data obtained were analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques. The results show that a friendly, informative, persuasive, and empathetic communication style can help employees explain stock shortages to customers. In addition, employees' ability to provide product alternatives and convey information clearly and politely plays a significant role in minimizing customer complaints. Thus, the implementation of an effective communication style has been proven to maintain customer loyalty and support the existence of Kopi Kenangan Ruko Mulyosari amidst stock availability constraints.

***Keywords**: Communication Style, Employees, Customer Loyalty, Stock Availability, Kopi Kenangan*

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

Pendahuluan

Perkembangan industri food and beverage (F&B) di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren pertumbuhan yang sangat signifikan. Pertumbuhan tersebut tidak terlepas dari perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin mengutamakan pengalaman dalam menikmati produk dan layanan. Salah satu sektor yang mengalami perkembangan pesat adalah bisnis kedai kopi. Kopi tidak lagi dipandang sekadar sebagai minuman konsumsi harian, melainkan telah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat urban, khususnya generasi muda. Fenomena tersebut ditandai dengan meningkatnya jumlah kedai kopi yang menawarkan berbagai konsep pelayanan, desain tempat, serta inovasi produk untuk menarik minat konsumen. Kondisi ini menyebabkan persaingan bisnis kopi menjadi semakin kompetitif sehingga setiap perusahaan dituntut mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Industri food and beverage (F&B) di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam satu dekade terakhir. Perubahan pola konsumsi masyarakat, peningkatan daya beli, serta berkembangnya budaya konsumsi berbasis pengalaman (experience-based consumption) menjadi faktor utama yang mendorong pertumbuhan industri ini. Salah satu subsektor yang menunjukkan perkembangan signifikan adalah bisnis kedai kopi. Kopi yang sebelumnya hanya dipandang sebagai minuman pelengkap aktivitas sehari-hari kini telah berkembang menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat modern, khususnya generasi muda yang tinggal di kawasan perkotaan. Aktivitas mengonsumsi kopi tidak lagi semata-mata bertujuan memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga menjadi sarana bersosialisasi, bekerja, belajar, hingga membangun identitas sosial di tengah masyarakat urban.

Fenomena tersebut mendorong munculnya berbagai merek kopi lokal maupun internasional yang berlomba-lomba menawarkan konsep pelayanan, kualitas produk, dan pengalaman pelanggan yang berbeda. Persaingan yang semakin ketat mengharuskan setiap perusahaan memiliki strategi yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Dalam kondisi demikian, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk yang ditawarkan, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pelanggan yang merasa puas terhadap pengalaman layanan yang diterimanya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan berpotensi menjadi pelanggan tetap yang memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan.

Salah satu perusahaan yang berhasil memanfaatkan peluang pertumbuhan industri kopi di Indonesia adalah Kopi Kenangan. Sejak didirikan, Kopi Kenangan berhasil memposisikan diri sebagai salah satu merek kopi lokal yang mampu bersaing dengan berbagai perusahaan nasional maupun internasional. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari kemampuan perusahaan dalam menawarkan produk berkualitas dengan harga yang relatif terjangkau serta didukung oleh sistem pelayanan yang cepat dan efisien. Konsep grab-and-go yang diterapkan oleh Kopi Kenangan memungkinkan pelanggan memperoleh produk dengan waktu tunggu yang relatif singkat tanpa mengurangi kualitas produk yang diterima. Strategi tersebut menjadi salah satu faktor yang mendukung pertumbuhan bisnis Kopi Kenangan di berbagai kota besar di Indonesia.

Meskipun demikian, tingginya tingkat persaingan dalam industri F&B menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan agar mampu mempertahankan eksistensi pelanggan. Dalam konteks pemasaran modern, pelanggan tidak lagi dipandang hanya sebagai pembeli produk,

melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Konsep customer lifetime value menjelaskan bahwa nilai pelanggan tidak hanya diukur dari satu kali transaksi, tetapi dari keseluruhan kontribusi pelanggan selama mereka tetap berinteraksi dan melakukan pembelian terhadap suatu merek. Oleh karena itu, mempertahankan pelanggan yang sudah ada sering kali dianggap lebih penting dibandingkan memperoleh pelanggan baru karena biaya yang dibutuhkan untuk mempertahankan pelanggan umumnya lebih rendah dibandingkan biaya akuisisi pelanggan baru.

Dalam upaya mempertahankan pelanggan, perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh proses pelayanan berjalan sesuai dengan harapan pelanggan. Namun dalam praktik operasional sehari-hari, berbagai hambatan sering kali muncul dan berpotensi mengganggu kualitas pelayanan yang diberikan. Salah satu hambatan yang paling sering terjadi dalam industri makanan dan minuman adalah ketidaktersediaan stok barang atau stock out. Kondisi ini terjadi ketika produk atau bahan baku tertentu tidak tersedia pada saat pelanggan melakukan pemesanan sehingga perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan secara optimal. Stock out merupakan bentuk kegagalan layanan (service failure) yang dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif bagi perusahaan apabila tidak ditangani secara tepat.

Secara operasional, hambatan ketersediaan stok dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kesalahan dalam perencanaan persediaan, ketidaktepatan perhitungan kebutuhan stok, kurang optimalnya sistem pengendalian persediaan, serta kesalahan dalam proses pencatatan inventory. Sementara itu, faktor eksternal dapat berupa keterlambatan pasokan bahan baku dari supplier, gangguan distribusi, kondisi cuaca, maupun lonjakan permintaan pelanggan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Dalam industri yang memiliki tingkat permintaan tinggi dan fluktuatif seperti bisnis kopi, risiko terjadinya stock out relatif sulit dihindari meskipun perusahaan telah menggunakan sistem manajemen stok berbasis teknologi digital.

Pada Kopi Kenangan Ruko Mulyosari, kondisi stock out pernah terjadi pada bahan baku evaporated milk yang merupakan komponen utama dalam pembuatan salah satu menu unggulan perusahaan, yaitu Kopi Kenangan Mantan. Ketidaktersediaan bahan baku tersebut berdampak langsung terhadap kemampuan gerai dalam menyediakan produk yang banyak diminati pelanggan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki sistem pengelolaan persediaan yang terintegrasi, risiko kekosongan stok tetap dapat terjadi dan berpotensi mengganggu pengalaman pelanggan dalam memperoleh produk yang diinginkan.

Ketika pelanggan menghadapi situasi di mana produk yang mereka inginkan tidak tersedia, reaksi yang muncul dapat beragam. Sebagian pelanggan mungkin memahami kondisi tersebut dan bersedia menerima alternatif produk yang ditawarkan. Namun, sebagian pelanggan lainnya dapat menunjukkan kekecewaan, ketidakpuasan, bahkan memutuskan untuk membatalkan pembelian. Dalam kondisi seperti ini, kualitas komunikasi yang dilakukan oleh karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan bagaimana pelanggan memaknai pengalaman layanan yang mereka terima. Cara penyampaian informasi mengenai ketidaktersediaan produk dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap profesionalitas perusahaan, kualitas pelayanan, serta tingkat kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan.

Komunikasi merupakan unsur fundamental dalam setiap aktivitas pelayanan. Dalam perspektif ilmu komunikasi, proses komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun hubungan interpersonal, memengaruhi persepsi, serta menciptakan pengalaman emosional tertentu pada penerima pesan. Dalam konteks pelayanan pelanggan, komunikasi menjadi media utama yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan melalui interaksi langsung antara karyawan dan konsumen. Oleh karena itu,

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh apa yang disampaikan, tetapi juga oleh bagaimana pesan tersebut disampaikan.

Menurut Norton, gaya komunikasi merupakan pola perilaku verbal dan nonverbal yang digunakan individu dalam menyampaikan pesan kepada orang lain. Gaya komunikasi memengaruhi bagaimana pesan ditafsirkan dan diterima oleh komunikan. Dalam lingkungan pelayanan, gaya komunikasi menjadi faktor yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pengalaman pelanggan selama berinteraksi dengan perusahaan. Gaya komunikasi yang efektif mampu menciptakan suasana interaksi yang positif, meningkatkan rasa percaya pelanggan, serta memperkuat hubungan antara pelanggan dan perusahaan. Sebaliknya, gaya komunikasi yang kurang tepat dapat memperburuk situasi dan meningkatkan tingkat ketidakpuasan pelanggan.

Norton mengemukakan berbagai dimensi gaya komunikasi yang dapat digunakan untuk memahami bagaimana individu berinteraksi dalam situasi tertentu. Dalam konteks penelitian ini, lima dimensi gaya komunikasi yang dianggap paling relevan adalah friendly, open, attentive, relaxed, dan precise. Dimensi friendly mengacu pada kemampuan karyawan menunjukkan sikap ramah, hangat, dan bersahabat kepada pelanggan. Sikap ramah menjadi penting karena mampu menciptakan kesan positif serta membantu meredakan emosi negatif pelanggan ketika menghadapi situasi yang tidak sesuai harapan. Dimensi open berkaitan dengan keterbukaan dan transparansi dalam menyampaikan informasi kepada pelanggan sehingga pelanggan dapat memahami situasi yang terjadi secara objektif.

Selanjutnya, dimensi attentive menekankan kemampuan karyawan dalam mendengarkan secara aktif, memahami kebutuhan pelanggan, serta menunjukkan perhatian terhadap perasaan yang dialami pelanggan. Sikap penuh perhatian memungkinkan pelanggan merasa dihargai dan dipahami sehingga tingkat kekecewaan yang muncul dapat diminimalkan. Dimensi relaxed berkaitan dengan kemampuan karyawan menjaga ketenangan dan stabilitas emosi ketika menghadapi pelanggan yang kecewa atau mengeluh. Ketenangan dalam berkomunikasi dapat membantu menciptakan suasana interaksi yang kondusif dan mengurangi potensi konflik. Sementara itu, dimensi precise mengacu pada kemampuan menyampaikan informasi secara jelas, tepat, dan akurat sehingga pelanggan memperoleh pemahaman yang benar mengenai situasi yang terjadi.

Dalam konteks kegagalan layanan, kelima dimensi tersebut menjadi bagian penting dari proses *service recovery*. *Service recovery* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memulihkan kepuasan pelanggan setelah terjadinya kegagalan layanan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan *service recovery* tidak hanya ditentukan oleh solusi yang diberikan perusahaan, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang terjadi antara karyawan dan pelanggan selama proses penanganan masalah. Pelanggan cenderung lebih mudah menerima situasi yang tidak menyenangkan apabila mereka diperlakukan dengan sopan, jujur, penuh perhatian, dan memperoleh informasi yang jelas mengenai penyebab serta solusi atas masalah yang dihadapi.

Hasil observasi awal yang dilakukan di Kopi Kenangan Ruko Mulyosari menunjukkan adanya variasi gaya komunikasi yang diterapkan oleh karyawan ketika menghadapi pelanggan pada situasi stock out. Sebagian karyawan mampu menyampaikan informasi mengenai ketidaktersediaan produk dengan cara yang persuasif dan empatik, seperti menyampaikan permintaan maaf,

menjelaskan alasan stok habis, serta menawarkan alternatif produk yang memiliki karakteristik serupa. Pendekatan tersebut membuat pelanggan tetap merasa dihargai dan cenderung menerima kondisi yang terjadi. Sebaliknya, terdapat pula situasi ketika informasi hanya disampaikan secara singkat tanpa penjelasan lebih lanjut sehingga menimbulkan kesan kurang peduli terhadap kebutuhan pelanggan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa gaya komunikasi memiliki pengaruh terhadap pengalaman pelanggan dalam menghadapi kegagalan layanan.

Penelitian mengenai komunikasi interpersonal dalam industri kopi sebelumnya telah menunjukkan bahwa komunikasi yang ramah, terbuka, dan responsif berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Berbagai penelitian terdahulu menemukan bahwa kemampuan barista dalam membangun hubungan interpersonal dengan pelanggan mampu menciptakan pengalaman positif yang mendorong pelanggan untuk kembali melakukan pembelian. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih berfokus pada komunikasi pelayanan dalam kondisi normal dan belum secara spesifik mengkaji bagaimana gaya komunikasi diterapkan ketika perusahaan menghadapi hambatan operasional berupa ketidaktersediaan stok barang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena berupaya menjelaskan secara mendalam bagaimana peran gaya komunikasi karyawan dalam mempertahankan eksistensi pelanggan ketika perusahaan menghadapi hambatan ketersediaan stok barang. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian komunikasi pelayanan dan *service recovery*, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen Kopi Kenangan dalam merancang strategi pelatihan komunikasi yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana pelanggan merespons berbagai bentuk gaya komunikasi yang diterapkan karyawan, perusahaan dapat mengembangkan standar pelayanan yang lebih adaptif sehingga mampu menjaga kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan meskipun menghadapi berbagai hambatan operasional.

Atas dasar tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis peran gaya komunikasi karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari guna mempertahankan eksistensi pelanggan dalam menghadapi hambatan ketersediaan stok barang, dengan menitikberatkan pada lima dimensi gaya komunikasi Norton, yaitu friendly, open, attentive, relaxed, dan precise sebagai instrumen utama dalam proses *service recovery* dan pembentukan loyalitas pelanggan.

Tinjauan Pustaka

Gaya komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam komunikasi interpersonal yang berperan dalam menentukan efektivitas penyampaian pesan. Menurut Norton (1983), gaya komunikasi adalah pola perilaku verbal dan nonverbal yang digunakan seseorang untuk menyampaikan pesan sekaligus memberikan petunjuk mengenai bagaimana pesan tersebut harus dipahami oleh penerima. Dalam konteks pelayanan pelanggan, gaya komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi media untuk membangun hubungan interpersonal, menciptakan kenyamanan, serta membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Seiring perkembangan kajian komunikasi, gaya komunikasi tidak lagi dipandang sebagai karakteristik yang bersifat tetap, melainkan sebagai kemampuan adaptif yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan situasi dan tujuan komunikasi tertentu. Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi menjadi penting terutama dalam lingkungan pelayanan jasa yang menuntut interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan.

Dalam industri jasa, khususnya sektor food and beverage, komunikasi memiliki peran strategis karena menjadi titik temu antara perusahaan dan pelanggan. Wang et al. menjelaskan bahwa gaya komunikasi dalam pelayanan dapat dibedakan menjadi dua orientasi utama, yaitu task-oriented communication yang berfokus pada penyelesaian tugas dan efisiensi pelayanan,

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

serta social-oriented communication yang menekankan pembentukan hubungan interpersonal dan kedekatan emosional dengan pelanggan. Gaya komunikasi yang berorientasi sosial dinilai lebih efektif dalam membangun kepuasan pelanggan karena mampu menciptakan pengalaman interaksi yang lebih positif. Melalui komunikasi yang hangat, empatik, dan responsif, pelanggan tidak hanya memperoleh informasi yang dibutuhkan, tetapi juga merasakan perhatian dan penghargaan dari perusahaan.

Relevansi gaya komunikasi semakin terlihat ketika perusahaan menghadapi kegagalan layanan atau service failure. Dalam operasional bisnis jasa, kegagalan layanan dapat muncul dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah hambatan ketersediaan stok barang (stock out). Kondisi ini terjadi ketika perusahaan tidak mampu menyediakan produk yang diinginkan pelanggan karena keterbatasan persediaan. Menurut Ali et al. (2023), situasi tersebut membutuhkan proses service recovery, yaitu serangkaian tindakan yang dilakukan perusahaan untuk memulihkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan setelah terjadinya kegagalan layanan. Keberhasilan service recovery tidak hanya ditentukan oleh solusi yang diberikan perusahaan, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang terbangun antara karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, gaya komunikasi menjadi bagian penting dalam proses pemulihan layanan karena mampu memengaruhi persepsi pelanggan terhadap perusahaan.

Penelitian ini menggunakan lima dimensi gaya komunikasi yang dikembangkan oleh Norton, yaitu friendly, open, attentive, relaxed, dan precise. Friendly atau ramah mencerminkan sikap hangat, sopan, dan bersahabat yang ditunjukkan melalui komunikasi verbal maupun nonverbal. Sikap ramah mampu menciptakan suasana interaksi yang nyaman dan mengurangi potensi kekecewaan pelanggan ketika menghadapi kendala pelayanan. Open atau terbuka mengacu pada kejujuran dan transparansi dalam menyampaikan informasi kepada pelanggan, termasuk mengenai penyebab ketidaktersediaan produk dan alternatif solusi yang tersedia. Attentive atau penuh perhatian berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan, serta menunjukkan empati terhadap perasaan yang mereka alami. Relaxed atau santai dan tenang mencerminkan kemampuan karyawan menjaga stabilitas emosi, nada bicara, dan bahasa tubuh sehingga mampu menciptakan suasana komunikasi yang kondusif meskipun pelanggan sedang merasa kecewa. Sementara itu, precise atau tepat dan informatif menekankan pentingnya penyampaian informasi yang jelas, akurat, dan mudah dipahami agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Kelima dimensi tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun komunikasi pelayanan yang efektif, khususnya ketika perusahaan menghadapi situasi kegagalan layanan.

Dalam penelitian ini, eksistensi pelanggan dipahami sebagai keberlangsungan hubungan pelanggan dengan perusahaan yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk tetap melakukan pembelian, mempertahankan kepercayaan terhadap merek, serta menunjukkan loyalitas meskipun menghadapi berbagai kendala pelayanan. Menurut Kotler dan Keller (2022), loyalitas pelanggan merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan karena pelanggan yang loyal tidak hanya melakukan pembelian ulang, tetapi juga berpotensi memberikan rekomendasi positif kepada orang lain. Oleh sebab itu, mempertahankan pelanggan menjadi salah satu tujuan utama perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Hambatan ketersediaan stok barang merupakan salah satu tantangan operasional yang sering terjadi dalam industri food and beverage. Kondisi ini dapat disebabkan oleh keterlambatan pasokan bahan baku, kesalahan perhitungan kebutuhan stok, maupun tingginya permintaan yang melebihi kapasitas persediaan perusahaan. Dampak yang ditimbulkan tidak hanya berkaitan dengan terganggunya proses pelayanan, tetapi juga dapat menimbulkan kekecewaan pelanggan karena produk yang diinginkan tidak tersedia. Dalam situasi tersebut, kemampuan karyawan dalam berkomunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Dengan menerapkan gaya komunikasi yang ramah, terbuka, penuh perhatian, tenang, serta informatif, perusahaan dapat meminimalkan dampak negatif dari stock out dan menjaga hubungan positif dengan pelanggan. Kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan gaya komunikasi sebagai faktor utama yang berperan dalam mempertahankan eksistensi pelanggan ketika Kopi Kenangan Ruko Mulyosari menghadapi hambatan ketersediaan stok barang.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam peran gaya komunikasi karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari dalam mempertahankan eksistensi pelanggan saat menghadapi hambatan ketersediaan stok barang. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman terhadap pengalaman, persepsi, dan interaksi yang terjadi antara karyawan dan pelanggan dalam situasi pelayanan yang mengalami kendala. Metode studi kasus digunakan karena penelitian terpusat pada satu objek tertentu, yaitu Kopi Kenangan Ruko Mulyosari Surabaya, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih rinci mengenai fenomena yang diteliti.

Lokasi penelitian berada di Kopi Kenangan Ruko Mulyosari Surabaya. Pemilihan lokasi didasarkan pada adanya fenomena hambatan ketersediaan stok barang yang pernah terjadi dan berdampak pada proses pelayanan pelanggan. Kondisi tersebut dianggap relevan dengan fokus penelitian yang mengkaji bagaimana gaya komunikasi karyawan diterapkan dalam menghadapi situasi stock out serta bagaimana pengaruhnya terhadap keberlangsungan hubungan pelanggan dengan perusahaan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Informan utama terdiri atas Store Manager Kopi Kenangan Ruko Mulyosari yang memahami operasional gerai dan kebijakan pelayanan. Selain itu, penelitian juga melibatkan pelanggan yang pernah mengalami situasi ketidaktersediaan produk saat melakukan pembelian. Pemilihan kedua kelompok informan tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dari sudut pandang perusahaan maupun pelanggan.

Objek penelitian ini adalah gaya komunikasi karyawan yang dianalisis berdasarkan lima dimensi komunikasi menurut Norton, yaitu *friendly* (ramah), *open* (terbuka), *attentive* (penuh perhatian), *relaxed* (santai dan tenang), serta *precise* (tepat dan informatif). Kelima dimensi tersebut digunakan sebagai landasan untuk memahami bagaimana komunikasi yang dilakukan karyawan dapat membantu mengurangi dampak negatif hambatan stok barang dan mempertahankan eksistensi pelanggan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung interaksi antara karyawan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

dan pelanggan selama proses pelayanan berlangsung. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai pengalaman dan persepsi informan terkait gaya komunikasi yang diterapkan saat menghadapi hambatan stok. Sementara itu, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa catatan lapangan, foto, serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari Store Manager dan pelanggan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian deskriptif agar lebih mudah dipahami. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan temuan yang diperoleh selama proses penelitian. Melalui tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai peran gaya komunikasi karyawan dalam mempertahankan eksistensi pelanggan saat menghadapi hambatan ketersediaan stok barang di Kopi Kenangan Ruko Mulyosari.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran gaya komunikasi karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari dalam mempertahankan eksistensi pelanggan ketika menghadapi hambatan ketersediaan stok barang (stock out). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Store Manager dan pelanggan, ditemukan bahwa komunikasi menjadi faktor utama yang menentukan bagaimana pelanggan merespons kegagalan layanan yang terjadi. Meskipun ketidaktersediaan produk berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan tetap bersedia melakukan pembelian ulang dan mempertahankan hubungan dengan perusahaan karena kualitas komunikasi yang diterapkan oleh karyawan selama proses pelayanan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penanganan situasi stock out tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan menyediakan alternatif produk, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam membangun komunikasi yang efektif. Dalam konteks ini, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme service recovery yang membantu perusahaan mengurangi dampak negatif dari kegagalan layanan. Ketika pelanggan tidak memperoleh produk yang diinginkan, mereka tetap dapat menerima kondisi tersebut apabila informasi disampaikan dengan cara yang tepat, ramah, dan penuh perhatian. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman pelayanan tidak hanya dibentuk oleh produk yang diterima pelanggan, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang terjadi selama proses pelayanan berlangsung.

Berdasarkan teori gaya komunikasi Norton, ditemukan bahwa karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari menerapkan lima dimensi gaya komunikasi yang terdiri atas *friendly, open, attentive*,

relaxed, dan *precise*. Kelima dimensi tersebut muncul secara konsisten dalam interaksi antara karyawan dan pelanggan ketika menghadapi hambatan stok barang. Menariknya, setiap dimensi tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi dalam membentuk pengalaman pelayanan yang positif. Dengan kata lain, keberhasilan komunikasi tidak berasal dari satu dimensi tertentu, tetapi dari kombinasi seluruh dimensi yang diterapkan secara bersamaan.

1. Dimensi *Friendly* (Ramah)

Dimensi pertama yang paling terlihat adalah friendly atau ramah. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan menyadari bahwa mereka memiliki peran sebagai frontliner yang menjadi representasi perusahaan di hadapan pelanggan. Oleh karena itu, ketika menghadapi situasi stock out, karyawan tetap berusaha mempertahankan sikap sopan, ramah, dan bersahabat. Keramahan diwujudkan melalui penggunaan bahasa yang santun, nada bicara yang rendah, ekspresi wajah yang positif, serta kebiasaan meminta maaf sebelum menjelaskan kondisi stok yang sedang habis. Selain itu, karyawan juga secara aktif menawarkan rekomendasi menu lain yang memiliki karakteristik serupa dengan menu yang diinginkan pelanggan.

Dari sudut pandang pelanggan, keramahan tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap cara mereka merespons informasi yang diterima. Meskipun pelanggan mengaku merasa kecewa karena menu favoritnya tidak tersedia, mereka tetap dapat menerima kondisi tersebut karena merasa diperlakukan dengan baik. Bahkan dalam beberapa kasus, pelanggan yang awalnya menunjukkan kekecewaan akhirnya dapat berinteraksi dengan santai, bercanda dengan karyawan, serta bersedia mencoba rekomendasi menu lain yang ditawarkan. Temuan ini menunjukkan bahwa keramahan memiliki fungsi psikologis dalam meredam emosi negatif pelanggan. Keramahan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kesopanan, tetapi juga menjadi strategi komunikasi yang membantu menjaga suasana interaksi tetap positif.

Temuan tersebut sejalan dengan teori Norton yang menjelaskan bahwa dimensi friendly berperan dalam menciptakan hubungan interpersonal yang lebih dekat antara komunikator dan komunikan. Dalam konteks pelayanan pelanggan, hubungan interpersonal yang positif membuat pelanggan lebih mudah menerima informasi yang kurang menyenangkan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Shu, Wang, dan Lee yang menyatakan bahwa komunikasi yang disampaikan dengan pendekatan interpersonal mampu mengurangi tingkat frustrasi pelanggan saat mengalami kegagalan layanan. Dengan demikian, keramahan dapat dipandang sebagai modal awal yang membantu perusahaan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

2. Dimensi *Open* (Terbuka)

Selain keramahan, keterbukaan komunikasi atau open communication juga menjadi temuan yang sangat penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan secara konsisten menyampaikan kondisi stok secara jujur kepada pelanggan. Mereka menjelaskan penyebab menu tidak tersedia dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, seperti habisnya bahan baku akibat tingginya permintaan atau keterlambatan pasokan dari pusat distribusi. Karyawan tidak berusaha menutupi kondisi yang terjadi maupun memberikan alasan yang tidak sesuai dengan fakta.

Bagi pelanggan, keterbukaan tersebut memiliki nilai yang sangat penting karena berkaitan dengan kepercayaan. Pelanggan mengaku lebih menghargai kejujuran dibandingkan menerima informasi yang tidak jelas atau bahkan menyesatkan. Mereka merasa dihargai ketika karyawan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

memberikan penjelasan secara transparan sebelum transaksi dilakukan. Beberapa pelanggan bahkan menyatakan bahwa keterbukaan informasi membuat mereka tetap percaya terhadap perusahaan dan bersedia kembali melakukan pembelian di kemudian hari.

Dalam perspektif teori komunikasi, keterbukaan merupakan salah satu faktor yang berperan dalam membangun kredibilitas komunikator. Ketika informasi disampaikan secara jujur dan transparan, penerima pesan akan mengembangkan persepsi positif terhadap pihak yang menyampaikan informasi tersebut. Kondisi ini juga terlihat pada pelanggan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari yang menilai bahwa kejujuran karyawan mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap konsumennya. Oleh karena itu, keterbukaan tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga menjadi instrumen untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan.

3. Dimensi *Attentive* (Penuh Perhatian)

Temuan berikutnya adalah penerapan gaya komunikasi attentive atau penuh perhatian. Dimensi ini terlihat dari cara karyawan mendengarkan pelanggan tanpa memotong pembicaraan, menunjukkan empati terhadap kekecewaan yang dirasakan pelanggan, serta memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan pendapat maupun keluhan mereka. Selain itu, karyawan juga berusaha memahami kebutuhan pelanggan sebelum memberikan rekomendasi menu alternatif.

Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan mengaku sangat terbantu ketika karyawan menawarkan menu lain yang memiliki karakteristik rasa yang mirip dengan menu favorit mereka. Pelanggan merasa bahwa rekomendasi tersebut bukan sekadar upaya untuk meningkatkan penjualan, melainkan bentuk perhatian terhadap kebutuhan mereka. Bahkan ketika pelanggan memutuskan untuk tidak membeli produk alternatif, karyawan tetap menghormati keputusan tersebut tanpa memberikan tekanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan karyawan menciptakan perasaan dihargai dan dipahami. Dalam konteks komunikasi interpersonal, kondisi ini mencerminkan adanya empati yang menjadi salah satu unsur penting dalam membangun hubungan yang berkualitas. Pelanggan yang merasa diperhatikan cenderung memiliki pengalaman pelayanan yang lebih positif dibandingkan pelanggan yang hanya menerima informasi secara formal tanpa adanya interaksi emosional. Oleh karena itu, dimensi attentive berperan penting dalam mempertahankan eksistensi pelanggan karena membantu menciptakan hubungan yang lebih dekat antara pelanggan dan perusahaan.

4. Dimensi *Relaxed* (Santai dan Tenang)

Dimensi berikutnya adalah relaxed atau santai dan tenang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan berusaha menjaga kestabilan emosi ketika menghadapi pelanggan yang kecewa

akibat menu yang tidak tersedia. Mereka tetap berbicara dengan nada rendah, tidak menunjukkan sikap defensif, serta berusaha mengendalikan situasi agar tetap kondusif. Sikap tenang tersebut ternyata memberikan pengaruh yang besar terhadap respons pelanggan.

Pelanggan mengakui bahwa mereka tidak pernah merasa marah secara berlebihan karena karyawan mampu menjelaskan situasi dengan santai dan tidak terburu-buru. Ketenangan yang ditunjukkan karyawan membuat pelanggan merasa dihormati dan diajak berdiskusi secara setara. Situasi tersebut menciptakan suasana komunikasi yang lebih nyaman sehingga pelanggan lebih mudah menerima kondisi yang terjadi.

Dari perspektif komunikasi interpersonal, kemampuan mengendalikan emosi merupakan salah satu indikator kompetensi komunikasi yang baik. Individu yang mampu menjaga ketenangan dalam situasi sulit akan lebih efektif dalam mengelola interaksi dan menyelesaikan konflik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketenangan karyawan memiliki fungsi penting dalam mencegah terjadinya konflik yang dapat memperburuk pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, dimensi relaxed dapat dipandang sebagai faktor yang membantu menciptakan stabilitas hubungan antara pelanggan dan perusahaan.

5. Dimensi *Precise* (Tepat dan Informatif)

Dimensi terakhir yang ditemukan adalah precise atau tepat dan informatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan selalu berusaha memberikan informasi yang jelas mengenai produk yang tidak tersedia, produk yang masih tersedia, serta alternatif menu yang dapat dipilih pelanggan. Informasi tersebut disampaikan secara rinci namun tetap sederhana, mencakup penjelasan mengenai rasa, tingkat kemanisan, bahan utama, hingga karakteristik minuman yang direkomendasikan.

Pelanggan menilai bahwa informasi yang jelas sangat membantu mereka dalam menentukan pilihan. Ketika menu favorit tidak tersedia, pelanggan tetap dapat membuat keputusan pembelian karena memperoleh gambaran yang cukup mengenai alternatif yang ditawarkan. Selain itu, beberapa pelanggan juga menyatakan bahwa informasi mengenai estimasi waktu restock membuat mereka lebih mudah merencanakan pembelian di masa mendatang.

Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan informasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan. Informasi yang tepat membantu mengurangi ketidakpastian dan mencegah munculnya kesalahpahaman. Dalam teori komunikasi, kejelasan pesan merupakan syarat utama agar proses komunikasi dapat berlangsung secara efektif. Oleh karena itu, dimensi precise menjadi faktor yang sangat penting dalam mempertahankan kualitas pelayanan ketika perusahaan menghadapi keterbatasan operasional.

Pembahasan Hubungan Strategis dan Loyalitas

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan lima dimensi gaya komunikasi Norton memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan *service recovery* di Kopi Kenangan Ruko Muko Mulyosari. Ketika perusahaan menghadapi hambatan *stock out*, pelanggan tidak hanya menilai hasil akhir berupa ketersediaan produk, tetapi juga menilai

bagaimana mereka diperlakukan selama proses pelayanan berlangsung. Sikap ramah, keterbukaan informasi, perhatian terhadap kebutuhan pelanggan, ketenangan dalam berkomunikasi, serta ketepatan informasi menciptakan pengalaman pelayanan yang tetap positif meskipun terjadi kegagalan layanan.

Temuan ini memperkuat teori *service recovery* yang menjelaskan bahwa keberhasilan pemulihan layanan tidak hanya bergantung pada solusi yang diberikan perusahaan, tetapi juga pada kualitas interaksi yang diterima pelanggan. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi menjadi sarana utama yang digunakan perusahaan untuk memulihkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan hubungan jangka panjang. Dengan demikian, gaya komunikasi karyawan tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai strategi pelayanan yang memiliki dampak langsung terhadap loyalitas pelanggan.

Implikasi lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah hubungan antara gaya komunikasi dan loyalitas pelanggan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelanggan tetap bersedia melakukan pembelian ulang meskipun pernah mengalami situasi *stock out*. Mereka menilai bahwa cara karyawan menangani masalah jauh lebih penting dibandingkan masalah itu sendiri. Pelanggan mengingat bagaimana karyawan berbicara, bagaimana mereka diperlakukan, dan bagaimana solusi diberikan. Pengalaman komunikasi tersebut meninggalkan kesan yang kuat dan menjadi alasan utama pelanggan tetap memilih Kopi Kenangan dibandingkan kompetitor.

Kondisi ini terlihat pula dari keberadaan sistem *member* Kopi Kenangan yang terdiri dari level *Silver*, *Gold*, dan *Black*. Pelanggan yang berada pada level *Gold* dan *Black* menunjukkan frekuensi pembelian yang tinggi meskipun pernah mengalami hambatan pelayanan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa loyalitas pelanggan tidak hanya dibangun oleh program promosi dan keuntungan finansial, tetapi juga oleh pengalaman komunikasi yang positif selama berinteraksi dengan karyawan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi yang dilakukan karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari tidak terlepas dari adanya pelatihan komunikasi yang diterapkan perusahaan kepada setiap karyawan baru. Meskipun latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja responden cukup beragam, perusahaan mampu membentuk standar komunikasi yang relatif seragam melalui orientasi dan pelatihan internal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi tidak hanya bergantung pada karakter individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem dan budaya organisasi yang dibangun perusahaan. Dalam konteks pelayanan pelanggan, keberadaan standar komunikasi menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan dalam menghadapi berbagai situasi yang muncul selama proses pelayanan.

Keberhasilan penerapan gaya komunikasi yang ditemukan dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya kesesuaian antara tujuan perusahaan dengan perilaku komunikasi yang ditampilkan oleh karyawan di lapangan. Karyawan tidak hanya memahami prosedur operasional yang harus dijalankan, tetapi juga memahami pentingnya menjaga hubungan dengan pelanggan. Pemahaman tersebut terlihat dari cara mereka mengelola interaksi ketika menghadapi pelanggan

yang mengalami kekecewaan akibat ketidaktersediaan produk. Alih-alih hanya menyampaikan informasi bahwa produk sedang habis, karyawan berusaha membangun percakapan yang membuat pelanggan tetap merasa diperhatikan dan dihargai.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa komunikasi pelayanan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan dari konsep *customer relationship management*. Dalam praktiknya, setiap interaksi antara karyawan dan pelanggan merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk memperkuat hubungan yang telah terbentuk. Ketika pelanggan mendapatkan pengalaman komunikasi yang positif, maka pelanggan akan memiliki persepsi yang lebih baik terhadap perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila komunikasi dilakukan secara kurang tepat, maka pengalaman negatif yang muncul dapat merusak hubungan yang sebelumnya telah dibangun dalam jangka waktu yang lama.

Dalam konteks penelitian ini, hambatan *stock out* dapat dipandang sebagai momen kritis yang menguji kualitas hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Pada kondisi normal, pelanggan cenderung menilai perusahaan berdasarkan kualitas produk yang diterima. Namun ketika terjadi gangguan pelayanan, pelanggan mulai menilai aspek-aspek lain yang sebelumnya kurang diperhatikan, seperti sikap karyawan, kecepatan respons, kemampuan memberikan solusi, dan kualitas komunikasi yang ditampilkan selama proses pelayanan. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menjaga persepsi pelanggan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelanggan tidak selalu menuntut solusi yang sempurna ketika menghadapi kegagalan layanan. Dalam banyak kasus, pelanggan lebih mengharapkan adanya pengakuan terhadap masalah yang mereka alami serta adanya upaya dari perusahaan untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Karyawan Kopi Kenangan Ruko Mulyosari menunjukkan kemampuan yang baik dalam memenuhi harapan tersebut melalui pendekatan komunikasi yang empatik dan terbuka. Ketika pelanggan merasa bahwa perusahaan bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi, tingkat toleransi pelanggan terhadap kegagalan layanan menjadi lebih tinggi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui konsep keadilan interaksional (*interactional justice*) yang menyatakan bahwa pelanggan tidak hanya menilai hasil akhir dari suatu pelayanan, tetapi juga menilai bagaimana proses pelayanan tersebut dilakukan. Pelanggan cenderung menerima hasil yang kurang memuaskan apabila mereka merasa diperlakukan dengan hormat, jujur, dan manusiawi selama proses interaksi berlangsung. Dalam penelitian ini, pelanggan menunjukkan kecenderungan untuk memaafkan keterbatasan perusahaan karena mereka memperoleh perlakuan yang dianggap adil dan menghargai posisi mereka sebagai konsumen.

Selain berkaitan dengan keadilan interaksional, hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang erat antara gaya komunikasi dan pembentukan kepercayaan pelanggan. Kepercayaan merupakan salah satu fondasi utama dalam hubungan jangka panjang antara pelanggan dan perusahaan. Ketika pelanggan percaya bahwa perusahaan akan selalu memberikan informasi yang jujur dan berupaya memberikan pelayanan terbaik, maka pelanggan akan lebih bersedia untuk tetap mempertahankan hubungan dengan perusahaan meskipun sesekali mengalami ketidakpuasan.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 2, Tahun 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:

Dalam penelitian ini, dimensi keterbukaan menjadi faktor yang paling kuat dalam membangun kepercayaan tersebut. Pelanggan secara konsisten menyatakan bahwa mereka lebih menghargai kejujuran dibandingkan menerima janji yang tidak pasti. Penjelasan yang diberikan karyawan mengenai penyebab terjadinya *stock out* membuat pelanggan memahami bahwa permasalahan tersebut bukan disebabkan oleh kelalaian dalam pelayanan, melainkan akibat kendala operasional yang dapat terjadi pada perusahaan mana pun. Dengan demikian, keterbukaan informasi berfungsi sebagai mekanisme yang membantu menjaga kredibilitas perusahaan di mata pelanggan.

Di sisi lain, dimensi perhatian juga memberikan kontribusi yang besar terhadap pembentukan hubungan emosional antara pelanggan dan perusahaan. Hubungan emosional tersebut muncul ketika pelanggan merasa bahwa kebutuhan dan kepentingan mereka diperhatikan oleh karyawan. Dalam penelitian ini, pelanggan tidak hanya mengingat produk yang mereka beli, tetapi juga mengingat bagaimana karyawan memperlakukan mereka selama proses pelayanan berlangsung. Pengalaman emosional seperti ini memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap pembentukan loyalitas pelanggan karena meninggalkan kesan yang mendalam dan sulit dilupakan.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa beberapa pelanggan bahkan mampu mengingat cara berbicara karyawan, ekspresi yang ditunjukkan, serta rekomendasi yang pernah diberikan ketika menu favorit mereka tidak tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mampu menciptakan pengalaman yang lebih personal dibandingkan pengalaman yang hanya berfokus pada produk. Dalam perspektif pemasaran modern, pengalaman pelanggan (*customer experience*) merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu, komunikasi yang berkualitas dapat dipandang sebagai bagian dari upaya menciptakan *customer experience* yang positif.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan pada Kopi Kenangan Ruko Mulyosari tidak hanya dibentuk oleh kualitas produk dan program promosi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi yang dilakukan karyawan. Hal ini terlihat dari keberadaan pelanggan yang tetap aktif menggunakan aplikasi *member* Kopi Kenangan dan mempertahankan status keanggotaan mereka meskipun pernah mengalami hambatan pelayanan. Keberlanjutan hubungan tersebut menunjukkan bahwa pelanggan masih memiliki tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Keberadaan program *member* dengan tingkatan *Silver*, *Gold*, dan *Black* memang memberikan berbagai keuntungan yang dapat mendorong pelanggan untuk terus melakukan pembelian. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa manfaat finansial bukan satu-satunya alasan pelanggan tetap bertahan. Pelanggan juga mempertimbangkan kualitas pelayanan yang mereka terima selama menjadi pelanggan. Dengan kata lain, loyalitas pelanggan terbentuk melalui kombinasi antara manfaat fungsional dan manfaat emosional. Manfaat fungsional diperoleh melalui program loyalitas yang ditawarkan perusahaan, sedangkan manfaat emosional diperoleh melalui pengalaman komunikasi yang positif dengan karyawan.

Dalam perspektif *relationship marketing*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berhasil membangun hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan, kepuasan, dan komitmen pelanggan. *Relationship marketing* menekankan pentingnya menjaga hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan melalui interaksi yang berkualitas. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi interpersonal merupakan salah satu instrumen utama dalam mewujudkan tujuan tersebut. Semakin baik kualitas komunikasi yang dilakukan karyawan, semakin besar peluang perusahaan untuk mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang.

Selain memberikan dampak terhadap loyalitas pelanggan, gaya komunikasi yang diterapkan karyawan juga memberikan dampak positif terhadap citra perusahaan. Ketika pelanggan memperoleh pengalaman pelayanan yang baik, mereka cenderung membentuk persepsi positif terhadap perusahaan dan membagikan pengalaman tersebut kepada orang lain. Dalam era digital saat ini, pengalaman pelanggan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap reputasi perusahaan karena dapat dengan mudah disebarkan melalui media sosial maupun komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*).

Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan yang merasa puas dengan cara karyawan menangani situasi *stock out* menunjukkan kecenderungan untuk tetap merekomendasikan Kopi Kenangan kepada teman dan keluarga mereka. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya berperan dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada, tetapi juga berpotensi membantu perusahaan memperoleh pelanggan baru melalui rekomendasi positif. Dengan demikian, manfaat komunikasi tidak hanya dirasakan dalam jangka pendek, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Kesimpulan

Apabila ditinjau secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi memiliki fungsi yang jauh lebih luas daripada sekadar alat penyampaian informasi biner mengenai ada atau tidaknya suatu komoditas. Komunikasi dalam lanskap pelayanan publik berperan sebagai sarana transformatif untuk membangun hubungan interpersonal, menciptakan fondasi kepercayaan, mengelola gejolak emosi pelanggan, memperkuat loyalitas *multi-level*, dan menjaga reputasi serta citra perusahaan secara makro. Dalam situasi *stock out*, kelima fungsi tersebut tidak lagi menjadi instrumen pendukung, melainkan bergeser menjadi garda penyelamat utama mengingat perusahaan sedang berada dalam titik kritis operasional yang berpotensi besar memicu ketidakpuasan, bahkan migrasi pelanggan ke kompetitor (*customer churn*). Oleh karena itu, kemampuan komunikasi tidak boleh lagi dipandang sebelah mata sebagai keterampilan sekunder (*soft skill* biasa), melainkan harus diposisikan sebagai kompetensi strategis (*strategic core competency*) yang wajib dikuasai secara mutlak oleh setiap karyawan yang berinteraksi langsung di lini depan (*frontliner*).

Manajemen perusahaan tidak bisa hanya berorientasi secara kaku pada standardisasi produk murni (*product-centric*) dan efisiensi rantai pasok (*supply chain efficiency*). Lebih dari itu, perusahaan harus mengalokasikan investasi yang signifikan pada program pengembangan kapasitas komunikasi dan kecerdasan emosional karyawan. Melalui taktik interaksi yang tepat, perusahaan terbukti mampu membalikkan situasi krisis yang rawan konflik (*service failure*) menjadi sebuah momentum emas (*service recovery opportunity*) untuk mempererat ikatan fungsional dan emosional dengan pelanggan. Secara teoretis dan praktis, penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa artikulasi gaya komunikasi Norton—yang mencakup dimensi *friendly*, *open*, *attentive*, *relaxed*, dan *precise*—jika diintegrasikan secara simultan akan menghasilkan sebuah

formula *service recovery* yang sangat adaptif dan tangguh dalam memitigasi dampak negatif kegagalan logistik berupa keterbatasan stok barang.

Dalam keterpaduan sistem tersebut, dimensi *friendly* bertindak sebagai peredam kejut psikologis awal yang menetralisir kekecewaan, yang kemudian diperkuat oleh dimensi *open* melalui konstruksi akuntabilitas dan transparansi demi menyelamatkan kredibilitas institusi. Selanjutnya, dimensi *attentive* melahirkan validasi emosional yang membuat konsumen merasa dimanusiakan dan dihargai, sementara dimensi *relaxed* menjaga stabilitas atmosfer interaksi agar tidak bereskalasi menjadi konflik terbuka, hingga akhirnya dimensi *precise* menutup celah dengan mengeliminasi ambiguitas sehingga konsumen dapat mengambil keputusan alternatif secara rasional dan cepat. Melalui integrasi kelima dimensi ini, Kopi Kenangan Ruko Mulyosari tidak hanya berhasil meminimalkan kerugian akibat potensi hilangnya penjualan (*lost sales*), tetapi juga sukses mengonversi hambatan tersebut menjadi sebuah nilai tambah yang meningkatkan *customer lifetime value* dan memperpanjang eksistensi pelanggan, bahkan bagi mereka yang telah berada di tingkat loyalitas tertinggi seperti pemegang kartu *member Gold* dan *Black*.

Temuan ini secara tegas memperbarui dan memperkuat konseptualisasi *service recovery* dalam industri *food and beverage* kontemporer. Keberhasilan mempertahankan pangsa pasar di tengah ketidakpastian operasional ternyata tidak melulu bertumpu pada kompensasi finansial atau penyelesaian teknis yang sempurna, melainkan sangat bergantung pada kualitas jalinan interaksi manusiawi yang diterima oleh pelanggan saat krisis tersebut terjadi. Sebagai penutup, komunikasi interpersonal yang efektif harus diposisikan sebagai aset takberwujud (*intangible asset*) yang bersifat strategis. Keterampilan ini memegang peranan krusial dalam menjaga daya saing (*competitive advantage*), memelihara loyalitas berbasis *relationship marketing*, serta menjamin keberlangsungan bisnis (*business sustainability*) jangka panjang di tengah ekosistem persaingan industri pasar kopi modern yang kian jenuh dan kompetitif.

Daftar Pustaka

Ali, F., El-Manstrly, D., & Abbasi, A. (2023). *Service recovery and customer trust: The mediating role of interactional justice*. Journal of Services Marketing, 37(2), 141–157.

Amalia, R., & Putri, F. R. (2022). *Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap loyalitas pelanggan pada industri makanan dan minuman*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 14(2), 112–124.

Baek, S., Choo, H., & Park, H. (2023). *Customer perceptions of service interaction quality in the food and beverage industry*. Journal of Service Management Research, 5(1), 45–59.

Bebben, B. (2020). *Hubungan gaya komunikasi atasan kepada bawahan dengan kepuasan kerja karyawan pada pt. fluidic energy indonesia*.

Chotigo, J., & Kadono, Y. (2021). *Customer satisfaction and loyalty in the coffee shop industry: The role of service quality and employee interaction*. Journal of Business and Retail Management Research, 15(4), 23–35.

Efendi, D. V. S., Aziz, M. H., & Setyarahajoe, R. (2024). *Strategi Komunikasi Pemasaran Alfamart Dalam Meningkatkan Penjualan Melalui Aplikasi Alfagift*. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=jsOh64kAAAAJ&citation_for_view=jsOh64kAAAAJ:ZHo1McVdvXMC

Effendy, M., & Abidin, Z. (2022). *Service failure handling and customer satisfaction: The role of employee response quality*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(3), 87–96.

Hapsari, R., Clemes, M., & Dean, D. (2020). *The impact of relational communication on customer*

experience in service encounters. International Journal of Hospitality Management, 89, 102565.

Lestari, S., & Prasetyo, D. A. (2023). *Manajemen pelayanan pelanggan pada kondisi stock out di industri food and beverage*. Jurnal Administrasi Bisnis, 15(1), 54–66.

MDPI. (2024). *Customer–Service Interaction Styles in AI-Based Service recovery. Sustainability Journal*, 16(5).

Norton, R. W. (1983). *Communicator Style: Theory, Applications, and Measures.*

Sage Publications

Prabowo, A., & Widodo, R. (2021). *Strategi penawaran alternatif produk dalam meningkatkan kepuasan pelanggan di situasi keterbatasan stok*. Jurnal Pemasaran Indonesia, 9(2), 73–84.

Rachmawati, M., & Surjanti, J. (2020). *Customer emotional response and repurchase intention during service disruption*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 23(1), 88–101.

Rahmawati, F., Setyarahajoe, R., & Widodo, Y. P. A. (2018). *PERAN KONVERGENSI MEDIA DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI RADIO HARD ROCK FM SURABAYA*. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=jsOh64kAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=jsOh64kAAAAJ:L8Ckcad2t8MC

Ratana, M. M. (2021). *Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Produk Kopi Kenangan*. https://repository.bakrie.ac.id/4735/

Rohima, Q. M., Aini, D. N., & Setyarahajoe, R. (2024). Eksistensi Industri Musik Korea (K-Pop) pada Perubahan Gaya Berkomunikasi dan Perilaku Konsumtif K-Popers di Surabaya. *Kinesik*, *11*(2), 225–241. https://doi.org/10.22487/ejk.v11i2.1375

Ruliana, P., et al. (2024). *Gaya Komunikasi dalam Konteks Pelayanan Publik di Era Diital*. **Jurnal Komunikasi dan Bisnis**, 12(1).

Shu, S., Wang, T., & Lee, Y. (2020). *The Role of Empathetic Communication in Service Failure Recovery*. **Journal of Consumer Behaviour**, 19(3), 254–267. UINKHAS Jember. (2024). *Analisis Gaya Komunikasi dalam Pelayanan Publik*. Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam, 15(2).

Wang, Y., Shu, S., & Zhou, L. (2021). *Social-oriented communication style and customer forgiveness in service recovery*. **Collabra: Psychology**, 7(1).

Yunus, N., Harahap, R., & Siregar, A. (2021). *Transparansi informasi dan kepercayaan pelanggan pada bisnis ritel modern*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12(2), 133–143.

Zulfikar, M., & Hermansyah, H. (2022). *Kualitas komunikasi interpersonal dan kepuasan pelanggan pada sektor jasa makanan cepat saji*. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 11(3), 201–213.