



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.3.1 Manajemen**

Menurut Robbins, Decenzo, dan Coulter (2013) manajemen adalah apa yang manajer lakukan. Tetapi pernyataan sederhana itu tidak banyak memberi tahu kita. Penjelasan yang lebih baik adalah bahwa manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain.

Menurut Kinnicki dan Williams (2009), manajemen didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Organisasi atau orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya penulis dapat mengartikan bahwa manajemen adalah suatu bentuk pengorganisasian dan pengawasan pekerjaan dan kinerja setiap anggota organisasi agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, serta tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu.

##### **2.3.2 Manajemen Operasi**

Menurut Heizer dan Render (2014) manajemen operasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa melalui transformasi *input* ke *output*.

Menurut Stevenson dan Chuong (2014) mengatakan bahwa manajemen operasi adalah suatu proses manajemen untuk menciptakan barang dan/atau jasa. Selain itu manajemen operasi merupakan pusat dari berfungsinya seluruh organisasi bisnis.

Menurut Krajewski, Malhotra dan Ritzman (2016), mengatakan bahwa manajemen operasi mengacu pada desain yang sistematis, terarah, dan mengontrol proses yang mengubah input menjadi layanan dan produk.

Menurut Russel dan Taylor (2009), manajemen operasi adalah kegiatan mendesain, mengoperasikan, dan mengembangkan produktivitas sistem agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Porter (2009), manajemen operasi adalah tentang bagaimana organisasi menghasilkan atau mengirimkan barang dan jasa yang memberikan alasan keberadaannya. Operasi dapat dilihat sebagai salah satu dari banyak fungsi (misalnya: pemasaran, keuangan, karyawan) dalam organisasi. Fungsi operasi dapat digambarkan sebagai bagian dari organisasi yang ditujukan untuk produksi atau pengiriman barang dan jasa. Ini berarti semua organisasi melakukan kegiatan operasi karena setiap organisasi menghasilkan barang dan / atau jasa

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya oleh beberapa ahli, penulis dapat mengartikan bahwa manajemen operasi adalah suatu aktivitas dalam setiap perusahaan dimana aktivitas tersebut akan menciptakan suatu barang ataupun jasa.

Heizer, Render, dan Munson (2017), mengatakan bahwa terdapat sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi:

1. *Design of Goods and Services* yang berarti melakukan desain barang dan jasa mendefinisikan banyak dari apa yang diperlukan operasi dalam setiap keputusan OM lainnya. Salah satu contohnya, yaitu desain produk biasanya menentukan batas bawah biaya dan batas atas kualitas serta sumber daya manusia yang dibutuhkan.
2. *Managing Quality* yang berarti melakukan pengelolaan kualitas untuk dapat sesuai dengan harapan kualitas dari sisi pelanggan, menetapkan kebijakan, dan prosedur untuk menentukan agar mampu mencapai kualitas tersebut.
3. *Process and Capacity Strategy* yang berarti membuat strategi proses dan kapasitas untuk dapat menentukan bagaimana suatu barang atau jasa diproduksi. Melakukan manajemen terhadap teknologi, kualitas, sumber daya manusia, dan investasi modal tertentu yang dapat menentukan struktur biaya dalam suatu perusahaan.
4. *Location Strategy* yang berarti menentukan lokasi yang berdekatan dengan pemasok dan pelanggan. Selain itu juga mempertimbangkan biaya, infrastruktur, logistik, dan pemerintahan.
5. *Layout Strategy* yang berarti penyusunan strategi tata letak membutuhkan pertimbangan. Pertimbangan dilakukan dari berbagai sisi yaitu dari sisi kebutuhan kapasitas, tingkat

karyawan, teknologi, dan persyaratan inventaris sehingga dapat menentukan aliran bahan, orang, dan informasi secara efisien.

6. *Human Resources and Job Design* yang berarti sumber daya manusia dan desain pekerjaan dapat menentukan cara merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan bakat maupun keterampilan yang diperlukan dalam suatu perusahaan.
7. *Supply Chain Management* yang berarti manajemen rantai pasokan dapat memutuskan bagaimana cara mengintegrasikan rantai pasokan ke dalam strategi perusahaan termasuk menentukan suatu keputusan apa saja yang akan dibeli, untuk siapa, dan dalam kondisi seperti apa.
8. *Inventory Management* yang berarti manajemen persediaan dilakukan untuk dapat mempertimbangkan pemesanan, penyimpanan, dan bagaimana persediaan dapat digunakan secara optimal. Hal ini dilakukan agar dapat mencapai kepuasan pelanggan, kemampuan pemasok, dan penjadwalan produksi yang tepat.
9. *Scheduling* yang berarti penjadwalan dapat menentukan dan mengimplementasikan penjadwalan dalam jangka menengah maupun pendek secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan memaksimalkan kemampuan karyawan dan fasilitas agar permintaan pelanggan dapat terpenuhi.
10. *Maintenance* yang berarti pemeliharaan membutuhkan keputusan dengan mempertimbangkan kapasitas fasilitas,

permintaan produksi, dan kebutuhan karyawan yang diperlukan dalam mempertahankan proses yang andal dan stabil.

### **2.3.3 Retail**

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), ritel merupakan suatu bentuk kegiatan bisnis menambah nilai dan menjual barang maupun jasa kepada konsumen. Dimana barang dan jasa yang dibeli tersebut akan digunakan untuk diri sendiri, keluarga ataupun rumah tangga mereka.

### **2.3.4 Retail strategy**

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), ada tiga hal utama yang harus diperhatikan dalam menyusun strategi ritel yaitu:

1. Target pasar
2. Sumber daya yang digunakan untuk dapat memenuhi kebutuhan target pasar
3. Dasar dalam membangun daya saing yang berkelanjutan.

Menurut Barry Berman dan Joel R. Evans (2010), strategi ritel merupakan suatu bentuk perencanaan untuk membangun perusahaan ritel baik untuk jenis dan ukuran yang berbeda. Adapun enam langkah yang harus di manfaatkan dalam membuat suatu perencanaan, yaitu:

1. Mengetahui jenis bisnis, agar dapat menetapkan kategori barang dan layanan yang disesuaikan dengan orientasi perusahaan.

2. Menetapkan tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang dalam hal penjualan, pangsa pasar, citra perusahaan, dan sebagainya.
3. Menentukan target konsumen perusahaan berdasarkan karakteristiknya dan kebutuhan.
4. Memberikan arahan mengenai rencana jangka panjang dan jangka pendek kepada seluruh karyawan perusahaan.
5. Mempertimbangkan faktor lain seperti lokasi toko, variasi produk, harga, iklan, dan tampilan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.
6. Melakukan evaluasi kinerja dan melakukan perbaikan, apabila terdapat hal-hal yang masih menjadi masalah atau kelemahan perusahaan.

Selain itu Berman dan Evans (2010) juga mengatakan bahwa sasaran perusahaan, biasanya memiliki keinginan jangka panjang yang tulus agar dapat membuat pelanggan merasa senang. Berikut adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat suatu konsep ritel yang baik dan benar:

1. *Customer Orientation*. Dalam hal ini, penjual ritel harus menentukan atribut sesuai dengan kebutuhan pelanggan supaya penjual ritel mampu memenuhi kebutuhan tersebut.
2. *Coordinated Effort*. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu mengintegrasikan semua perencanaan agar dapat memaksimalkan efisiensi.

3. *Value Driven*. Dalam hal ini, penjual ritel harus mampu menawarkan nilai yang bagus kepada pelanggan. Penjual ritel harus dapat memastikan bahwa harga yang telah ditetapkan sesuai dengan kualitas produk dan layanan yang diberikan.
4. *Goal Orientation*. Dalam hal ini, penjual ritel harus mampu menetapkan tujuan dengan menggunakan strategi atau perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi ritel adalah suatu bentuk perencanaan dimana perencanaan tersebut harus tepat, dikarenakan agar mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengertian strategi ritel menurut Menurut Sugiarta (2011) adalah sebuah proses mengidentifikasi sejumlah hal, yaitu:

1. Pengusaha ritel harus mengetahui siapa yang akan menjadi target pasar
2. Format usaha ritel seperti apa yang mampu memuaskan target pasar
3. Siapa saja pesaing kita dan seberapa kuat pesaing kita dalam melakukan pengembangan *market share*
4. Apa saja perencanaan dan bagian mana saja dari unit kerja, yang harus ditingkatkan
5. Dimana lokasi yang tepat agar mampu melayani kebutuhan target pasar
6. Produk apa saja yang dibutuhkan dan sesuai dengan target pasar

7. Bagaimana strategi penetapan harga dan tingkat profit yang menguntungkan
8. Bagaimana strategi dalam menentukan jumlah tenaga kerja yang handal
9. Bagaimana mendesain sistem informasi teknologi yang sesuai kebutuhan, agar mampu memudahkan proses kerja usaha ritel
10. Bagaimana mengelola toko agar mampu menarik banyak konsumen.

### **2.3.5 *Department Store***

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), *department store* adalah penjual ritel yang memberikan beragam penawaran layanan pelanggan dan mengatur toko menjadi departemen yang berbeda dalam menampilkan barang dagangan.

Menurut Barry Berman dan Joel R. Evans (2010), untuk dapat diklasifikasikan sebagai *department store*, penjual ritel harus menjual berbagai macam produk (seperti: pakaian, furnitur, peralatan, dan perabot rumah tangga) dan barang-barang terpilih lainnya (seperti seperti lukisan, perangkat keras, perlengkapan mandi, kosmetik, peralatan foto, perhiasan, mainan, dan barang olahraga) dengan tidak adanya barang dagangan yang mendominasi.

Dalam era *digital* sekarang, tidak mungkin para pengusaha ritel tradisional mengalami kesulitan untuk terus bertahan di pasar. Menurut Berman dan Evans (2010), bahwa terdapat beberapa alasan mengapa *department store* mengalami kesulitan:

1. Tidak memiliki eksklusivitas merek untuk barang-barang populer yang mereka jual
2. Terkadang menciptakan merek produk sendiri melalui perjanjian lisensi eksklusif dengan perancang busana.
3. Konsumen yang orientasinya pada harga, hanya akan tertarik dengan potongan harga daripada harus pergi ke *traditional department store*
4. Banyaknya referensi toko pada pusat pembelanjaan, membuat *department store* tidak dapat mendominasi toko-toko kecil di sekitar mereka seperti dulu
5. *Specialty stores* memiliki bermacam-macam jalur
6. Layanan pelanggan yang telah memburuk, seperti karyawan toko yang tidak berpengetahuan dan tidak membantu konsumen
7. Beberapa toko terlalu besar dan memiliki terlalu banyak ruang kosong sehingga membuat tidak produktif dan menjual barang dagangan dengan omset rendah
8. Banyak *department store* yang memiliki fokus yang lemah khususnya pada segmen pasar dan memiliki citra yang tidak jelas
9. Beberapa perusahaan juga tidak begitu inovatif khususnya dalam hal barang dagangan.

### **2.3.6 Customer Retention**

Menurut Schiffman dan Wisenblit (2015), retensi pelanggan yaitu mengubah transaksi konsumen menjadi hubungan jangka panjang dengan

konsumen. Hal ini dikarenakan lebih mahal dan sulit untuk mencari pelanggan baru daripada mempertahankan konsumen yang sudah ada.

### **2.3.7 Loyalty**

Pelanggan yang merasa puas, akan mampu menciptakan suatu peluang dimana mereka akan menjadi pelanggan yang setia. Menurut Wirtz dan Lovelock (2016), mengatakan bahwa pelanggan tidak dapat secara otomatis loyal pada suatu perusahaan. Sehingga kita sebagai perusahaan harus memberikan alasan kepada pelanggan mengapa mereka harus setia dengan perusahaan kita

Selain itu juga menurut Wirtz dan Lovelock (2016), loyalitas adalah kesediaan pelanggan untuk terus berlangganan pada perusahaan dalam jangka waktu panjang, menyukai secara eksklusif, dan akan merekomendasikan produk perusahaan kepada teman dan rekannya.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa ketika pelanggan sudah loyal, maka secara tidak langsung pelanggan tersebut akan melindungi penjual ritel (toko atau non-toko) yang dia tau, sukai dan percayai.

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), ketika pelanggan secara konsisten memiliki pengalaman yang berharga ketika telah berlangganan pada suatu toko dan/atau situs web penjual ritel, mereka akan termotivasi untuk mengunjungi toko berulang kali dan mengembangkan loyalitas tersebut terhadap penjual ritel.

### **2.3.8 Satisfaction**

Menurut Schiffman dan Wisenblit (2015), kepuasan pelanggan mengacu pada persepsi pelanggan, mengenai produk atau layanan yang sesuai dengan harapan mereka.

Sementara menurut Menurut Berman dan Evans (2010), pelanggan yang merasa sangat puas atau senang, akan terus membeli produk atau merek yang sama, memberikan informasi positif dari mulut ke mulut kepada orang lain, dan akan menjadi pelanggan setia seumur hidup.

Sedangkan, yang terakhir menurut Wirtz dan Lovelock (2016), mengatakan jika pengalaman layanan tidak memenuhi atau sesuai dengan harapan mereka dan pelanggan mungkin menderita dalam diam akan beralih kepada kompetitor lain.

### **2.3.9 Store Image**

Menurut Schiffman dan Wisenblit (2015), mengatakan bahwa setiap toko memiliki suatu citra sendiri yang mempengaruhi persepsi kualitas produk yang dijual dan keputusan konsumen mengenai pilihan tempat berbelanja. Citra toko ini berasal dari keseluruhan barang yang ditawarkan kepada konsumen, merek yang dijual, harga barang, tingkat layanan, lingkungan fisik dan suasana toko.

Menurut Wingate dan Samson (1975), mengatakan bahwa penjual ritel akan menentukan bisnis, merencanakan tata letak, menentukan kebijakan toko, dan menentukan barang dagangan agar dapat menciptakan suatu citra toko tertentu di benak pelanggan. Jika sebuah *department store*

ingin dikenal sebagai tempat pembelanjaan yang memiliki suatu nilai dan layanan yang baik, maka harus berupaya untuk menciptakan citra tersebut.

### **2.3.10 *Merchandising***

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa *merchandising* terdiri dari kegiatan yang berkaitan dalam memperoleh barang atau jasa. Kemudian menjadikannya tersedia di tempat, waktu, harga, dan jumlah yang tepat agar memungkinkan penjual ritel dapat mencapai tujuannya.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa *fashion merchandise* terdiri dari produk yang memiliki siklus penjualan yang tidak pasti, dikarenakan adanya perubahan selera dan gaya hidup. Dalam hal ini, sulit diperkirakan karena mode atau gaya pakaian dapat berubah dari tahun ke tahun. *Seasonal merchandise*, terdiri dari produk-produk yang hanya terjual dengan baik pada periode waktu tertentu dan tidak berurutan.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan ketika merencanakan kualitas barang dagangan:

**Tabel 2.1 Faktor-faktor Perencana Kualitas Barang**

<b>Faktor</b>	<b>Relevansi untuk Perencanaan</b>
<i>Retailer's Image</i>	Menghubungkan kualitas barang dagangan secara langsung dengan persepsi pelanggan tentang penjual ritel.
<i>Store location</i>	Melakukan pertimbangan mengenai dampak lokasi toko pada citra penjual ritel dan jumlah pesaing, yang pada akhirnya berkaitan dengan kualitas.
<i>Stock turnover</i>	Dalam perputaran stok, penjual ritel harus mengetahui bahwa barang dengan kualitas tinggi dan harga tinggi biasanya hanya menghasilkan omset yang lebih rendah daripada barang dengan kualitas rendah dan harga murah.
<i>Customer services offered</i>	Penjual ritel harus mengetahui bahwa, barang yang memiliki kualitas tinggi membutuhkan penjualan dan / atau pengiriman pribadi (spesial). Sedangkan barang dagangan yang berkualitas rendah mungkin tidak.

Sumber: *Retail Management a Strategic Approach 11th edition*

(Berman dan Evans, 2010)

**Tabel 2.1 Faktor-faktor Perencana Kualitas Barang (Lanjutan)**

<b>Faktor</b>	<b>Relevansi untuk Perencanaan</b>
<i>Personnel</i>	Penjual ritel harus memperkerjakan karyawan yang terampil dan berpengetahuan luas mengenai barang dagangan yang berkualitas tinggi. Sedangkan layanan mandiri dapat digunakan untuk barang dagangan yang berkualitas rendah.
<i>Perceived Goods/Service Benefits</i>	Penjual ritel harus menganalisis pelanggan, dimana barang-barang berkualitas rendah akan menarik pelanggan yang menginginkan manfaat produk fungsional. Sedangkan untuk barang-barang yang berkualitas tinggi akan menarik pelanggan yang menginginkan manfaat lainnya (seperti: layanan).

Sumber: *Retail Management a Strategic Approach 11th edition*

(Berman dan Evans, 2010)

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), mengatakan bahwa *visual merchandising* adalah suatu bentuk presentasi dari toko dan barang dagangannya melalui cara yang menarik perhatian pelanggan yang dirasa berpotensi.

### 2.3.11 *Layout*

Heizer, Render, and Munson (2017), mengatakan bahwa “*to provide a good service layout, a firm considers three elements*”. Dengan kata lain bahwa untuk memberikan layanan tata letak yang baik, maka perusahaan harus mempertimbangkan 3 elemen:

1. *Ambience Conditions*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan karakteristik toko (seperti: pencahayaan, musik, bau, dan suhu). Hal ini dikarenakan dapat mempengaruhi lamanya waktu semua pekerja dan ketika berada di dalam gedung.
2. *Spatial Layout and Functionality*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan jalur sirkulasi pelanggan, karakteristik lorong (seperti: lebar, arah, sudut, dan jarak rak), dan pengelompokan produk.
3. *Signs, Symbols, and Artifacts*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan karakteristik desain bangunan yang membawa signifikansi sosial (seperti: area berkarpet di *department store* yang mendorong pembeli untuk memperlambat dan menelusuri).

Sementara menurut Porter (2009), mengatakan bahwa terdapat empat tipe dasar tata letak, yaitu antara lain:

1. *Process Layout* merupakan proses di mana sumber daya (seperti peralatan dan orang) yang memiliki proses atau fungsi serupa dikelompokkan bersama.

2. *The Product or Line Layout* merupakan sistem pengiriman yang efisien dalam penggunaan peralatan khusus dalam jalur yang seimbang, akan memungkinkan waktu proses yang jauh lebih cepat daripada dalam tata letak proses.
3. *A Hybrid Layout* berupaya menggabungkan efisiensi tata letak produk dengan fleksibilitas tata letak proses. Tata letak hibrida dibuat dari penempatan sumber daya bersama yang melayani bagian dari total rentang produk atau layanan.
4. *Fixed Position layout* digunakan ketika produk atau layanan tidak dapat dipindahkan dan proses transformasi harus dilakukan di lokasi pembuatan produk atau layanan pengiriman.

Menurut Sugiarta (2011) mengatakan bahwa *layout* adalah suatu bentuk strategi menentukan posisi peralatan yang ada dengan tepat agar terlihat menarik di mata konsumen dan memberikan dampak kenyamanan kepada konsumen, yang pada akhirnya mendukung terciptanya penjualan. Selain itu Sugiarta (2011) juga mengatakan bahwa penyusunan tata letak toko harus memperhatikan sirkulasi pola belanja konsumen, dimana berikut ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan:

1. Harus mengetahui bagaimana pola pergerakan konsumen Indonesia pada saat berbelanja. Pola pergerakan konsumen ini dapat mempengaruhi strategi *retailer* dalam mengatur penempatan masing-masing jenis barang yang akan dijual.

2. Sirkulasi akan mempengaruhi strategi *retailer* dalam mengekspos produk. Dalam dunia ritel mungkin kita mengetahui istilah *eyes level*.
3. Penentuan tata letak toko yang bagus dan tepat, akan menjadi karakteristik toko itu sendiri.
4. Penentuan tata letak toko harus mempertimbangkan pencegahan terjadinya kehilangan atau pencurian barang dari pihak luar (konsumen).

Heizer, Render, and Munson (2017) untuk memberikan layanan tata letak yang baik, maka perusahaan harus mempertimbangkan 3 elemen:

1. *Ambience conditions*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan karakteristik toko (seperti: pencahayaan, musik, bau, dan suhu). Hal ini dikarenakan dapat mempengaruhi lamanya waktu semua pekerja dan ketika berada di dalam gedung.
2. *Spatial layout and functionality*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan perencanaan jalur sirkulasi pelanggan, karakteristik lorong (seperti: lebar, arah, sudut, dan jarak rak), dan pengelompokan produk.
3. *Signs, symbols, and artifacts*, yang berarti perusahaan harus mempertimbangkan karakteristik desain bangunan yang membawa signifikansi sosial (seperti: area berkarpet di

*department store* yang mendorong pembeli untuk memperlambat dan menelusuri).

### **2.3.12 Personnel**

Menurut Wirtz dan Lovelock (2016), karyawan yang berada diposisi di depan (berinteraksi secara langsung dengan konsumen) itu seperti anggota yang berperan sebagai aktor dalam drama yang didukung oleh tim produksi panggung belakang.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa terdapat beberapa taktik yang dapat memaksimalkan produktivitas karyawan, yaitu:

1. *Hiring Process*. Dalam hal ini perusahaan harus sangat berhati-hati dalam menyaring calon karyawan sebelum diberikan suatu pekerjaan.
2. *Workload Forecasts*. Dalam melakukan perkiraan beban kerja, biaya yang dikeluarkan harus diseimbangkan dengan jumlah penjualan. Kunci untuk menjadi efisien haruslah berorientasi pada biaya, sedangkan kunci untuk menjadi efektif haruslah berorientasi pada layanan. Dalam hal ini, banyak penjual ritel menggunakan perangkat lunak komputer yang digunakan sebagai alat bantu untuk membuat penjadwalan karyawan.
3. *Job standardization and Cross-training*. Dalam hal ini, penjual ritel harus melakukan standarisasi pekerjaan mengenai tugas karyawan dengan posisi serupa di departemen yang berbeda. Selain itu, *cross-training* dapat meningkatkan fleksibilitas karyawan dikarenakan karyawan mempelajari banyak hal.

4. *Employee Performance Standards*. Dalam hal ini, setiap karyawan diberikan tujuan yang jelas. Hal ini dikarenakan karyawan akan lebih produktif jika bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
5. *Compensation*. Dalam hal ini dilakukannya promosi dan pengakuan yang menghargai suatu bentuk kinerja yang baik akan memberikan motivasi kepada karyawan.
6. *Self-service*. Dengan adanya pelayanan mandiri akan mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, akan tetapi:
  - a. Layanan mandiri membutuhkan tampilan yang lebih menarik, produk dengan fitur yang jelas, merek yang terkenal dan bermacam-macam.
  - b. Layanan mandiri akan membuat beberapa pembeli mungkin merasa pelayanan di toko tersebut tidak memadai.
  - c. Tidak ada *cross-selling*, yang berarti bahwa tidak adanya dorongan yang diberikan kepada pelanggan untuk membeli barang pelengkap yang mungkin tidak terpikirkan.
7. *Length of Employment*. Dalam hal ini, karyawan yang telah bekerja di suatu perusahaan dalam waktu yang lama akan lebih produktif daripada karyawan yang bekerja paruh waktu atau bekerja dalam waktu yang singkat. Hal ini dikarenakan,

karyawan yang telah bekerja lama lebih berpengetahuan dan lebih ingin melihat perusahaan sukses, membutuhkan pengawasan yang lebih sedikit, sudah dikenal oleh pelanggan, dapat dipromosikan dan mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Menurut Guswai (2013), mengatakan bahwa semakin efisien cara yang dipergunakan dalam suatu aktivitas operasi maka akan semakin sedikit sumber daya manusia yang dibutuhkan.

### **2.3.13 Logistics**

Menurut Jacobs dan Chase (2018), mengatakan bahwa logistik adalah seni dan ilmu untuk memperoleh, memproduksi, dan mendistribusikan bahan dan produk di tempat yang tepat dan jumlah yang tepat.

Menurut Krajewski, Malhotra dan Ritzman (2016), mengatakan bahwa logistik merupakan kegiatan memilih penjadwalan mode transportasi baik pengiriman *inbound* maupun *outbound*, dan menyediakan penyimpanan persediaan perantara.

Menurut Stevenson dan Chuong (2014), mengatakan bahwa logistik mengacu pada pergerakan bahan baku, layanan, uang, dan informasi dalam rantai pasokan

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa logistik merupakan keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, dan koordinasi fisik mengenai barang dagangan dari produsen sampai dengan kepada pelanggan secara efektif dan efisien. Jika sistem logistik dapat bekerja

dengan baik, maka akan mengurangi kemungkinan terjadinya kekurangan stok, tertahannya (kelebihan) stok barang, dan perusahaan dapat meningkatkan pelayanan pelanggan.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa adanya beberapa tujuan utama logistik bagi penjual ritel yaitu:

1. Menyesuaikan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan logistik tertentu dengan tujuan agar semua kegiatan dapat se-ekonomis mungkin.
2. Menempatkan dan menerima pesanan dengan nyaman, mudah, dan akurat
3. Meminimalkan waktu antara memesan dan menerima barang
4. Melakukan koordinasi seluruh pengiriman dari berbagai pemasok
5. Memiliki cukup barang dagangan yang ditawarkan untuk dapat memenuhi permintaan pelanggan, dengan tanpa memiliki kelebihan persediaan
6. Menempatkan barang dagangan di area penjualan secara efisien
7. Memproses pesanan pelanggan secara efisien dan dengan cara yang dapat memuaskan pelanggan
8. Dapat bekerja secara kolaboratif dan dapat berkomunikasi secara tertatur dengan rantai pasokan lainnya
9. Menangani pengembalian secara efektif dan meminimalkan produk yang rusak
10. Memantau kinerja logistik

11. Apabila terjadi suatu kerusakan pada sistem, memiliki rencana cadangan

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), mengatakan bahwa logistik adalah aspek manajemen rantai pasokan yang mengacu pada perencanaan, implementasi, pengendalian aliran, penyimpanan barang, layanan, dan terkait informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

#### **2.3.14 Product Availability**

Menurut Levy, Weitz, dan Grewal (2015), mengatakan bahwa jumlah unit cadangan disebut sebagai *buffer* atau *safety stock* dimana dalam model perencanaan stok berguna untuk menentukan ketersediaan produk.

Menurut Guswai (2013), mengatakan bahwa persediaan barang yang tersedia di toko merupakan salah satu alasan utama konsumen untuk datang ke toko.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan produk *fast-selling* akan membuat penjual ritel melakukan pilihan:

1. Melakukan pemesanan lebih untuk produk tersebut dan menentukan periode pemesanan ulang
2. Menjaga agar ruang tempat penyimpanan barang dapat tetap tersedia dikarenakan akan penjual ritel akan sering melakukan pemesanan barang.

Sedangkan untuk produk *slow-selling* menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa penjual ritel akan mengurangi jumlah pemesanan barang untuk persediaan awal.

Menurut Berman dan Evans (2010), mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang sangat penting dalam melakukan pemesanan ulang untuk barang dagangan yang dibeli penjual ritel lebih dari satu kali yaitu:

1. Waktu pemesanan dan pengiriman barang
2. Perputaran persediaan barang
3. Biaya yang di keluarkan
4. Stok persediaan

### **2.3.15 Product Information**

Dalam jurnal Irfan *et al.* (2018), dengan judul “*Creating and Retaining Customers: Perspective from Pakistani Small and Medium Retail Stores*” melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, salah satunya yaitu kinerja logistik dalam suatu toko. Salah satu indikator yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja logistik di dalam suatu toko yaitu *product information*. Adapun dalam jurnal tersebut yang mengutip dari Mentzer *et al.* (1997), mengatakan bahwa toko yang mampu menyediakan informasi yang tepat kepada pelanggan akan membuat pelanggan mudah untuk membuat keputusan pembelian.

Selain itu, dalam jurnal Bouzaabia *et al.* (2012) yang berjudul “*Managing In-store Logistics: a Fresh Perspective on Retail Service*” melakukan penelitian mengenai faktor yang salah satunya mempengaruhi loyalitas pelanggan yaitu berasal dari kinerja logistik dalam suatu toko. Salah satu indikator yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja logistik di dalam suatu toko yaitu mengenai *product information*. Adapun dalam jurnal tersebut mengatakan bahwa berbagai jenis informasi yang

disediakan mengenai produk akan berguna dalam pengambilan keputusan pelanggan, dimana informasi tersebut berupa tanggal kadaluarsa, karakteristik produk, informasi mengenai ketersediaan barang, dan informasi mengenai pemesanan barang.

### **2.3.16 *Product Accessibility***

Dalam jurnal Irfan *et al.* (2018), dengan judul “*Creating and Retaining Customers: Perspective from Pakistani Small and Medium Retail Stores*” juga dalam model penelitiannya bahwa faktor lain yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja logistik suatu toko yaitu *product accessibility*. Adapun dalam jurnal tersebut yang mengutip dari Aastrup dan Kotzab (2010), mengatakan bahwa kepuasan pelanggan toko ritel berasal dari kinerja logistik toko. Kenyamanan berbelanja yang diciptakan dan disediakan oleh toko ritel kepada pelanggan akan membantu mereka menghemat langkah belanja dan waktu belanja, sehingga hal ini merupakan suatu dimensi penting bagi pelanggan.

Selain itu dalam jurnal Bouzaabia *et al.* (2012) yang berjudul “*Managing In-store Logistics: a Fresh Perspective on Retail Service*” dimana *product accessibility* merupakan salah satu faktor yang menjadi pengukur kinerja logistik dalam suatu toko. Dalam jurnal tersebut juga mengatakan bahwa harus adanya manajemen rak, termasuk dalam hal pengisian stok barang harus tepat waktu tanpa menghalangi akses pelanggan dalam menjangkau produk lainnya.

### **2.3.17 Shopping Aids and Conveniences**

Dalam jurnal Irfan *et al.* (2018), dengan judul “*Creating and Retaining Customers: Perspective from Pakistani Small and Medium Retail Stores*” juga dalam model penelitiannya bahwa faktor lain yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja logistik suatu toko yaitu *shopping aids*. Selain itu, dalam jurnal “*Managing in-store logistics: a fresh perspective on retail service*” dalam model penelitiannya juga menyatakan bahawa salah satu faktor untuk mengukur kinerja logistik dalam suatu toko yaitu *shopping aids* dan *conveniences*

Adapun dalam jurnal Bouzaabia *et al.* (2012) yang berjudul “*Managing In-store Logistics: a Fresh Perspective on Retail Service*” yang mengutip dari Van Riel *et al.* (2012), Silberer (2011), dan Friedemann (2011), mengatakan bahwa terdapat beberapa aspek dan fasilitator yang berasal dari pengalaman berbelanja konsumen. Dimana beberapa aspek dan fasilitator tersebut dapat memberikan pengaruh yang tidak proporsional pada persepsi pelanggan terhadap suatu toko misalnya jalur *checkout*, waktu tunggu, dan ketersediaan alat bantu belanja (seperti: kemasan dan kereta belanja).

### **2.3.18 Returns**

Menurut Jacobs dan Chase (2018), pengembalian melibatkan proses untuk menerima kembali produk yang bermasalah (cacat) dan menerima kelebihan produk dari pelanggan. Dalam hal pelayanan melibatkan semua jenis kegiatan yang diperlukan dalam mengatasi permasalahan pengembalian produk tersebut.

Dalam jurnal Irfan *et al.* (2018), dengan judul “*Creating and Retaining Customers: Perspective from Pakistani Small and Medium Retail Stores*” juga dalam model penelitiannya bahwa faktor lain yang dijadikan sebagai pengukuran kinerja logistik suatu toko yaitu *returns*. Adapun dalam jurnal tersebut yang mengutip dari Rafiq dan Jaafar (1988), mengatakan bahwa keputusan pelanggan dalam hal mengembalikan barang atau membeli kembali suatu barang dari toko ritel yang sama sangat dipengaruhi dari kualitas layanan logistik.

Sementara itu, dalam jurnal Bouzaabia *et al.* (2012) yang berjudul “*Managing In-store Logistics: a Fresh Perspective on Retail Service*” dapat terlihat dari model penelitiannya bahwa salah satu dimensi yang dijadikan sebagai pengukur kinerja logistik dalam suatu toko yaitu *returns*. Adapun dalam jurnal tersebut yang mengutip dari Dabholkar *et al* (1996), yang mengatakan bahwa pelanggan peduli terhadap pengembalian barang, sehingga jurnal tersebut juga mengatakan bahwa layanan mengenai pengembalian barang yang tidak diinginkan atau rusak harus tersedia.

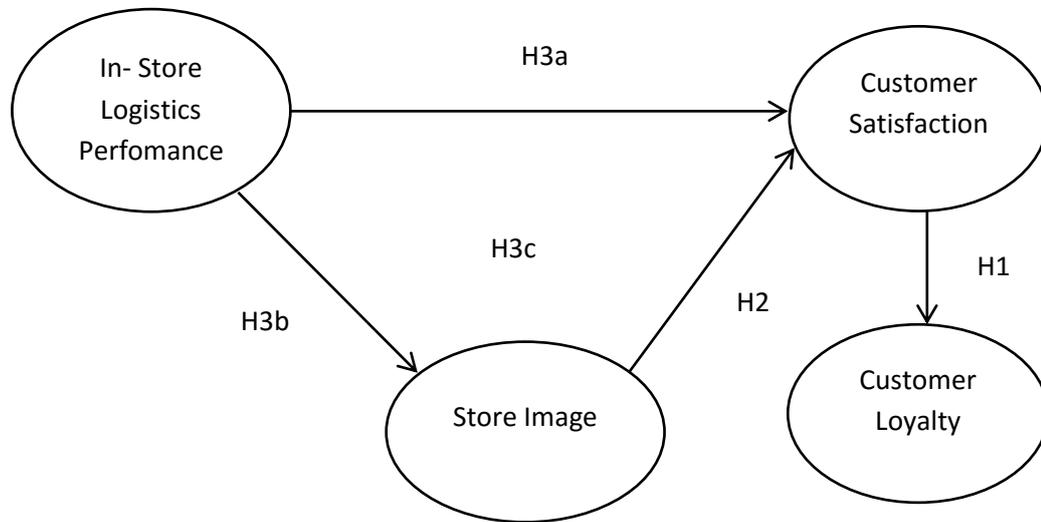
## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Olfa Bouzaabia, Allard C. R. Van Riel, Janjaap Semeijinw	Emerald Insight	<i>Managing In-store Logistics: A Fresh Perspective on Retail Service</i>	Hasil penelitian dalam jurnal ini menunjukkan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan pelanggan, yaitu berasal dari interaksi dengan logistik di dalam suatu toko.
2.	Wardah Irfan, Danish Ahmed Siddiqui, dan Waqar Ahmed	Emerald Insight	<i>Creating and Retaining Customers Perspective from Pakistani Small and Medium Retail Stores</i>	Hasil penelitian dalam jurnal ini menyatakan bahwa logistik di dalam suatu toko, memainkan peran utama dalam menciptakan dan mengembangkan kepuasan pelanggan yang juga memberikan dampak pada citra toko.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2019)

### 2.3 Model Penelitian



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

Sumber: Bouzaabia *et al* (2012)

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil model dari jurnal yang berjudul “*Managing in-store logistics: a fresh perspective on retail service*” dari Emerald Insight yang di tulis oleh Olfa Bouzaabia, Allard C.R. van Riel, dan Janjaap Semeijin pada tahun 2012. Berikut hipotesis yang berada dalam jurnal penelitian tersebut:

H1: Kepuasan pelanggan dengan pengalaman layanan memiliki pengaruh langsung dan positif terkait dengan loyalitas pelanggan.

H2: Citra toko toko memiliki pengaruh langsung dan positif terkait dengan kepuasan dengan pengalaman layanan.

H3a: Kinerja logistik yang dirasakan pelanggan di dalam toko memiliki pengaruh langsung dan positif terkait dengan kepuasan.

H3b: Kinerja logistik yang dirasakan pelanggan dalam toko memiliki pengaruh langsung dan positif terkait dengan citra toko.

H3c: Pengaruh antara persepsi pelanggan tentang kinerja dan kepuasan logistik dimediasi oleh citra toko.