

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
- Grönroos, C. (2007). Service management and marketing: Customer management in service competition (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Hakim, L., & Sulistiyowati, R. (2024). Strategi peningkatan kualitas pelayanan berbasis SERVQUAL pada UMKM ritel. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 145–158.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/109467059800100103>
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill.
- Panjaitan, J. E., & Natanael, D. (2009). Analisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada usaha ritel. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 4(1), 21–32.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prananda, R., Rachmawati, D., & Abdul Khannan, M. (2015). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan menggunakan model SERVQUAL. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 95–106.

- Ratnasari, R. T., & Aksa, M. H. (2017). *Manajemen pemasaran jasa*. Ghalia Indonesia.
- Ratnasari, S. L., Wijaya, T., & Yeniyati. (2025). Kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan pada UMKM ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 67–79.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Safika, A., Pramularso, E. Y., & Hardani. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan UMKM berbasis SERVQUAL. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 233–245.
- Safika, A., Pramularso, E. Y., & Hardani. (2025). Analisis kepuasan pelanggan UMKM berdasarkan dimensi SERVQUAL. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 41–53.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer behavior* (10th ed.). Pearson Education.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi pemasaran* (4th ed.). Andi Offset.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, quality & satisfaction* (4th ed.). Andi Offset.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/0092070300281007>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

L A M P I R A N



LAMPIRAN 1 : PEDOMAN WAWANCARA

1. Pedoman Wawancara: Manajemen / Pemilik Toko

Fokus: Komitmen Manajemen, Evaluasi Kualitas Pelayanan, Kendala SDM, dan Rencana Strategis.

1. Komitmen dan Visi Pelayanan:

- Apa prinsip utama atau filosofi yang Bapak/Ibu terapkan dalam mengelola Grosir Toko Afifah agar tetap bersaing di Kabupaten Mukomuko?
- Bagaimana Bapak/Ibu menekankan pentingnya kualitas pelayanan (seperti kejujuran dan keramahan) kepada seluruh karyawan?

2. Evaluasi Kinerja & Kendala SDM:

- Bagaimana Bapak/Ibu melihat kinerja karyawan saat ini dalam melayani pembeli grosir maupun eceran?
- Kendala internal apa yang paling menonjol terkait kecukupan jumlah karyawan dan kapasitas (skill) SDM yang ada saat ini?
- Apakah Bapak/Ibu mengamati adanya perbedaan kemampuan (gap skill) antara karyawan lama dan karyawan baru? Bagaimana dampaknya terhadap pelayanan saat jam sibuk?

3. Strategi & Pemanfaatan Teknologi:

- Langkah atau strategi apa yang berencana diterapkan oleh manajemen untuk mengatasi perbedaan kemampuan antar-karyawan?
- Sejauh mana rencana manajemen untuk memanfaatkan teknologi (seperti sistem kasir digital dan pencatatan stok otomatis) demi mempercepat transaksi dan meminimalkan kesalahan?

2. Pedoman Wawancara: Pelaksana / Karyawan Toko

Fokus: Beban Kerja, Pembagian Tugas (Multitasking), Proses Adaptasi, Kebutuhan SOP, dan Dukungan Sistem.

1. Beban Kerja & Operasional (Karyawan Senior & Gudang):

- Bagaimana kondisi dan tingkat kesulitan beban kerja yang Anda rasakan pada saat toko dipadati pembeli (peak hours)?

- Bagaimana pembagian tugas di lapangan saat karyawan harus melakukan multitasking (mengambil barang berat di gudang, mengemas, dan melayani di kasir)?
- Apa saja kendala teknis yang dihadapi staf gudang saat mengeluarkan barang-barang grosir berbobot berat (seperti beras, gula, minyak) ke area depan?

2. Proses Adaptasi & Kendala Teknis (Karyawan Baru):

- Kendala apa saja yang Anda hadapi sebagai karyawan baru dalam mengingat lokasi barang grosir dan variasi harga diskon?
- Mengapa proses pelayanan bagi karyawan baru cenderung membutuhkan waktu lebih lama saat melayani transaksi pembeli?

3. Kebutuhan Standar & Teknologi (Seluruh Karyawan):

- Menurut Anda, sejauh mana kejelasan Prosedur Operasional Standar (SOP) dan pembagian tanggung jawab dibutuhkan di toko ini?
- Bagaimana pandangan Anda jika toko menerapkan sistem pencatatan stok otomatis dan kasir komputerisasi? Sejauh mana hal itu membantu pekerjaan Anda sehari-hari?

3. Pedoman Wawancara: Pelanggan Tetap

Fokus: Persepsi Kecepatan Layanan, Konsistensi Pelayanan, Rasio Karyawan-Pembeli, serta Keramahan Interpersonal.

1. Persepsi Kualitas & Kecepatan Layanan:

- Apa alasan utama Anda memilih berbelanja kebutuhan grosir/eceran di Toko Afifah?
- Bagaimana pengalaman Anda terkait kecepatan pelayanan saat melakukan transaksi di toko ini, terutama pada saat jam-jam ramai?

2. Konsistensi & Kinerja Karyawan:

- Menurut Anda, apakah pelayanan yang diberikan oleh karyawan Toko Afifah sudah konsisten?
- Apakah Anda merasakan perbedaan kecepatan dan ketepatan pelayanan ketika dilayani oleh karyawan senior dibandingkan dengan karyawan baru? Jika ada, seperti apa perbedaannya?

3. Kecukupan Personel & Sikap Interpersonal:

- Bagaimana penilaian Anda mengenai kecukupan jumlah karyawan yang ada dibandingkan dengan volume pembeli grosir yang datang?
- Selain faktor kecepatan transaksi, seberapa penting sikap keramahan dan kejelasan komunikasi karyawan bagi kenyamanan Anda berbelanja di toko ini?
- Apa saran atau harapan utama Anda untuk perbaikan pelayanan Grosir Toko Afifah ke depannya?



LAMPIRAN 2 : TRANSKIP HASIL WAWANCARA

Lokasi Penelitian: Grosir Usaha Dagang (UD) Toko Afifah, Kabupaten Mukomuko

Fokus Penelitian: Kualitas Pelayanan Karyawan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, dan Strategi Peningkatan Pelayanan

I. Kelompok Informan: Manajemen / Pemilik Toko

Informan: Pemilik UD Toko Afifah (Pemilik Toko / Manajemen)

- **Sesi 1: Komitmen, Prinsip Berdagang, dan Kendala Utama**

- **Peneliti (P):** *Bagaimana komitmen dan prinsip Bapak/Ibu dalam mengelola Toko Afifah serta pelayanan kepada para pembeli?*
- **Jawaban (J):** *"Prinsip saya dalam berdagang itu yang penting barang lengkap dan harga bersaing. Kita di Mukomuko ini kan melayani pedagang eceran juga, jadi kalau harga kita miring dan barang selalu ada, pelanggan pasti balik lagi. Saya selalu tekankan ke anak-anak (karyawan) supaya tetap jujur, ramah, dan kerja keras melayani pembeli."*
- **Peneliti (P):** *Apakah ada kendala utama yang dihadapi toko terkait jumlah SDM dan kualitas pelayanan karyawan saat ini?*
- **Jawaban (J):** *"Kami selalu menanamkan kejujuran dan keramahan. Namun, kendala utama kami ada pada jumlah karyawan yang masih sedikit dibanding banyaknya pembeli grosir. Saat toko ramai, karyawan kerap kewalahan. Selain itu, ada perbedaan kemampuan antara karyawan baru dan lama. Karyawan baru butuh waktu penyesuaian lebih lama untuk transaksi dan informasi produk, sehingga kualitas layanan kadang menurun pada jam sibuk. Ke depan, kami butuh pemanfaatan teknologi seperti sistem pencatatan stok otomatis dan transaksi digital agar pelayanan lebih cepat dan minim kesalahan."*

- **Sesi 2: Strategi Mengatasi Gap Skill Karyawan**

- **Peneliti (P):** *Bagaimana rencana pihak manajemen dalam mengatasi perbedaan kemampuan (gap skill) antara karyawan lama dan karyawan baru?*

- **Jawaban (J):** *"Ke depan kami berencana membuat panduan kerja atau SOP tertulis yang lebih rinci, serta mengadakan sesi briefing atau pelatihan singkat mengenai letak barang dan daftar harga diskon untuk karyawan baru sebelum mereka mulai melayani. Kami juga berencana menempatkan satu karyawan senior untuk mendampingi karyawan baru agar proses belajar bisa lebih cepat tanpa mengorbankan kecepatan layanan kepada pembeli."*

II. Kelompok Informan: Karyawan / Pelaksana Pelayanan

1. Karyawan 1 (Karyawan Senior / Kasir Utama)

- **Sesi 1: Beban Kerja dan Multitasking**
 - **Peneliti (P):** *Bagaimana beban kerja yang Anda rasakan saat toko dipadati pembeli grosir maupun eceran pada jam sibuk (peak hours)?*
 - **Jawaban (J):** *"Kalau jam sibuk, beban kerja terasa sangat berat karena jumlah karyawan sedikit. Kami harus melakukan multitasking mengambil barang grosir yang berat, mengemas, sekaligus melayani pembayaran. Bagi karyawan baru, hal ini membingungkan karena belum hafal letak barang dan variasi harga grosir. Kami membutuhkan prosedur pelayanan dan pembagian tanggung jawab yang jelas, serta dukungan sistem kasir otomatis agar transaksi tidak menumpuk."*
- **Sesi 2: Peranan Sistem Digital/Komputerisasi**
 - **Peneliti (P):** *Menurut Anda, sejauh mana penggunaan sistem kasir komputerisasi dan pencatatan otomatis dapat membantu kelancaran kerja di toko?*
 - **Jawaban (J):** *"Sangat membantu sekali kalau nanti ada sistem kasir digital dan pencatatan stok otomatis. Selama ini kan hitungannya masih manual atau lewat nota biasa, jadi rentan salah hitung kalau lagi buru-buru. Kalau sudah otomatis, harga dan diskon grosir langsung keluar di sistem, jadi karyawan baru pun tinggal scan atau masukan kode barang tanpa perlu bolak-balik bertanya ke senior."*

2. Karyawan 2 (Karyawan Baru)

- **Sesi 1: Kendala Adaptasi dan Penguasaan Informasi Produk**
 - **Peneliti (P):** *Apa kendala terbesar yang Anda hadapi sebagai karyawan baru saat melayani pembeli grosir?*
 - **Jawaban (J):** *"Saya kan belum terlalu hafal semua posisi barang grosir dan daftar harga diskonnya, jadi sering harus tanya dulu ke senior. Itu yang bikin melayani satu pembeli saja bisa agak lama. Saya paham kadang pembeli agak tidak sabar, tapi saya masih proses penyesuaian."*
- **Sesi 2: Tantangan Pelayanan pada Jam Sibuk**
 - **Peneliti (P):** *Mengapa proses pelayanan transaksi dari karyawan baru sering kali membutuhkan waktu yang lebih lama saat jam ramai?*
 - **Jawaban (J):** *"Kami sebenarnya ingin melayani secepat mungkin, tapi kalau pas jam sibuk memang terasa berat sekali karena harus angkat barang grosir berbobot berat dari gudang sambil melayani kasir. Saya sendiri kan masih baru, jadi belum hafal luar kepala semua tata letak barang dan harga grosirnya, makanya sering harus tanya ke senior dulu dan itu bikin transaksinya agak lama."*

3. Karyawan 3 (Staf Gudang)

- **Sesi 1: Penanganan Fisik Barang Grosir Berbobot Berat**
 - **Peneliti (P):** *Bagaimana proses penanganan barang grosir berbobot berat dari gudang ke area depan saat situasi toko sedang padat pembeli?*
 - **Jawaban (J):** *(Karyawan 3 menjelaskan bahwa penanganan barang grosir berbobot berat seperti beras, minyak goreng kemasan, dan gula pasir memerlukan tenaga ekstra serta durasi yang cukup lama dari gudang ke area depan. Apabila jumlah pelanggan memuncak secara bersamaan, keterbatasan tenaga kerja menjadi hambatan utama dalam menjaga kecepatan layanan).*

III. Kelompok Informan: Pelanggan Tetap

1. Ibu Lia (Pelanggan Tetap / Pedagang Eceran)

- **Waktu Wawancara:** Minggu, 25 Januari 2026
- **Peneliti (P):** *Bagaimana penilaian Ibu mengenai kelengkapan barang dan kecepatan pelayanan di Grosir Toko Afifah saat Ibu berbelanja?*
- **Jawaban (J):** *"Barang di Toko Afifah ini memang paling lengkap dan harganya bagus untuk dijual lagi. Namun, pelayanannya terkadang mengalami kendala lamban, khususnya kalau saya datang di jam ramai. Saya harus menunggu lumayan lama hanya untuk menunggu barang pesanan diangkut dari gudang dan dihitung di bagian kasir."*

2. Ibu Tika (Pelanggan Tetap)

- **Waktu Wawancara:** Tahun 2026
- **Peneliti (P):** *Bagaimana pandangan Ibu mengenai konsistensi kualitas pelayanan dari para karyawan Toko Afifah?*
- **Jawaban (J):** *"Pelayanan di Toko Afifah menurut saya belum konsisten. Kualitas layanannya sangat tergantung pada siapa karyawan yang melayani kita. Kalau dilayani oleh karyawan lama prosesnya cepat dan sigap, tetapi kalau mendapat pelayanan dari karyawan baru rasanya jauh lebih lama karena mereka masih terlihat ragu-ragu dalam menghitung dan mencari barang."*

3. Bapak Mulyadi (Pelanggan Tetap)

- **Waktu Wawancara:** Rabu, 22 April 2026
- **Sesi 1: Kecukupan Jumlah Karyawan**
 - **Peneliti (P):** *Bagaimana penilaian Bapak terhadap kesesuaian antara jumlah karyawan yang ada dengan banyaknya pembeli grosir di toko?*
 - **Jawaban (J):** *"Masalah utamanya ada pada jumlah karyawan yang terlalu sedikit. Pembeli grosir yang datang kan belanjanya banyak, sedangkan karyawan yang melayani terbatas. Hal ini membuat proses penanganan jadi lambat, dan jujur saja sebagian pelanggan termasuk saya terkadang merasa kurang puas jika harus mengantre panjang padahal sedang terburu-buru."*

- **Sesi 2: Aspek Sikap dan Komunikasi Pelayanan**

- **Peneliti (P):** *Selain kecepatan transaksi, aspek pelayanan apa lagi yang menurut Bapak sangat penting untuk tetap dipertahankan oleh karyawan toko?*
- **Jawaban (J):** *"Sikap dan keramahan tetap nomor satu. Meskipun antrean panjang, kalau karyawannya menyapa dengan ramah, komunikatif, dan responsif saat membantu mengangkat barang, kita sebagai pelanggan merasa dihargai. Jadi selain mempercepat transaksi, sikap ramah dan perhatian ke pelanggan itu harus tetap dijaga."*



LAMPIRAN 3 : SURAT PERMOHONAN IZIN RISET



LAMPIRAN 4 : DOKUMENTASI



Gambar 1.
Kegiatan penyusunan barang oleh karyawan-karyawan toko



Gambar 2
Antrean Kasir & Pengambilan Barang



Gambar 3
Wawancara dengan karyawan Toko Afifah Kabupaten Mukomuko



Gambar 4
Wawancara dengan pelanggan tetap Toko Afifah Kabupaten Mukomuko