

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Operations Management*

Semua bisnis yang sudah berjalan pasti mempunyai tiga komponen utama yang mendukung berjalannya bisnis tersebut. Ketiga komponen tersebut adalah Finance, *Marketing* dan *Operations Management*. Dari ketiga komponen tersebut, komponen utama yang paling penting adalah *Operations Management*, Karena *Operations Management* adalah proses awal dari keberlangsungan bisnis tersebut. Menurut buku *Operation Management* dari (Reid & Sanders, 2011) *Operations Management* (OM) adalah fungsi bisnis yang bertugas merencanakan, mengorganisir, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan barang dan jasa perusahaan. Manajemen operasional adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, peralatan, teknologi, informasi, dan berbagai sumber daya lainnya. OM menjadi inti dari setiap perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil, yang memproduksi barang fisik maupun menyediakan layanan, serta yang berorientasi profit atau nirlaba. Setiap perusahaan memiliki fungsi manajemen operasional karena tanpa fungsi ini, tidak akan ada barang atau jasa yang dapat dijual.

Sebagai contoh, pada toko ritel seperti *The Gap* yang menjual pakaian kasual, fungsi pemasaran menyediakan promosi untuk produk, dan fungsi keuangan menyediakan modal yang dibutuhkan. Namun, fungsi *operational* yang merencanakan dan mengoordinasikan semua sumber daya yang diperlukan untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produk ke berbagai lokasi ritel. Tanpa operasi, tidak akan ada barang atau jasa yang dapat dijual kepada pelanggan (Reid & Sanders, 2011).

Menurut (Reid & Sanders, 2011) peran manajemen operasional adalah mentransformasi *input* perusahaan menjadi barang atau jasa akhir. *Input* mencakup sumber daya manusia (seperti pekerja dan manajer), fasilitas dan proses (seperti gedung dan peralatan), serta material, teknologi, dan informasi. *Output* adalah barang dan jasa yang diproduksi perusahaan. Pada pabrik, transformasi melibatkan perubahan fisik bahan baku menjadi produk, seperti mengubah kulit dan karet menjadi sepatu, denim menjadi celana jeans, atau plastik menjadi mainan. Di maskapai penerbangan, transformasi adalah perpindahan efisien penumpang dan bagasi mereka dari satu lokasi ke lokasi lain. Di rumah sakit, transformasi mencakup pengorganisasian sumber daya seperti dokter, prosedur medis, dan obat-obatan untuk mengubah pasien yang sakit menjadi sehat.

Manajemen operasional menurut (Reid & Sanders, 2011) bertanggung jawab mengoordinasikan semua sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi produk akhir. Tanggung jawab ini mencakup perancangan produk, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, pengaturan jadwal, peralatan, dan fasilitas, pengelolaan inventaris, pengendalian kualitas, perancangan pekerjaan untuk membuat produk, serta merancang metode kerja. Pada dasarnya, manajemen operasional bertanggung jawab atas semua aspek proses transformasi *input* menjadi *output*. Umpan balik pelanggan dan informasi kinerja digunakan untuk terus menyesuaikan *input*, proses transformasi, dan karakteristik *output*.

2.1.1.1 Operations Management Concept

1. Operation Competency

Menurut (Cleveland et al, 1989) mengusulkan konstruksi yang lebih kompleks dengan memperkenalkan konsep "kompetensi produksi" atau "kompetensi operasional", yang mereka definisikan sebagai "kesiapan, keterampilan, atau kemampuan yang memungkinkan produsen untuk

menjalankan strategi bisnis spesifik produk-pasar". Kompetensi ini juga digambarkan sebagai sebuah 'titik' di mana struktur produk dan proses saling berpotongan pada matriks produk-proses. (Choe et al, 1997) menggambarkan kompetensi produksi dalam hal "sejauh mana keputusan struktural manufaktur konsisten dengan strategi bisnis". Definisi ini lebih mendekati perspektif bahwa kompetensi merupakan kombinasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang memungkinkan perusahaan memenuhi kebutuhan pasar. Untuk keperluan penelitian ini, kompetensi operasional didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengendalikan biaya, kualitas toko, rantai pasok, fleksibilitas, dan pelayanan.

2. *Operation Efficiency*

Menurut buku *Operation Management* dari (Reid & Sanders, 2011) Efisiensi Operasi adalah melakukan kegiatan dengan biaya serendah mungkin. Kemudian Reid juga mengatakan bahwa "*For operations management to be successful, it must add value during the transformation process. We use the term value added to describe the net increase between the final value of a product and the value of all the inputs. The greater the value added, the more productive a business is. An obvious way to add value is to reduce the cost of activities in the transformation process*" yang artinya adalah agar manajemen operasional berhasil, ia harus menambah nilai selama proses transformasi. Istilah "nilai tambah" digunakan untuk menggambarkan peningkatan antara nilai akhir suatu produk dan nilai dari semua *input* yang digunakan. Semakin besar nilai tambah, semakin produktif suatu bisnis. Salah satu cara yang jelas untuk

menambah nilai adalah dengan mengurangi biaya aktivitas dalam proses transformasi. Aktivitas yang tidak menambah nilai dianggap sebagai pemborosan, ini termasuk pekerjaan, peralatan, dan proses tertentu. Selain menambah nilai, operasi juga harus efisien, yang berarti mampu melakukan aktivitas dengan baik dan dengan biaya serendah mungkin. Peran penting manajemen operasional adalah menganalisis semua aktivitas, menghilangkan yang tidak menambah nilai, serta merestrukturisasi proses dan pekerjaan untuk mencapai efisiensi yang lebih besar. Karena lingkungan bisnis saat ini semakin kompetitif, peran manajemen operasional menjadi titik fokus upaya untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan nilai tambah dan efisiensi.

3. *Supply Chain Management*

Menurut (Shukla et al., 2011) Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*) adalah jaringan fasilitas yang menghasilkan bahan baku, mengubahnya menjadi barang setengah jadi, kemudian menjadi produk akhir, dan mendistribusikan produk tersebut kepada pelanggan melalui sistem distribusi. Pengelolaan rantai pasok serta peran berbagai aktor yang terlibat bervariasi antara industri dan perusahaan. Oleh karena itu, SCM telah menjadi isu penting bagi produsen, profesional, dan peneliti. Agar rantai pasok dapat dikelola dengan efektif, struktur keseluruhan dari rantai pasok harus dipahami dengan baik.

4. *Inventory Management*

Menurut (Guo et al., 2024) *Inventory Management* pada dasarnya bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara biaya dan tingkat layanan, yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang informasi dari sisi permintaan dan sisi pasokan. Oleh karena itu, strategi manajemen inventaris untuk menghadapi gangguan dari sisi permintaan dan pasokan sering kali berbeda karena keunggulan masing-masing.

2.1.2 Customer Experience

Customer Experience merupakan sebuah evolusi dari *customer relationship* antara perusahaan dan pelanggan menurut (Gentile et al., 2007). Jurnal tersebut juga menjelaskan bahwa “*The Customer Experience originates from a set of interactions between a customer and a product, a company, or part of its organization, which provoke a reaction. This experience is strictly personal and implies the customer’s involvement at different levels (rational, emotional, sensorial physical and spiritual). Its evaluation depends on the comparison between a customer’s expectations and the stimuli coming from the interaction with the company and its offering in correspondence of the different moments of contact or touchpoints*”. yang bisa diartikan Pengalaman pelanggan berasal dari serangkaian interaksi antara pelanggan dengan produk, perusahaan, atau bagian dari organisasi perusahaan, yang memicu suatu reaksi. Pengalaman ini bersifat sangat personal dan melibatkan pelanggan pada berbagai tingkatan (rasional, emosional, sensorik, fisik, dan spiritual). Evaluasi pengalaman ini bergantung pada perbandingan antara ekspektasi pelanggan dan rangsangan yang muncul dari interaksi dengan perusahaan dan penawarannya pada berbagai titik kontak (*touchpoints*).

Menurut (Parcell, 2007) Pengalaman pelanggan adalah respons internal dan subjektif yang dialami oleh pelanggan terhadap setiap

kontak langsung atau tidak langsung dengan perusahaan. Kontak langsung umumnya terjadi selama proses pembelian, penggunaan, dan layanan, dan biasanya diinisiasi oleh pelanggan. Sementara itu, kontak tidak langsung sering kali melibatkan pertemuan yang tidak direncanakan dengan representasi produk, layanan, atau merek perusahaan, yang bisa berupa rekomendasi atau kritik dari mulut ke mulut, iklan, laporan berita, ulasan, dan sebagainya. Contoh kontak tidak langsung bisa terjadi ketika logo khas liburan Google muncul di halaman beranda saat memulai pencarian, atau suara khas knalpot sepeda motor Harley-Davidson yang terdengar unik. Bahkan, ini bisa berupa email dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya. Rahasia dari pengalaman yang baik bukanlah banyaknya fitur yang ditawarkan. Microsoft Windows, yang kaya akan fitur, mungkin memberikan pengalaman positif bagi seorang direktur IT perusahaan, namun banyak pengguna rumahan lebih memilih sistem operasi Macintosh dari Apple, yang menawarkan lebih sedikit fitur dan opsi konfigurasi.

Menurut (Fornerino et al, 2006) pengalaman pelanggan yang imersif dan mengidentifikasi lima dimensi yang berbeda: sensorik-perseptual, afektif, dan fisik-perilaku (sebagai komponen) serta sosial dan kognitif (sebagai aspek). Komponen pengalaman (eksperiensial) yang diasumsikan sebagai dimensi dari Pengalaman Pelanggan meliputi:

1. *Sensorial Component*

Merupakan sebuah komponen dimana pelanggan merasa terangsang melalui indra mereka. Hal ini bisa memberikan pelanggan pengalaman sensorial seperti penglihatan, pendengaran, sentuhan, rasa dan aroma untuk meningkatkan estetika, kesenangan, kegembiraan, kepuasan dan rasa keindahan.

2. *Emotional Component*

Komponen ini melibatkan sistem afektif seseorang melalui pembentukan suasana hati, perasaan, dan emosi. Suatu penawaran produk atau jasa dapat menghasilkan pengalaman emosional dengan tujuan menciptakan hubungan afektif antara pelanggan dengan perusahaan, merek, atau produknya.

3. *Cognitive Component*

Komponen ini melibatkan pelanggan dalam proses berpikir. Pelanggan didorong untuk memproses situasi yang melibatkan pelanggan menggunakan kreatifitasnya dalam proses penyampaian pesan dari perusahaan kepada pelanggan.

4. *Pragmatic Component*

Komponen ini berasal dari tindakan praktis dalam melakukan sesuatu. Dalam konteks ini, komponen pragmatis mencakup, namun tidak terbatas pada, konsep kegunaan (*usability*). Komponen pragmatis berperan sebagai elemen yang mewujudkan interaksi langsung antara pelanggan dengan produk atau layanan, melampaui aspek fungsional semata dan mencakup pengalaman holistik dalam penggunaan.

5. *Lifestyle Component*

Komponen ini berasal dari penegasan sistem nilai dan keyakinan seseorang, yang sering kali diwujudkan melalui adopsi gaya hidup dan perilaku tertentu. Dalam konteks ini, komponen gaya hidup berfungsi sebagai sarana bagi pelanggan untuk mengekspresikan identitas dan nilai-nilai pribadi mereka melalui interaksi dengan produk atau layanan yang ditawarkan.

6. *Relational Component*

Komponen ini melibatkan individu dan relasinya. Dalam konteks ini, komponen relasional berfungsi sebagai penghubung antara pengalaman individu dengan lingkungan sosialnya. Suatu penawaran produk atau jasa dapat memanfaatkan komponen ini

melalui produk yang mendorong penggunaan atau konsumsi bersama dengan orang lain.

Pengalaman Pelanggan (*Customer Experience*) mencakup setiap aspek dari Perusahaan atau merek. Hal ini meliputi kualitas layanan pelanggan, dan juga mencakup periklanan, pengemasan, fitur produk dan layanan, kemudahan penggunaan, serta keandalan. Namun, hanya sedikit pihak yang bertanggung jawab atas aspek-aspek tersebut telah memberikan pemikiran mendalam tentang bagaimana keputusan mereka membentuk pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Sejauh mereka memikirkannya, masing-masing memiliki gagasan yang berbeda tentang makna pengalaman pelanggan, dan tidak ada pihak yang mengawasi upaya dalam hal ini (Parcell, 2007).

Dalam konteks bisnis produk, misalnya, pengembangan produk seringkali menyerahkan masalah pengalaman pelanggan kepada pemasaran, dan keduanya biasanya berfokus pada fitur dan spesifikasi. Pendekatan terfragmentasi ini dapat mengakibatkan kurangnya koherensi dalam pengalaman pelanggan secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat berdampak pada persepsi dan loyalitas pelanggan terhadap merek (Parcell, 2007).

2.1.2.1 Customer Experience Concept

1. Customer Convenience

Penerapan awal konsep *Convenience* dapat ditemukan dalam istilah '*Convenience Goods*', di mana kenyamanan terkait dengan penghematan waktu dan usaha oleh konsumen dalam pembelian produk (Yale & Venkatesh, 1986). Waktu dan usaha, sebagai dimensi kenyamanan, tetap konsisten dalam penelitian mengenai kenyamanan,

dan pengembangan fokus pada sumber daya konsumen ini, yang dihabiskan dalam membeli barang dan jasa, mengarah pada konsep kenyamanan sebagai atribut produk yang mengurangi harga non-moneter (Kelley, 1958; Kotler dan Zaltman, 1971).

Langkah pertama untuk memahami konsep kenyamanan secara lebih baik, serta pengembangan dan penerapan konstruksi kenyamanan, adalah mencari definisi kontemporer, Menurut (Farquhar & Rowley, 2009) mengatakan bahwa *“The convenience of a service is a judgement made by consumers according to their sense of control over the management, utilization and conversion of their time and effort in achieving their goals associated with access to and use of the service”*. Yang mengartikan kenyamanan sebuah layanan adalah penilaian yang dibuat oleh konsumen berdasarkan kontrol mereka terhadap manajemen, pemanfaatan, dan konversi waktu serta usaha dalam mencapai tujuan yang terkait dengan akses dan penggunaan layanan. Definisi ini berpendapat bahwa kenyamanan yang dirasakan bukanlah karakteristik inheren dari sebuah layanan, dan pemahaman tentang kenyamanan membutuhkan pemahaman tentang pengambilan keputusan konsumen atau konsumsi dan pencapaian tujuan.

2. Customer Satisfaction

(Srivastava & Kaul, 2014) memandang *Customer Satisfaction* sebagai pemenuhan tujuan konsumsi konsumen sebagaimana yang dialami dan dijelaskan oleh konsumen. (Oliver, 1997) mendefinisikan Satisfaction sebagai “*consumers judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfilment, including levels of under- or over-fulfilment*”. Yang artinya penilaian konsumen bahwa fitur produk atau layanan, atau produk atau layanan itu sendiri, memberikan (atau sedang memberikan) tingkat pemenuhan yang memuaskan terkait konsumsi, termasuk tingkat pemenuhan yang kurang atau berlebihan.

(Kotler, 2000) menyatakan bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul dari perbandingan antara kinerja produk yang dirasakan dengan ekspektasinya.

Kepuasan merupakan prasyarat yang diperlukan untuk menciptakan loyalitas, namun kepuasan saja tidak cukup untuk secara otomatis menghasilkan pembelian ulang atau loyalitas merek (Bloemer dan Kasper, 1995). Pelanggan yang tidak puas lebih mungkin mencari informasi tentang alternatif lain dan lebih cenderung menerima tawaran dari pesaing dibandingkan pelanggan yang puas (Anderson dan Srinivasan, 2003).

3. *Customer Loyalty*

Loyalitas pelanggan kadang diukur sebagai tindakan perilaku sikap pelanggan tersebut. *Customer Loyalty* adalah kecenderungan positif pelanggan terhadap suatu layanan dibandingkan dengan perusahaan lain yang menawarkan layanan serupa (Ennew & Devlin, 1993). Jika terdapat merek alternatif dengan atribut yang lebih baik dan harga lebih murah, pelanggan dengan loyalitas sikap cenderung beralih (Lenka et al., 2009). Loyalitas perilaku adalah komitmen kuat pelanggan untuk tetap membeli produk/layanan meskipun ada alternatif di pasar (Lenka et al., 2009), yang mewakili perilaku pembelian aktual pelanggan. Konsep loyalitas pelanggan dipahami sebagai kombinasi dari sikap positif pelanggan dan perilaku pembelian ulang.



2.1.3 Retail

Ritel adalah bisnis di mana barang atau jasa dijual secara langsung kepada konsumen dalam bentuk eceran atau satuan, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, bukan untuk diproses atau dijual kembali sebagai produk lain. Berbagai jenis toko ritel kini bermunculan dalam beragam bentuk dan ukuran. Dengan adanya banyak pilihan toko ritel, konsumen memiliki lebih banyak opsi untuk menentukan ritel mana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal ini juga mendorong persaingan yang ketat di antara para pelaku bisnis ritel untuk menguasai pangsa pasar yang ada (Ui, 2020).

Retail dapat di bedakan dengan produk yang mereka sediakan, dalam buku *Retail Management*, disebutkan bahwa terdapat perbedaan *structural* yang mempengaruhi strategi dan hasil dari ritel tersebut. Berikut merupakan keragaman jenis toko *retail* yang ada:

1. *Chain Store*

Chain Stores adalah jenis ritel yang memiliki lebih dari satu jaringan atau memiliki lebih dari satu toko yang saling berhubungan. Guna dari jenis ritel ini adalah untuk menurunkan biaya mereka dibanding ritel tunggal.

2. *Supermarket*

Supermarket adalah jenis ritel besar dengan fasilitas *checkout* sentral. Pada supermarket mereka menerapkan jenis ritel swalayan dan mereka menyediakan berbagai macam produk makanan, minuman hingga kebutuhan rumah tangga.

3. *Warehouse Retailers*

Warehouse Retailers adalah jenis ritel yang menawarkan harga lebih murah ketimbang ritel lainnya. Hal ini dikarenakan umumnya pelanggan mereka harus membeli dalam kuantiti yang banyak dan tidak ada *cost* dari ritel *store*. Hingga harganya bisa lebih murah.

4. *Malls and Shopping Centers*

Malls dan *Shopping Centers* merupakan sebuah pusat perbelanjaan yang menyediakan lahan bagi para toko ritel berjualan. *Mall* disini diposisikan sebagai penyedia jasa bagi toko ritel untuk berjualan.

5. *Online Retailing*

Online Retailing merupakan jenis ritel yang memasarkan keseluruhan produknya menggunakan media internet.

6. *Department Store*

Department Store merupakan jenis ritel yang dicirikan sebagai ritel yang menjual berbagai jenis produk, mulai dari perkakas, pakaian hingga peralatan rumah tangga.

2.1.4 *Retail Swalayan*

Secara sederhana, istilah "Swalayan" dalam lingkungan ritel digunakan untuk menggambarkan metode penataan barang yang memungkinkan pelanggan untuk melayani diri mereka sendiri. Konsep ini memiliki variasi yang beragam, dengan beberapa tingkatan "Swalayan," seperti yang ditunjukkan oleh istilah dagang "*partial* Swalayan" dan "*assisted* swalayan," yang menunjukkan adanya bantuan sebagian dalam proses layanan mandiri tersebut (du Gay, 2004).

Menurut *The trade journal Shop Review* definisi yang luas mengenai ritel swalayan adalah Setiap barang harus dikemas sebelumnya, diberi label harga dengan jelas, dan dipajang dalam jangkauan pelanggan pada rak terbuka, bin, nampan, atau gondola yang mudah dilihat, diklasifikasikan secara tepat, dan mudah dikenali. Setiap pelanggan harus diberikan atau mengambil keranjang (atau troli ringan) saat masuk, di mana semua barang belanjaan mereka harus ditempatkan. Pelanggan harus meninggalkan toko atau departemen layanan swalayan melalui kasir, di mana keranjang yang digunakan dikosongkan, total harga barang dihitung, pembayaran dilakukan, dan barang ditempatkan dalam

keranjang milik pelanggan atau kantong gratis yang disediakan oleh toko. Harus ada sistem pengisian stok yang memadai dan efisien secara cepat dan konstan dari gudang yang berdekatan. Tata letak harus memastikan kebebasan bergerak dan memungkinkan eksekutif serta staf memiliki pandangan yang tidak terhalang dari seluruh area layanan swalayan.

Dari definisi tersebut bisa dipahami bagaimana penerapan sistem swalayan pada toko ritel. Dalam penerapan tersebut sebagai toko ritel swalayan juga mempunyai benefit yang dihasilkan melalui penerapan sistem *retail operation management*. Menurut *The trade journal Shop Review* manfaatnya adalah meningkatkan omzet penjualan karena peningkatan jumlah pelanggan dan pengeluaran per pelanggan. Pengurangan biaya overhead melalui pengurangan biaya tenaga kerja. Efisiensi yang lebih tinggi karena manajemen toko yang lebih rasional; misalnya, lebih banyak informasi statistik yang tersedia melalui mesin kasir yang memungkinkan perbandingan yang lebih baik tentang profitabilitas berbagai departemen, serta kemampuan untuk mengatur pemilihan produk.

2.1.5 Retail Management

Ritel mengacu pada proses pembelian produk dari organisasi lain dengan tujuan untuk menjual kembali produk tersebut kepada konsumen akhir, umumnya tanpa perubahan, dan memberikan layanan tambahan terkait penjualan barang. Namun, definisi ini terbilang statis dan tradisional. Meskipun fungsi ritel tradisional masih mendominasi, *retailer* saat ini telah berkembang menjadi perusahaan yang lebih canggih dan kompleks, yang sering kali mengoordinasikan atau bahkan memiliki rantai nilai dari tahap produksi hingga penjualan kepada pelanggan (Melmiès & Botte, 2009).

Manajemen ritel adalah mengelola secara tepat semua aktivitas yang diperlukan untuk memastikan produk atau layanan tersedia bagi pelanggan dari pemasok untuk keperluan pribadi atau keluarga.

Manajemen ritel mencakup berbagai aktivitas bisnis seperti pengumpulan modal, pembelian produk dan layanan, penerapan sistem informasi akuntansi dan manajemen untuk pengendalian, pengelolaan gudang dan distribusi, pengembangan produk baru, serta kegiatan pemasaran. Mengelola seluruh aktivitas ini dalam ritel itulah yang disebut manajemen ritel (Purvis, 2019).

Selama beberapa *decade* terakhir *food & non-food retailing* telah mengalami banyak perubahan. Dari munculnya jenis ritel baru yang memperluas pilihan *merchandise* mereka membuat pelanggan memiliki banyak opsi dalam memenuhi kebutuhan keseharian mereka. Oleh karena itu penting bagi pelanggan untuk mengetahui format dari toko ritel yang sudah ada agar mempermudah pelanggan dalam mengklasifikasikan kebutuhannya (Melmiès & Botte, 2009).

Menurut buku *Strategic Retail Management* dari (Melmiès & Botte, 2009) format toko diklasifikasikan menjadi 5 format yaitu Superettes (minimarket/minimart), *Conventional Supermarket*, *Superstore*, *Hypermarket* dan *Convenience Store*.

Tabel 2.1. Karakteristik *store-based* format *retail*

Sumber: (Melmiès & Botte, 2009)

	<i>Superettes</i>	<i>Conventional Supermarket</i>	<i>Superstore</i>	<i>Hypermarket</i>	<i>Convenience Store</i>
Size(m ²)	100 – 399	400 – 1000	1000 – 5000	5000 – 3000	200 - 400

<i>Promotion</i>	<i>Location</i>	<i>Atmosphere and Service</i>	<i>Prices</i>	<i>Percentage Food</i>	<i>Merchandise</i>	<i>SKU</i>
<i>Little to moderate</i>	<i>City or neighbourhood</i>	<i>Average</i>	<i>Average & Competitive</i>	<i>90%</i>	<i>Small to medium breadth and depth of assortment</i>	<i>20,000</i>
<i>Use of newspapers, flyers, coupons</i>	<i>City or neighbourhood</i>	<i>Good</i>	<i>Average & Competitive</i>	<i>75% – 90%</i>	<i>Extensive breadth and depth of assortment</i>	<i>20,000 – 30,000</i>
<i>Heavy use of newspapers, flyers, coupons</i>	<i>Community shopping centre or isolated sites</i>	<i>Average</i>	<i>Competitive</i>	<i>60% – 80%</i>	<i>Full assortment of supermarket items</i>	<i>30,000 – 40,000</i>
<i>Heavy use of newspapers, flyers, coupons</i>	<i>Community shopping centre or isolated sites</i>	<i>Average</i>	<i>Competitive</i>	<i>60% – 70%</i>	<i>Extensive breadth and depth of assortment; full selection of supermarket</i>	<i>40,000 – 150,000</i>
<i>Little to moderate</i>	<i>Neighbourhood, city or highly frequented sites</i>	<i>Average</i>	<i>Average to above average/high</i>	<i>90 %</i>	<i>Medium breadth and low depth of assortment</i>	<i>1,000 – 3,000</i>

2.1.6 *Retailer's initiatives aligned with customers' requirements*

Retail merupakan salah satu proses rantai pasok (SC) yang sangat penting, di mana interaksi dan kontak dengan pelanggan akhir terjadi dengan intensitas tinggi. Mengingat pelanggan adalah sumber pendapatan bagi pelaku ritel, dan sering kali toko ritel menjadi titik kontak langsung dengan mereka, maka tanggung jawab ada pada pelaku ritel untuk menggunakan kompetensi secara efisien guna melayani pelanggan serta memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Berdasarkan tinjauan literatur yang berkaitan dengan sektor ritel, ditemukan bahwa "Pengalaman Pelanggan" telah menjadi salah satu pembeda yang paling banyak ditekankan dalam penelitian terbaru (C V & Agrawal, 2024).

Retailer harus memastikan bahwa kebutuhan pelanggan terpenuhi secara kompetitif dengan menawarkan pengalaman berbelanja yang lebih baik. Pengalaman pelanggan dalam konteks ritel sering kali diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan kognitif, sosial, emosional, fisik, dan afektif pelanggan (Verhoef et al., 2009).

menurut (Bustamante & Rubio, 2017) menyatakan bahwa tinjauan teoretis mengenai pengalaman pelanggan telah mengusulkan skala untuk mengukur pengalaman pelanggan di dalam toko, yang dapat digunakan oleh *retailer* untuk menciptakan lingkungan belanja yang menyenangkan dan menawarkan nilai lebih kepada pelanggan. (Bustamante & Rubio, 2017) juga mengemukakan bahwa aspek ketidaknyamanan fisik yang disebabkan oleh lingkungan yang kurang nyaman, yang dapat menimbulkan kesan negatif pada pelanggan, sering kali diabaikan.

Menurut (C V & Agrawal, 2024), berbagai studi terdahulu telah mengeksplorasi aspek penting dalam lingkungan ritel, penelitian yang berfokus pada pengaruh operasi ritel dalam mengurangi ketidaknyamanan fisik dengan demikian meningkatkan pengalaman pelanggan masih terbatas. Oleh karena itu, Setelah memahami

pentingnya upaya *retailer* dengan harapan pelanggan, Penulis dapat menyelaraskan pentingnya inisiatif *retailer* dalam penerapan *Operation Competency* terhadap *customer experience* di penelitian ini.

2.1.7 *Customer experience - a sustainable competitive advantage from RBV perspective*

Pendekatan Resource-Based View (RBV) sangat tepat untuk menyoroti bagaimana ritel secara berkelanjutan dapat memanfaatkan kapasitas sumber daya mereka guna merespons kebutuhan pelanggan. Sejalan dengan RBV, *retailer* dapat mengadopsi strategi yang secara berkelanjutan memberikan pengalaman dan kenyamanan yang lebih baik kepada pelanggan (C V & Agrawal, 2024).

Dari sudut pandang pelanggan, terdapat beberapa ekspektasi dasar yang sering kali memengaruhi pengalaman pelanggan, seperti kelengkapan produk, harga yang lebih baik, tata letak yang spesifik, suasana, lingkungan sosial, dan antarmuka layanan (Bustamante & Rubio, 2017). Oleh karena itu, salah satu kemungkinan yang dapat diuji adalah apakah kemampuan dalam menyediakan operasi ritel yang lebih baik dapat memastikan peningkatan pengalaman pelanggan. Ada berbagai aspek yang dapat dipertimbangkan oleh *retailer* dalam memenuhi ekspektasi pelanggan. *Retailer* perlu menempatkan barang dagangan secara optimal dan memaksimalkan kemungkinan pembelian, alih-alih membuat pelanggan merasa cemas akibat usaha dan waktu yang terbuang untuk mencari, bergerak, dan bertanya (Kokho Sit et al., 2018).

Daripada hanya mengandalkan intuisi, *retailer* perlu secara kompetitif memanfaatkan infrastruktur informasi yang canggih untuk menghadapi pola pembelian pelanggan yang tidak pasti dan menyelaraskan operasi ritel mereka dengan lebih baik (Kayhan, 2019). Penelitian lain yang sering dikemukakan oleh para peneliti adalah terkait dengan kenyamanan pelanggan dalam menarik minat mereka. Banyak peneliti menekankan bahwa tanpa upaya signifikan dari *retailer* untuk

mempermudah proses pembelian, pelanggan tidak akan lebih terlibat secara aktif (C V & Agrawal, 2024).

Selain itu, (Sarkar & Dey, 2023) menyoroti pentingnya kepuasan pelanggan dalam sektor ritel. Artikel mereka menganalisis pengaruh layanan pelanggan terhadap strategi ritel dari *offline* ke *online*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, seperti halnya strategi iklan dan pengiriman ke rumah, dukungan layanan pelanggan secara signifikan meningkatkan keuntungan. Oleh karena itu, kegiatan pelayanan pelanggan sangat penting bagi profitabilitas sektor ritel. (Cincinnati et al., 2014) juga menekankan peran penting fasilitas ritel dalam melibatkan pelanggan yang bergerak di dalam tata letak toko agar sebagian besar permintaan dapat dikonversi menjadi penjualan.

Menurut buku *Retail Supply Chain Management* By J.B. Ayers, M.A. Odegaard. Banyak pelanggan pada dasarnya mempertimbangkan penghematan dan cenderung membandingkan secara cermat penawaran produk serta pengalaman dalam memperoleh *value* lebih untuk uang mereka. Oleh karena itu, *retailer* berfokus pada operasi yang secara kompetitif menawarkan penghematan dalam hal uang, waktu, serta pengalaman berbelanja yang lebih baik bagi pelanggan. Di luar aspek biaya, pelanggan sering kali merasa puas ketika *retailer* mampu memahami preferensi mereka, memiliki produk yang tepat di stok, dan memberikan pengalaman berbelanja yang lebih menyenangkan (C V & Agrawal, 2024).

2.1.8 Retailers' efforts in extending customer convenience

Pada bagian sebelumnya, berbagai aspek yang mempengaruhi pengalaman pelanggan telah dibahas, termasuk kenyamanan pelanggan dan efisiensi dalam operasi ritel, yang dianggap memiliki efek moderasi dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. (Roy et al.,

2018) Mengemukakan bahwa kenyamanan yang ditawarkan dapat membuat pelanggan lebih terlibat, dan hal ini sering kali menjadi salah satu harapan utama pelanggan. Namun, untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan, *retailer* harus secara responsif mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menarik mereka dengan diferensiasi produk dan layanan yang sesuai. Hal ini penting karena pelanggan sering membandingkan penawaran produk untuk memanfaatkan diskon yang tersedia dan mendapatkan keuntungan lebih (Carpenter & Moore, 2006). Kemampuan *retailer* untuk memfasilitasi dan mempermudah pelanggan dalam membandingkan produk dengan cepat bisa menjadi faktor kunci dalam pengambilan keputusan pembelian, di mana sebagian besar permintaan dapat dikonversi menjadi penjualan. Pelanggan yang menjalani proses belanja yang produktif akan lebih mungkin membeli produk yang diinginkan dengan surplus pelanggan yang lebih baik, sehingga mereka akan merasa lebih bahagia dan puas dengan pengalaman belanja mereka (C V & Agrawal, 2024).

Memahami hal ini akan memungkinkan *retailer* untuk memfasilitasi pelanggan tanpa hambatan gerakan, menciptakan pengalaman berbelanja yang lebih menyenangkan, dan terarah (Bouzaabia et al., 2013). (Purohit et al., 2013) menunjukkan cara menarik untuk mempelajari pergerakan pelanggan di dalam toko ritel, yang dapat membantu *retailer* dalam penempatan produk yang lebih baik. Hal ini dapat dilengkapi dengan mempertimbangkan kenyamanan dari sudut pandang pelanggan, yang menjadi fokus penelitian ini. Menurut buku *The Retail Value Proposition* by Murray juga menegaskan kembali bahwa kenyamanan dan kemudahan pelanggan adalah hal mendasar, yang dapat ditingkatkan dengan merancang tata letak ritel secara responsif. Terkait dengan pergerakan pelanggan, tanggung jawab ada pada *retailer* untuk mengidentifikasi produk yang paling sering dan jarang dibeli guna memudahkan pengambilan barang dan mengurangi jarak yang harus ditempuh oleh pelanggan. Penerapan konsep manajemen *lean* dalam

pengaturan ritel terbukti bermanfaat, terutama dengan memisahkan preferensi umum dari yang unik, sehingga menciptakan *value* baik bagi *retailer* maupun pelanggan. Dengan secara kategoris *retailer* dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, *retailer* dapat memfasilitasi pelanggan untuk membawa lebih sedikit barang dengan lebih efektif (Ge et al., 2019).

Dengan meningkatnya persaingan, *retailer* tidak bisa menghindari keharusan untuk menjajaki setiap kemungkinan yang dapat memfasilitasi pengalaman berbelanja yang lebih baik bagi pelanggan. Menurut buku *The Retail Value Proposition* by Murray. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pelanggan sering mencari penawaran terbaik dan mengevaluasi untuk mendapatkan surplus maksimal, baik dalam memenuhi kebutuhan yang standar maupun yang kustom. (Cincinnati et al., 2014) juga menekankan bahwa *retailer* harus memprioritaskan menciptakan lingkungan yang nyaman, melampaui sekadar penawaran harga dan merek. Dengan semakin banyaknya alternatif yang tersedia, pelanggan cenderung mengevaluasi kenyamanan yang ditawarkan dan menilai berdasarkan pengalaman pribadi serta pengalaman pelanggan lain (Ramanathan et al., 2017). Oleh karena itu, fokus pada pemberian kenyamanan guna meningkatkan pengalaman pelanggan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan yang harus diterapkan oleh *retailer*. Selain manfaat yang jelas dari sentuhan dan pengalaman langsung saat mengunjungi toko fisik, *retailer* juga harus menitikberatkan pada aspek kenyamanan dalam hal proses pengembalian, penggantian, dan klaim garansi agar pelanggan merasa lebih termotivasi untuk kembali (Rose et al., 2016).

2.1.9 *Retailers' capability to achieve efficiency in retailers' operations*

Retailer harus memiliki kemampuan untuk menangani sejumlah besar mitra rantai pasok di satu sisi, serta mampu menangani dengan

efisien sejumlah besar pelanggan di sisi lainnya (Ge et al., 2019). Sebagai pihak yang berada di ujung hilir rantai pasok, *retailer* menghadapi volume transaksi yang lebih rendah dibandingkan dengan pemangku kepentingan lainnya di sepanjang proses rantai pasok hulu. Menurut buku *Retail Supply Chain Management* By J.B. Ayers, M.A. Odegaard meskipun volume transaksi lebih rendah, *retailer* tetap harus bersaing dengan menawarkan variasi produk yang lebih luas dengan memanfaatkan skenario penawaran dan permintaan secara efisien.

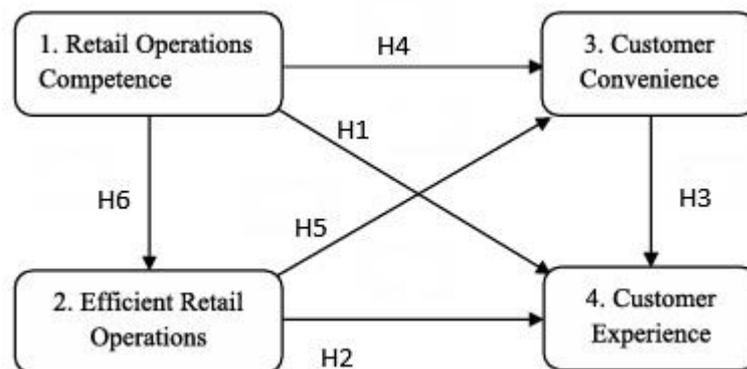
Desain tata letak toko *retail* juga berperan penting dalam memaksimalkan eksposur produk dan mengelola persediaan, serta mengurangi biaya penyusutan (Cincinnati et al., 2014). Selain itu, *retailer* juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengatur, dan menyediakan produk dan layanan, baik secara internal maupun eksternal (berdasarkan demografi pelanggan, waktu, dan musim), tanpa mengorbankan tingkat layanan (Azeem & Sharma, 2015). Toko *retail* sering menjadi pilihan pelanggan karena kenyamanan dan kepercayaan yang mereka tawarkan, baik untuk pembelian langsung maupun layanan *after sales* (Carpenter & Moore, 2006). Menurut buku *Retail Supply Chain Management* By J.B. Ayers, M.A. Odegaard, jika manfaat-manfaat tersebut terganggu akibat operasi yang tidak efisien, maka *retailer* akan kehilangan daya tarik mereka terhadap pelanggan.

Tanpa pengecualian, *retailer* dituntut untuk gesit dalam mengubah proses mereka guna mengembangkan efisiensi dalam operasi ritel. Karena persaingan yang ketat di berbagai saluran, atribut-atribut yang mempengaruhi preferensi pelanggan juga terus berubah. Seperti pelanggan mengharapkan kualitas produk dan layanan yang lebih baik, kurang loyalitas, mempertimbangkan alternatif lain, dan banyak lagi (Ang & Tan, 2018).

Oleh karena itu, operasi ritel harus terus menerus meningkatkan efisiensi dengan mengurangi aktivitas yang tidak bernilai untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan. *Retailer* juga harus memastikan aliran pelanggan yang optimal dan mengelola kepadatan keramaian dengan lebih baik. *Retailer* yang proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan merancang mekanisme untuk menarik serta membantu pelanggan dengan menawarkan nilai lebih, telah mencapai kesuksesan yang lebih besar dalam *Customer Relationship Management* (Siggelkow, C Terwiesch 2019).

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.1. Model Penelitian

Sumber: (C V & Agrawal, 2024)

Pada penelitian ini, peneliti mengambil *model* penelitian tersebut dari jurnal yang berjudul “*Developing customer convenience and experience through increased competency and efficiency: A strategic approach to retail operations mastery*” yang di *publish* oleh heliyon dan jurnal ini di tulis oleh Sunil Kumar C V, Rohit Agrawal pada tahun 2024.

Model tersebut merupakan modifikasi dari *model* yang di ambil dari jurnal utama. Sesuai dengan penelitian yang ingin dilakukan oleh penulis yaitu penulis ingin menganalisis hubungan antara dua komponen *retail operations* terhadap kenyamanan pelanggan dan pengalaman pelanggan di toko *retail* swalayan Jakarta.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan *model* penelitian diatas, hipotesis yang terdapat pada jurnal penelitian:

H1: Kompetensi Operasional Ritel Berpengaruh Terhadap Pengalaman Belanja Pelanggan

H2: Efisiensi Operasional Ritel Berpengaruh Terhadap Pengalaman Belanja Pelanggan

H3: Kenyamanan Pelanggan Berpengaruh Terhadap Pengalaman Belanja Pelanggan

H4: Kompetensi Operasional Ritel Berpengaruh Terhadap Kenyamanan Pelanggan

H5: Efisiensi Operasional Ritel Berpengaruh Terhadap Kenyamanan Pelanggan

H6: Kompetensi Operasional Ritel Berpengaruh Terhadap Efisiensi Operasional Ritel



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

Sumber: Data Pribadi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan
1	Wantao Yu Ramakrishnan Ramanathan	<i>An assessment of operational efficiencies in the UK retail sector</i> (2008)	Analisis DEA menunjukkan bahwa hanya sepuluh perusahaan ritel yang dianggap efisien berdasarkan asumsi CRS, dan 16 perusahaan berdasarkan asumsi VRS pada tahun 2005. Hasil MPI mengindikasikan bahwa sekitar 50 persen perusahaan ritel mengalami kemajuan dalam hal MPI antara tahun 2000 dan 2005. Sebanyak 20 dari 41 perusahaan ritel telah mengadopsi teknologi ritel yang lebih maju dan efisien selama periode tersebut.
2	Ko, Kyungwan Kim, Daecheol	<i>The Analyses of the Operational Efficiency and Efficiency Factors of Retail Stores Using DEA Model</i> (2017)	Hasil analisis Tobit menunjukkan bahwa jumlah item per ukuran toko, jumlah item per karyawan, dan jumlah pesaing memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi efisiensi operasional toko ritel.
3	Dipakkumar Kanubhai Sachani	<i>Technological Advancements in Retail Kiosks: Enhancing Operational Efficiency and Consumer Engagement</i> (2018)	Perkembangan teknologi dalam kios ritel memiliki potensi besar untuk sepenuhnya mengubah lingkungan ritel dengan meningkatkan efektivitas operasional dan keterlibatan pelanggan. Pengecer dapat memanfaatkan kekuatan kios ritel untuk menciptakan pengalaman berbelanja yang imersif dan personal, yang selaras dengan konsumen modern serta mendorong pertumbuhan dan persaingan di industri ritel melalui penerapan inovasi, pemecahan masalah, dan pembentukan kebijakan yang mendukung.
4	Santamaria-Ruiz, Mauricio Ortiz-Morales, Maria	<i>An Analysis of Management by Competencies in Grocery Retail Distributors</i> (2023)	Perenapan kompetensi operasional ritel yang baik dapat meningkatkan fokus pelanggan dalam belanja. Hal ini dicapai dengan adanya manajemen <i>staff</i> yang baik dengan pelatihan mengenai

	Benavides-Moron, Eliana Vargas-Suarez, Erick Troncoso-Palacio, Alexander		kompetensi operasional. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengadopsi teknik dan skill terbaru dengan mengadopsi teknologi terbaru kepada para <i>manager</i> .
5	Yadav, Dr. Aradhna	<i>Competency Mapping for Effective Growth in Retails</i> (2017)	Kompetensi <i>mapping</i> adalah prosedur dalam mendeterminasi kekuatan dan individual operasional. Kompetensi <i>mapping</i> ini berguna untuk menggabungkan seluruh kekuatan Perusahaan menjadi keunggulan tim yang dapat menciptakan kualitas pekerjaan terbaik.
6	Bustamante, Juan Carlos Rubio, Natalia	<i>Measuring customer experience in physical retail environments</i> (2017)	Penemuan dari penelitian ini adalah <i>social experience, cognitive, affective</i> dan <i>physical</i> yang diberikan oleh toko ritel memiliki pengaruh terhadap kepuasan belanja pelanggan.

