

## **Implementasi Standar Operasional dan Pelatihan Digitalisasi untuk Efisiensi UMKM**

### **Cafe Dapur Mami Princess**

Muhammad Luhung Aradhana<sup>1\*</sup>, Miracle Patrick Lumowa<sup>2</sup>, Lois Sefanya Polii<sup>3</sup>, Gloria

Elisabeth Tandi Rondonuwu<sup>4</sup>, Edward Langi<sup>5</sup>, Ade Yusupa<sup>6</sup>

*Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia*

Email :

<sup>1</sup>muhammadaradhana026@student.unsrat.ac.id, <sup>2</sup>Miraclelumowa026@student.unsrat.ac.id,

<sup>3</sup>loispolii026@student.unsrat.ac.id, <sup>4</sup>gloriarondonuwu026@student.unsrat.ac.id,

<sup>5</sup>edwardlangi026@student.unsrat.ac.id, <sup>6</sup>ade@unsrat.ac.id

### **ABSTRAK**

Usaha Cafe Dapur Mami Princess, sebagai UMKM di bidang kuliner, menghadapi masalah efisiensi kerja karyawan yang memengaruhi pelayanan dan produktivitas. Program pengabdian ini bertujuan meningkatkan kinerja melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP), pembagian shift yang tepat, penghargaan karyawan terbaik, serta sistem pembayaran digital (QRIS dan e-wallet) beserta pelatihan penggunaannya. Metode yang diterapkan meliputi observasi awal untuk mengidentifikasi kendala, penyusunan SOP berdasarkan praktik terbaik, dan pelatihan dalam sesi pemahaman SOP, manajemen shift, penghargaan, serta penggunaan sistem pembayaran digital. Evaluasi pasca-pelatihan dilakukan melalui observasi dan wawancara. Dari lima karyawan peserta, empat orang berhasil meningkatkan manajemen layanan, pengaturan antrian, dan penggunaan perangkat lunak kasir, sedangkan satu orang memerlukan pelatihan ulang. Implementasi SOP dan rotasi shift terstruktur mempercepat proses layanan dan menjaga konsistensi, sedangkan sistem pembayaran digital memperlancar transaksi dan mengurangi antrian di kasir. Penghargaan karyawan terbaik juga terbukti meningkatkan motivasi bekerja. Penerapan SOP, pembagian shift terstruktur, dan pembayaran digital di Dapur Mami Princess diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap efisiensi karyawan, kecepatan transaksi, dan kepuasan pelanggan.

**Kata Kunci:** UMKM, *Cafe*, Efisiensi Kerja, *e-wallet*, Pelatihan

### **ABSTRACT**

*The Dapur Mami Princess Café Business, as an MSME in the culinary sector, faces challenges in employee work efficiency that affect service quality and productivity. This community service program aims to improve performance through the implementation of Standard Operating Procedures (SOPs), appropriate shift division, employee reward systems, and digital payment systems (QRIS and e-wallets), along with training for their use. The methods applied include initial observations to identify obstacles, the development of SOPs based on best practices, and training sessions covering SOP comprehension, shift management, reward systems, and digital payment usage. Post-training evaluation was conducted through observations and interviews. Four of five participating employees successfully improved their service management, queue handling, and use of cashier software, while one required retraining. The implementation of SOPs and structured shift rotations accelerated service processes and maintained consistency, while digital payment systems facilitated smoother transactions and reduced cashier queue times. The employee reward system also proved to be effective in increasing work motivation. Implementing*

*SOPs, structured shift scheduling, and digital payments at Dapur Mami Princess is expected to positively impact employee efficiency, transaction speed, and customer satisfaction.*

**Keywords:** MSMEs, Café, Work Efficiency, Digital Wallet, Training

## PENDAHULUAN

Usaha kafe memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang ekonomi, sosial, dan edukasi. Dalam operasionalnya, kafe dituntut untuk menyediakan makanan dan minuman berkualitas tinggi serta layanan yang cepat dan efisien. Kepuasan pelanggan menjadi kunci utama keberlanjutan usaha, terutama di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Waktu tunggu layanan merupakan faktor kritis yang memengaruhi kepuasan pelanggan. Penelitian menunjukkan bahwa waktu tunggu yang lama dapat menurunkan kepuasan pelanggan hingga 20% atau lebih, sedangkan layanan yang cepat meningkatkan loyalitas pelanggan (Zeithaml et al., 2020).

Dapur Mami Princess, sebuah usaha kuliner di Manado, melayani sekitar 30–40 pelanggan setiap hari dengan berbagai kebutuhan, seperti penyajian makanan dan minuman, reservasi tempat, serta pemesanan daring. Namun, usaha ini menghadapi tantangan operasional yang menghambat produktivitas dan kepuasan pelanggan. Salah satu kendala utama adalah kurangnya sistem antrian yang optimal, yang menyebabkan antrean panjang dan waktu tunggu yang tidak menentu. Kondisi ini tidak hanya mengurangi kepuasan pelanggan, tetapi juga menurunkan efisiensi kerja karyawan dalam menangani pesanan (Wirtz & Lovelock, 2021).

Selain itu, kurangnya pelatihan karyawan dalam manajemen waktu dan pelayanan pelanggan turut memperlambat proses layanan. Karyawan yang kurang terlatih cenderung membutuhkan waktu lebih

lama untuk menyelesaikan pesanan, sehingga meningkatkan risiko kesalahan dan menurunkan produktivitas. Di era digital, pemanfaatan teknologi menjadi solusi esensial untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sistem pembayaran dan pemesanan berbasis digital, seperti aplikasi pemesanan daring, telah terbukti mengurangi waktu tunggu hingga 30% di berbagai usaha kuliner (Kim et al., 2022).

Studi juga menunjukkan bahwa pelatihan pelayanan prima dapat meningkatkan kepuasan pelanggan hingga 25% (Homburg et al., 2019). Dari sisi manajemen sumber daya manusia (SDM), pembagian tugas yang jelas, jadwal kerja yang terorganisasi, dan insentif bagi karyawan berprestasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sehingga mendukung pelayanan yang lebih baik (Heizer et al., 2020). Selain itu, strategi pemasaran yang berfokus pada pengalaman pelanggan, seperti promosi berbasis media sosial, dapat memperkuat daya saing usaha kuliner (Kotler & Keller, 2021).

Melihat berbagai tantangan yang dihadapi oleh usaha Dapur Mami Princess, diperlukan inovasi dalam pengelolaan operasional dan pelayanan. Oleh karena itu, program pengabdian ini bertujuan untuk mengembangkan solusi yang dapat membantu usaha ini meningkatkan efisiensi dan kualitas layanannya. Dengan menerapkan sistem antrian digital serta memberikan pelatihan kepada karyawan, diharapkan usaha Dapur Mami Princess dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, mempercepat proses layanan, serta memperkuat daya saingnya di industri Kuliner.

Dengan adanya langkah-langkah strategis ini, usaha Dapur Mami Princess diharapkan dapat berkembang menjadi penyedia Kuliner yang lebih profesional,

responsif terhadap kebutuhan pelanggan, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan zaman. Inovasi dalam pelayanan tidak hanya akan memberikan keuntungan bagi usaha itu sendiri tetapi juga bagi pelanggan yang semakin dimudahkan dalam mendapatkan layanan berkualitas dengan waktu yang lebih efisien.

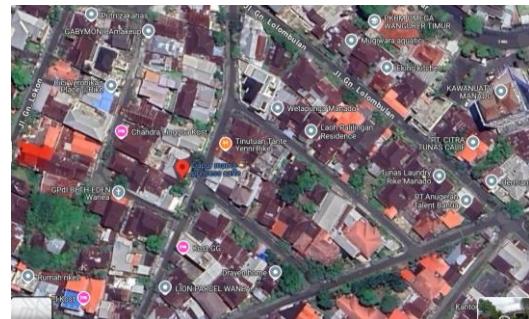
## METODE PELAKSANAAN KEGIATAN

Pengabdian pada masyarakat ini dilaksanakan di Dapur Mami Princess Manado, yang berlokasi di Jl. Gn. Lolombulan, Manado. Adapun lokasi pelaksanaan kegiatan dilakukan secara luring di area operasional Dapur Mami Princess untuk memastikan pelatihan berlangsung dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya. Pemilihan mitra didasarkan pada:

- Identifikasi Masalah:** Observasi awal menunjukkan bahwa UMKM ini mengalami kendala efisiensi layanan, antrian panjang, dan belum optimalnya penggunaan teknologi digital.
- Potensi Pengembangan:** Kepemilikan perangkat dasar (seperti mesin kasir dan sistem pemesanan digital) serta kesediaan pemilik usaha untuk berkolaborasi dalam peningkatan kualitas layanan.
- Kriteria Karyawan:** Karyawan dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses layanan (misalnya, barista, kasir, dan pelayan) dan tingkat adaptasi terhadap perubahan yang dinilai melalui wawancara awal.

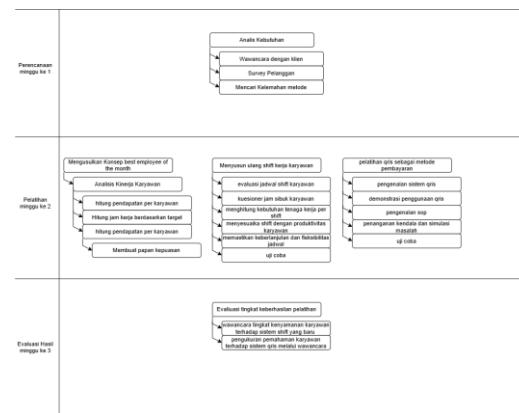
Proses pemilihan mitra dilakukan melalui diskusi dengan pemilik usaha dan analisis kebutuhan operasional selama observasi. Selain itu, pelatihan difokuskan pada karyawan yang memiliki jam kerja tinggi (shift pagi dan sore) untuk memastikan

dampak program dapat diimplementasikan secara menyeluruh.



Gambar 1. Lokasi Dapur Mama Princess di Jl. Gn. Lolombulan

Kegiatan dibagi dalam 3 tahapan utama, yaitu: tahap persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil.



Gambar 2. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan ini dilakukan secara interaktif melalui metode interview dengan karyawan, Evaluasi kinerja dan pelatihan penggunaan teknologi. Perincian kegiatan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan Evaluasi Kinerja Karyawan Untuk Menentukan “*Best Employee Of This Month*”

Sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan, akan diterapkan sistem *The Best Employee of the Month*. Program ini bertujuan untuk memberikan motivasi bagi karyawan agar bekerja lebih disiplin, produktif, dan memberikan pelayanan terbaik

kepada pelanggan. Pemilihan karyawan terbaik akan dilakukan berdasarkan indikator tertentu, seperti kedisiplinan, kecepatan kerja, ketepatan dalam menangani transaksi, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Untuk menentukan *Best Employee of the Month*, beberapa prosedur akan diterapkan guna memastikan pemilihan dilakukan secara objektif dan berbasis data.

a. Perhitungan Hasil Pendapatan per Karyawan.

Hal ini bertujuan untuk mengukur kontribusi masing-masing karyawan terhadap pemasukan usaha. Namun, pada tahap ini belum ditetapkan hasil akhirnya, karena masih dalam proses perhitungan dan analisis.

b. Dilakukan Perhitungan Jumlah Jam Kerja per Karyawan

Aspek ini penting untuk memastikan karyawan yang bekerja dengan durasi lebih panjang atau lebih efisien dalam menangani pelanggan mendapatkan apresiasi yang sepadan.

c. Analisis indeks kepuasan pelanggan per karyawan.

Untuk mendukung analisis ini, akan dibuat papan kepuasan pelanggan yang menampilkan foto setiap karyawan. Pelanggan akan diberikan kesempatan untuk memberikan penilaian atau masukan terhadap pelayanan yang mereka terima. Data yang diperoleh dari papan kepuasan ini akan digunakan sebagai indikator utama dalam menilai kualitas layanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan.

2. Penyusunan Ulang Shift Kerja bagi Karyawan Dapur Mami Princess

Penyusunan ulang shift kerja merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional serta kesejahteraan karyawan di Dapur Mami Princess. Shift kerja yang tidak terorganisir dengan baik dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan kelelahan karyawan, dan menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan perancangan ulang sistem shift yang lebih optimal agar tenaga kerja dapat dimanfaatkan secara maksimal tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan.

a. Mengevaluasi Jadwal Shift Saat Ini

Langkah pertama adalah meninjau jadwal shift yang telah berjalan untuk mengidentifikasi apakah ada ketidakseimbangan dalam alokasi tenaga kerja. Evaluasi ini mencakup aspek seperti jumlah karyawan yang bertugas di setiap shift, apakah ada shift yang terlalu padat atau terlalu longgar, serta bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan.

b. Membuat Kuesioner Jam Sibuk Karyawan

Setelah mengevaluasi jadwal shift, langkah berikutnya adalah membuat kuesioner yang akan diisi oleh karyawan. Kuesioner ini bertujuan untuk memahami persepsi karyawan terhadap jam-jam sibuk dan waktu kerja yang paling produktif bagi mereka. Selain itu, kuesioner juga dapat mencakup pertanyaan mengenai preferensi jam kerja, tingkat kenyamanan dengan shift saat ini, serta saran untuk perbaikan jadwal.

c. Menghitung Kebutuhan Tenaga Kerja per Shift

Dengan data dari evaluasi dan kuesioner, dilakukan analisis untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang

ideal di setiap shift. Perhitungan ini mempertimbangkan volume pelanggan pada setiap jam operasional serta tingkat kelelahan karyawan agar tidak terjadi beban kerja berlebih.

d. Menyesuaikan Shift dengan Produktivitas Karyawan

Setiap karyawan memiliki tingkat produktivitas yang berbeda, sehingga penyesuaian shift perlu mempertimbangkan faktor ini. Karyawan yang lebih cepat dalam melayani pelanggan atau memiliki pengalaman lebih banyak dapat ditempatkan di jam sibuk, sementara karyawan yang masih dalam tahap pembelajaran dapat ditempatkan di jam yang lebih santai.

e. Memastikan Keberlanjutan dan Fleksibilitas Jadwal

Shift kerja yang baru harus memiliki fleksibilitas untuk mengakomodasi perubahan mendadak, seperti adanya karyawan yang berhalangan hadir atau lonjakan jumlah pelanggan yang tidak terduga. Selain itu, perlu disusun mekanisme penggantian shift yang jelas agar karyawan bisa menukar jadwal dengan mudah tanpa mengganggu operasional usaha.

f. Melakukan Uji Coba dan Evaluasi Kembali

Sebelum diterapkan secara permanen, shift kerja yang baru akan diuji coba dalam periode tertentu. Selama masa uji coba, dilakukan pemantauan terhadap efektivitas perubahan shift, serta mengumpulkan masukan dari karyawan dan pelanggan. Jika ditemukan kendala, maka jadwal akan disesuaikan kembali hingga diperoleh sistem shift yang optimal.

3. Pelatihan penggunaan Qris dan e-wallet sebagai metode pembayaran

Agar penggunaan QRIS dalam usaha kuliner berjalan lancar, karyawan perlu mendapatkan pelatihan yang sistematis. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai setiap tahapan pelatihan

a. Pengenalan Sistem QRIS

Pada tahap awal pelatihan, karyawan diperkenalkan dengan sistem QRIS, termasuk konsep dasar, cara kerja, serta manfaatnya bagi usaha kuliner. QRIS memungkinkan transaksi digital yang lebih cepat dan efisien, mengurangi ketergantungan pada uang tunai, serta meningkatkan keamanan keuangan karena meminimalkan risiko kehilangan uang fisik atau kesalahan dalam memberikan kembalian. Selain itu, dengan menggunakan QRIS, transaksi menjadi lebih tercatat dan dapat dipantau dengan lebih baik melalui laporan digital. Karyawan juga perlu memahami berbagai aplikasi yang dapat digunakan pelanggan untuk melakukan pembayaran dengan QRIS, seperti GoPay, OVO, Dana, ShopeePay, LinkAja, serta berbagai aplikasi mobile banking. Pemahaman tentang sistem QRIS ini penting agar karyawan dapat dengan mudah menjelaskan kepada pelanggan yang masih awam atau ragu dalam menggunakannya.

b. Demonstrasi dan Simulasi Penggunaan QRIS

Setelah memahami konsep dasar, karyawan akan diberikan demonstrasi secara langsung mengenai cara kerja QRIS dalam transaksi sehari-hari. Mereka akan diperlihatkan bagaimana pelanggan melakukan pembayaran dengan cara memindai kode QR yang tersedia, serta bagaimana cara mengecek status transaksi melalui aplikasi penyedia

QRIS. Karyawan juga perlu memahami berbagai skenario transaksi yang mungkin terjadi, termasuk transaksi yang berhasil, transaksi yang gagal karena jaringan atau saldo tidak mencukupi, serta transaksi yang tertunda karena adanya gangguan teknis. Simulasi ini sangat penting untuk membiasakan karyawan menghadapi berbagai situasi yang bisa terjadi dalam transaksi digital, sehingga mereka bisa menangani setiap kendala dengan tenang dan profesional.

#### c. Pengenalan SOP (Standard Operating Procedure)

Agar transaksi QRIS berjalan dengan lancar dan konsisten, karyawan harus memahami serta mengikuti prosedur standar operasional yang telah ditetapkan. Setiap transaksi harus mengikuti langkah-langkah yang jelas, mulai dari memastikan pelanggan telah memindai kode QR dengan benar, mengecek notifikasi pembayaran di aplikasi atau dashboard penyedia QRIS, hingga memberikan layanan setelah pembayaran terkonfirmasi. Dalam beberapa kasus, pencatatan transaksi secara manual mungkin diperlukan sebagai langkah tambahan untuk memastikan seluruh transaksi terdokumentasi dengan baik. Jika transaksi gagal atau tidak muncul di sistem, karyawan harus mengetahui tindakan yang harus diambil, seperti meminta pelanggan mencoba kembali atau menghubungi layanan pelanggan penyedia QRIS. Dengan adanya SOP yang jelas, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan meminimalkan kesalahan dalam transaksi.

#### d. Penanganan Kendala dan Simulasi Masalah

Dalam penggunaan QRIS, berbagai kendala bisa terjadi, dan karyawan harus siap untuk

menanganinya. Salah satu kendala utama adalah gangguan jaringan internet, yang bisa menyebabkan transaksi menjadi tertunda atau gagal. Karyawan harus mengetahui langkah-langkah untuk mengatasi masalah ini, seperti memastikan koneksi internet dalam kondisi stabil atau menggunakan jaringan alternatif jika memungkinkan. Selain itu, ada kemungkinan pelanggan mengklaim telah membayar, tetapi transaksi tidak muncul di sistem. Dalam kasus seperti ini, karyawan harus meminta pelanggan menunjukkan bukti pembayaran dari aplikasi mereka dan, jika perlu, mengarahkan mereka untuk menghubungi layanan pelanggan penyedia QRIS. Kesalahan nominal pembayaran juga sering terjadi, baik karena kesalahan pelanggan dalam memasukkan jumlah atau kesalahan dalam sistem. Oleh karena itu, kebijakan yang jelas terkait pengembalian dana atau solusi lain harus dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan agar mereka dapat menangani masalah ini dengan cepat dan profesional.

#### e. Uji Coba dan Evaluasi

Setelah mendapatkan pelatihan teori dan simulasi, karyawan akan diuji dalam situasi nyata dengan melakukan transaksi QRIS langsung dengan pelanggan. Dalam tahap ini, mereka akan menerapkan semua prosedur yang telah dipelajari, mulai dari memastikan pelanggan melakukan pembayaran dengan benar hingga menangani kendala yang mungkin terjadi. Pemilik usaha atau supervisor akan mengamati kinerja karyawan dalam menangani transaksi dan mengevaluasi apakah mereka telah memahami serta mengikuti SOP dengan baik. Jika terdapat kesalahan atau kekurangan dalam cara mereka menangani transaksi, umpan balik

akan diberikan agar mereka bisa melakukan perbaikan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan siap dalam mengelola pembayaran QRIS dengan efisien dan tanpa kendala yang berarti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil observasi yang dilakukan pada karyawan Dapur Mami Princess dapat disimpulkan bahwa karyawan telah memahami dan menguasai Standard Operating Procedure (SOP) dan cara mengoperasikan sistem pembayaran QRIS dengan baik. Observasi dilakukan pada saat jam kerja yang rutin dimana karyawan dapat mengaplikasikan ilmunya dengan baik dalam menjalankan SOP dan melayani transaksi QRIS tanpa adanya pendampingan dan pelatihan lebih lanjut.



Gambar 3. Wawancara evaluatif bersama pemilik *Cafe Dapur mami princess*



Gambar 4. Foto bersama pemilik dan karyawan *Cafe Dapur mami princess*

### 1. Pemahaman dan Penerapan SOP.

Karyawan memahami SOP dengan baik. Mulai dari menerima pesanan pelanggan, memproses pesanan, hingga melakukan transaksi pembayaran, prosedurnya diikuti secara verbatim. Hasil pengamatan menunjukkan tidak ada kesalahan besar dalam penerapan SOP, dan karyawan dapat bekerja keras sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

### 2. Operasional QRIS

Dalam pengoperasiannya, para pegawai ini menunjukkan kemahiran yang sangat tinggi. Mereka dapat menjelaskan kepada nasabah dengan cukup jelas cara menggunakan QRIS dan membantu nasabah yang belum begitu paham dengan pembayaran digital. Dari hasil pengamatan, dapat disimpulkan bahwa para pegawai telah memahami berbagai skenario transaksi, yaitu transaksi berhasil, gagal, dan tertunda. Para pegawai juga telah menemukan penyebab dan solusi atas kegagalan jaringan dan jumlah pembayaran yang disebutkan karena kesalahan, dengan ketepatan waktu seperti meminta nasabah untuk mencoba kembali transaksi atau menghubungi layanan nasabah Penyedia QRIS. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai telah memahami prosedur penyelesaian

masalah sebagaimana yang ditetapkan dalam SOP.

### 3. Kenyamanan karyawan

Saat dilakukan evaluasi, ditemukann bahwa sebagian besar karyawan merasa nyaman dan ouas terhadap penyusunan shift kerja yang baru. Mereka menyatakan bahwa jadwal shift yang ada saat ini memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan waktu pribadi, serta tidak membebani fisik atau mental. Beberapa karyawan juga menambahkan bahwa adanya fleksibilitas dalam pergantian shift sangat membantu mereka menyesuaikan dengan kebutuhan pribadi.

### 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja karyawan menunjukkan bahwa mereka telah mencapai tingkat kemahiran yang memuaskan dalam pengoperasian sistem QRIS dan penerapan SOP. Tidak ada keluhan besar dari pelanggan terkait aspek layanan atau proses pembayaran. Waktu tunggu pelanggan telah berkurang drastis, yang menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan, dapat disimpulkan bahwa, karyawan Dapur Mami Princess sudah memahami dan menguasai SOP serta cara mengoperasikan QRIS. Dengan demikian, mereka adalah pekerja mandiri dan tidak memerlukan pelatihan tambahan. Dengan demikian, pelatihan lanjutan tidak diperlukan lagi. Para karyawan telah memenuhi tingkat kompetensi yang diharapkan. Program pelatihan yang telah dicanangkan sebelumnya telah membuat hasil yang memuaskan, yaitu tercapainya tujuan dengan meningkatkan efisiensi

dan kualitas layanan di Dapur Mami Princess. Dengan demikian, para karyawan siap menghadapi tantangan operasional sehari-hari dengan percaya diri dan profesionalisme yang tinggi.

## Saran

Walaupun karyawan Dapur Mami Princess sudah memahami SOP dan penggunaan QRIS dengan baik, tetap disarankan agar manajemen rutin memantau kinerja mereka untuk menjaga kualitas pelayanan. Sesekali, pelatihan singkat atau pembaruan informasi juga bisa diadakan, apalagi jika ada perubahan teknologi atau prosedur kerja. Selain itu, memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi bisa menjadi cara sederhana namun efektif untuk mempertahankan semangat kerja dan meningkatkan pelayanan ke depannya.

## DAFTAR PUSTAKA

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson Education.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2019). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 347–368. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00683-4>

Kim, J., Lee, S., & Kim, M. (2022). The impact of digital service innovations on customer satisfaction in the restaurant industry. *International Journal*

*of Hospitality Management*, 104, 103234.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843192200073X>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2020). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. (Reprint in 2020 collection). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760610655002>

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific Publishing. <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/12288>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/services-marketing-integrating-customer-focus-across-firm-zeithaml-bitner/M9781260262605.html>

Zhang, Y., & Huang, S. (2021). The role of employee training in enhancing service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 123–131. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677021000342>