

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)

Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia^{1,2,3}

Corresponding Author: harunamdn@gmail.com^{1*}

Info Artikel

Submitted: 05 Desember 2025

Revised : 11 Desember 2025

Accepted: 28 Desember 2025

Published: 03 Januari 2026

Keywords: Service Quality; Employee Perception; Customer Perception; Frontliner; Modern Retail

Kata Kunci: Pelayanan; Persepsi Karyawan; Persepsi Pelanggan; Frontliner; Ritel Modern

Abstract

This study aims to analyze the perceptions of employees and customers regarding the service quality of frontliners at Retail X, one of the largest modern retail chains in Indonesia. The main focus is to understand how employees interpret the concept of service based on company standards and how customers evaluate their service experience. This research employs a descriptive qualitative method, using in-depth interviews and observations conducted at several Retail X outlets in Surabaya. The findings reveal that most employees hold positive perceptions about the importance of excellent service and strive to implement the 3S standards (Smile, Greet, Greet Back), yet a gap remains between procedural compliance and the emotional experience expected by customers. Customers perceive that service quality is inconsistent across shifts and branches, with noticeable shortcomings in empathy, interpersonal communication, and response speed. The study identifies five key findings: the perception gap between employees and customers, the managerial role in shaping a service-oriented culture, emotional fatigue among frontliners, the influence of physical environment on customer perception, and the low level of digital competence in service delivery. These findings highlight the need for continuous training, systematic evaluation, and the strengthening of an empathy-based work culture to ensure that Retail X's service quality increasingly aligns with customer expectations.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan dan pelanggan terhadap pelayanan frontliner di Ritel X sebagai salah satu jaringan ritel modern terbesar di Indonesia. Fokus utama penelitian adalah memahami bagaimana karyawan memaknai konsep pelayanan berdasarkan standar perusahaan dan bagaimana pelanggan menilai pengalaman layanan yang mereka terima. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi di beberapa gerai Ritel X di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi positif terhadap pentingnya pelayanan prima dan berupaya menerapkan standar 3S (Senyum, Sapa, Salam), namun masih terdapat kesenjangan antara pelaksanaan standar prosedural dengan pengalaman emosional yang diharapkan pelanggan. Pelanggan menilai bahwa kualitas pelayanan belum konsisten antar shift dan antar cabang, serta masih terdapat kekurangan pada aspek empati, komunikasi interpersonal, dan kecepatan respon. Penelitian ini mengungkap lima temuan penting: kesenjangan persepsi antara karyawan dan pelanggan, peran manajemen dalam membentuk budaya pelayanan, kelelahan emosional frontliner, pengaruh lingkungan fisik terhadap persepsi

pelanggan, dan rendahnya kompetensi digital dalam pelayanan. Temuan ini menegaskan perlunya pelatihan berkelanjutan, evaluasi sistemik, dan penguatan budaya kerja berbasis empati agar kualitas pelayanan Ritel Modern semakin sesuai dengan harapan pelanggan.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Publisher: Lembaga Penerbit Penelitian Nusantara

Pendahuluan

Dalam dua dekade terakhir, industri ritel modern di Indonesia menunjukkan perkembangan pesat yang ditandai oleh meningkatnya jumlah jaringan minimarket seperti Ritel X, Ritel Y, dan Ritel Z. Persaingan yang semakin ketat antarperusahaan ritel mendorong pentingnya inovasi dalam aspek pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan (*service*) menjadi faktor pembeda utama yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Kotler dan Keller (2022) menyatakan bahwa pelayanan merupakan aktivitas yang memberikan nilai tambah melalui interaksi langsung antara penyedia jasa dan konsumen.

Sebagai salah satu pelaku utama dalam sektor ritel modern, Ritel X menempatkan pelayanan pelanggan sebagai elemen strategis dalam bisnisnya. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga menciptakan loyalitas jangka panjang (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2020). Dalam praktiknya, frontliner berperan sebagai representasi citra perusahaan karena mereka merupakan pihak pertama yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Tanggung jawab frontliner tidak sebatas pada kegiatan transaksi, tetapi juga pada penyampaian pengalaman emosional yang positif melalui sikap, komunikasi, dan profesionalisme kerja.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2018), kualitas interaksi antara pelanggan dan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap persepsi pelanggan terhadap keseluruhan organisasi. Dengan demikian, meskipun produk yang ditawarkan serupa, perbedaan dalam pengalaman pelayanan dapat menimbulkan variasi signifikan dalam tingkat kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, konsistensi dalam penerapan standar pelayanan menjadi tanggung jawab utama bagi setiap frontliner untuk menjaga reputasi dan kredibilitas perusahaan di mata pelanggan.

Namun demikian, penerapan pelayanan di lapangan tidak selalu berjalan mulus. Karyawan sering dihadapkan pada tekanan tinggi, terutama pada jam-jam sibuk, yang menuntut kemampuan multitasking, kesabaran, dan ketepatan dalam mengambil keputusan cepat. Grönroos (2020)

menegaskan bahwa tantangan terbesar dalam industri jasa adalah menjaga konsistensi pengalaman pelanggan di tengah keterbatasan sumber daya manusia dan kondisi kerja yang dinamis. Tekanan kerja tersebut dapat berimplikasi pada menurunnya kualitas interaksi dan timbulnya kelelahan emosional di kalangan karyawan frontliner.

Dari sisi pelanggan, persepsi terhadap pelayanan dipengaruhi oleh ekspektasi dan pengalaman aktual selama berinteraksi dengan karyawan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan bergantung pada sejauh mana kinerja pelayanan sesuai atau melebihi harapan pelanggan. Dalam konteks Ritel X, dimensi keramahan, kecepatan, ketepatan, serta kenyamanan menjadi indikator utama dalam menilai kualitas layanan. Perbedaan antara ekspektasi pelanggan dan persepsi karyawan sering kali menimbulkan kesenjangan pelayanan (*service gap*) yang berdampak langsung pada loyalitas dan citra perusahaan.

Kota Surabaya dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu pusat ekonomi utama di Indonesia Timur dengan tingkat aktivitas ritel yang tinggi. Kondisi ini menjadikan Surabaya sebagai representasi ideal untuk menggambarkan dinamika pelayanan di ritel modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan dua narasumber perempuan, yakni satu karyawan frontliner Ritel X dan satu pelanggan tetap, guna menggali pengalaman dan persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan secara mendalam.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pemahaman mengenai hubungan antara persepsi karyawan dan pelanggan dalam konteks pelayanan ritel modern. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen Ritel X dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas pelayanan berbasis empati, konsistensi prosedural, serta budaya kerja yang berorientasi pada pengalaman pelanggan.

Kajian Teori

1) Pelayanan dalam Konteks Ritel Modern

Pelayanan (*service*) merupakan elemen inti dalam industri ritel modern yang berfungsi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Kotler dan Keller (2022) mendefinisikan pelayanan sebagai tindakan atau kegiatan yang ditawarkan satu pihak kepada pihak lain tanpa menghasilkan kepemilikan, tetapi memberikan pengalaman. Dalam konteks ritel, pelayanan mencakup seluruh interaksi yang dialami pelanggan sejak memasuki toko hingga proses transaksi selesai.

Ritel modern beroperasi dengan prinsip efisiensi, kenyamanan, dan konsistensi pengalaman di

seluruh cabang (Sitorus & Pranoto, 2020). Grönroos (2020) membagi pelayanan menjadi dua kategori: *core service* (aktivitas utama seperti transaksi dan pembayaran) dan *supporting service* (keramahan karyawan, tata letak toko, dan kebersihan lingkungan). Kualitas pelayanan terbukti memiliki hubungan positif dengan loyalitas dan keputusan pembelian ulang (Tjiptono, 2019).

Selain aspek manusia, digitalisasi juga menjadi tantangan baru. Kehadiran *self-service kiosk*, aplikasi belanja, dan sistem pembayaran digital menuntut adaptasi karyawan agar keseimbangan antara efisiensi teknologi dan sentuhan manusia tetap terjaga (Budi & Surya, 2023).

2) Karyawan Frontliner dan Peranannya dalam Pelayanan

Karyawan frontliner merupakan garda terdepan yang mewakili citra perusahaan dan menjadi penghubung langsung dengan pelanggan. Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2020) menjelaskan bahwa peran frontliner meliputi fungsi operasional (melayani transaksi, menjaga area kerja) dan fungsi emosional (membangun hubungan positif dengan pelanggan).

Sikap, ekspresi wajah, dan gaya komunikasi frontliner sangat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas toko (Kotler & Keller, 2022). Penelitian Anjani dan Rachmawati (2021) menunjukkan bahwa keramahan dan kesigapan frontliner lebih berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dibanding faktor harga atau promosi.

Selain keterampilan teknis, kemampuan *emotional labor* juga diperlukan agar karyawan mampu menampilkan emosi positif meskipun berada di bawah tekanan (Hochschild, 2012). Dukungan organisasi seperti pelatihan dan sistem penghargaan terbukti meningkatkan kemampuan pelayanan dan kualitas interaksi (Puspita & Handoko, 2022).

3) Kenyamanan Pelanggan dalam Ritel Modern

Kenyamanan pelanggan merupakan faktor penting yang memengaruhi persepsi terhadap kualitas pelayanan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menjelaskan bahwa kenyamanan meliputi tiga dimensi utama: fisik (kebersihan dan tata letak), sosial (sikap karyawan), dan psikologis (rasa aman serta kemudahan akses).

Studi oleh Handayani dan Wirawan (2020) menunjukkan bahwa pengalaman belanja yang nyaman meningkatkan kemungkinan pelanggan untuk berkunjung kembali. Kecepatan transaksi di kasir, menurut Yuliani dan Wahyudi (2022), juga menjadi indikator utama kepuasan pelanggan di ritel modern.

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

Selain faktor interaksi manusia, pemanfaatan teknologi seperti QRIS dan aplikasi keanggotaan turut memperkuat persepsi kemudahan dan efisiensi (Fadhilah, 2024). Dengan demikian, kenyamanan pelanggan terbentuk dari kombinasi antara kecepatan pelayanan, keramahan karyawan, dan dukungan teknologi yang user-friendly.

4) Pelayanan Ritel Modern di Ritel X

Ritel X sebagai salah satu jaringan minimarket terbesar di Indonesia telah mengembangkan model pelayanan berbasis prinsip “mudah, nyaman, dan hemat waktu”. Hingga 2025, jaringan ini mengoperasikan lebih dari 22.000 gerai di seluruh Indonesia (Ritel X Corporate Report, 2025).

Pelayanan frontliner di Ritel X mencakup tiga dimensi utama: transaksi, informasi produk, dan bantuan pelanggan (Sitorus & Pranoto, 2020). Dewi dan Santoso (2023) menemukan bahwa pelanggan menilai keramahan karyawan cukup baik, namun masih terdapat kendala dalam kecepatan pelayanan pada jam sibuk.

Pelatihan rutin diterapkan untuk memastikan konsistensi standar pelayanan, tetapi faktor individu seperti motivasi dan komunikasi interpersonal tetap berpengaruh besar terhadap persepsi pelanggan (Setiawan & Arsyad, 2021). Berdasarkan teori SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), aspek *responsiveness* dan *empathy* menjadi penentu utama persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan di Ritel X.

5) Penelitian Terdahulu

Berbagai studi terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kenyamanan pelanggan. Dwiyanto dan Kurniawan (2020) menegaskan bahwa SOP yang dijalankan secara konsisten meningkatkan loyalitas pelanggan, sedangkan beban kerja tinggi dapat menurunkan efektivitas pelaksanaannya.

Rahayu dan Rahman (2022) menambahkan bahwa kesenjangan antara harapan pelanggan dan pelaksanaan SOP di lapangan menjadi tantangan utama bagi ritel modern. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya integrasi antara kepatuhan terhadap SOP dan penerapan empati dalam pelayanan untuk mencapai kenyamanan pelanggan yang optimal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk

menggambarkan secara mendalam persepsi karyawan dan pelanggan terhadap pelayanan frontliner di Ritel X. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap makna dan pengalaman subjektif para informan dalam konteks nyata. Lokasi penelitian ditetapkan di salah satu gerai Ritel X di Surabaya yang dipilih secara *purposive* berdasarkan tingkat kunjungan pelanggan yang tinggi serta intensitas interaksi antara karyawan dan konsumen.

Subjek penelitian terdiri dari dua informan utama, yakni satu karyawan frontliner (IN-01) dan satu pelanggan tetap (IN-02). Kedua informan dipilih berdasarkan kriteria keterlibatan aktif dalam kegiatan pelayanan dan pengalaman langsung dalam proses transaksi di Ritel X. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara menggunakan pedoman pertanyaan terbuka agar informan dapat mengungkapkan pandangan dan pengalaman secara bebas, sedangkan observasi difokuskan pada interaksi pelayanan, penerapan SOP, serta suasana kerja di lapangan. Dokumentasi berupa catatan lapangan, transkrip wawancara, dan foto aktivitas operasional digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat keabsahan data.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan: (1) reduksi data, yakni penyaringan dan pemusatan data sesuai tema utama seperti penerapan SOP dan kenyamanan pelanggan; (2) penyajian data, yaitu pengorganisasian informasi ke dalam narasi dan kategori tematik; serta (3) penarikan kesimpulan, yang dilakukan secara bertahap hingga diperoleh temuan yang valid. Untuk menjamin keabsahan hasil, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari dua pihak serta mencocokkannya dengan observasi lapangan dan dokumentasi. Selain itu, *member check* dilakukan kepada informan guna memastikan kesesuaian interpretasi data. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan etika penelitian, termasuk menjaga kerahasiaan identitas informan dan menjamin partisipasi sukarela.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penelitian ini melibatkan dua informan utama yang terdiri atas satu karyawan frontliner Ritel X (IN-01) dan satu pelanggan tetap Ritel X (IN-02) di Surabaya. Kedua narasumber dipilih secara *purposive* karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses pelayanan dan interaksi pelanggan di lapangan. Keduanya memberikan sudut pandang yang saling melengkapi: IN-01 sebagai

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

pelaksana pelayanan dan IN-02 sebagai penerima layanan. Kedua informan memiliki karakteristik demografis yang berbeda, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Jenis Kelamin	Usia	Asal	Hobi	Tokoh Inspiratif	Kata Motivasi
1	IN-01 (Karyawan)	Perempuan	21 tahun	Surabaya	Memasak	Suga BTS	“Small steps every day lead to big changes.”
2	IN-02 (Pelanggan)	Perempuan	42 tahun	Surabaya	Senam Pagi	Habib Jafar	“Setiap hari adalah kesempatan baru untuk jadi lebih baik.”

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Perbedaan usia, latar belakang, dan orientasi kerja antara kedua narasumber menghasilkan pandangan yang kontras terhadap kualitas pelayanan di Ritel X. Karyawan melihat pelayanan sebagai bentuk tanggung jawab profesional untuk menjalankan SOP perusahaan, sedangkan pelanggan menilai pelayanan sebagai pengalaman emosional yang harus menyenangkan, efisien, dan penuh empati.

Hasil observasi terhadap aktivitas kerja frontliner menunjukkan bahwa karyawan memiliki beban kerja tinggi dengan rata-rata waktu interaksi pelanggan mencapai 49 jam per minggu. Aktivitas utama yang dilakukan meliputi pelayanan kasir, pengisian rak, komunikasi dengan pelanggan, pelaporan penjualan, serta pelatihan pelayanan. Karyawan berupaya mematuhi SOP, namun masih menghadapi kendala berupa multitasking saat toko ramai, kurangnya panduan penanganan keluhan, serta keterbatasan waktu istirahat.

Tabel 2. Rekap Kegiatan Subjek IN-01 (Karyawan)

No	Jenis Aktivitas	Frekuensi/Minggu	Durasi (Jam)	Catatan Utama
1	Pelayanan Kasir	6 kali	12	Cepat dan sopan, namun kurang interaktif dengan pelanggan baru
2	Pengisian Rak	4 kali	10	Disiplin terhadap SOP, sering multitasking

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

No	Jenis Aktivitas	Frekuensi/Minggu	Durasi (Jam)	Catatan Utama
3	Komunikasi Pelanggan	5 kali	8	Ramah namun belum mampu menjelaskan detail promo
4	Pelaporan Penjualan	2 kali	4	Dilakukan rutin sesuai jadwal, kadang terburu-buru di jam sibuk
5	Koordinasi Tim	2 kali	3	Komunikasi efektif, namun belum ada evaluasi pelanggan
6	Pelatihan Frontliner	1 kali	2	Materi pelatihan lebih berfokus pada standar teknis, bukan pendekatan emosional
7	Penanganan Komplain	3 kali	4	Sabar dan sopan, tetapi belum memiliki panduan menyeluruh
8	Istirahat	6 kali	6	Sering terganggu oleh permintaan pelanggan pada jam istirahat
Total Interaksi/Minggu			49 jam	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Sementara itu, hasil observasi terhadap pelanggan (IN-02) menunjukkan bahwa ia berinteraksi dengan Ritel X sekitar 5 kali per minggu dengan durasi rata-rata 5 jam/minggu. Pelanggan menilai pelayanan cepat, tetapi konsistensinya rendah antar shift. Ia menyoroti perbedaan yang signifikan antara shift pagi dan malam di mana shift pagi dinilai lebih ramah dan efisien, sedangkan shift malam cenderung pasif dan kurang bersemangat. Selain itu, pelanggan mengeluhkan kurangnya empati, kesalahan dalam penyampaian promo, serta kendala dalam transaksi digital dan sistem keanggotaan.

Tabel 3. Rekap Kegiatan Subjek IN-02 (Pelanggan)

No	Jenis Aktivitas	Frekuensi	Durasi	Catatan Utama
1	Kunjungan Rutin	5 kali	90 menit	Pelayanan cepat, namun sambutan tidak selalu ramah
2	Transaksi Kasir	5 kali	60 menit	Kasir sopan tetapi minim komunikasi

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

No	Jenis Aktivitas	Frekuensi	Durasi	Catatan Utama
3	Konsultasi Produk	3 kali	30 menit	Informasi promo sering tidak konsisten
4	Penanganan Komplain	1 kali	15 menit	Respons lambat dan perlu memanggil atasan
5	Penggunaan Aplikasi Membership	2 kali	20 menit	Karyawan kurang familiar dengan sistem
6	Interaksi Non-Transaksional	3 kali	45 menit	Interaksi sosial antar karyawan minim
7	Observasi Shift Malam	2 kali	40 menit	Shift malam cepat tapi tidak ramah
Total Interaksi			300 menit = 5 jam	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Dari hasil wawancara, IN-01 (karyawan) mengemukakan bahwa pelayanan terbaik adalah pelayanan yang memenuhi standar perusahaan dan menciptakan kepuasan pelanggan. Ia menilai sikap ramah, kesopanan, dan kesabaran merupakan komponen penting dalam menjaga kepuasan pelanggan. Ia juga menyebutkan bahwa pelatihan pelayanan dari perusahaan efektif untuk meningkatkan kualitas kerja, meskipun materi yang diberikan masih berfokus pada aspek teknis dan belum menyentuh dimensi emosional. Karyawan menyadari pentingnya dukungan manajemen berupa pelatihan lanjutan, pedoman komunikasi ramah, serta apresiasi nonfinansial untuk menjaga motivasi kerja.

Sementara itu, IN-02 (pelanggan) menilai bahwa pelayanan di Ritel X belum sepenuhnya mencerminkan nilai empati yang diharapkan. Ia menyoroti bahwa sapaan 3S sering dilakukan tanpa ekspresi tulus, kebersihan toko kurang dijaga, dan komunikasi frontliner terdengar kaku. Pelanggan juga menilai bahwa kemampuan karyawan dalam mengatasi gangguan sistem pembayaran digital masih rendah, sehingga proses transaksi kadang berjalan lambat. Dari sisi interaksi sosial, pelanggan menginginkan pelayanan yang lebih personal dan penuh perhatian, bukan sekadar pemenuhan SOP.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa baik karyawan maupun pelanggan sepakat mengenai pentingnya pelayanan berkualitas, tetapi terdapat kesenjangan persepsi (*perception gap*) mengenai makna pelayanan itu sendiri. Karyawan menilai bahwa kepatuhan terhadap SOP sudah cukup untuk

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

menciptakan kepuasan pelanggan, sedangkan pelanggan menilai pelayanan yang baik harus disertai dengan kehangatan emosional dan komunikasi empatik.

Selain kesenjangan persepsi, penelitian ini menemukan beberapa isu penting lain:

1. Kelelahan emosional (*emotional fatigue*) dialami oleh karyawan karena harus mempertahankan sikap ramah di bawah tekanan kerja tinggi, terutama saat jam sibuk.
2. Komunikasi lintas shift yang tidak efektif menyebabkan inkonsistensi informasi, terutama terkait promo dan kebijakan refund.
3. Keterbatasan kompetensi digital menghambat efisiensi pelayanan dalam transaksi non-tunai dan aplikasi keanggotaan.
4. Lingkungan fisik toko (*servicescape*) yang kurang terjaga berdampak langsung pada kenyamanan pelanggan.
5. Rendahnya penerapan empati dan personalisasi pelayanan menurunkan kedekatan emosional antara pelanggan dan karyawan.

Tabel berikut merangkum perbandingan persepsi antara kedua subjek penelitian:

Tabel 4. Perbandingan Persepsi Subjek IN-01 dan Subjek IN-02

Aspek Pelayanan	Persepsi Karyawan (IN-01)	Persepsi Pelanggan (IN-02)
Pemahaman Pelayanan	Fokus pada pelaksanaan SOP dan keramahan prosedural	Menginginkan empati, komunikasi personal, dan kehangatan emosional
Konsistensi Layanan	Dipengaruhi kondisi toko dan beban kerja	Tidak stabil antar shift dan cabang
Komunikasi	Efektif dan sopan sesuai standar	Terasa mekanis dan kurang tulus
Penguasaan Digital	Cukup memahami sistem kasir dasar	Belum mahir dalam transaksi digital
Penanganan Komplain	Sabar tetapi belum solutif	Terlalu lama dan tidak empatik
Lingkungan Toko	Dijaga sesuai prosedur kebersihan	Kurang nyaman, penataan dan kebersihan kurang konsisten

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil sintesis data kualitatif menunjukkan bahwa pelayanan di Ritel X sudah berjalan sesuai standar prosedural perusahaan namun masih belum optimal dalam membangun hubungan

emosional dengan pelanggan. Karyawan telah menunjukkan profesionalitas dalam menjalankan SOP dan pelatihan pelayanan, tetapi pelanggan masih menilai pengalaman belanja sebagai kurang hangat dan kurang responsif terhadap kebutuhan mereka.

Faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan di lapangan meliputi tekanan kerja yang tinggi, minimnya pelatihan empatik, kurangnya komunikasi lintas shift, dan keterbatasan adaptasi digital. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa meskipun sistem pelayanan telah terstruktur, aspek *human touch* belum menjadi kekuatan utama Ritel X.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa terdapat kesenjangan nyata antara pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan dan pelayanan yang dijalankan oleh karyawan. Karyawan memandang pelayanan sebagai kepatuhan terhadap prosedur, sedangkan pelanggan menilai pelayanan dari aspek emosional dan kenyamanan interpersonal. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan di Ritel X memerlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada SOP dan efisiensi, tetapi juga pada pelatihan empati, komunikasi interpersonal, kesejahteraan emosional karyawan, dan penguatan budaya pelayanan berbasis kepedulian terhadap pelanggan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Ritel X telah memenuhi standar operasional perusahaan secara prosedural, namun belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi pelanggan dalam aspek emosional dan interpersonal. Karyawan berupaya memberikan pelayanan sesuai panduan perusahaan melalui penerapan prinsip 3S (Senyum, Sapa, Salam), tetapi implementasinya di lapangan cenderung bersifat mekanis dan kurang menampilkan kehangatan emosional yang diharapkan pelanggan. Hal ini memperlihatkan bahwa pelayanan di Ritel X masih berorientasi pada efisiensi dan kepatuhan SOP, belum mengintegrasikan nilai empati sebagai bagian dari budaya kerja pelayanan.

Dari sisi karyawan, hasil wawancara memperlihatkan bahwa mereka memahami pelayanan sebagai aktivitas profesional yang menuntut disiplin, kesopanan, dan kecepatan. Persepsi ini sejalan dengan pandangan Kotler dan Keller (2022) bahwa pelayanan merupakan nilai tambah yang dihasilkan dari interaksi langsung antara penyedia jasa dan konsumen. Namun, pelanggan memaknai pelayanan bukan hanya sebagai interaksi transaksional, melainkan juga sebagai pengalaman emosional yang mencerminkan perhatian, kepedulian, dan keakraban. Perbedaan makna ini menimbulkan kesenjangan persepsi (*perception gap*) antara frontliner dan pelanggan

sebagaimana dijelaskan dalam *Service Quality Gap Model* oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), yaitu kesenjangan antara persepsi penyedia layanan dan harapan pelanggan terhadap kualitas yang sama.

Perbedaan persepsi tersebut juga tampak pada dimensi SERVQUAL yang mencakup *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *reliability* (keandalan) dan *assurance* (jaminan) telah terpenuhi melalui penerapan SOP dan standar pelayanan teknis. Namun, dimensi *empathy* (kepedulian) dan *responsiveness* (kesigapan) masih belum optimal. Pelanggan menilai bahwa karyawan kurang tanggap terhadap kondisi toko yang ramai dan sering kali tidak memberikan respon cepat terhadap keluhan atau pertanyaan pelanggan. Situasi ini memperkuat temuan Zeithaml, Bitner, dan Gremler (2020) yang menyatakan bahwa pelanggan cenderung mengevaluasi kualitas pelayanan berdasarkan pengalaman emosional yang mereka rasakan selama proses interaksi, bukan sekadar pada efisiensi teknis pelayanan.

Faktor lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah munculnya kelelahan emosional (*emotional fatigue*) di kalangan frontliner akibat tingginya intensitas kerja dan tuntutan untuk selalu menunjukkan ekspresi positif di hadapan pelanggan. Karyawan menyampaikan bahwa mereka harus tetap tersenyum dan bersikap ramah meskipun dalam kondisi stres atau kelelahan. Fenomena ini sesuai dengan teori Emotional Labor oleh Hochschild (2012) dan diperkuat oleh Grandey (2015), yang menjelaskan bahwa pekerja jasa sering kali dituntut untuk menampilkan emosi tertentu secara terus-menerus demi menjaga citra pelayanan, sehingga berisiko menimbulkan stres psikologis dan menurunkan empati terhadap pelanggan. Akibatnya, meskipun karyawan mampu menjalankan SOP dengan baik, ekspresi emosional yang mereka tampilkan menjadi kurang tulus, dan pelanggan menangkap hal tersebut sebagai ketidakhangatan pelayanan.

Selain faktor emosional, ditemukan pula permasalahan dalam komunikasi lintas shift dan transfer informasi antar karyawan. Pelanggan menilai bahwa kualitas pelayanan berbeda antara shift pagi dan malam, di mana shift malam cenderung lebih cepat namun kurang ramah. Karyawan sendiri mengakui bahwa informasi mengenai promo, stok produk, dan kebijakan perusahaan sering kali tidak tersampaikan dengan baik antar shift. Hal ini sejalan dengan temuan Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa lemahnya komunikasi internal dapat menimbulkan *information gap*, yaitu perbedaan pemahaman terhadap instruksi kerja yang mengakibatkan inkonsistensi pelayanan. Dalam konteks Ritel X, ketidakteraturan komunikasi ini berdampak pada perbedaan pelayanan di setiap waktu kerja dan menurunkan persepsi pelanggan terhadap konsistensi merek.

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin¹, Fika Syanty Ayu Febriella², Salwa Najiba³, Tan Evan Tandiyono⁴

Penelitian ini juga menyoroiti pengaruh *servicescape* atau lingkungan fisik toko terhadap persepsi pelanggan. Pelanggan menilai bahwa kebersihan, pencahayaan, dan tata letak produk di Ritel X belum selalu terjaga, terutama pada jam sibuk. Karyawan mengaku bahwa mereka sering kali sulit menjaga kebersihan karena harus membagi fokus antara pelayanan pelanggan dan pekerjaan administratif. Kondisi ini mendukung teori Bitner (1992) tentang *servicescape*, yang menyatakan bahwa lingkungan fisik merupakan stimulus penting yang memengaruhi emosi, perilaku, dan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Ketika kondisi fisik toko tidak nyaman, pelanggan akan menilai pelayanan secara keseluruhan menjadi kurang baik, meskipun interaksi dengan karyawan berjalan lancar.

Aspek lain yang berpengaruh signifikan terhadap pengalaman pelanggan adalah kompetensi digital frontliner. Digitalisasi pelayanan di Ritel X melalui sistem pembayaran non-tunai, aplikasi keanggotaan, dan promo digital belum berjalan optimal karena sebagian karyawan belum terbiasa menggunakan teknologi tersebut. Hal ini menyebabkan proses transaksi digital sering kali terhambat dan menimbulkan persepsi negatif terhadap efisiensi pelayanan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zhou et al. (2023) yang menyebutkan bahwa kemampuan digital karyawan berperan penting dalam membentuk persepsi pelanggan terhadap profesionalisme ritel modern. Kesenjangan digital ini menunjukkan perlunya pelatihan berkelanjutan bagi karyawan agar mampu mengimbangi transformasi teknologi dalam industri jasa.

Lebih lanjut, hasil wawancara juga mengungkap peran penting manajemen dalam membentuk budaya pelayanan berbasis empati. Karyawan menilai bahwa manajemen berperan sebagai teladan dan penentu standar perilaku pelayanan. Namun, pelanggan merasa bahwa nilai-nilai pelayanan belum diterapkan secara merata di seluruh cabang. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya pelayanan di Ritel X masih berfokus pada kepatuhan terhadap aturan, bukan pada pembentukan nilai kerja yang berorientasi pada pelanggan. Lovelock dan Wirtz (2020) menegaskan bahwa budaya pelayanan yang efektif harus mencakup tiga hal: konsistensi perilaku di seluruh tingkatan organisasi, sistem penghargaan berbasis kinerja pelayanan, dan pelatihan empatik yang berkesinambungan.

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan Ritel X masih menghadapi tantangan pada dua aspek utama: pertama, ketidakseimbangan antara efisiensi prosedural dan kedalaman emosional pelayanan; kedua, kurangnya sistem dukungan organisasi dalam menjaga kesehatan emosional karyawan dan memperkuat koordinasi antar shift. Kondisi ini

berdampak pada munculnya kesenjangan antara pelayanan yang diinginkan pelanggan dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan.

Untuk memperbaiki situasi tersebut, perusahaan perlu memperluas fokus pelatihan tidak hanya pada aspek teknis tetapi juga pada dimensi komunikasi interpersonal, kecerdasan emosional, dan empati pelanggan. Selain itu, perlu diterapkan sistem evaluasi yang berbasis pada kepuasan pelanggan dan bukan hanya efisiensi kerja. Dengan demikian, Ritel X dapat membangun budaya pelayanan yang lebih manusiawi, berkelanjutan, dan selaras dengan tuntutan pelanggan modern yang semakin mengutamakan pengalaman emosional dalam interaksi layanan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan di Ritel X telah berjalan sesuai dengan standar prosedural perusahaan, namun belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan dari aspek emosional dan interpersonal. Karyawan frontliner memahami pelayanan sebagai kepatuhan terhadap SOP dan kecepatan kerja, sementara pelanggan memaknai pelayanan sebagai pengalaman yang hangat, empatik, dan konsisten. Perbedaan persepsi tersebut menimbulkan kesenjangan kualitas (*service gap*) yang dipengaruhi oleh faktor kelelahan emosional, lemahnya komunikasi antar shift, keterbatasan kompetensi digital, serta kurangnya pelatihan berbasis empati. Selain itu, kondisi lingkungan fisik toko (*servicescape*) dan budaya pelayanan yang masih berorientasi pada efisiensi turut menurunkan kenyamanan pelanggan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan di Ritel X perlu diarahkan pada penguatan pelatihan empatik, penguasaan teknologi, kesejahteraan emosional karyawan, serta penanaman budaya pelayanan yang berorientasi pada pengalaman dan kepuasan pelanggan secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, S. (2022). *Measuring service quality in modern retail: Evidence from convenience stores in Southeast Asia*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(3), 310–328. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2021-0294>
- Aryani, D., & Rosinta, F. (2018). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan pada ritel modern di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 12(1), 24–35. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.12.1.24-35>
- Ashford, S. J., & Hall, D. T. (2011). *Emotional Intelligence and Service Interaction: Managing*

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin ¹, Fika Syanty Ayu Febriella ², Salwa Najiba ³, Tan Evan Tandiyono ⁴

Emotions in Customer Service. New York: Oxford University Press.

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Data Perkembangan Toko Ritel dan Minimarket di Indonesia 2020–2024*. Jakarta: BPS.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Dwiyanto, A., & Kurniawan, T. (2020). Analisis persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan minimarket Indomaret. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(2), 55–70.
- Grandey, A. A. (2015). *Emotional Labor: Putting the Service in Service Work*. New York: Routledge.
- Hidayat, R., & Maulidah, N. (2021). Pengaruh perilaku frontliner terhadap loyalitas pelanggan pada ritel modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 7(3), 201–214.
- Indomaret Corporate Communication. (2023). *Laporan Tahunan dan Kinerja Pelayanan Ritel Modern*. Jakarta: PT Indomarco Prismatama.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2022). *Statistik Perkembangan Ritel Modern di Indonesia*. Jakarta: Pusat Data dan Informasi Perdagangan.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2019). Drivers of customer engagement in the service sector. *Journal of Service Research*, 22(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1094670518820199>
- Lestari, M., & Pramono, D. (2020). Emotional labor and service performance among retail employees. *Asian Journal of Business and Management Research*, 10(3), 45–53.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). Singapore: Pearson Education Asia.
- Nielsen Indonesia. (2021). *Consumer Behavior and Modern Trade Report*. Jakarta: NielsenIQ.
- 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.
- Putri, A. M., & Yulianto, E. (2021). Analisis pengaruh lingkungan toko (servicescape) terhadap persepsi pelanggan di Indomaret. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 98(1), 10–20.
- Rahayu, S., & Rahman, F. (2022). Kesenjangan persepsi karyawan dan pelanggan terhadap pelayanan jasa di ritel modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(4), 456–471.

Krisis Empati di Era Layanan Cepat: Persepsi Karyawan dan Pelanggan terhadap Pelayanan Frontliner di Ritel Modern (Studi Kasus pada Subjek IN-01 dan Subjek IN-02)
Harun Aminuddin ¹, Fika Syanty Ayu Febriella ², Salwa Najiba ³, Tan Evan Tandiyono ⁴

<https://doi.org/10.22146/jebi.45621>

- Setiawan, H., & Dewi, K. (2023). Analisis efektivitas pelatihan frontliner terhadap peningkatan kualitas layanan di Indomaret. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 78–89.
- Statista. (2024). *Retail Industry in Indonesia: Market Overview and Customer Trends*. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/6549/retail-in-indonesia>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2019). *Service, Quality & Satisfaction* (5th ed.). Yogyakarta: Andi
- Wijaya, S. (2024). Strategi digitalisasi pelayanan ritel dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. *Jurnal Teknologi dan Bisnis Digital Indonesia*, 3(2), 112–127.
<https://doi.org/10.52358/jtbdi.v3i2.582>
- Yuliana, E., & Santoso, A. (2020). Konsistensi pelayanan antar shift sebagai determinan persepsi pelanggan ritel. *Jurnal Bisnis dan Pemasaran Modern*, 8(1), 33–44.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Zhang, H., & Chen, Y. (2025). Service empathy and customer satisfaction in convenience retail chains: A cross-cultural analysis. *Journal of Service Management Research*, 4(1), 22–40.
<https://doi.org/10.1080/servmanres.2025.01234>