



Analisis Keluhan Pelanggan TOSERBA Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat dan Strategi Perbaikan Pelayanan

Hanny Lubaba¹ ; Leyla Ashifa P² ; Julia Firnanda W³

^{1,2,3} Universitas Sunan Drajat Lamongan, Indonesia

*Corresponding author, email; hanylubab6@gmail.com ; primastya00@gmail.com ; juliafirnanda296@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2026

Revised Juni 2026

Accepted Juni 2026

Available online

<http://journal.uaindonesia.ac.id/index.php/JSE>

Keywords:

customer complaints, service quality, service improvement strategies, customer satisfaction.

Turabian style in citing this article: [citation Heading]

Hanny Lubaba ; Leyla Ashifa P; Julia Firnanda W" Analisis Keluhan Pelanggan TOSERBA Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat dan Strategi Perbaikan Pelayanan

" Journal of Sharia Economics 8, No. 1 June: 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the most dominant customer complaints, examine management responses, and formulate service improvement strategies at Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan. The study employs a descriptive qualitative approach supported by simple quantitative data. Data were collected through questionnaires distributed to 100 respondents and interviews with management on each floor of the department store. Quantitative data were analyzed by calculating the mean and percentage values of several indicators, including service, product availability, price, and consumer preference. Meanwhile, qualitative data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that customer complaints vary across floors. On the first floor, complaints are mainly related to price clarity and cashier service speed. On the second floor, the dominant complaints concern product availability, particularly the out-of-stock condition of several electronic products. Meanwhile, on the third floor, complaints are associated with low customer preference, influenced by limited product variety and price perception. Management responses include routine evaluations, recording customer needs, and ordering products from suppliers. Service improvement strategies implemented include adding cashier units and price scanning machines, procuring products based on customer demand, and implementing product innovation and discount programs to increase customer satisfaction and loyalty.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri ritel yang semakin kompetitif menuntut setiap pengelola usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Dalam

lingkungan bisnis modern, pelanggan tidak hanya menilai dari kelengkapan produk dan harga, tetapi juga dari pengalaman berbelanja secara keseluruhan, seperti kenyamanan, kecepatan pelayanan, ketepatan informasi, serta kemudahan dalam menyampaikan dan mendapatkan solusi atas keluhan. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang baik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga menjadi faktor strategis dalam menjaga keberlangsungan usaha ritel (Utami, S. Y. R., Yulianto, E., & Nugroho, 2024).

Keluhan pelanggan merupakan indikator penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara harapan pelanggan dan kinerja layanan yang diberikan. Perilaku keluhan muncul ketika pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu aspek pelayanan, dan apabila tidak ditangani secara tepat dapat berdampak pada menurunnya loyalitas pelanggan. Studi empiris menunjukkan bahwa perilaku keluhan memiliki pengaruh negatif terhadap loyalitas apabila organisasi tidak melakukan perbaikan layanan secara nyata (Rojuaniah, R., 2024). Selain itu, efektivitas penanganan keluhan (*complaint handling*) dan *service recovery* memiliki peran penting dalam membangun kembali kepercayaan pelanggan. Respons yang cepat, solusi yang jelas, dan komunikasi yang baik terbukti mampu meningkatkan kepuasan, loyalitas, bahkan retensi pelanggan dalam jangka panjang (Adzhigalieva, Z., 2022). Penelitian lain juga menegaskan bahwa kecepatan dan ketepatan respons terhadap keluhan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan persepsi positif pelanggan terhadap kualitas layanan (IJMC, 2024).

Dalam konteks operasional, pengelolaan keluhan yang efektif juga berkaitan dengan sistem manajemen hubungan pelanggan (*CRM*) dan fasilitas pengaduan yang terstruktur. Implementasi sistem pengelolaan keluhan yang baik terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan masyarakat melalui mekanisme umpan balik yang digunakan sebagai dasar perbaikan layanan (Maduwinarti, A., Taali, M., & Prihatinta, 2024). Dengan demikian, analisis keluhan tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam peningkatan kualitas layanan. Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat merupakan unit usaha ritel yang melayani kebutuhan santri dan masyarakat dengan sistem layanan bertingkat. Secara operasional, Toserba Pusat Pondok Pesantren

Sunan Drajat memiliki karakteristik layanan yang berbeda pada setiap lantai, sehingga potensi permasalahan dan jenis keluhan pelanggan juga tidak bersifat seragam. Lantai 1 yang menyediakan kebutuhan harian seperti sembako dan barang retail memiliki tingkat kunjungan tertinggi dengan frekuensi transaksi yang cepat dan berulang. Kondisi ini berpotensi menimbulkan keluhan terkait antrean panjang di kasir, ketidaksihesuaian harga, keterbatasan stok, serta penataan barang yang kurang efisien. Karakteristik pelanggan pada lantai ini cenderung berorientasi pada kecepatan, kemudahan akses, dan ketersediaan produk, sehingga kualitas pelayanan operasional menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan. Berbeda dengan lantai 1, lantai 2 yang menyediakan alat sekolah, kosmetik, dan pakaian anak memiliki karakteristik pembelian yang lebih selektif dan membutuhkan interaksi pelayanan yang lebih intensif. Pelanggan pada lantai ini umumnya memerlukan informasi produk, bantuan dalam memilih barang, serta kepastian kualitas dan kesesuaian kebutuhan. Oleh karena itu, potensi keluhan yang muncul lebih berkaitan dengan keterbatasan variasi produk, kurangnya informasi dari petugas, penataan display yang kurang menarik, serta pelayanan karyawan yang kurang responsif. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi personal dan kemampuan pelayanan menjadi aspek penting yang perlu dianalisis secara khusus pada lantai ini. Sementara itu, lantai 3 yang menyediakan produk branded seperti pakaian, tas, dan aksesoris memiliki karakteristik pelanggan dengan ekspektasi layanan yang lebih tinggi, baik dari sisi kualitas produk maupun pengalaman berbelanja. Nilai transaksi yang relatif lebih besar menyebabkan pelanggan lebih sensitif terhadap aspek kenyamanan, pelayanan personal, jaminan kualitas, serta citra toko. Keluhan pada lantai ini berpotensi berkaitan dengan persepsi harga yang tidak sebanding dengan kualitas, keterbatasan pilihan produk, pelayanan yang kurang profesional, serta pengalaman belanja yang tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan premium.

Perbedaan karakteristik produk, segmentasi pelanggan, pola pembelian, serta tingkat ekspektasi layanan pada masing-masing lantai menunjukkan bahwa permasalahan pelayanan di Toserba Pusat tidak dapat dianalisis secara umum atau agregat. Setiap lantai memiliki tingkat kepentingan dan prioritas perbaikan yang berbeda sesuai dengan fungsi dan target pelayanannya. Oleh karena itu, analisis

keluhan pelanggan perlu dilakukan secara lebih spesifik berdasarkan unit layanan atau rantai, agar manajemen dapat mengidentifikasi sumber permasalahan secara tepat dan merumuskan strategi perbaikan yang lebih terarah, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada masing-masing segmen. Dengan pendekatan analisis yang tersegmentasi tersebut, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pola keluhan pelanggan pada setiap rantai serta menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan peningkatan kualitas pelayanan yang lebih sistematis dan berkelanjutan di lingkungan Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat. Namun demikian, hingga saat ini belum terdapat kajian sistematis yang mengidentifikasi jenis keluhan pelanggan yang paling dominan pada masing-masing unit layanan, mengevaluasi respons manajemen terhadap keluhan tersebut, serta merumuskan strategi perbaikan pelayanan yang berbasis data. Tanpa analisis yang komprehensif, perbaikan layanan cenderung bersifat parsial dan tidak menyentuh akar permasalahan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis keluhan pelanggan pada Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat, mengidentifikasi keluhan yang paling dominan, mengevaluasi respons manajemen, serta merumuskan strategi perbaikan pelayanan yang tepat.

KAJIAN TEORITIS

Keluhan Pelanggan (*Customer Complaints*)

Keluhan pelanggan merupakan bentuk umpan balik negatif yang muncul ketika kinerja layanan tidak memenuhi harapan pelanggan. Dalam perspektif manajemen layanan, keluhan tidak hanya mencerminkan ketidakpuasan, tetapi juga menjadi sumber informasi strategis untuk perbaikan kualitas layanan dan peningkatan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Penanganan keluhan yang efektif terbukti mampu mengubah pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan yang loyal melalui proses pemulihan layanan (*service recovery*) yang tepat (Adzhigalieva, Z., 2022).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kualitas penanganan keluhan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan, loyalitas, dan retensi pelanggan. Respons yang cepat, empati, kejelasan solusi, serta keadilan dalam penyelesaian masalah menjadi

faktor penting dalam keberhasilan manajemen keluhan. Dengan demikian, sistem pengelolaan keluhan yang terstruktur menjadi elemen kunci dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik (Albarq, 2023). Secara konseptual, keluhan pelanggan juga mencerminkan kesenjangan antara harapan dan persepsi layanan, sehingga analisis keluhan dapat digunakan sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi kelemahan operasional organisasi.

Strategi Perbaikan Pelayanan (*Service Improvement Strategy*)

Strategi perbaikan pelayanan merupakan upaya sistematis organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan berdasarkan evaluasi kinerja dan umpan balik pelanggan. Salah satu pendekatan utama adalah *service recovery*, yaitu tindakan korektif yang dilakukan setelah terjadi kegagalan layanan. Penelitian menunjukkan bahwa *service recovery* yang efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan secara signifikan dan memperkuat loyalitas jangka panjang (Adzhigalieva, Z., 2022). Selain itu, pengelolaan pengetahuan pelanggan (*Customer Knowledge Management*) dan pemanfaatan data keluhan menjadi strategi penting dalam merancang perbaikan layanan yang tepat sasaran. Pendekatan berbasis data memungkinkan organisasi memahami kebutuhan pelanggan secara lebih akurat dan meningkatkan kualitas keputusan manajerial (Albarq, 2023). Strategi perbaikan pelayanan juga mencakup peningkatan kompetensi karyawan, penyempurnaan prosedur operasional, serta penguatan komunikasi dengan pelanggan. Implementasi strategi ini secara berkelanjutan akan meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang didukung oleh data kuantitatif sederhana untuk menganalisis keluhan pelanggan, respons manajemen, serta strategi perbaikan pelayanan pada Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden pelanggan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dari populasi rata-rata pengunjung harian sekitar 2500 orang. Penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%. Dengan populasi sebesar 2500 orang dan margin of eror 10% ($e=0,1$),

perhitungan jumlah sampel adalah:

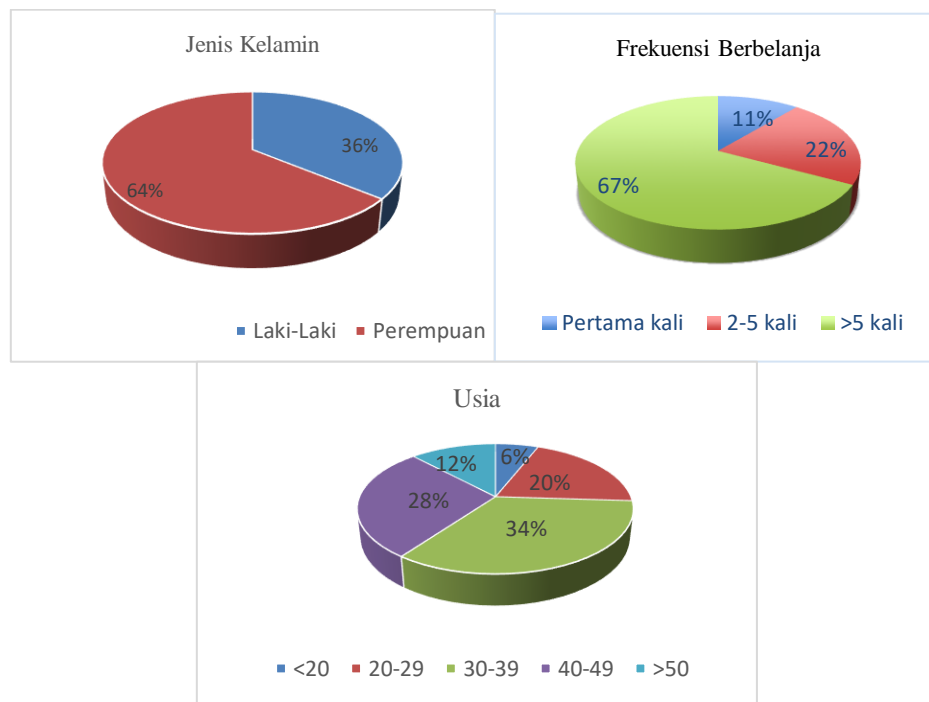
$$n = \frac{2500}{1 + 2500(0,1^2)} = \frac{2500}{26} = 96$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% dari populasi 2.500 pengunjung, diperoleh jumlah sampel sebesar 96 responden. Untuk meningkatkan keterwakilan data dan mempermudah proses penelitian, jumlah tersebut dibulatkan menjadi 100 responden.

Selain itu, data kualitatif diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pihak manajemen pada setiap lantai toserba serta didukung oleh observasi dan dokumentasi. Objek penelitian meliputi bentuk dan jenis keluhan pelanggan, respons manajemen terhadap keluhan, serta strategi perbaikan pelayanan yang diterapkan. Analisis data kuantitatif dilakukan secara statistik deskriptif dengan menghitung nilai mean dan persentase pada indikator pelayanan, kelengkapan produk, harga, dan preferensi konsumen menggunakan skala Likert. Hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan keluhan pelanggan yang paling dominan pada setiap lantai. Sementara itu, analisis data kualitatif dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan informasi dari pelanggan dan manajemen serta mengintegrasikan data dari kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keluhan pelanggan serta strategi perbaikan pelayanan yang diterapkan oleh manajemen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Demografi Responden



Gambar 1. Demografi Responden

Gambar 4.1 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, frekuensi berbelanja, dan usia. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebesar 64%, sedangkan laki-laki sebesar 36%. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan perempuan lebih banyak berpartisipasi dalam penelitian ini. Dilihat dari frekuensi berbelanja, sebagian besar responden yaitu 67% telah berbelanja lebih dari lima kali (>5 kali), sementara 22% berbelanja sebanyak 2–5 kali, dan 11% merupakan pelanggan yang baru pertama kali berbelanja. Data ini menunjukkan

bahwa mayoritas responden merupakan pelanggan yang cukup sering berbelanja di Toserba. Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 30–39 tahun sebanyak 17 orang, diikuti usia 40–49 tahun sebanyak 14 orang, dan usia 20–29 tahun sebanyak 10 orang. Sementara itu, responden berusia di bawah 20 tahun sebanyak 3 orang, dan di atas 50 tahun sebanyak 6 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang aktif dalam kegiatan berbelanja. Secara umum, demografi responden menunjukkan bahwa data penelitian berasal dari pelanggan yang cukup beragam, namun didominasi oleh perempuan dan pelanggan yang telah memiliki pengalaman berbelanja di Toserba.

B. Keluhan Pelanggan dan Strategi Perbaikan Layanan

1. Keluhan Pelanggan Lantai 1 Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh 100 responden, selanjutnya dilakukan analisis deskriptif terhadap setiap indikator penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penilaian responden terhadap aspek pelayanan, kelengkapan produk, harga, dan preferensi konsumen pada lantai 1 toserba pusat. Pengolahan data dilakukan dengan menghitung nilai mean (rata-rata) serta persentase dari masing-masing indikator. Nilai mean digunakan untuk melihat kecenderungan penilaian responden, sedangkan persentase digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian setiap indikator terhadap skor maksimum skala Likert. Hasil analisis tersebut disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1 Hasil Analisis Mean dan Persentase Setiap Indikator Pada Lantai 1

| Indikator | Mean | Persentase |
|----------------------|-------------|-------------------|
| Pelayanan 1 | 4.54 | 90.71% |
| Pelayanan 2 | 3.48 | 69.60% |
| Kelengkapan Produk 1 | 4.05 | 81.00% |
| Kelengkapan Produk 2 | 3.96 | 79.20% |
| Harga 1 | 4.31 | 86.20% |
| Harga 2 | 3.14 | 62.80% |
| Preferensi 1 | 4.17 | 83.40% |

| | | |
|--------------|------|--------|
| Preferensi 2 | 4.18 | 83.60% |
| Preferensi 3 | 4.23 | 84.60% |

Berdasarkan hasil analisis nilai mean dan persentase pada setiap indikator, selanjutnya dilakukan pengurutan indikator untuk mengidentifikasi peringkat keluhan yang paling dominan pada rantai 1 toserba pusat. Pengurutan ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata dari masing-masing indikator sehingga dapat diketahui indikator yang memiliki nilai terendah hingga tertinggi. Indikator dengan nilai mean dan persentase yang lebih rendah menunjukkan adanya penilaian responden yang kurang optimal dan berpotensi menjadi sumber keluhan konsumen. Dengan demikian, analisis peringkat ini dapat memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak pengelola dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan serta kepuasan konsumen.

Tabel 2 Peringkat Keluhan Dari Masing-Masing Indikator Pada Lantai 1

| Peringkat Keluhan | Indikator | Mean | Persentase(%) | Kategori |
|--------------------------|----------------------|-------------|----------------------|-----------------|
| 1 | Harga 2 | 3.14 | 62.80 | Sedang |
| 2 | Pelayanan 2 | 3.48 | 69.60 | Sedang |
| 3 | Kelengkapan Produk 2 | 3.96 | 79.20 | Tinggi |
| 4 | Kelengkapan Produk 1 | 4.05 | 81.00 | Tinggi |
| 5 | Preferensi 1 | 4.17 | 83.40 | Tinggi |
| 6 | Preferensi 2 | 4.18 | 83.60 | Tinggi |
| 7 | Preferensi 3 | 4.23 | 84.60 | Tinggi |
| 8 | Harga 1 | 4.31 | 86.20 | Tinggi |
| 9 | Pelayanan 1 | 4.54 | 90.71 | Tinggi |

Berdasarkan hasil pengurutan nilai mean dan persentase, dapat diketahui indikator yang menjadi keluhan paling dominan hingga yang paling kecil dirasakan oleh konsumen di lantai 1 toserba pusat. Indikator yang menempati **peringkat pertama keluhan dominan** adalah indikator pada **harga 2** mengenai **“informasi harga pada rak jelas dan sesuai dengan harga di kasir”** dengan nilai mean 3,14 dan persentase 62,80% yang berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian konsumen masih menilai informasi harga pada rak belum sepenuhnya jelas atau belum selalu sesuai dengan harga pada saat pembayaran di kasir.

Pada peringkat kedua, indikator pelayanan 2 tentang “proses pelayanan dan pembayar berlangsung cepat” memperoleh nilai mean 3,48 dengan persentase 69,60% dan masih berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan masih perlu ditingkatkan agar konsumen merasa lebih nyaman saat melakukan transaksi. Selanjutnya pada peringkat ketiga dan keempat, indikator kelengkapan produk memperoleh nilai mean 3,96 dan 4,05 dengan kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum konsumen menilai ketersediaan produk di lantai 1 sudah cukup lengkap, meskipun masih terdapat beberapa konsumen yang merasa barang tertentu belum mudah ditemukan. Indikator yang berkaitan dengan preferensi konsumen berada pada peringkat kelima hingga ketujuh dengan nilai mean antara 4,17 hingga 4,23. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konsumen memiliki kecenderungan yang tinggi untuk memilih, kembali berbelanja, serta merekomendasikan lantai 1 toserba kepada orang lain.

Sementara itu, indikator *harga produk sesuai dengan kualitas dan terjangkau* berada pada peringkat kedelapan dengan nilai mean 4,31, yang menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen menilai harga produk cukup sesuai dengan kualitas yang ditawarkan. Adapun indikator dengan penilaian tertinggi adalah *karyawan melayani dengan ramah dan sopan* dengan nilai mean 4,54 dan persentase 90,71%. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pelayanan dari segi sikap karyawan dinilai sangat baik oleh konsumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi konsumen terhadap pelayanan, kelengkapan produk, harga, dan preferensi berbelanja di lantai 1 toserba

sudah baik. Namun demikian, aspek kejelasan informasi harga dan kecepatan pelayanan masih perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Setelah mengidentifikasi berbagai bentuk keluhan pelanggan berdasarkan hasil survei, tahap selanjutnya adalah menganalisis respons manajemen terhadap keluhan tersebut. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, penelitian ini juga melakukan wawancara dengan pihak manajemen Toserba Pusat lantai 1. Ringkasan hasil wawancara tersebut disajikan pada Tabel 4.3, yang memuat informasi mengenai jenis keluhan yang paling sering muncul, mekanisme penanganan yang diterapkan, serta strategi perbaikan yang dilakukan oleh manajemen dalam merespons keluhan pelanggan.

Tabel 3 Hasil Wawancara Dengan Pihak Manajemen Toserba Lantai 1
Terhadap Keluhan Pelanggan

| No | Aspek Pertanyaan | Hasil Wawancara / Temuan Utama |
|----|---|--|
| 1 | Aspek keluhan yang paling sering muncul | Keluhan yang paling sering muncul berkaitan dengan aspek pelayanan dan harga. Pada aspek pelayanan, pelanggan mengeluhkan kekosongan pramuniaga di mesin kasir ketika pramuniaga meninggalkan pos untuk istirahat, khususnya saat waktu salat, sehingga menimbulkan antrean. Pada aspek harga, keluhan muncul karena adanya ketidaksesuaian antara harga yang tercantum pada rak dengan harga saat pembayaran di kasir atau tidak adanya label harga pada beberapa produk. |
| 2 | Mekanisme penanganan | Keluhan pelanggan ditampung oleh pihak manajemen dan kemudian |

| | |
|--|---|
| keluhan | dibahas dalam rapat evaluasi mingguan. Dalam rapat tersebut, pihak manajemen bersama staf terkait melakukan identifikasi penyebab keluhan serta merumuskan langkah-langkah perbaikan. |
| 3 Efektivitas respons dalam mengurangi keluhan | Beberapa langkah perbaikan telah diterapkan, seperti pengaturan waktu istirahat pramuniaga pada jam yang relatif sepi serta penambahan unit kasir untuk mengurangi antrean pelanggan. Selain itu, disediakan mesin scan harga mandiri agar pelanggan dapat mengecek harga produk sebelum melakukan pembayaran. |
| 4 Kendala dalam meminimalkan keluhan | Salah satu kendala utama adalah sistem pembukuan kasir yang menuntut satu pramuniaga bertanggung jawab pada satu mesin kasir agar tidak terjadi kekeliruan pencatatan saat penutupan kasir. Selain itu, perubahan harga dari pemasok yang bersifat fluktuatif menyebabkan pemasangan label harga pada setiap produk menjadi kurang efisien. |
| 5 Strategi perbaikan yang diprioritaskan | Manajemen memprioritaskan penambahan unit kasir untuk mempercepat proses transaksi serta penambahan mesin scan harga mandiri di beberapa titik agar pelanggan dapat mengecek harga secara langsung. |

Strategi ini dipilih karena dianggap mampu meningkatkan efisiensi pelayanan sekaligus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dalam sistem ritel modern.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer lantai 1, keluhan pelanggan terutama berkaitan dengan aspek pelayanan dan harga. Pada aspek pelayanan, keluhan muncul karena kekosongan pramuniaga di mesin kasir saat petugas beristirahat atau melaksanakan ibadah, sehingga menimbulkan antrean pada waktu tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas pelayanan kasir belum sepenuhnya seimbang dengan jumlah pelanggan pada jam ramai.

Dari sisi manajemen, tidak dilakukan pergantian pramuniaga kasir karena pertimbangan pengendalian internal, yaitu agar tanggung jawab pencatatan transaksi tetap jelas dan meminimalkan potensi kesalahan pembukuan. Selain itu, keluhan juga berkaitan dengan ketidaksesuaian informasi harga atau tidak adanya label harga pada beberapa produk akibat perubahan harga dari pemasok yang bersifat fluktuatif. Sebagai upaya perbaikan, manajemen melakukan evaluasi rutin melalui rapat mingguan serta menerapkan beberapa langkah, seperti pengaturan waktu istirahat pramuniaga pada jam sepi, penambahan unit kasir, dan penyediaan mesin scan harga mandiri agar pelanggan dapat memeriksa harga produk secara langsung sebelum melakukan pembayaran.

2. Keluhan Pelanggan Lantai 2 Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan

Pada bagian ini disajikan hasil analisis data terkait keluhan pelanggan pada Lantai 2 Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan. Data penelitian diperoleh dari 100 responden melalui instrumen kuesioner yang dirancang untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap beberapa aspek layanan. Hasil pengolahan data tersebut digunakan untuk mengetahui tingkat keluhan pelanggan pada setiap indikator yang diteliti. Berikut hasil dari kuisisioner tentang keluhan pelanggan toserba pusat lantai 2 :

Tabel 4. Hasil Analisis Mean dan Persentase Setiap Indikator Pada

| Lantai 2 | | |
|----------------------|------|----------------|
| Indikator | Mean | Persentase (%) |
| Pelayanan 1 | 4.14 | 82.80 |
| Pelayanan 2 | 3.97 | 79.40 |
| Kelengkapan Produk 1 | 3.01 | 60.20 |
| Kelengkapan Produk 2 | 3.60 | 72.00 |
| Harga 1 | 4.14 | 82.80 |
| Harga 2 | 3.81 | 76.20 |
| Preferensi 1 | 3.34 | 66.80 |
| Preferensi 2 | 3.73 | 74.60 |
| Preferensi 3 | 3.47 | 69.40 |

Berdasarkan hasil analisis nilai mean dan persentase pada setiap indikator, selanjutnya dilakukan pengurutan indikator untuk mengidentifikasi peringkat keluhan yang paling dominan pada lantai 2 toserba pusat. Pengurutan ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata dari masing-masing indikator sehingga dapat diketahui indikator yang memiliki nilai terendah hingga tertinggi. Indikator dengan nilai mean dan persentase yang lebih rendah menunjukkan adanya penilaian responden yang kurang optimal dan berpotensi menjadi sumber keluhan konsumen. Dengan demikian, analisis peringkat ini dapat memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak pengelola dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan serta kepuasan konsumen.

Tabel 5. Peringkat Keluhan Dari Masing-Masing Indikator Pada Lantai 2

| Peringkat Keluhan | Indikator | Mean | Persentase (%) | Kategori |
|-------------------|----------------------|------|----------------|----------|
| 1 | Kelengkapan Produk 1 | 3.01 | 60.20 | Sedang |
| 2 | Preferensi 1 | 3.34 | 66.80 | Sedang |
| 3 | Preferensi 3 | 3.47 | 69.40 | Sedang |

| | | | | |
|---|----------------------|------|-------|--------|
| 4 | Kelengkapan Produk 2 | 3.60 | 72.00 | Sedang |
| 5 | Preferensi 2 | 3.63 | 72.60 | Sedang |
| 6 | Harga 2 | 3.81 | 76.20 | Tinggi |
| 7 | Pelayanan 2 | 3.97 | 79.40 | Tinggi |
| 8 | Pelayanan 1 | 4.14 | 82.80 | Tinggi |
| 9 | Harga 1 | 4.14 | 82.80 | Tinggi |

Berdasarkan hasil perhitungan nilai mean dan persentase dari setiap indikator, dapat diketahui bahwa **keluhan pelanggan yang paling dominan** terdapat pada indikator **kelengkapan produk**, khususnya pada pernyataan bahwa produk di lantai 2 tersedia dengan lengkap yang memperoleh nilai mean sebesar 3,01 dengan persentase 60,20%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian pelanggan menilai ketersediaan produk di lantai 2 masih belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan mereka. Kondisi ini mengindikasikan bahwa variasi produk atau ketersediaan stok barang tertentu masih perlu ditingkatkan agar pelanggan dapat memperoleh produk yang mereka butuhkan secara lebih mudah. Selain itu, indikator mengenai kemudahan menemukan barang yang dicari di lantai 2 juga memperoleh nilai mean sebesar 3,60 dengan persentase 72,00%, yang menunjukkan bahwa masih terdapat pelanggan yang merasa kesulitan dalam menemukan produk yang diinginkan. Hal ini dapat berkaitan dengan penataan barang di rak, pengelompokan produk, maupun petunjuk lokasi produk yang belum optimal.

Selanjutnya, pada aspek preferensi konsumen, beberapa indikator juga menunjukkan nilai yang berada pada kategori sedang. Pernyataan bahwa pelanggan menjadikan lantai 2 Toserba sebagai pilihan utama untuk membeli kebutuhan pokok memperoleh nilai mean sebesar 3,34 dengan persentase 66,80%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan belum sepenuhnya menjadikan lantai 2 sebagai tempat utama untuk memenuhi kebutuhan sembako. Demikian pula pada pernyataan mengenai kesediaan pelanggan untuk merekomendasikan lantai 2

kepada orang lain yang memperoleh nilai mean sebesar 3,47 dengan persentase 69,40%, serta pernyataan mengenai keinginan untuk kembali berbelanja pada kunjungan berikutnya dengan nilai mean sebesar 3,73 dan persentase 74,60%. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas pelanggan masih berada pada tingkat yang cukup, namun masih terdapat peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan agar mereka lebih memilih, kembali berbelanja, serta merekomendasikan tempat tersebut kepada orang lain.

Di sisi lain, indikator yang berkaitan dengan aspek harga dan pelayanan menunjukkan penilaian yang relatif lebih baik. Pernyataan mengenai kejelasan informasi harga pada rak dan kesesuaian harga di kasir memperoleh nilai mean sebesar 3,81 dengan persentase 76,20%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan menilai informasi harga sudah cukup jelas dan sesuai. Selain itu, proses pelayanan dan pembayaran di lantai 2 juga dinilai cukup cepat dengan nilai mean sebesar 3,97 dan persentase 79,40%. Bahkan pada indikator keramahan dan kesopanan karyawan dalam melayani pelanggan diperoleh nilai mean sebesar 4,14 dengan persentase 82,80%, yang menunjukkan bahwa pelanggan menilai interaksi pelayanan yang diberikan oleh karyawan sudah sangat baik. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa aspek pelayanan dan harga telah memberikan pengalaman yang cukup positif bagi pelanggan, sedangkan aspek kelengkapan produk dan preferensi konsumen masih perlu mendapatkan perhatian utama dalam upaya perbaikan layanan di lantai 2 Toserba agar tingkat kepuasan pelanggan dapat meningkat secara lebih optimal.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana keluhan pelanggan ditangani, penelitian ini juga melakukan wawancara dengan manajer Toserba Pusat yang bertanggung jawab pada operasional lantai 2. Wawancara ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek keluhan yang paling sering muncul, mekanisme penanganan yang dilakukan oleh manajemen, serta strategi perbaikan yang diterapkan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Ringkasan hasil wawancara tersebut disajikan pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil Wawancara Dengan Pihak Manajemen Toserba Lantai 2
Terhadap Keluhan Pelanggan

| No | Aspek Pertanyaan | Hasil Wawancara/Temuan Utama |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Aspek keluhan dominan | Keluhan yang paling sering muncul berkaitan dengan kelengkapan produk. Banyak pelanggan mengeluhkan produk yang dicari tidak tersedia atau sedang mengalami kekosongan stok, terutama pada produk elektronik. |
| 2 | Mekanisme penanganan keluhan | Manajemen mendata produk yang dicari pelanggan namun tidak tersedia, kemudian meminta nomor kontak pelanggan untuk membantu melakukan pemesanan barang kepada pemasok. Apabila barang telah tersedia, pihak manajemen akan menghubungi pelanggan tersebut. |
| 3 | Efektivitas respons | Respons tersebut dinilai cukup efektif karena pelanggan tetap dapat memperoleh produk yang dibutuhkan meskipun tidak tersedia pada saat kunjungan pertama. Upaya ini juga membantu menjaga hubungan baik antara pelanggan dan pihak toserba. |
| 4 | Kendala utama | Untuk produk elektronik, pihak toserba tidak menyediakan asuransi secara langsung karena jaminan produk berasal dari pemasok. Hal ini terkadang menjadi kendala apabila terjadi kerusakan pada barang yang dibeli pelanggan. |
| 5 | Strategi perbaikan | Manajemen melakukan pengadaan barang yang diinginkan pelanggan apabila stok sedang kosong atau habis dengan cara memesan kepada pemasok. Selain itu, manajemen juga membantu pelanggan dalam proses perbaikan melalui teknisi serta memfasilitasi klaim garansi kepada pemasok apabila terjadi kerusakan pada produk. |

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer lantai 2, keluhan pelanggan yang paling dominan berkaitan dengan kelengkapan produk, khususnya pada kategori

elektronik yang sering mengalami kekosongan stok. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketersediaan barang belum sepenuhnya mampu memenuhi permintaan pelanggan pada waktu tertentu. Sebagai respons, manajemen mendata produk yang tidak tersedia serta mencatat kontak pelanggan untuk kemudian membantu melakukan pemesanan kepada pemasok. Apabila barang telah tersedia, pihak manajemen akan menghubungi pelanggan. Selain itu, manajemen juga melakukan pengadaan kembali terhadap produk yang diminati pelanggan ketika stok sedang kosong.

Namun demikian, kendala yang dihadapi berkaitan dengan layanan purna jual produk elektronik karena garansi sepenuhnya berada pada pihak pemasok. Dalam hal ini, manajemen membantu pelanggan dengan mendatangkan teknisi untuk melakukan perbaikan awal serta memfasilitasi proses klaim garansi apabila kerusakan tidak dapat diperbaiki. Upaya tersebut menunjukkan komitmen manajemen dalam menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan di Toserba Pusat lantai 2.

3. Keluhan Pelanggan Lantai 3 Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan

Untuk mengetahui tingkat penilaian pelanggan terhadap berbagai indikator yang diteliti, dilakukan analisis deskriptif dengan menghitung nilai mean dan persentase pada setiap indikator. Perhitungan ini bertujuan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap aspek pelayanan, harga, kelengkapan produk, dan preferensi konsumen pada Toserba Pusat lantai 3. Hasil perhitungan tersebut selanjutnya disajikan pada Tabel 4.7 yang menampilkan nilai mean dan persentase dari setiap indikator penelitian.

Tabel 7. Hasil Analisis Mean dan Persentase Setiap Indikator Pada Lantai 3

| Indikator | Mean | Persentase (%) |
|----------------------|-------------|-----------------------|
| Pelayanan 1 | 4.14 | 82.80 |
| Pelayanan 2 | 4.15 | 83.00 |
| Kelengkapan Produk 1 | 3.38 | 67.60 |
| Kelengkapan Produk 2 | 3.42 | 68.40 |
| Harga 1 | 3.39 | 67.80 |

| | | |
|-----------------------|------|-------|
| Harga 2 | 3.82 | 76.40 |
| Preferensi Konsumen 1 | 3.09 | 61.80 |
| Preferensi Konsumen 2 | 3.48 | 69.60 |
| Preferensi Konsumen 3 | 3.33 | 66.60 |

Berdasarkan hasil analisis nilai mean dan persentase pada setiap indikator, selanjutnya dilakukan pengurutan indikator untuk mengidentifikasi peringkat keluhan yang paling dominan pada rantai 3 toserba pusat. Pengurutan ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata dari masing-masing indikator sehingga dapat diketahui indikator yang memiliki nilai terendah hingga tertinggi. Indikator dengan nilai mean dan persentase yang lebih rendah menunjukkan adanya penilaian responden yang kurang optimal dan berpotensi menjadi sumber keluhan konsumen. Dengan demikian, analisis peringkat ini dapat memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari pihak pengelola dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan serta kepuasan konsumen.

Tabel 8. Peringkat Keluhan Dari Masing-Masing Indikator Pada Rantai 3

| Peringkat Keluhan | Indikator | Mean | Persentase (%) | Kategori |
|--------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------|
| 1 | Preferensi Konsumen 1 | 3.09 | 61.80 | Sedang |
| 2 | Preferensi Konsumen 3 | 3.33 | 66.60 | Sedang |
| 3 | Kelengkapan Produk 1 | 3.38 | 67.60 | Sedang |
| 4 | Harga 1 | 3.39 | 67.80 | Sedang |
| 5 | Kelengkapan Produk 2 | 3.42 | 68.40 | Sedang |

| | | | | |
|---|--------------------------|------|-------|--------|
| 6 | Preferensi Konsumen 2 | 3.48 | 69.60 | Sedang |
| 7 | Harga 2 | 3.82 | 76.40 | Tinggi |
| 8 | Pelayanan 1 | 4.14 | 82.80 | Tinggi |
| 9 | Pelayanan 2 | 4.15 | 83.00 | Tinggi |

Berdasarkan hasil perhitungan mean dan persentase, indikator yang menunjukkan tingkat **keluhan relatif tinggi/ dominan pada rantai 3 adalah Preferensi Konsumen 1** dengan nilai mean 3,09 atau 61,80%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan belum sepenuhnya menjadikan rantai 3 sebagai pilihan utama dalam berbelanja. Selain itu, indikator Preferensi Konsumen 3 juga berada pada kategori sedang dengan nilai mean 3,33 atau 66,60%, yang mengindikasikan bahwa tingkat kesediaan pelanggan untuk merekomendasikan rantai 3 masih belum optimal.

Pada aspek kelengkapan produk dan harga, beberapa indikator juga berada pada kategori sedang, yaitu Kelengkapan Produk 1 (67,60%), Harga 1 (67,80%), dan Kelengkapan Produk 2 (68,40%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan masih merasakan keterbatasan ketersediaan produk serta persepsi harga yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Sementara itu, aspek pelayanan menunjukkan nilai yang relatif tinggi, yaitu Pelayanan 1 (82,80%) dan Pelayanan 2 (83,00%), yang mengindikasikan bahwa pelayanan karyawan di rantai 3 telah dinilai baik oleh pelanggan. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa permasalahan utama pada rantai 3 lebih berkaitan dengan preferensi pelanggan, kelengkapan produk, dan persepsi harga, sedangkan aspek pelayanan telah menunjukkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, manajemen perlu memprioritaskan peningkatan ketersediaan produk, pengelolaan harga yang lebih kompetitif, serta peningkatan daya tarik rantai 3 guna meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Untuk memperoleh gambaran mengenai bagaimana pihak pengelola menanggapi keluhan pelanggan, penelitian ini juga melakukan wawancara dengan manajer Toserba Pusat yang bertanggung jawab pada operasional rantai 3. Wawancara ini bertujuan untuk mengidentifikasi aspek keluhan yang paling sering muncul, mekanisme penanganan keluhan, kendala yang dihadapi manajemen, serta

strategi perbaikan yang diterapkan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Ringkasan hasil wawancara tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 9. Hasil Wawancara Dengan Pihak Manajemen Toserba Lantai 3 Terhadap Keluhan Pelanggan

| No | Aspek Pertanyaan | Hasil Wawancara/Temuan Utama |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Aspek keluhan dominan | Keluhan pelanggan yang paling sering muncul berkaitan dengan kelengkapan produk dan harga yang dinilai kurang terjangkau. Hal ini terutama terjadi pada produk fashion yang memiliki variasi permintaan yang tinggi dari pelanggan. |
| 2 | Mekanisme penanganan keluhan | Keluhan pelanggan ditampung melalui berbagai media, seperti media sosial dan grup WhatsApp khusus yang digunakan untuk menerima serta menindaklanjuti keluhan pelanggan. |
| 3 | Efektivitas respons | Keluhan yang masuk dikumpulkan dan dibahas dalam rapat evaluasi bersama pimpinan untuk menentukan kebijakan yang tepat dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. |
| 4 | Kendala utama | Kendala utama berkaitan dengan sifat permintaan produk fashion yang sangat dinamis. Manajemen tidak dapat menyediakan seluruh jenis produk sesuai dengan keinginan setiap pelanggan karena keterbatasan ruang dan stok. |
| 5 | Strategi perbaikan | Manajemen melakukan inovasi produk serta menambah stok barang yang |

sedang diminati atau mengikuti tren fashion. Untuk produk yang kurang diminati (slow moving), diterapkan kebijakan diskon, sale, atau penurunan harga. Selain itu, manajemen juga bekerja sama dengan tim riset perekonomian pondok pesantren untuk memantau tren pasar dan kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer lantai 3, keluhan pelanggan yang paling sering muncul berkaitan dengan aspek kelengkapan produk dan harga yang dinilai kurang terjangkau. Kondisi ini dipengaruhi oleh karakteristik produk fashion yang memiliki dinamika tren yang cepat sehingga permintaan pelanggan sering berubah dan tidak seluruhnya dapat dipenuhi oleh pihak manajemen. Temuan tersebut sejalan dengan hasil analisis kuantitatif yang menunjukkan bahwa indikator preferensi konsumen memiliki nilai mean terendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan belum sepenuhnya menjadikan lantai 3 sebagai pilihan utama dalam berbelanja, yang kemungkinan dipengaruhi oleh keterbatasan ketersediaan produk serta persepsi harga yang kurang sesuai dengan harapan pelanggan.

Dalam menanggapi keluhan tersebut, manajemen menampung masukan pelanggan melalui media sosial dan grup WhatsApp, kemudian melakukan evaluasi dalam rapat bersama pimpinan. Selain itu, manajemen juga melakukan inovasi produk, menambah stok barang sesuai tren fashion, serta menerapkan kebijakan diskon atau sale untuk produk yang kurang diminati. Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan minat beli dan preferensi pelanggan terhadap lantai 3.

C. PEMBAHASAN

1. Keluhan Pelanggan dan Strategi Perbaikan Layanan pada Lantai 1

Berdasarkan hasil analisis data pada lantai 1 Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan, diketahui bahwa sebagian besar indikator memperoleh nilai mean yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pelanggan menilai

pelayanan, kelengkapan produk, harga, dan preferensi berbelanja pada lantai 1 sudah berada pada kategori baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai relatif lebih rendah, terutama pada indikator kejelasan informasi harga pada rak dan kecepatan proses pelayanan di kasir.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, 2022) dalam model SERVQUAL, yang menyatakan bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh beberapa dimensi utama, seperti reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles. Dalam konteks penelitian ini, kecepatan pelayanan kasir berkaitan dengan dimensi responsiveness, yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan secara cepat dan tepat kepada pelanggan. Indikator mengenai ketidaksesuaian informasi harga pada rak dengan harga di kasir juga menunjukkan bahwa aspek reliability masih perlu diperbaiki. Reliability berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang akurat dan dapat dipercaya. Apabila informasi harga tidak konsisten, maka pelanggan dapat mengalami ketidaknyamanan saat melakukan transaksi.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhayati, N., & Sutrisno, 2021) yang menunjukkan bahwa kejelasan informasi harga dan kecepatan pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada sektor ritel modern. Penelitian lain oleh (Rahmawati, 2016) juga menemukan bahwa antrian kasir yang panjang dan ketidaksesuaian harga produk merupakan salah satu sumber utama keluhan pelanggan pada toko ritel. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa keluhan terkait pelayanan dan harga disebabkan oleh keterbatasan jumlah pramuniaga kasir pada waktu tertentu, khususnya ketika karyawan menjalankan waktu istirahat atau ibadah. Kondisi ini menyebabkan antrian pelanggan meningkat sehingga proses transaksi menjadi lebih lambat. Selain itu, perubahan harga dari pemasok yang bersifat fluktuatif menyebabkan label harga pada produk tidak selalu dapat diperbarui secara cepat.

Sebagai respons terhadap keluhan tersebut, manajemen telah melakukan beberapa strategi perbaikan, seperti penambahan unit kasir, pengaturan waktu istirahat pramuniaga pada jam yang relatif sepi, serta penyediaan mesin scan harga mandiri bagi pelanggan. Strategi ini sejalan dengan penelitian (Amalia, 2023) yang

menyatakan bahwa penggunaan teknologi self-service dalam ritel dapat meningkatkan efisiensi layanan dan mengurangi antrean pelanggan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun tingkat kepuasan pelanggan pada lantai 1 sudah relatif baik, perbaikan pada aspek kecepatan pelayanan dan kejelasan informasi harga masih perlu dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan kualitas layanan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

2. Keluhan Pelanggan dan Strategi Perbaikan Layanan pada Lantai 2

Hasil analisis data pada lantai 2 menunjukkan bahwa indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada aspek kelengkapan produk, khususnya pada pernyataan bahwa produk yang tersedia di lantai 2 sudah lengkap. Nilai mean sebesar 3,01 dengan persentase 60,20% menunjukkan bahwa sebagian pelanggan menilai ketersediaan produk masih belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan mereka. Menurut teori perilaku konsumen yang dikemukakan oleh (Kotler & Keller, n.d.) kelengkapan produk merupakan salah satu faktor penting dalam memengaruhi keputusan pembelian konsumen. Konsumen cenderung memilih toko yang mampu menyediakan produk secara lengkap sehingga mereka dapat memenuhi berbagai kebutuhan dalam satu tempat. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Kurniawati & Suharyono, 2014) yang menyatakan bahwa ketersediaan stok dan variasi produk memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada bisnis ritel. Penelitian lain oleh (Gultom et al., 2020) menunjukkan bahwa kekosongan stok barang dapat menurunkan minat pelanggan untuk kembali berbelanja serta mengurangi loyalitas konsumen terhadap suatu toko.

Selain kelengkapan produk, indikator preferensi konsumen juga menunjukkan nilai yang relatif sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan belum sepenuhnya menjadikan lantai 2 sebagai pilihan utama untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh keterbatasan variasi produk maupun kesulitan pelanggan dalam menemukan barang yang diinginkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer lantai 2, keluhan pelanggan paling sering berkaitan dengan kekosongan stok produk elektronik. Hal ini terjadi karena permintaan produk elektronik sering kali lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah stok yang tersedia.

Sebagai upaya perbaikan, manajemen melakukan pencatatan terhadap produk

yang dicari pelanggan namun tidak tersedia, kemudian membantu melakukan pemesanan kepada pemasok. Apabila barang telah tersedia, pihak manajemen akan menghubungi pelanggan. Strategi ini sejalan dengan penelitian (Utami, S., Prasetyo, Z. K., & Lestari, 2022) yang menyatakan bahwa respons proaktif terhadap permintaan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan konsumen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama pada rantai 2 berkaitan dengan ketersediaan produk. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan sistem pengelolaan persediaan barang agar produk yang dibutuhkan pelanggan dapat tersedia secara lebih optimal.

3. Keluhan Pelanggan dan Strategi Perbaikan Layanan pada Rantai 3

Hasil analisis pada rantai 3 menunjukkan bahwa indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada aspek preferensi konsumen, yaitu sebesar 3,09 dengan persentase 61,80%. Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian pelanggan belum sepenuhnya menjadikan rantai 3 sebagai pilihan utama dalam berbelanja. Menurut teori preferensi konsumen yang dikemukakan oleh (Solomon, 2020) preferensi pelanggan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti persepsi harga, kualitas produk, ketersediaan barang, serta pengalaman berbelanja yang dirasakan oleh konsumen. Apabila salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi secara optimal, maka tingkat preferensi pelanggan terhadap suatu tempat belanja dapat menurun.

Dalam penelitian ini, rendahnya preferensi pelanggan diduga berkaitan dengan aspek kelengkapan produk dan harga. Hal ini terlihat dari nilai mean indikator kelengkapan produk dan harga yang juga berada pada kategori sedang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian pelanggan masih merasakan keterbatasan pilihan produk maupun harga yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Dewi, 2020) yang menunjukkan bahwa ketersediaan produk dan persepsi harga memiliki pengaruh signifikan terhadap preferensi dan loyalitas pelanggan dalam sektor ritel. Penelitian lain oleh (Rizki, 2024) juga menyatakan bahwa variasi produk yang mengikuti tren pasar dapat meningkatkan minat beli konsumen pada toko fashion.

Hasil wawancara dengan manajer rantai 3 menunjukkan bahwa keluhan pelanggan paling sering berkaitan dengan kelengkapan produk fashion dan harga

yang dinilai kurang terjangkau. Hal ini disebabkan oleh karakteristik produk fashion yang memiliki tren yang cepat berubah sehingga sulit bagi manajemen untuk selalu menyediakan seluruh jenis produk yang diinginkan pelanggan. Sebagai strategi perbaikan, manajemen melakukan inovasi produk dengan menambah stok barang yang sedang diminati serta menerapkan kebijakan diskon atau sale pada produk yang kurang diminati. Selain itu, manajemen juga bekerja sama dengan tim riset perekonomian pondok pesantren untuk memantau perkembangan tren pasar. Strategi ini sejalan dengan penelitian (Wulandari, 2023) yang menyatakan bahwa strategi promosi harga dan pembaruan variasi produk secara berkala dapat meningkatkan daya tarik toko serta mendorong peningkatan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan preferensi pelanggan pada rantai 3 dapat dilakukan melalui peningkatan variasi produk yang mengikuti tren pasar serta penerapan strategi harga yang lebih kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai keluhan pelanggan dan strategi perbaikan layanan pada Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Keluhan pelanggan yang paling dominan muncul pada setiap rantai memiliki karakteristik yang berbeda. Pada rantai 1, keluhan utama berkaitan dengan kejelasan informasi harga pada rak yang tidak selalu sesuai dengan harga di kasir serta kecepatan pelayanan kasir, yang menyebabkan antrean pada waktu tertentu. Pada rantai 2, keluhan pelanggan paling dominan berkaitan dengan kelengkapan produk, terutama pada produk elektronik yang sering mengalami kekosongan stok sehingga pelanggan tidak dapat langsung memperoleh barang yang dibutuhkan. Sementara itu, pada rantai 3, keluhan utama berkaitan dengan preferensi pelanggan yang masih rendah, yang dipengaruhi oleh keterbatasan variasi produk fashion serta persepsi harga yang dinilai kurang terjangkau oleh sebagian pelanggan.
2. Respons manajemen terhadap keluhan pelanggan pada Toserba Pusat Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan secara umum telah dilakukan melalui berbagai mekanisme penanganan. Pada rantai 1, manajemen

melakukan evaluasi melalui rapat mingguan, menambah unit kasir, mengatur waktu istirahat pramuniaga, serta menyediakan mesin scan harga mandiri untuk membantu pelanggan mengecek harga produk. Pada lantai 2, manajemen melakukan pencatatan terhadap produk yang tidak tersedia serta membantu melakukan pemesanan kepada pemasok dan menghubungi pelanggan ketika barang telah tersedia. Sedangkan pada lantai 3, manajemen menampung keluhan melalui media sosial dan grup komunikasi, kemudian melakukan evaluasi serta menerapkan inovasi produk, penambahan stok sesuai tren, dan kebijakan diskon atau sale pada produk yang kurang diminati.

3. Strategi perbaikan layanan yang diterapkan pada setiap lantai berbeda sesuai dengan karakteristik keluhan yang muncul. Pada lantai 1, strategi perbaikan difokuskan pada peningkatan efisiensi pelayanan dan kejelasan informasi harga. Manajemen melakukan penambahan unit kasir, pengaturan waktu istirahat pramuniaga pada jam yang relatif sepi, serta menyediakan mesin scan harga mandiri agar pelanggan dapat mengecek harga produk sebelum melakukan pembayaran. Pada lantai 2, strategi perbaikan difokuskan pada peningkatan ketersediaan produk. Manajemen melakukan pencatatan terhadap produk yang tidak tersedia, membantu melakukan pemesanan kepada pemasok, serta menghubungi pelanggan ketika barang yang diinginkan telah tersedia. Langkah ini dilakukan untuk memastikan kebutuhan pelanggan tetap dapat terpenuhi meskipun barang tidak tersedia pada saat kunjungan pertama.

Sementara itu, pada lantai 3, strategi perbaikan layanan difokuskan pada peningkatan variasi produk dan penyesuaian harga. Manajemen melakukan inovasi produk dengan menambah stok barang yang sedang mengikuti tren fashion, serta menerapkan kebijakan diskon atau sale pada produk yang kurang diminati. Selain itu, manajemen juga bekerja sama dengan tim riset perekonomian pondok pesantren untuk memantau tren pasar dan kebutuhan pelanggan agar produk yang tersedia dapat lebih sesuai dengan preferensi konsumen. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pada Toserba Pusat sudah berada pada kategori

cukup baik. Namun demikian, beberapa aspek seperti kejelasan harga, ketersediaan produk, serta peningkatan daya tarik produk masih perlu mendapatkan perhatian lebih agar kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzhigalieva, Z., et al. (2022). The influence of complaint handling and service recovery on customer satisfaction, customer loyalty, and customer retention. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
- Albarq, A. N. (2023). The impact of customer knowledge management and customer satisfaction on customer loyalty: The mediating role of customer trust. *Administrative Sciences*, 13(3), 90.
- Amalia, P. (2023). Implementasi teknologi self-service dalam meningkatkan kualitas pelayanan ritel modern. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 67–76.
- Arikunto, S. (2010). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek. (No Title).
- Bahrudin, W., & Trilaksana, A. (2024). ALIH FUNGSI LAHAN PERTANIAN MENJADI KAWASAN INDUSTRI DI KECAMATAN DEKET KABUPATEN LAMONGAN TAHUN 2011-2020. *Avatara: Jurnal Pendidikan Sejarah*, 15(1).
- Dedy, A., & Alfandi, Y. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Fasilitas Hotel Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Sari Ater Hot Springs Resort Ciater. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 18–25. <https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.678>
- Dewi, S. (2020). Pengaruh ketersediaan produk dan persepsi harga terhadap preferensi serta loyalitas pelanggan pada bisnis ritel. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 14(2), 98–107.
- Etuk, Awah, & A. (2024). Complaint response and customer retention. *International Journal of Management Communication*, 12(4).
- Gultom, D. K., Arif, M., & Fahmi, M. (2020). *Determinasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepercayaan*. 3(September), 171–180.
- IJMC. (2024). The role of prompt response in enhancing customer satisfaction. *International Journal of Management Communication*, 12(4).
- Joni, J., & Diniati, F. P. (2019). Analisis Peran Customer Service Di Bank Bni Syariah Kcp Plered. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (n.d.). *Marketing Management 12 Redefining Marketing for 21 Century*.
- Kurniawati, D., & Suharyono, A. K. (2014). *Pengaruh citra merek dan kualitas produk terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (studi pada pelanggan KFC cabang Kawi Malang)* (Vol. 1). Brawijaya University.
- Kusuma, A. Y., & Chamariyah, C. (2023). Pengaruh Promosi dan Kualitas Layanan Terhadap Keputusan Pembelian Produk Yang Dimediasi Oleh Loyalitas Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Minimarket Indomaret Wilayah Sampang). *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(2), 84–94.
- Maduwinarti, A., Taali, M., & Prihatinta, T. (2024). Implementation of customer relationship management and service quality through grievance handling facilities. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(3), 16–26.
- Majdina, N. I., Pratikno, B., & Tripena, A. (2024). Penentuan ukuran sampel

- menggunakan rumus Bernoulli dan Slovin: Konsep dan aplikasinya. *Jurnal Ilmiah Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 16(1), 73–84.
- Muhammad, Z. (2024). Kualitas Manajemen Penanganan Pengaduan di Indonesia. *Journal of Community Service and Society Empowerment*, 2(1).
- Nindya, G., Listiana, E., & Afifah, N. (2024). Quality of Service and Complaint Handling toward Customer Retention. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen*, 20(3).
- Nurhayati, N., & Sutrisno, S. (2021). Pengaruh kejelasan informasi harga dan kecepatan pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada ritel modern. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 145–154.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2022). A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*.
- Paulose, D., & Shakeel, A. (2021). Perceived experience, perceived value and customer satisfaction as antecedents to loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 447–481.
- Perdomo-Verdecia. (2024). Service quality configurations for customer satisfaction: An fsQCA approach. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103793.
- Rahmadi, A. N., et al. (2024). Customer Relations Management Strategy in Handling Customer Service Complaints to Increase Customer Satisfaction. *International Journal of Management Science*, 2(2), 92–104.
- Rahmawati, M. P. (2016). *Samarinda*. Mulawarman University Press.
- Rizki, A. (2024). Variasi produk dan pengaruhnya terhadap minat beli konsumen pada toko fashion. *Jurnal Manajemen Pemasaran Indonesia*, 8(1), 55–64.
- Rojuaniah, R., et al. (2024). Kualitas pelayanan, pengalaman, kepuasan, dan perilaku keluhan terhadap loyalitas pelanggan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1).
- Rusydi, A. (2017). Manajemen pemasaran. *Bandung: Alfabeta*.
- Salam, A., Riza, F., & Sarwoko, E. (2024). The Effectiveness of Consumer Complaint Services in Improving Customer Satisfaction Mediated by Customer Experience: an Empirical Study at PT Jasa Raharja. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 5(7), 6269–6280.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (13th ed.)*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. *Alfabeta, Bandung*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Utami, S., Prasetyo, Z. K., & Lestari, I. (2022). Penggunaan aplikasi pembelajaran berbasis artificial intelligence terhadap kemandirian belajar siswa pada pembelajaran matematika. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 24(2), 134–146.
- Utami, S. Y. R., Yulianto, E., & Nugroho, A. (2024). Beyond convenience: Understanding e-service quality role in fostering customer satisfaction and loyalty. *Jurnal Manajemen*, 28(2), 341–364.
- Wulandari, S. (2023). Pengaruh strategi promosi harga dan variasi produk terhadap loyalitas pelanggan pada bisnis ritel. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Pemasaran*, 11(1), 55–64.

