PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR LAYANAN DAN IMPLIKASINYA BAGI KONSISTENSI KINERJA LAYANAN STUDI KASUS JIWAN COFFEE & THINGS CIREBON

Bellahanda Indira Askari[1], Emmilia Nadira Satiti[2], Alip Suroto[3]

[1,2,3]*Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid*
E-mail : bellahanda.iii12@gmail.com

ABSTRAK

Konsistensi layanan menjadi persoalan penting dalam usaha penyediaan makanan dan minuman karena kualitas layanan tidak hanya bergantung pada keberadaan standar operasional prosedur (SOP), tetapi juga pada cara karyawan memahami dan menjalankannya dalam situasi kerja yang berubah. Penelitian ini bertujuan menganalisis persepsi karyawan terhadap SOP layanan, bentuk pelaksanaan SOP dalam kondisi operasional yang berbeda, serta kondisi manajerial yang memperkuat atau melemahkan konsistensi layanan di Jiwan Coffee & Things Cirebon. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (embedded single-case study). Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 10 informan yang terdiri atas tiga karyawan operasional, dua manajer atau supervisor, dan lima pelanggan berulang; sepuluh sesi observasi nonpartisipatif; serta telaah dokumen organisasi. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada Februari sampai Maret 2026 dalam rentang penelitian Oktober 2025 sampai April 2026. Analisis mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, pengodean awal dan terfokus, perbandingan lintas sumber, penyusunan pola, serta verifikasi kesimpulan. Hasil menunjukkan bahwa karyawan umumnya memaknai SOP sebagai kerangka kerja yang membantu keteraturan, kecepatan, dan ketepatan layanan. Namun, pelaksanaan menjadi kurang konsisten pada jam sibuk karena tekanan antrean, ketidakseimbangan rasio staf dan pelanggan, serta keterbatasan kapasitas pengawasan. Sosialisasi bertingkat, pemantauan melalui beberapa metode, dan penanganan keluhan yang berorientasi pada pemulihan layanan menjadi kekuatan organisasi, sedangkan evaluasi yang cenderung reaktif dan revisi SOP yang lambat membatasi pembelajaran organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa persepsi positif merupakan kondisi yang mendukung implementasi, tetapi konsistensi layanan memerlukan penguatan manajemen yang berulang dan klasifikasi langkah SOP yang bersifat wajib serta adaptif.

Kata Kunci : *SOP Layanan; Persepsi Karyawan; Kinerja Layanan; Konsistensi Layanan; Penguatan Manajemen.*

PENDAHULUAN

Industri penyediaan makanan dan minuman di Indonesia berkembang dalam skala besar dan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Badan Pusat Statistik mencatat sekitar 5,28 juta usaha penyediaan makanan dan minuman pada 2024 (Badan Pusat Statistik, 2025). Skala tersebut menunjukkan bahwa daya saing tidak hanya ditentukan oleh diferensiasi produk, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mempertahankan pengalaman pelanggan secara konsisten. Produk minuman relatif mudah ditiru, sedangkan kualitas interaksi sejak pelanggan datang, melakukan pemesanan, menerima produk, sampai menyampaikan keluhan bergantung pada perilaku karyawan dan kondisi operasional yang dinamis.

Karakteristik jasa membuat kualitas layanan tidak lahir hanya dari rancangan prosedur. Layanan diproduksi dan dikonsumsi melalui interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, sehingga kualitas aktual dipengaruhi oleh pemahaman karyawan, tekanan waktu, beban kerja, koordinasi tim, ketersediaan sumber daya, dan dukungan pimpinan. Literatur mengenai iklim layanan (service climate) menunjukkan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas membentuk perilaku pelayanan karyawan melalui kebijakan, praktik, dan penguatan sehari-hari (Abu Bakar et al., 2023; Lin et al., 2021; Fehl et al., 2026). Penelitian perhotelan juga menunjukkan bahwa pengambilan perspektif pelanggan, perilaku adaptif, dan kepemimpinan empatik berkaitan dengan kualitas layanan serta kemampuan memecahkan masalah pelanggan (Dong & Hon, 2025; Mohd-Shamsudin et al., 2024; Peng et al., 2022).

Standar operasional prosedur (standard operating procedure/SOP) digunakan untuk mengurangi variasi layanan melalui urutan kerja, pembagian tanggung jawab, standar minimum, dan titik pengendalian. Namun, SOP tertulis tidak identik dengan implementasi yang konsisten. Studi pada layanan makanan dan minuman memperlihatkan bahwa beberapa prosedur dapat dilaksanakan secara optimal, sedangkan prosedur lain melemah karena keterbatasan tenaga kerja, beban tanggung jawab, supervisi yang tidak merata, serta evaluasi yang belum sistematis (Wahyuniati et al., 2023). Temuan tersebut memperlihatkan kesenjangan antara SOP sebagai dokumen formal dan SOP sebagai praktik kerja.

Kesenjangan itu dapat dianalisis melalui empat lapisan. SOP yang dirancang (SOP as designed) merujuk pada prosedur formal organisasi. SOP yang dipahami (SOP as understood) merujuk pada makna yang dibentuk karyawan terhadap tujuan dan isi prosedur. SOP yang dijalankan (SOP as enacted) merujuk pada praktik aktual yang dapat berupa kepatuhan, penyesuaian, penghilangan langkah, atau jalan pintas. Layanan yang dialami (service as experienced) merujuk pada konsekuensi praktik tersebut bagi pelanggan, terutama dalam bentuk ketepatan, kecepatan, responsivitas, dan kualitas interaksi. Perspektif ini menggeser pertanyaan dari "apakah SOP berpengaruh" menuju "bagaimana SOP diterjemahkan menjadi tindakan dan mengapa penerapannya berbeda antarsituasi".

Jiwan Coffee & Things Cirebon menjadi relevan karena organisasi telah memiliki SOP layanan, tetapi pengalaman operasional menunjukkan variasi pada kecepatan, ketepatan pesanan, komunikasi, dan respons terhadap keluhan. Situasi tersebut membentuk kasus yang jelas: standar formal tersedia, namun konsistensi praktik dipengaruhi oleh cara karyawan menafsirkan SOP dan oleh kapasitas organisasi dalam memperkuatnya.

Penelitian terdahulu dapat dikelompokkan dalam tiga arus. Arus pertama menempatkan SOP sebagai instrumen formal yang berkaitan dengan kualitas produk atau layanan (Devara & Abryanto, 2024; Wahyuniati et al., 2023). Arus kedua menekankan faktor manusia dan iklim

layanan, terutama komitmen manajer, kepemimpinan yang memberdayakan, dan kualitas layanan internal (Lin et al., 2021). Arus ketiga menyoroti perilaku adaptif dan orientasi pelanggan sebagai dasar kemampuan karyawan merespons situasi yang tidak sepenuhnya tercakup dalam prosedur (Dong & Hon, 2025; Peng et al., 2022). Ketiga arus tersebut masih menyisakan kebutuhan untuk menjelaskan mekanisme mikro yang menghubungkan dokumen SOP, interpretasi karyawan, praktik aktual, dan pengalaman pelanggan melalui bukti lintas sumber.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana karyawan memaknai kejelasan, relevansi, keterlaksanaan, dan legitimasi SOP layanan? Kedua, bagaimana SOP dijalankan, disesuaikan, atau tidak dijalankan dalam kondisi operasional yang berbeda? Ketiga, bagaimana kondisi manajemen dan tekanan operasional memperkuat atau melemahkan konsistensi implementasi SOP serta pengalaman layanan pelanggan? Penelitian bertujuan menjelaskan hubungan prosesual tersebut, bukan menguji hubungan sebab-akibat secara statistik. Kontribusi penelitian terletak pada penempatan SOP sebagai praktik yang ditafsirkan dan dijalankan dalam layanan sehari-hari.

Tinjauan Pustaka Dan Kerangka Analitis

Persepsi Karyawan terhadap SOP

Persepsi dalam organisasi merupakan proses pemberian makna terhadap aturan, situasi, dan ekspektasi kerja. Karyawan dapat membaca dokumen yang sama, tetapi membentuk pemahaman yang berbeda berdasarkan pengalaman, pengetahuan tentang tujuan prosedur, keyakinan terhadap manfaatnya, serta penilaian atas kelayakan penerapan dalam kondisi nyata. Persepsi terhadap aturan bukan penerimaan pasif, melainkan proses aktif menyusun makna: karyawan tidak hanya membaca teks, tetapi menyelaraskannya dengan pengalaman masa lalu, kerangka berpikir yang sudah terbentuk, dan konteks nyata tempat kerja, sehingga ketiadaan penjelasan mengenai alasan di balik aturan membuat setiap orang cenderung mengisinya dengan asumsi sendiri (Maitlis & Sonenshein, 2023). Penelitian ini menggunakan istilah persepsi secara kualitatif sebagai konstruksi makna, bukan sebagai skor numerik.

Empat konsep peka (sensitizing concepts) digunakan untuk membantu pembacaan data. Kejelasan (clarity) merujuk pada kemudahan memahami isi dan urutan prosedur. Transparansi alur dan alasan prosedur meningkatkan keseragaman pemahaman sekaligus kepercayaan karyawan (Fang et al., 2025). Relevansi (relevance) merujuk pada kesesuaian prosedur dengan tugas dan kebutuhan pelanggan. Karyawan cenderung menolak mematuhi prosedur yang dianggap tidak berhubungan dengan hasil kerja atau kepuasan pelanggan, sekalipun rumusannya sudah jelas (Nazir & Islam, 2024). Keterlaksanaan (feasibility) merujuk pada kemungkinan menjalankan prosedur dengan waktu, personel, dan sumber daya yang tersedia. Ketidaklayakan sumber daya turut mengikis kepercayaan karyawan terhadap tujuan prosedur itu sendiri (Grimmelikhuijsen et al., 2023). Legitimasi (legitimacy) merujuk pada keyakinan bahwa prosedur layak dipatuhi karena selaras dengan tujuan layanan dan diperkuat secara konsisten oleh manajemen. Legitimasi terbentuk dari tiga hal, yaitu kesesuaian tujuan, konsistensi penerapan, dan dukungan tindakan nyata pimpinan, bukan sekadar perintah tertulis (Colquitt & Zipay, 2023). Keempat konsep tersebut berfungsi sebagai panduan awal, sedangkan tema akhir tetap dibangun dari pola empiris.

Implementasi SOP sebagai Spektrum Praktik

Implementasi SOP tidak selalu berbentuk pilihan biner antara patuh dan tidak patuh. Lingkungan jasa yang dinamis memungkinkan empat bentuk pelaksanaan: kepatuhan penuh (adherence), terjadi jika prosedur jelas, relevan, terjangkau sumber dayanya, dan didukung manajemen (Nazir & Islam, 2024). adaptasi fungsional (functional adaptation), studi di layanan

kesehatan dan perhotelan menunjukkan adaptasi fungsional meningkatkan kepuasan pelanggan hingga 35% tanpa menurunkan standar keamanan/kepatuhan inti (Leka et al., 2025), penghilangan langkah (omission), biasanya muncul karena keterbatasan sumber daya, beban kerja berlebih, atau langkah yang dianggap tidak relevan (Grimmelikhuijsen et al., 2023). dan deviasi yang merusak tujuan layanan (damaging deviation). Menurut Pereira et al. (2026), jenis ini paling jarang terjadi jika karyawan memahami manfaat aturan dan melihat manajemen juga mematuhinya. Literatur implementasi menekankan bahwa kesetiaan terhadap desain (fidelity) dan adaptasi perlu dianalisis secara bersamaan karena prosedur selalu berhadapan dengan lokal (Hasson et al., 2023).

Perbedaan tersebut penting dalam kedai kopi. Menyingkat kalimat sapaan ketika antrean memanjang dapat menjadi adaptasi fungsional apabila keramahan tetap terjaga. Menghilangkan konfirmasi pesanan memiliki risiko yang berbeda karena dapat meningkatkan kesalahan. Analisis implementasi karena itu perlu menilai langkah yang berubah, alasan perubahan, keberlanjutan tujuan layanan, dan konsekuensi yang muncul.

Kinerja Layanan dan Pengalaman Pelanggan

Kinerja layanan dalam penelitian ini dibaca pada tingkat proses, meliputi kecepatan, ketepatan, konsistensi komunikasi, kompetensi menjelaskan produk, dan kemampuan memulihkan layanan ketika terjadi kesalahan. Kerangka SERVQUAL digunakan sebagai rujukan konseptual untuk memahami reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik, tetapi penelitian tidak melakukan pengukuran SERVQUAL secara kuantitatif (Arli, 2024).

Pelanggan tidak mengalami SOP sebagai dokumen, melainkan merasakan konsekuensinya. Perspektif pelanggan digunakan untuk memeriksa apakah praktik yang dijelaskan oleh karyawan dan manajemen tercermin dalam pengalaman layanan. Pendekatan lintas perspektif sejalan dengan pandangan bahwa kualitas layanan berada pada pertemuan antara sistem internal organisasi dan evaluasi pelanggan (Alam, 2024; Lo et al., 2024).

Kerangka Analitis

Penelitian memandang implementasi SOP sebagai proses yang berurutan, tetapi tidak sepenuhnya linear. SOP formal menyediakan struktur awal. Karyawan kemudian menafsirkan kejelasan, relevansi, keterlaksanaan, dan legitimasi prosedur. Interpretasi tersebut tercermin dalam praktik kepatuhan, adaptasi, atau penghilangan langkah. Praktik aktual membentuk konsistensi proses dan pengalaman pelanggan. Penguatan manajemen, tekanan operasional, kapasitas personel, koordinasi tim, dan ketersediaan sumber daya membentuk seluruh proses tersebut.



Gambar 1. Model analitis translasi SOP formal menjadi konsistensi layanan

Model tersebut merupakan kerangka analitis untuk mengorganisasi bukti lintas sumber dan menjelaskan mekanisme proses. Model tidak diposisikan sebagai model kausal yang diuji secara statistik.

METODE

Desain dan Batas Kasus

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal terpancang (embedded single-case study). Desain ini dipilih karena penelitian berupaya memahami implementasi SOP sebagai fenomena kontemporer yang tidak dapat dipisahkan dari kondisi kerja sehari-hari (Miller et al., 2023). Kasus utama ialah proses implementasi SOP layanan di Jiwan Coffee & Things Cirebon. Unit analisis terpancang mencakup perspektif karyawan operasional, manajemen atau supervisor, pelanggan berulang, episode layanan yang diamati, dan dokumen organisasi.

Lokasi penelitian berada di Jiwan Coffee & Things, Jalan R. Dewi Sartika Nomor 58, Kenanga, Kecamatan Sumber, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Rentang penelitian berlangsung Oktober 2025–April 2026, sedangkan pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada Februari–Maret 2026.

Informan dan Strategi Pemilihan

Informan dipilih dalam dua tahap. Tahap pertama menggunakan pemilihan bertujuan (purposive sampling) untuk memperoleh perspektif internal dari individu yang terlibat langsung dalam layanan atau pengawasan SOP. Tahap kedua menggunakan pemilihan berantai (snowball sampling) untuk menjangkau pelanggan yang memiliki pengalaman kunjungan berulang. Jumlah informan ditentukan berdasarkan kekuatan informasi (information power), kekhususan kasus, kualitas dialog, penggunaan kerangka analitis, dan kedalaman analisis, bukan representasi statistik (Roberts et al., 2026).

Tabel 1. Komposisi informan dan fungsi analitis

Kelompok Informan	Jumlah	Teknik	Fungsi Analitis
Karyawan operasional	3	Pemilihan bertujuan	Pemahaman, pelaksanaan, hambatan, dan adaptasi SOP
Manajer/supervisor	2	Pemilihan bertujuan	Desain, sosialisasi, pemantauan, umpan balik, dan evaluasi SOP
Pelanggan berulang	5	Pemilihan berantai	Konsistensi layanan, pengalaman keluhan, dan alasan kunjungan ulang
Total	10	—	Triangulasi perspektif internal dan eksternal

Kriteria informan internal meliputi pengalaman kerja sekurang-kurangnya tiga bulan, keterlibatan langsung dalam layanan atau supervisi, serta kesediaan berpartisipasi. Pemilihan berantai pada pelanggan memiliki risiko bias jaringan karena partisipan dapat berasal dari lingkaran sosial yang berdekatan dengan karyawan. Perspektif pelanggan karena itu digunakan untuk memperkaya dan memeriksa temuan, bukan untuk mewakili seluruh populasi pelanggan.

Pengumpulan Data

Peneliti menjadi instrumen utama (human instrument) dan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur sebagai alat bantu eksplorasi (Ruslin et al., 2022). Data dikumpulkan

melalui wawancara, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap seluruh informan dengan durasi sekitar 30–60 menit per sesi. Sepuluh sesi observasi mencakup variasi waktu layanan untuk menangkap perbedaan kondisi normal dan jam sibuk. Dokumen yang ditelaah meliputi SOP resmi, materi pelatihan atau briefing, serta catatan operasional yang tersedia.

Tabel 2. Sumber data dan fungsi triangulasi

Sumber Data	Volume	Fokus	Fungsi Triangulasi
Wawancara semi-terstruktur	10 informan	Makna SOP, pengalaman implementasi, hambatan, penguatan manajemen, dan pengalaman pelanggan	Menjelaskan alasan dan interpretasi subjektif
Observasi nonpartisipatif	10 sesi	Urutan layanan, perubahan praktik, interaksi, waktu tunggu, dan respons terhadap masalah	Membandingkan narasi dengan praktik aktual
Dokumentasi	SOP dan dokumen pendukung	Standar formal, materi sosialisasi, serta catatan evaluasi	Membandingkan standar organisasi dengan pelaksanaan

Analisis Data

Analisis mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Strategi analisis bersifat gabungan deduktif-induktif. Konsep kejelasan, relevansi, keterlaksanaan, legitimasi, penguatan manajemen, dan konsistensi layanan digunakan sebagai titik tolak, sedangkan kategori akhir dikembangkan dari pola yang muncul dalam data.

Tahapan analisis meliputi transkripsi dan anonimisasi, pembacaan berulang, pengodean siklus pertama untuk menandai unit makna, pengodean terfokus untuk membentuk kategori, pengodean pola untuk menyusun tema, perbandingan lintas sumber, serta pencarian kasus negatif. Matriks tematik digunakan untuk membandingkan pandangan karyawan, manajemen, pelanggan, observasi, dan dokumen. Kesimpulan diverifikasi dengan memeriksa konsistensi bukti dan mencatat perbedaan antarinforman.

Tabel 3. Analisis dari unit makna menuju tema

Unit Makna	Kode Awal	Kategori	Tema
SOP membantu mengatur urutan kerja	SOP sebagai panduan	Kegunaan prosedural	SOP sebagai kerangka kerja
Layanan lebih cepat dan tepat ketika prosedur dipahami	Kecepatan; ketepatan	Konsistensi proses	Persepsi dan kinerja layanan
Langkah tertentu dilewati pada jam sibuk	Tekanan operasional; penghilangan langkah	Kesenjangan implementasi	Adaptasi dan risiko layanan
Sosialisasi, supervisi, dan evaluasi tidak selalu seragam	Penguatan tidak konsisten	Kondisi manajemen	Penguatan manajemen sebagai

mekanisme
implementasi

Keabsahan, Refleksivitas, dan Etika

Keabsahan data dinilai melalui kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas (Ahmed, 2024). Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, pemeriksaan anggota kepada informan kunci, serta pencarian bukti yang tidak sejalan dengan pola dominan. Dependabilitas dibangun melalui dokumentasi keputusan pengodean dan perubahan kategori. Konfirmabilitas memerlukan memo refleksif yang membedakan data, interpretasi, dan asumsi peneliti. Transferabilitas didukung melalui deskripsi kasus yang memadai.

Pelaporan penelitian ini mengacu pada dua pedoman pelaporan kualitatif yang saling melengkapi. Standards for Reporting Qualitative Research (SRQR) memuat 21 item pelaporan yang mencakup perumusan masalah dan tujuan penelitian, pendekatan serta paradigma kualitatif yang digunakan, karakteristik dan refleksivitas peneliti, konteks penelitian, strategi pengambilan informan, prosedur etika, metode serta instrumen pengumpulan data, proses analisis data, teknik peningkatan kepercayaan (trustworthiness) temuan, hingga keterbatasan dan kontribusi penelitian. Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ) melengkapi SRQR melalui 32 item yang terbagi ke dalam tiga domain, yaitu (1) tim peneliti dan refleksivitas, mencakup karakteristik personal peneliti serta hubungan peneliti dengan informan; (2) desain studi, mencakup kerangka teoretis, pemilihan partisipan, latar penelitian, dan prosedur pengumpulan data; serta (3) analisis dan temuan, mencakup proses analisis data dan cara penyajian hasil. Kedua pedoman tersebut digunakan sebagai daftar periksa pada setiap tahap penelitian: peran peneliti sebagai instrumen utama dilaporkan pada bagian Pengumpulan Data, prosedur serta alasan pemilihan informan dijelaskan pada bagian Informan dan Strategi Pemilihan, sedangkan tahapan pengodean, kategorisasi, dan penarikan tema dilaporkan pada bagian Analisis Data. Kepatuhan terhadap SRQR dan COREQ memastikan proses penelitian dapat ditelusuri ulang (auditable) oleh pembaca maupun peneliti lain, sekaligus memenuhi standar pelaporan yang lazim disyaratkan jurnal-jurnal bereputasi di bidang metode kualitatif (Yıldırım et al., 2025).

Aspek etika penelitian dipenuhi melalui persetujuan lisan (informed consent) dari seluruh informan sebelum wawancara dan observasi dilakukan, penjelasan tujuan penelitian serta hak informan untuk menolak atau menghentikan partisipasi kapan pun, serta anonimisasi identitas informan pada seluruh transkrip dan kutipan yang disajikan. Data disimpan secara rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis menghasilkan enam tema yang menjelaskan cara SOP dipahami, dijalankan, dan dialami oleh pelanggan. Tema-tema tersebut dibangun melalui perbandingan antara karyawan operasional (I-1 sampai I-3), manajemen atau supervisor (I-4 dan I-5), serta pelanggan berulang (I-6 sampai I-10), lalu diperiksa melalui observasi dan dokumen organisasi. Tema 1 dan 2 menjawab rumusan masalah pertama mengenai pemaknaan karyawan terhadap SOP, tema 3 dan 5 menjawab rumusan masalah kedua mengenai pelaksanaan dan penyesuaian SOP pada kondisi operasional yang berbeda, sedangkan tema 4 dan 6 menjawab rumusan masalah ketiga mengenai kondisi manajemen dan tekanan operasional yang memperkuat atau melemahkan konsistensi layanan.

Tabel 4. Tema utama hasil analisis

Tema	Pola Empiris	Sumber Utama	Kutipan
1. SOP sebagai kerangka kerja	SOP membantu mengatur urutan transaksi, penyajian, dan interaksi dasar	I-1, I-3	1. Kutipan "Sehari hari saya mengikuti urutan standar dari menyapa, mengambil pesanan, konfirmasi ke kasir, sampai penyajian" terdapat pada I-1.2. Kutipan "Saya selalu konfirmasi pesanan sebelum di input, lalu menyebutkan total harga dengan jelas dan mengucapkan terima kasih di akhir transaksi sesuai standar" terdapat pada I-3.
2. Sosialisasi bertingkat	Dokumen dan pelatihan awal dilengkapi pembelajaran melalui mentoring lapangan	I-1, I-4	1. Kutipan "Untuk karyawan baru... dari SPV itu kasih dulu dalam bentuk soft file... Nah kalau untuk karyawan lama, sosialisasinya lebih ke arah pendampingan langsung dari head server, jadi semacam mentoring di lapangan" terdapat pada I-4.2. Kutipan "Waktu awal masuk saya dapat pelatihan sekitar satu minggu, didampingi senior. Ada data panduan SOP juga, tapi lebih banyak belajar langsung praktik di outlet." terdapat pada I-1.
3. Kesenjangan pada jam sibuk	Langkah tertentu dipersingkat atau dilewati ketika antrean meningkat	I-1, I-6	1. Kutipan "Saat jam sibuk weekend, SOP mengharuskan konfirmasi ulang pesanan ke pelanggan sebelum diproses, tapi karena antrean panjang itu jadi menghambat, akhirnya beberapa staf melewati langkah itu." terdapat pada I-1.2. Kutipan "Saat weekend atau jam makan siang antrean lebih panjang dan waktu tunggu jelas lebih lama dibanding hari biasa pagi hari." terdapat pada I-6.
4. Pemantauan multipel, kapasitas terbatas	CCTV, kunjungan langsung, laporan kepala pelayanan, dan observasi supervisor digunakan, tetapi pengawas tidak selalu tersedia pada setiap shift	I-4, I-5	1. Kutipan "Pemantauannya itu ada dua cara. Pertama dari CCTV... Kedua, ada kebiasaan dari anak-anak manajemen sendiri yang sering visit ke outlet secara langsung, jadi semacam sidak." terdapat pada I-4.2. Kutipan "Tantangan yang paling terasa itu soal jumlah PIC, karena kita cuma ada 2 PIC yang bertanggung jawab terhadap shift yang menjalankan SOP... pengawasan itu jadi nggak bisa

			maksimal seratus persen di setiap waktu." terdapat pada I-5.
5. Pemulihan layanan berorientasi retensi	Permintaan maaf, penggantian pesanan, dan kompensasi nonfinansial digunakan untuk mempertahankan hubungan pelanggan	I-4, I-5	1. Kutipan "Biasanya langkah pertama itu meminta maaf dulu... juga dikasih semacam compliment atau perhatian khusus, supaya pelanggan tetap merasa dihargai dan nggak kapok untuk balik lagi." terdapat pada I-4.2. Kutipan "Langkah pertama itu dicari tahu dulu akar masalahnya apa, baru setelah itu kita say sorry ke pelanggan yang bersangkutan. Selain minta maaf, biasanya juga dikasih compliment." terdapat pada I-5.
6. Konsistensi sebagai dasar loyalitas	Konsistensi rasa dan keramahan menjadi alasan utama kunjungan ulang, meskipun kedalaman pengetahuan produk masih berbeda antarbarista	I-6, I-7	1. Kutipan "Konsistensi rasa dan sikap staf yang ramah, itu yang membuat saya balik terus ke sini dibanding tempat lain." terdapat pada I-6.2. Kutipan "Kalau untuk kualitas rasa relatif konsisten, tapi kedalaman penjelasan soal produk memang tergantung barista yang bertugas, ada yang lebih detail ada yang standar saja." terdapat pada I-7.

SOP Dipersepsikan sebagai Kerangka Kerja yang Memudahkan Layanan

Karyawan operasional pada umumnya memaknai SOP sebagai panduan yang mengurangi ketidakpastian dalam urutan pelayanan. Aspek transaksi, konfirmasi pesanan, penyajian inti, dan keramahan dasar dinilai relatif jelas. Perspektif manajemen menguatkan temuan tersebut karena SOP digunakan sebagai acuan pelatihan awal dan evaluasi perilaku layanan. Konvergensi kedua kelompok menunjukkan bahwa SOP telah memiliki legitimasi praktis sebagai rujukan bersama, bukan sekadar dokumen administratif.

Persepsi positif tersebut berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan karena karyawan memiliki urutan tindakan yang lebih terstruktur. Namun, data juga menunjukkan bahwa kejelasan tidak merata pada seluruh situasi. Penanganan lonjakan pelanggan, koordinasi informasi promosi, dan pembagian peran ketika staf terbatas belum dijelaskan secara cukup rinci. SOP karena itu lebih kuat pada layanan rutin daripada situasi nonstandar.

Sosialisasi Berlangsung melalui Dokumen dan Pembelajaran Lapangan

Sosialisasi SOP berlangsung secara bertingkat. Karyawan baru menerima dokumen atau materi awal, sedangkan penguasaan praktis berkembang melalui mentoring, pengamatan rekan kerja, dan koreksi supervisor. Pola ini memperlihatkan bahwa transfer prosedur tidak hanya terjadi melalui komunikasi tertulis, tetapi juga melalui pembelajaran sosial dalam shift kerja.

Pembelajaran lapangan membantu karyawan menyesuaikan prosedur dengan ritme operasional. Namun, ketergantungan pada mentoring informal dapat menghasilkan variasi apabila setiap mentor menekankan bagian yang berbeda. Temuan tersebut menjelaskan mengapa karyawan

dapat memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan umum, tetapi berbeda dalam rincian pelaksanaan.

Jam Sibuk Memperbesar Kesenjangan antara SOP Formal dan Praktik Aktual

Kesenjangan implementasi paling kuat muncul pada kondisi antrean panjang. Karyawan I-1 dan I-2 mengakui bahwa beberapa langkah pelayanan dipersingkat agar aliran pesanan tetap bergerak. Manajemen I-5 mengaitkan kondisi tersebut dengan keterbatasan personel pelaksana dan pengawas. Pelanggan I-6, I-8, dan I-

10 merasakan konsekuensinya melalui waktu tunggu yang lebih panjang. Konvergensi tiga kelompok menunjukkan bahwa tekanan operasional merupakan kondisi penting yang membentuk pelaksanaan SOP.

Penyesuaian pada jam sibuk tidak seluruhnya dapat dikategorikan sebagai pelanggaran. Beberapa perubahan berfungsi mempertahankan kecepatan, tetapi penghilangan langkah yang berkaitan dengan konfirmasi pesanan atau komunikasi status pesanan berpotensi meningkatkan kesalahan. Temuan ini memperlihatkan perlunya pembedaan antara adaptasi fungsional dan deviasi yang menurunkan mutu layanan.

Pemantauan Menggunakan Beberapa Metode, tetapi Penguatan Belum Merata

Manajemen menggunakan observasi langsung, kamera pengawas, kunjungan mendadak, laporan kepala pelayanan, dan pemeriksaan perilaku layanan untuk memantau kepatuhan. Penggunaan beberapa metode memberi peluang untuk menangkap praktik yang tidak tercatat dalam dokumen. Namun, keterbatasan jumlah supervisor membuat intensitas pemantauan berbeda antarsift.

Evaluasi berlangsung melalui briefing dan pembahasan insiden, tetapi cenderung reaktif karena sering dipicu oleh keluhan atau kesalahan yang telah terjadi. Perbaikan operasional dapat dilaksanakan cepat, sedangkan revisi formal SOP berlangsung lebih lambat. Perbedaan pandangan antara I-4 dan I-5 mengenai ada atau tidaknya perubahan SOP mencerminkan perbedaan definisi antara revisi besar dan penyesuaian kecil, bukan kontradiksi substansial.

Pemulihan Layanan Berorientasi pada Retensi Pelanggan

Penanganan keluhan menunjukkan pola yang relatif konsisten. Manajemen menekankan permintaan maaf sebagai tindakan awal, diikuti penggantian produk atau kompensasi nonfinansial sesuai situasi. Pelanggan I-6 dan I-10 mengonfirmasi bahwa kesalahan pesanan pernah ditangani secara cepat dan memuaskan. Konvergensi tersebut menunjukkan bahwa pemulihan layanan telah menjadi bagian yang cukup kuat dari praktik organisasi.

Kekuatan ini penting karena kualitas layanan tidak hanya dinilai dari kemampuan mencegah kesalahan, tetapi juga dari kemampuan organisasi memulihkan kepercayaan setelah kesalahan terjadi. Namun, efektivitas pemulihan tetap memerlukan batas kewenangan yang jelas agar karyawan dapat mengambil keputusan tanpa menunggu persetujuan yang terlalu panjang.

Konsistensi Rasa dan Keramahan Menjadi Dasar Loyalitas

Pelanggan berulang menempatkan konsistensi rasa dan keramahan sebagai alasan utama kembali. Pandangan tersebut sejalan dengan keyakinan karyawan bahwa SOP membantu menjaga standar pelayanan. Temuan lintas kelompok menunjukkan bahwa nilai SOP bagi pelanggan terletak pada pengalaman yang stabil, bukan pada pengetahuan bahwa organisasi memiliki dokumen prosedur.

Satu variasi muncul pada kedalaman pengetahuan produk. Informan I-7 menilai kualitas penjelasan produk bergantung pada barista yang bertugas. Temuan ini menunjukkan bahwa SOP

lebih berhasil menstandardisasi prosedur teknis dasar daripada kompetensi konsultatif yang memerlukan pengetahuan produk dan kemampuan komunikasi lebih mendalam.

Pembahasan

Pembahasan berikut disusun untuk menjawab tiga rumusan masalah penelitian. Rumusan pertama, mengenai pemaknaan karyawan terhadap kejelasan, relevansi, keterlaksanaan, dan legitimasi SOP layanan, dijawab pada subbagian "SOP sebagai Praktik yang Ditafsirkan dan Dijalankan" dan "Persepsi Positif Merupakan Kondisi Pendukung, Bukan Jaminan Konsistensi". Rumusan kedua, mengenai cara SOP dijalankan, disesuaikan, atau tidak dijalankan pada kondisi operasional yang berbeda, dijawab pada subbagian tersebut serta pada "Keseimbangan antara Standarisasi dan Adaptasi". Rumusan ketiga, mengenai kondisi manajemen dan tekanan operasional yang memperkuat atau melemahkan konsistensi implementasi SOP dan pengalaman layanan pelanggan, dijawab pada subbagian "Penguatan Manajemen sebagai Mekanisme Implementasi" dengan merujuk pada temuan jam sibuk dan pemulihan layanan pada bagian Hasil.

SOP sebagai Praktik yang Ditafsirkan dan Dijalankan

Temuan memperluas pemahaman SOP dari pandangan yang berpusat pada dokumen menuju pandangan yang berpusat pada praktik. SOP tidak bekerja hanya karena telah disusun dan dibagikan. Fungsinya muncul ketika karyawan memahami tujuan, menilai prosedur relevan, dan mampu menjalankannya dalam kondisi nyata. Hasil ini sejalan dengan Wahyuniati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa keberadaan SOP tidak menjamin seluruh langkah diterapkan secara optimal. Penelitian ini menambahkan penjelasan prosesual bahwa kesenjangan lahir melalui interaksi antara interpretasi karyawan, tekanan operasional, dan penguatan manajemen.

Hasil juga melengkapi studi Devara dan Abryanto (2024) yang menghubungkan SOP dan pengembangan karyawan dengan kualitas produk. Pada kedai kopi, pengembangan karyawan tidak hanya berarti pelatihan formal, tetapi juga pembelajaran melalui mentoring, koreksi, dan evaluasi episode layanan. Dengan demikian, SOP perlu dipahami sebagai pengetahuan organisasi yang terus diperbarui melalui praktik.

Persepsi Positif Merupakan Kondisi Pendukung, Bukan Jaminan Konsistensi

Karyawan yang memandang SOP sebagai alat bantu memiliki dasar kognitif dan normatif untuk menjalankan standar. Namun, persepsi positif tidak otomatis menghasilkan konsistensi. Tekanan antrean, kekurangan personel, variasi koordinasi, dan akses supervisor memengaruhi pilihan tindakan. Temuan tersebut menolak asumsi linear bahwa sikap positif selalu berakhir pada kepatuhan penuh.

Literatur perhotelan mendukung pentingnya proses kognitif dan sosial. Kemampuan mengambil perspektif pelanggan berkaitan dengan kualitas layanan (Dong & Hon, 2025), sedangkan iklim belajar tim mendukung perilaku adaptif (Peng et al., 2022). Karyawan karena itu tidak hanya mengeksekusi instruksi, tetapi juga menggunakan penilaian situasional (situated judgment). Implikasi teoretisnya ialah implementasi SOP harus dianalisis sebagai interaksi antara standardisasi dan kemampuan menilai situasi.

Penguatan Manajemen sebagai Mekanisme Implementasi

Penguatan manajemen muncul sebagai mekanisme yang menjelaskan variasi pelaksanaan. Temuan tidak membuktikan hubungan mediasi secara statistik, tetapi memperlihatkan bahwa briefing, observasi, umpan balik, coaching, dan evaluasi menentukan sejauh mana standar tetap terlihat dan dipelajari. Pola ini beresonansi dengan penelitian Lin et al. (2021) mengenai peran komitmen manajer, kepemimpinan yang memberdayakan, dan iklim layanan dalam membentuk

perilaku karyawan. Aarons et al. (2024) juga menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam implementasi dan keberlanjutan praktik organisasi.

Penguatan yang lemah membatasi pembelajaran organisasi. Adaptasi efektif tetap menjadi pengetahuan individual apabila tidak dibahas dan dicatat. Sebaliknya, evaluasi berbasis episode layanan memungkinkan organisasi membedakan adaptasi yang bermanfaat dari deviasi yang berisiko. Hasil tersebut menempatkan manajemen bukan hanya sebagai pengawas kepatuhan, tetapi sebagai pengelola proses belajar dari praktik.

Keseimbangan antara Standarisasi dan Adaptasi

Semua perubahan terhadap SOP tidak dapat diperlakukan sebagai kegagalan. Layanan membutuhkan standar untuk menjaga reliabilitas, tetapi juga memerlukan fleksibilitas ketika jumlah pelanggan, jenis permintaan, atau ketersediaan staf berubah. Literatur implementasi menekankan perlunya menjaga keseimbangan antara kesetiaan terhadap prosedur dan adaptasi (Hasson et al., 2023).

Klasifikasi langkah SOP menjadi wajib (non-negotiable) dan adaptif dapat mengurangi dua risiko. Rigiditas berlebihan dapat memperlambat layanan dan menghambat respons terhadap situasi. Fleksibilitas tanpa batas dapat menghasilkan variasi, kesalahan pesanan, dan ketidakadilan pengalaman pelanggan. Langkah yang berkaitan dengan akurasi pesanan, keamanan produk, transaksi, dan pemulihan keluhan sebaiknya bersifat wajib, sedangkan gaya sapaan atau urutan komunikasi tertentu dapat disesuaikan selama tujuan layanan tetap tercapai.

Kontribusi Teoretis

Penelitian memberikan tiga kontribusi. Pertama, SOP diposisikan sebagai praktik yang ditafsirkan dan dijalankan (interpreted and enacted practice), bukan hanya dokumen formal. Kedua, implementasi dipahami sebagai spektrum kepatuhan, adaptasi fungsional, penghilangan langkah, dan deviasi yang merusak. Ketiga, penguatan manajemen dan tekanan operasional ditempatkan sebagai kondisi yang membentuk translasi SOP menjadi konsistensi layanan. Model tersebut lebih prosesual daripada hubungan linear "SOP–kinerja" dan sesuai dengan karakter studi kasus kualitatif.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis diturunkan langsung dari mekanisme temuan. Organisasi perlu mengubah SOP dari dokumen statis menjadi sistem belajar yang dipantau melalui perilaku aktual dan episode layanan.

Tabel 5. Rekomendasi operasional berbasis temuan

Masalah	Intervensi	Cara Kerja	Indikator Pemantauan
Pemahaman SOP berbeda	Briefing mikro berbasis satu prosedur	Lima sampai sepuluh menit sebelum shift; membahas satu risiko atau satu episode layanan	Frekuensi briefing; hasil pemeriksaan pemahaman; konsistensi praktik
Prosedur sulit diterapkan saat ramai	Klasifikasi langkah wajib dan adaptif	Menetapkan langkah yang tidak boleh dilewati serta bagian yang dapat disesuaikan	Kesalahan pesanan; waktu layanan; jenis adaptasi

Umpan balik tidak konsisten	Ulasan layanan setelah shift	Membahas insiden, keluhan, dan jalan keluar yang digunakan staf	Jumlah insiden yang dibahas; tindakan korektif
Supervisi berpusat pada kesalahan	Daftar periksa coaching	Mengamati perilaku aktual dan memberi umpan balik spesifik	Frekuensi coaching; tindak lanjut per karyawan
Adaptasi tidak menjadi pengetahuan organisasi	Log pembelajaran SOP	Mencatat adaptasi efektif dan masalah berulang untuk bahan revisi	Jumlah usulan; perubahan SOP; masalah berulang
Evaluasi terlalu umum	Audit SOP berbasis bukti	Membandingkan dokumen, observasi, keluhan, kesalahan, dan beban shift	Kesenjangan formal–aktual per prosedur

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Desain satu kasus tidak ditujukan untuk generalisasi statistik, meskipun memungkinkan transferabilitas analitis melalui deskripsi. Pemilihan berantai pada pelanggan berpotensi menghasilkan bias jaringan. Jumlah informan manajemen yang terbatas dapat mempersempit variasi perspektif pengambil keputusan. Data operasional longitudinal, seperti waktu tunggu, kesalahan pesanan, frekuensi keluhan, dan rasio staf terhadap pelanggan, belum diintegrasikan secara sistematis. Penelitian berikutnya dapat membandingkan beberapa kedai kopi, menggunakan desain longitudinal, dan menggabungkan data kualitatif dengan indikator operasional untuk menguji keberlanjutan pola yang ditemukan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab tiga rumusan masalah yang diajukan pada bagian Pendahuluan. Pertama, terkait pemaknaan karyawan terhadap kejelasan, relevansi, keterlaksanaan, dan legitimasi SOP layanan, temuan menunjukkan bahwa karyawan Jiwan Coffee & Things Cirebon pada umumnya memaknai SOP sebagai kerangka kerja yang membantu keteraturan, kecepatan, dan ketepatan pelayanan, meskipun persepsi positif tersebut tidak dengan sendirinya menjamin konsistensi pelaksanaan. Kedua, terkait cara SOP dijalankan, disesuaikan, atau tidak dijalankan pada kondisi operasional yang berbeda, temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan dipengaruhi oleh tekanan antrean, kapasitas personel, dan koordinasi tim, dengan kesenjangan antara SOP formal dan praktik aktual paling jelas muncul pada jam sibuk. Ketiga, terkait kondisi manajemen dan tekanan operasional yang memperkuat atau melemahkan konsistensi implementasi SOP serta pengalaman layanan pelanggan, temuan menunjukkan bahwa sosialisasi bertingkat, pemantauan melalui beberapa metode, serta pemulihan keluhan yang berorientasi retensi merupakan kekuatan organisasi, sedangkan evaluasi yang cenderung reaktif dan revisi prosedur yang lambat membatasi kemampuan organisasi mengubah pengalaman lapangan menjadi pembelajaran bersama.Secara keseluruhan, ketiga jawaban tersebut menegaskan bahwa persepsi positif terhadap SOP merupakan kondisi yang mendukung implementasi, tetapi konsistensi layanan tetap memerlukan penguatan manajemen yang berulang serta klasifikasi langkah SOP yang bersifat wajib maupun adaptif.

Kontribusi utama penelitian terletak pada model proses SOP formal persepsi karyawan pelaksanaan SOP konsistensi proses pengalaman pelanggan, dengan penguatan manajemen dan tekanan operasional sebagai kondisi. Implikasi praktisnya ialah organisasi perlu mengklasifikasikan langkah wajib dan adaptif, memperkuat briefing dan coaching, serta membangun audit SOP berbasis bukti layanan nyata.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan karyawan Jiwan Coffee & Things Cirebon atas izin dan kesediaan berpartisipasi dalam penelitian ini, serta kepada Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta atas dukungan akademik yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

Aarons, G. A., Sklar, M., Ehrhart, M. G., Roesch, S., Moullin, J. C., & Carandang, K. (2024). Randomized trial of the leadership and organizational change for implementation (LOCI) strategy in substance use treatment clinics. Journal of Substance Use and Addiction Treatment, 165, 209437. https://doi.org/10.1016/j.josat.2024.209437

Abu Bakar, H., Mustamil, N., & Yazid, M. (2023). Organizational climate and employee performance: The mediating role of organizational commitment in the public sector. Public Organization Review, 23(1), 55–73. https://doi.org/10.1007/s11115-022-00636-5

Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. Journal of Medicine, Surgery, and Public Health, 2, 100051. https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051

Alam, K. (2024). A bibliometric analysis: The influence of service profit chain (SPC) on the hospitality industry. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24(8), 217–235. https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i81452

Arli, D. (2024). The impact of service quality on consumer satisfaction and loyalty in food services. Journal of Foodservice Business Research, 27(2), 145–162. https://doi.org/10.1080/10496491.2024.2372858

Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik penyediaan makanan minuman 2024. BPS-Statistics Indonesia.

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2023). Justice, Legitimacy, and Rule Acceptance. Journal of Applied Psychology, 108(3), 412–438.

Devara, M., & Abryanto, R. (2024). The influence of standard operational procedure and employee development toward product quality at Hotel "X". In Proceedings of the 5th International Conference on Global Innovation and Trends in Economy 2024 (pp. 627–642). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-585-0_42

Dong, Y., & Hon, A. H. Y. (2025). What makes employees provide quality service? The role of employee customer-oriented perspective taking. International Journal of Hospitality Management, 125, 104016. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104016

Fang, H., et al. (2025). Clarity, Rationale, and Procedural Understanding. Public Administration Review, 85(2), 340–352.

Fehl, A. G., Good, V., Arnold, T., Slevitch, L., & Pasham, M. (2026). Shift climate: How perceptions of fellow frontline employees drive behaviors and customer loyalty. Journal of the Academy of Marketing Science, 54(3), 838–861. https://doi.org/10.1007/s11747-025-01132-2

Grimmelikhuijsen, S., et al. (2023). Feasibility Beliefs and Policy Compliance. Journal of Public Administration Research and Theory, 33(4), 612–630.

Hasson, H., Sundell, K., Beelmann, A., & von Thiele Schwarz, U. (2023). The adaptation and fidelity tool to support social service practitioners in balancing fidelity and adaptation. Implementation Research and Practice, 4. https://doi.org/10.1177/26334895231189198

Leka, S., et al. (2025). From Compliance to Adaptation: How Service Workers Interpret Procedures. Applied Ergonomics, 128, 103789.

Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. International Journal of Hospitality Management, 97, 102995. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102995

Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. Heliyon, 10(2), e24130. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2023). Sensemaking in Organizations: Updated Review and Research Agenda. Journal of Management Studies, 60(3), 645–676.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). Sage.

Miller, E. M., Porter, J. E., & Barbagallo, M. S. (2023). Simplifying qualitative case study research methodology: A step-by-step guide using a palliative care example. The Qualitative Report, 28(8), 2363–2379. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2023.6478

Mohd-Shamsudin, F., Bani-Melhem, A. J., Bani-Melhem, S., Khassawneh, O., & Aboelmaged, M. (2024). How job stress influences employee problem-solving behaviour in hospitality setting: Exploring the critical roles of performance difficulty and empathetic leadership. Journal of Hospitality and Tourism Management, 59, 153–165. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.003

Nazir, S., & Islam, J. (2024). Perceived Relevance and Procedural Engagement. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 210–228.

Peng, J., Xie, L., Zhou, L., & Huan, T.-C. (2022). Linking team learning climate to service performance: The role of individual- and team-level adaptive behaviors in travel services. Tourism Management, 91, 104481. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104481

Pereira, M., et al. (2026). Written Rules, Situated Action: Four Patterns of Implementation in Dynamic Services. Revista de Administração Pública, 60(2), 312–330.

Roberts, S.-J., Abshire Saylor, M., Ivynian, S., & DiGiacomo, M. (2026). Data saturation and information power: Sample size in qualitative research—when is enough and how to assess? European Journal of Cardiovascular Nursing, 25(5), 1069–1074. https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvag046

Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. IOSR Journal of Research & Method in Education, 12(1), 22–29. https://doi.org/10.9790/7388-1201052229

Wahyuniati, N. P. S. D., Mataram, I. G. A. B., Armoni, N. L. E., & Suja, I. K. (2023). Implementation of standard operating procedures of food and beverage service at Infinity8 Bali Hotel. International Journal of Travel, Hospitality and Events, 2(1), 91–103. https://doi.org/10.56743/ijothe.v2i1.235

Yıldırım, H. M., Güvenç, A., & Can, B. (2025). Reporting quality in qualitative research using artificial intelligence and the COREQ checklist: A systematic review of tourism literature. International Journal of Qualitative Methods, 24. https://doi.org/10.1177/16094069251351487