

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional terdiri dari 2 kata yaitu manajemen dan operasional. Manajemen memiliki makna yang luas di seluruh pembagiannya. Manajemen terbagi menjadi beberapa jenis atau penjurusan diantaranya, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen bisnis atau kewirausahaan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasional. Manajemen memiliki pengertian yang berbeda dari sudut pandang beberapa ahli. Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip dari Kristina dan Widyaningrum (2019), "Manajemen diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk mengatur dan mengintegrasikan berbagai aktivitas kerja sehingga dapat dilakukan efisiensi dan produktivitas." Sedangkan menurut Henry Fayol menyatakan dalam Pengantar Manajemen (2020:2) bahwa, "Manajemen adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sumber daya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas."

Pengertian dari operasional menurut Rony E. Utama dkk (2019:4) mengartikan bahwa, "Operasional sebagai kegiatan yang bertujuan untuk mengelola faktor-faktor produksi untuk menciptakan nilai tambah melalui proses transformasi." Operasional adalah suatu proses yang bisa menciptakan nilai atau mengubah sesuatu dikutip dari Ruggles dan Nancy D. Ruggles dalam Bahri (2020:2). Ditambahkan dengan pernyataan dari Susanto Jayadi (2022:14) menunjukkan bahwa, "Operasional adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengubah bentuk, menciptakan atau menambah nilai suatu barang atau

jasa dengan menggunakan ketersediaan sumber daya dan kegiatan pendukung lainnya.”

Makna dari manajemen operasional berdasarkan pendapat para ahli adalah kegiatan yang mempelajari sebuah proses untuk mengubah suatu barang mentah menjadi barang jadi agar menciptakan nilai tambah dengan mengelola proses produksinya agar efektif dan efisien. Menurut Rony E. Utama dkk (2019:14), "Manajemen operasi digambarkan sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya produksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti memastikan pengiriman barang atau jasa pada waktu, dengan cara yang tepat. Kuantitas dan kualitas terjamin. Semua ini dicapai dengan alokasi biaya yang efisien dan efektif." Manajemen operasional juga termasuk dalam pengelolaan tenaga kerja, barang, mesin, peralatan, bahan mentah atau produk apa pun yang komprehensif dan optimal yang dapat diubah menjadi barang atau jasa komersial. Dalam menjalankan kegiatan produktif suatu perusahaan diperlukan manajemen yang sangat berguna untuk melaksanakan keputusan dalam upaya mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya kegiatan produksi yang disebut manajemen operasi (Wijaya dkk, 2020).

Menurut Stevenson dalam buku berjudul "*Operations Management and Implementation in Industry* (2021:10)", pengertian manajemen operasional adalah suatu sistem manajemen atau serangkaian proses yang terlibat dalam pembuatan suatu produk atau penyediaan tingkat layanan." Menurut James Evans dan David Collier (2021:10) dalam buku "*Operations Management and Implementation in Industry*", manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan pendapatan dan menyediakan barang dan jasa yang sukses. Menurut Richard dalam buku "*Daft in Ambarwati* (2021:10)", manajemen operasional dibahas sebagai bidang manajemen yang menekankan pada

produksi barang dan penggunaan alat dan teknik khusus untuk menyelesaikan masalah produksi.”

Manajemen operasional tidak hanya proses dari awal perencanaan sampai akhir menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan awal. Namun juga harus memenuhi kepuasan dan ekspektasi dari konsumen. Dengan adanya manajemen operasional membantu sebuah perusahaan untuk memenuhi standar keinginan dan kepuasan dari konsumennya. Manajemen operasional memiliki 5 manfaat berdasarkan penelitian dari Nurliza (2017) dan Saretta (2020) yang diterbitkan oleh Parinduri dkk (2020: 8-9). Manfaat dari manajemen operasional diantaranya sebagai berikut:

a. Meningkatkan efisiensi

Salah satu tujuan terpenting adalah efisiensi. Peningkatan efisiensi produksi perlu dilakukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara berkelanjutan. Namun, tidak hanya visi dan misi tetapi pengetahuan operasional yang baik juga penting. Tanpa pengetahuan yang lengkap, sebuah perusahaan tidak bisa berkembang secara maksimal. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan sebuah manajemen operasional dalam perusahaan yang mampu membantunya mencapai tujuannya.

b. Meningkatkan efisiensi produksi

Produktivitas perusahaan menjadi sangat penting pada bagian produksi dan pengelolaan. Manajemen operasional dan manajemen produksi digunakan untuk menciptakan produk berkualitas yang memenuhi kebutuhan konsumen. Tidak hanya itu, peningkatan produktivitas dalam suatu bisnis juga dipengaruhi oleh sistem yang diterapkan. Ketika salah satu anggota suatu perusahaan berhasil berkinerja baik, maka perusahaan dapat terkontrol dengan baik sehingga dapat terhindar dari hal-hal yang kurang menguntungkan. Bahkan

saat kita bekerja sama, produktivitas dapat mempercepat pencapaian tujuan akhir kita untuk memberikan manfaat yang diinginkan.

c. Pengurangan biaya produksi

Penghematan yang dilakukan dari biaya produksi barang atau jasa dalam perusahaan mempunyai dampak yang signifikan terhadap aspek perekonomian perusahaan. Setiap kegiatan usaha tidak lepas dari aspek keuangan, termasuk biaya pengeluaran, dan pendapatan yang timbul selama periode waktu tertentu. Meningkatnya biaya produksi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap suatu usaha bahkan dapat menyebabkan suatu perusahaan terjerumus ke dalam hutang hingga mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu, penerapan aktivitas yang tepat dapat membantu bisnis memantau biaya dan pendapatan untuk memastikan keseimbangan ekonomi dalam bisnis.

d. Meningkatkan kualitas produksi

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas produk berdasarkan tujuan pasar dan kesesuaian produk. Pelaku bisnis dapat melakukan survei dan serangkaian riset pasar untuk mengetahui kebutuhan pasar. Dengan adanya pengendalian atau monitoring diharapkan produk yang dihasilkan tetap terjaga mutunya. Produk berkualitas tinggi dapat meningkatkan penjualan dan kepercayaan pelanggan.

e. Mengurangi waktu proses

Pada dasarnya tujuan utama dari manajemen operasional adalah mengefisienkan waktu dan proses produksi. Dalam memproduksi suatu barang atau jasa, suatu perusahaan tentu mempunyai *lead time* produksi yang maksimal. Namun, terkadang pemanfaatan tidak selalu berjalan sesuai rencana dan berdampak buruk pada operasional bisnis. Oleh karena itu, tujuan

manajemen adalah mengendalikan penggunaan waktu selama produksi dan kegiatan lainnya.

Secara singkat manfaat dari manajemen operasional adalah memaksimalkan proses dari pembuatan produk dengan biaya seminimal mungkin dan hasil semaksimal mungkin dengan efisiensi produksi. Terutama pada bagian sektor usaha perdagangan, dimana produk yang didagangkan harus memiliki kualitas tinggi namun dengan bahan baku yang murah agar menghasilkan keuntungan besar. Dengan bantuan manajemen operasional, perusahaan dapat memaksimalkan kebutuhan tersebut. Agar pembuatan produk dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan alur kerja yang teratur sesuai dengan fungsi manajemen operasional. Menurut Widyanti (2019:1) ada tiga fungsi manajemen operasional yaitu:

1. Perencanaan Operasional (*Operations Plan*)

Perencanaan operasional adalah kegiatan dan aturan yang berlaku disuatu perusahaan dengan menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan bisnis. Perencanaan operasional terdiri dari menentukan tujuan dan menyusun rencana kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Penjadwalan Operasional (*Operations Schedule*)

Penjadwalan dalam operasional merupakan cara untuk melakukan implementasi dari rencana tersebut sesuai dengan urutan waktu. Perusahaan akan melakukan identifikasi waktu yang spesifik untuk melakukan aktivitas atau operasional. Penjadwalan operasional tersebut terdiri dari *master operation schedule*, *detailed schedule*, *staff schedule*, dan *project schedule*.

3. Pengawasan operasional (*Operations Control*)

Pengawasan dalam sisi operasional adalah memantau kinerja dari perusahaan dengan membandingkan hasil kerja dengan rencana dan jadwal yang telah ditentukan. Pihak atasan akan mengambil tindakan perbaikan apabila hasil kinerja tidak sesuai. Pengawasan operasional ini terdiri atas *materials management* dan *quality control*.

Secara singkat manajemen operasional berfungsi menyusun alur kerja yang teratur untuk merencanakan tujuan, kemudian melakukan penjadwalan dengan urutan waktu yang sesuai proses kerja dari awal sampai akhir dengan masing-masing waktu memiliki aktivitas yang harus diselesaikan, dan mengawasi jalannya aktivitas tersebut agar sesuai dengan rencana dan jadwal yang sudah ditentukan. Dapat diartikan bahwa manajemen operasional sangat berperan penting untuk memastikan bahwa seluruh proses yang terjadi pada sektor ritel dapat berjalan semaksimal mungkin agar memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal.

2.1.2 Ritel

Dalam manajemen operasional, ritel adalah sektor atau kegiatan bisnis yang berperan sebagai rantai distribusi produk karena menghubungkan produsen atau grosir dengan konsumen. Menurut Ariefah Sundari dan Ahmad Yani S. (2021: 1), “Ritel adalah badan usaha langsung yang mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk memuaskan konsumen.” Perdagangan eceran adalah suatu kegiatan yang mencakup “kegiatan komersial yang melibatkan penjualan barang dan jasa kepada konsumen untuk kebutuhan dirinya, keluarga atau rumah tangganya.” Peranan ritel sangat penting karena termasuk salah satu elemen utama dari strategi pemasaran dan operasional.

Menurut Aris Purwantinah (2021:4), ritel memiliki peranan dalam sebuah bisnis atau badan usaha diantaranya adalah :

1. Retail sebagai penyedia barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen atau pelanggan dengan sedikit atau tanpa penundaan. Toko retail seringkali berlokasi di dekat rumah pelanggan sehingga pelanggan dapat segera menerima produk.
2. Memudahkan konsumen atau pelanggan untuk lebih mudah memilih dan membandingkan bentuk dan kualitas barang dan jasa yang diberikan.
3. Mempertahankan harga jual yang rendah agar kompetitif dan memuaskan pelanggan.
4. Membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat. Produk yang dijual di toko retail bergantung pada apa yang dibeli dan dikonsumsi masyarakat. Promosi yang dilakukan tidak hanya memberikan informasi kepada masyarakat mengenai berbagai jenis barang dan jasa, namun juga dapat meningkatkan keinginan konsumen untuk membeli. Hasil akhirnya adalah peningkatan standar hidup dan penjualan produk.

Ritel memiliki elemen atau strategi yang sering digunakan oleh para pelaku ritel untuk mengembangkan usahanya dengan menarik pelanggan, memenuhi kebutuhan pasar atau *target market*, dan menciptakan pengalaman konsumen dalam berbelanja. Strategi ini sering disebut dengan bauran ritel atau *retail mix*. Levy dan Weitz mendefinisikan bauran ritel yang dikutip dari Benjamin Molan (2018: 25), “Bauran ritel adalah perpaduan dari faktor-faktor yang digunakan dalam ritel untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan yang berperan mempengaruhi perilaku konsumen.” Terdapat beberapa gabungan dari berbagai macam elemen yang digunakan peritel untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mempengaruhi pilihan pelanggan dalam pembelian.

Bauran ritel ini meliputi hal-hal berikut, menurut Levy dan Weitz yang dikutip dari Benjamin Molan (2018: 22):

1. Pemilihan barang dagangan

Seberapa banyak varian barang yang dimiliki dan yang dijual oleh pedagang. Kelengkapan dari barang yang ditawarkan tersebut dalam ritel memberi pengaruh pada pertimbangan konsumen untuk memilih ritel mana yang akan dilakukan pembelian.

2. Penetapan harga

Banyaknya barang dagangan yang bisa terjual dipengaruhi dari sisi uang. Salah satunya adalah faktor yang dipertimbangkan oleh konsumen saat melakukan pembelian adalah harga yang diberikan oleh penjual..

3. Lokasi

Retail harus memilih lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh semua orang agar konsumen mudah untuk mencari dan mendatangi *retail* tersebut.

4. Suasana Lingkungan Toko

Ritel harus menciptakan lingkungan belanja yang santai, nyaman, dan menyenangkan dengan menerapkan komponen visual dan nonvisual dalam pembuatan lingkungan toko ritel.

5. Iklan dan Promosi

Ritel membutuhkan kegiatan yang bertujuan memperkenalkan produk dan memberikan informasi detail produk yang dibutuhkan oleh konsumen dari suatu toko retail.

6. Penjualan langsung

Toko retail harus memiliki karyawan yang terlatih dalam penjualan barang yang dilakukan secara langsung di toko kepada konsumen.

7. Pelayanan

Pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh toko *retail* dalam melayani konsumen dengan baik pada saat konsumen melakukan pembelian maupun pada saat pasca pembelian.

Selain strategi ritel, ritel juga memiliki ciri-ciri yang ada pada setiap kegiatan bisnisnya. Ciri-ciri ritel melibatkan seluruh hal dalam kegiatan bisnis ritel. Menurut pandangan dari Berman dan Evans dalam Ariefah S. dan Ahmad Yani S. (2021 : 4), terdapat karakteristik bisnis Retail diantaranya sebagai berikut:

1. Jumlah yang cukup (*small enough quality*)

Penjualan barang atau jasa dengan karakteristik ini dalam jumlah kecil, yaitu dalam jumlah yang cukup untuk konsumsi pribadi selama jangka waktu tertentu. Meskipun pengecer mendapatkan barang dari pemasok dalam bentuk kotak (karton), mereka tetap memajang dan menjualnya dalam porsi kecil per unit.

2. Pembelian impulsif (*impulse buying*)

Karakteristik ini dipengaruhi oleh kondisi yang dimana tersedianya barang dalam jumlah dan jenis yang sangat beragam sehingga menimbulkan banyak pilihan dalam proses pembelian konsumen. Konsumen seringkali mengambil keputusan pada saat proses pembelian untuk membeli suatu barang yang sebelumnya tidak ditentukan pada saat membeli barang tersebut. Keputusan ini muncul begitu saja, didorong oleh beragamnya produk baru dan tingkat harga barang yang ditawarkan.

3. Kondisi Toko (*store condition*)

Karakteristik kondisi toko dipengaruhi oleh toko dengan efisiensi penanganan barang dagangan, jam buka, dan harga yang bersaing.

Secara singkat karakteristik dari ritel yaitu memiliki toko dalam jumlah kecil yang tersebar di mana pun sehingga dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk melakukan pembelian. Kotler (1997:171-175) membagi ritel menjadi 3 jenis pengecer toko (*store retailing*), pengecer tanpa toko (*non store retailing*), dan berbagai organisasi pengecer (*retail organizations*).

1. Pengecer toko (*store retailing*) mempunyai jenis sebagai berikut:

- Toko khusus (*specialty store*), yaitu toko yang menjual berbagai macam produk dengan berbagai macam produk dalam kisaran tersebut. Misalnya : toko pakaian, toko perlengkapan olah raga, toko buku, dll.
- Toko serba ada (*Department store*), khususnya toko yang menjual banyak lini produk berbeda dan setiap lini berfungsi sebagai departemen terpisah yang dikelola oleh pembeli atau pedagang khusus.
- Pasar swalayan (*Supermarket*), khususnya toko dengan operasi swalayan yang relatif besar, berbiaya rendah, margin rendah, dan bervolume tinggi yang dirancang untuk memenuhi semua kebutuhan konsumen.
- Toko kelontong (*convenience store*) adalah toko yang relatif kecil yang berlokasi di kawasan pemukiman, memiliki jam operasional yang panjang, tujuh hari seminggu, menjual sedikit variasi produk serba ada, dan memiliki tingkat perputaran yang tinggi.
- Toko diskon (*discount store*), yaitu toko yang menjual produk standar dengan harga lebih murah karena margin keuntungan lebih rendah dan menjual dalam jumlah lebih banyak.

- Pengecer diskon (*off-price retailer*), khususnya toko yang membeli barang di bawah harga grosir dan membebaskan konsumen lebih rendah dari harga eceran. Ada tiga jenis pengecer diskon:
 1. Toko pabrik (*factory outlets*), yaitu toko yang dimiliki dan dioperasikan oleh produsen dan sering kali menjual produk berlebih, dihentikan, atau sesekali.
 2. Pengecer diskon independen (*independent off-price retailer*), khususnya toko yang dimiliki dan dioperasikan oleh pengusaha atau divisi dari perusahaan ritel besar.
 3. Klub Gudang (*warehouse club*) atau Klub Grosir (*wholesale club*), yaitu toko yang menjual barang kebutuhan sehari-hari, peralatan rumah tangga, pakaian, dan lainnya dengan merek tertentu dengan diskon signifikan kepada anggota yang merupakan keanggotaan berbayar tahunan.
- Toko besar (*superstore*), khususnya toko dengan rata-rata luas penjualan 35.000 kaki persegi dan dimaksudkan untuk memenuhi segala kebutuhan konsumen akan produk makanan dan non makanan yang dibeli secara rutin. *Superstore* terbagi menjadi beberapa jenis yaitu:
 - a. Toko kombinasi (*combination store*), yaitu toko yang mendiversifikasi kegiatan supermarket di bidang farmasi dan mempunyai luas penjualan rata-rata 55.000 kaki persegi.
 - b. *Hypermarket*, yaitu toko yang mempunyai luas penjualan 80.000 sampai dengan 220.000 kaki persegi dan memadukan prinsip *supermarket*, toko diskon, dan *retail* gudang.
 - c. Ruang pameran katalog (*catalog showroom*), khusus toko yang menjual berbagai macam produk bermerek, margin tinggi, perputaran cepat, dengan harga diskon, tempat pelanggan memesan produk dari katalog di ruang pameran dan kemudian mengambil barang di area pengumpulan di ruang pameran toko.

2. Perdagangan eceran tanpa toko (*Non-Store Retailing*), termasuk pengecer tanpa toko, adalah:

- Penjualan langsung (*Direct Selling*), merupakan bentuk penjualan yang telah ada selama berabad-abad, dimulai dari pedagang keliling yang berkembang menjadi industri yang menjual produk dari rumah ke rumah dan dari kantor ke kantor. Ada 3 jenis utama penjualan langsung:

a. Penjualan satu ke satu orang (*One to One selling*)

Ini adalah bentuk penjualan dimana penjual mengunjungi dan mencoba menjual produknya kepada calon pembeli.

b. Penjualan Satu ke Banyak (*One to Many Selling*)

Seorang penjual pergi ke rumah seseorang mengundang teman dan tetangga ke acara demonstrasi promosi. Penjual kemudian memperkenalkan produk kepada konsumen. Jika ada konsumen yang berminat, maka penjual siap menerima pesanan.

c. Pemasaran berjenjang/jaringan (*multi-level (network) marketing*)

Perusahaan mempekerjakan pengusaha independen untuk bertindak sebagai distributor produk mereka, yang kemudian merekrut dan menjual kepada sub-distributor yang pada akhirnya akan merekrut orang lain untuk menjual produk mereka.

- Pemasaran langsung (*Direct Marketing*), meliputi berbagai cara untuk menjangkau masyarakat, termasuk pemasaran jarak jauh (*telemarketing*), pemasaran tanggapan langsung televisi (program belanja rumah) dan informasi komersial) dan pengadaan secara elektronik.
- Distribusi otomatis (*Automatic vending*), menggunakan mesin penjual otomatis yang berlokasi di pabrik, perkantoran, toko ritel besar, hotel, dan restoran.

Penjualan ini memberikan manfaat pelayanan penjualan dan barang otomatis 24 jam tanpa penanganan.

- Jasa Pembelian (*Buying service*), layanan yang memungkinkan konsumen khusus yang tergabung dalam layanan belanja untuk terhubung dengan pengecer terpilih yang telah setuju untuk menawarkan diskon, yang kemudian pengecer akan membayar komisi kecil untuk layanan belanja.

3. Organisasi perdagangan eceran (*Retail Organizations*), jenisnya adalah sebagai berikut:

- Toko rantai korporat (*Corporate chain stores*), yaitu dua toko atau lebih yang dimiliki dan dikendalikan bersama, yang menyelenggarakan jual beli terpusat, serta pertukaran dan penjualan lini produk serupa. Berdasarkan bentuk kepemilikannya, pengecer dapat digolongkan menjadi dua jenis sebagai berikut:

a. Toko mandiri (*independent Store*)

Merupakan toko yang tidak dimiliki oleh sekelompok orang, tetapi dimiliki oleh kepemilikan pribadi seseorang yang memimpin dari toko. Dalam kategori ini, pengusaha memiliki lebih banyak kebebasan dalam menentukan kebijakan dan strategi pemasaran mereka.

b. Jaringan toko korporat (*Corporate Chain Store*)

Secara khusus, beberapa toko di bawah satu organisasi bersifat unik dan dimiliki oleh sekelompok orang. Setiap toko menjual produk yang sama dan struktur distribusinya sama.

- Rantai sukarela (*Voluntary chain*), terdiri dari sekelompok pengecer independen didukung oleh pedagang grosir, yang melakukan pembelian digital dalam jumlah besar dan menjual barang yang sama.

- Koperasi ritel (*Retailer cooperative*), terdiri dari pengecer mandiri yang membentuk organisasi pembelian terpusat dan bersama-sama melaksanakan program promosi.
- Koperasi konsumen (*Consumer cooperative*), yaitu perusahaan perdagangan eceran milik pelanggan.
- Organisasi waralaba (*Franchise Organization*), suatu asosiasi kontrak antara pemberi waralaba (*franchiser*, yaitu produsen, pedagang besar atau organisasi jasa) dan penerima waralaba (*franchisee*, yaitu kontraktor independen yang memperoleh hak untuk memiliki dan mengoperasikan satu atau lebih unit dalam sistem waralaba).
- Konglomerat Perdagangan (*Merchandising Conglomerate*), sebuah perusahaan bentuk bebas yang mengkonsolidasikan berbagai lini dan format ritel di bawah kepemilikan terpusat, juga menggabungkan fungsi distribusi dan manajemen.

Secara garis besar ritel memiliki 3 jenis yaitu ritel dengan toko, ritel tanpa toko, dan ritel dengan organisasi. Ritel dengan toko adalah ritel yang menggunakan toko sebagai tempat berjualan. Ritel tanpa toko adalah ritel yang menjual dengan cara online atau langsung mendatangi konsumen. Sedangkan ritel organisasi adalah ritel yang menjual produk atau jasanya secara luas ke sebuah asosiasi, perkumpulan, atau pembeli dalam jumlah besar. Penelitian ini akan berfokus kepada salah satu jenis ritel dengan toko yaitu *department store*.

2.1.3 Department Store

Department store termasuk salah satu jenis ritel dengan toko fisik. Menurut Levy & Weitz (2018: 35), "*Department store* atau toko serba

merupakan jenis usaha yang termasuk ritel dengan menjual berbagai macam produk, layanan pelanggan, dan terbagi menjadi beberapa bagian yang tidak sama untuk setiap barang dagangan.” Menurut Kotler (2012), “*Department store* adalah organisasi ritel yang menawarkan berbagai lini produk dengan kualitas pilihan.” Biasanya toko seperti ini mempunyai volume usaha yang besar, keadaan keuangan yang lebih kuat dan badan hukumnya adalah orang perseorangan terbatas atau paling tidak berbentuk CV. Ada dua jenis *department store* ritel, yaitu:

- *Single Line Department Store*, adalah toko serba yang menjual satu lini produk pada barang dagangannya saja.
- *Limited Line Department Store*, adalah toko serba yang menawarkan produk tertentu, biasanya produk tekstil seperti pakaian, handuk, sprei, dengan orientasi desain dan harga yang cukup mahal.

Department store adalah toko serba yang menjual produknya dengan berbagai lini produk dan tersebar di banyak wilayah. Lini produk yang dimaksud adalah kategori produk yang dijual seperti kategori *fashion*, kecantikan, kesehatan, alat rumah tangga, dan lainnya. *Department store* biasanya berada di dalam mall. Beberapa contoh *department store* yang ada di Indonesia adalah Matahari *department store*, Ramayana *department store*, Sogo, dan Seibu. Contoh *department store* diluar negeri yaitu Macy’s di Amerika Serikat, Harrods di Inggris yang menjual produk mewah, dan Galeries Lafayette di Prancis. *Department store* berbeda dengan ritel secara umum karena produk yang dimiliki lebih beragam kategorinya dibandingkan jenis ritel lain. Agar memenuhi target penjualan, maka *department store* perlu memperhatikan kualitas layanan. Kaitannya adalah kualitas layanan yang baik sangat

mempengaruhi pengalaman konsumen dalam berbelanja sehingga bisa meningkatkan loyalitas pelanggan.

2.1.4 Kualitas Pelayanan

Kualitas layanan dapat digunakan sebagai solusi untuk berbagai strategi bisnis sebuah usaha. Dengan pelayanan yang baik akan membuat konsumen senang dan puas berbelanja sehingga bisa meningkatkan loyalitas pada konsumen tersebut. Berdasarkan teori dari Kotler dan Armstrong dalam bukunya yang berjudul “Principles of Marketing (2018)”, kualitas pelayanan adalah kemampuan konsisten dari penyedia layanan untuk memenuhi atau melebihi keinginan dari pelanggan dengan memberikan berbagai pelayanan yang cepat, responsif, dapat diandalkan, dan sesuai kebutuhan pelanggan. Menurut Christopher Lovelock dari buku “Service Marketing: People, Technology, Strategy. Prentice Hall (1996)”, kualitas layanan memiliki ketergantungan dengan dua elemen utama yaitu kualitas teknis dan kualitas interaktif. Kualitas interaktif adalah cara interaksi yang dilakukan antara pelanggan dan toko, sedangkan kualitas teknis adalah hasil akhir yang diberikan toko kepada pelanggan.”

Agar kualitas layanan dapat terpenuhi dengan baik, maka dibutuhkan alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kualitas layanan yang digunakan. Menurut pandangan dari Dabholkar yang dikutip dari Tecalu (2020: 9, memberi pernyataan bahwa ada lima dimensi dan indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan, diantaranya sebagai berikut:

1. Aspek fisik (*Physical Aspect*), adalah fasilitas fisik yang ada pada toko ritel yang bisa memberikan kenyamanan kepada konsumen dari penjual yang berkaitan dengan tata letak atau *layout* fisik sebagai contohnya tata letak bisa

memberikan kemudahan konsumen untuk bergerak bebas kemanapun di dalam toko untuk mencari barang yang akan dibeli atau yang dibutuhkan.

2. Keandalan (*Reliability*), memiliki prinsip yang hampir sama dengan dimensi pada model *servqual*. Tetapi perbedaannya dipisah menjadi dua dimensi yaitu menepati janji kepada konsumen dan memberikan layanan yang tepat atau yang diinginkan oleh konsumen.

3. Interaksi personal (*Personal Interaction*), merupakan indikator yang menggambarkan berbagai hal seperti, sikap sopan santun yang diberikan oleh setiap karyawan, sikap senang membantu, dan memiliki kemampuan sebagai penjual dalam menumbuhkan kepercayaan konsumen.

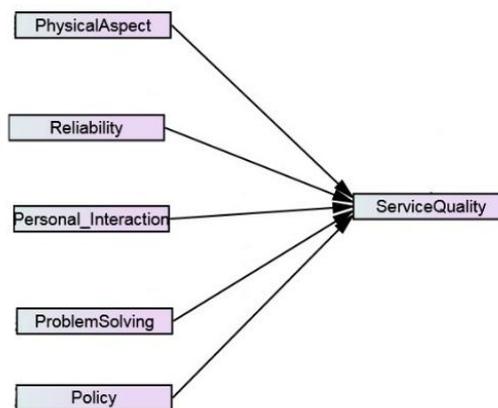
4. Pemecahan masalah (*Problem Solving*), adalah mampu memberikan penanganan terbaik ketika menerima komplain yang diajukan oleh konsumen kepada perusahaan, seperti pengembalian barang serta penukaran barang.

5. Kebijakan perusahaan (*Policy*), terbagi menjadi aspek-aspek kualitas jasa yang dipengaruhi oleh kebijakan toko, contohnya jam operasional layanan toko, pemakaian kartu kredit, dan fasilitas parkir.

Berdasarkan 5 dimensi yang ada di atas maka dapat diartikan bahwa dimensi kualitas pelayanan juga dapat digunakan sebagai alat ukur perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas untuk semua pelanggannya. Selain bisa dijadikan sebagai alat ukur, kualitas pelayanan juga bisa dijadikan sebagai acuan serta kriteria perusahaan dalam memberikan pelayanan agar kualitas pelayanan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.2 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian dari penulis dengan jurnal yang berjudul “*Exploring the Factors Affecting Service Quality of Zain Mobile Subscribers in Albaha, Saudi Arabi (2019)*” adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Retail Service Quality Scale (RSQS) Model

Sumber: Zia, A. & Hasmi, A.R. (2019)

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Aspek Fisik (*Physical Aspects*) terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) department store di Indonesia.

Aspek fisik (*physical aspects*) merupakan elemen fisik yang mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap suatu kualitas yang dapat dilihat secara fisik seperti fasilitas, visual, peralatan, kemasan produk (Zeithaml et al. 1996). Penampilan toko yang bersih, menarik visual, tertata rapi, dan bernuansa tenang dapat memberikan kenyamanan bagi

pelanggan ketika berada di dalam *department store*. Kenyamanan yang diberikan oleh toko merupakan bentuk kualitas layanan yang ditawarkan toko kepada pelanggan.

H1. Tidak ada pengaruh positif *Physical Aspects* terhadap evaluasi keseluruhan *Service Quality* pada *department store* di Indonesia.

2.3.2 Pengaruh Keandalan (*Reliability*) terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) *department store* di Indonesia.

Menurut Kotler & Keller (2012), “Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memberikan layanan dalam hal kualitas dan waktu seperti yang telah dijanjikan agar menciptakan kepuasan bagi pelanggan.” Karyawan yang memiliki kemampuan mengenal produk yang dijualnya dengan baik dapat memudahkan karyawan menjelaskan informasi detail produk kepada konsumen. Bisa juga bantuan yang diberikan karyawan kepada konsumen terkait panduan untuk menemukan barang yang dibutuhkan dapat membangun kepercayaan antara pelanggan dan karyawan.

H2. Tidak ada pengaruh positif *Realibility* terhadap evaluasi keseluruhan *Service Quality* pada *department store* di Indonesia.

2.3.3 Pengaruh Interaksi Personal (*Personal Interaction*) terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) *department store* di Indonesia.

Interaksi personal merupakan interaksi antara karyawan dan pelanggan dari segi komunikasi yang mampu mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan pada suatu toko (Homburg & Dowling, 2019). Perilaku karyawan yang ramah membuat pelanggan merasa dihargai dan

diperhatikan sehingga bisa membuat pelanggan merasa senang dan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh *department store*.

H3. Tidak ada pengaruh positif *Personal Interaction* terhadap evaluasi keseluruhan *Service Quality* pada *department store* di Indonesia.

2.3.4 Pengaruh Pemecahan Masalah (*Problem-Solving*) terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) *department store* di Indonesia.

Menurut Bowen & Lawler (2021), “Pemecahan masalah (*problem solving*) adalah kemampuan seseorang dalam menangani suatu masalah secara cepat dan baik.” Elemen kunci agar pelanggan dapat menciptakan pengalaman belanja yang positif adalah dengan dapat memberikan layanan pemecahan masalah yang dibutuhkan oleh pelanggan (Morrison & Hsieh, 2007). Pelanggan dengan loyalitas tinggi berkaitan dengan cara karyawan di suatu *department store* dalam menangani suatu masalah. Apabila keluhan dapat terpecahkan dengan baik dengan berbagai solusi yang telah diberikan oleh karyawan, maka loyalitas pelanggan akan meningkat.

H4. Tidak ada pengaruh positif *Problem-Solving* terhadap evaluasi keseluruhan *Service Quality* pada *department store* di Indonesia.

2.3.5 Pengaruh Kebijakan (*Policy*) terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) *department store* di Indonesia.

Kebijakan adalah pengembalian yang mudah dan fleksibel dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan mengurangi risiko terjadinya sengketa (Anderson & Sullivan, 2017). *Department store* yang memiliki brand terbesar tentunya memiliki kebijakan yang sesuai dengan panduan

Standar Operasional Prosedur (SOP) agar seluruh penanganan yang diberikan sesuai dengan standar yang ada. Tujuannya agar *department store* tersebut memiliki pelayanan yang sudah terarah sehingga bisa menangani keluhan dan umpan balik pelanggan dengan efektif dan efisien dengan adil dan jelas untuk membangun kepercayaan pelanggan terhadap *department store*.

H5. Tidak ada pengaruh positif *Policy* terhadap evaluasi keseluruhan *Service Quality* pada *department store* di Indonesia.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Tabel Penelitian Terdahulu

Sumber: Data primer penulis (2024)

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kusdiby, L. & Leo, G. (2016)	“Kualitas Layanan untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan pada Bisnis Ritel”	Penelitian ini menjadikan RSQS sebagai alat ukur kualitas pelayanan pada seluruh bisnis <i>Retail</i> yang diadaptasi oleh sejumlah negara. Penelitian ini untuk mengukur kualitas layanan pada bisnis ritel dan keterikatannya perilaku konsumen. Tujuannya meningkatkan pemahaman tentang RSQS dan kaitannya

			dengan kepuasan dan loyalitas konsumen.
2.	Zia, A. & Khan, A. A. (2018)	<i>“Measuring Service Quality of Appeal Stores using RSQS an Empirical Study of Albana Region Saudi Arabia”</i>	Penelitian ini meneliti tentang kualitas layanan di toko pakaian yang ada di Albana, Saudi Arabia. Penelitian ini membahas 3 dimensi yang memiliki pengaruh positif terhadap kualitas layanan toko ritel di toko pakaian wilayah Albaha yaitu aspek fisik, interaksi personal, dan pemecahan masalah). Dimensi tertinggi dalam kualitas layanan ini adalah pemecahan masalah karena pembeli ingin mendapatkan solusi dari masalah mereka. Solusi tersebut terkait kemudahan pengembalian, bantuan penukaran barang, dan pengembalian uang.
3.	Adil, Z. & Abdul, R. H. (2019)	<i>“Exploring the Factors affecting service quality of Zain Mobile subscribers in</i>	Penelitian ini tentang kualitas layanan dari alat telekomunikasi yang terkenal di Albana, Saudi Arabia. Penelitian ini membahas dimensi aspek fisik dan interksi personal memiliki korelasi

		<i>Albaha, Saudi Arabia</i>	tertinggi. Dengan hasil penelitiannya interaksi personal memberikan pengaruh tinggi terhadap aspek fisik dan keandalan yang berdampak pada pemecahan masalah.
4.	Marcelina, F. & Haryadi, B. (2019)	“ANALISIS VARIAN PENERAPAN RSQS (RETAIL SERVICE QUALITY SCALE) DI TOKO RITEL TIPE 1 (TRANSMART) DAN TOKO RITEL TIPE 2 (HYPERMART/LOTTEMART)	Penelitian ini tentang kualitas layanan Transmart memiliki penilaian lebih unggul dibandingkan Hypermart dan Lottemart dari dimensi aspek fisik, interaksi personal, dan pemecahan masalah. Dibuktikan dengan karyawan Transmart yang lebih tanggap dalam memberi layanan. Perbedaan Lottemart dan Hypermart hanya dari aspek kebijakan. Kualitas layanan karyawan Hypermart dari aspek kebijakan lebih unggul dari Lottemart.
5.	Habaragoda, B. S. & Wathsala, H. A. I. (2021)	“SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION: AN EMPIRICAL EVALUATION OF	Penelitian ini tentang kualitas layanan dan kepuasan pelanggan di supermarket yang ada pada Sri Lanka. Penelitian ini membahas dimensi terkuat yang mempengaruhi kualitas layanan

		<i>RSQS IN SRI LANKAN SUPERMARKETS</i>	adalah keandalan dan kebijakan. Pengaruh keandalan jauh lebih kuat dari dimensi lainnya karena supermarket harus mampu menepati janji yang diberikan sejak awal sehingga pelanggan akan merasa dihargai.
6.	Tinashe, M. & Tshupo, T. (2023)	<i>“Assessing the significance of retail service quality on shopping frequency: an adaptation of retail service quality (RSQS) model”</i>	Penelitian ini tentang kualitas layanan ritel berdasarkan frekuensi kunjungan belanja. Penelitian menyatakan bahwa dimensi indikator atmosfer (aspek fisik) dan keandalan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Sehingga kedua dimensi tersebut menjadi prioritas penting dalam manajemen di supermarket. Segala aspek tentang pencahayaan, kebersihan, daya tarik visual dapat mempengaruhi suasana hati dari pelanggan.
7.	Pham, T. T. & Mai, Q. T. (2024)	<i>“Measuring Vietnamese Retail Service Quality: The Retail Service</i>	Penelitian ini tentang kualitas layanan ritel di Vietnam. Penelitian ini menggunakan skala pengukuran RSQS yang

		<p><i>Quality Scale (RSQS)</i></p> <p><i>Validation and Application”</i></p>	<p>sangat cocok dalam analisis konteks bisnis ritel di Vietnam. Hasil penelitian ini mencakup aspek fisik dan kebijakan toko memberi pengaruh pada kualitas pelayanan di toko. Penelitian ini memberi manfaat bagi manajemen toko ritel di Vietnam untuk meningkatkan kualitas layanan di toko.</p>
8.	Siska, Y. dkk (2024)	<p>“ANALISIS KUALITAS LAYANAN RITEL DARI PERSEPSI PELANGGAN MENGGUNAKAN METODE RSQS, CSI DAN IGA”</p>	<p>Penelitian ini membahas tentang kualitas layanan ritel. Penelitian ini menggunakan metode RSQS serta analisis CSI dan IGA. Berdasarkan analisis CSI, nilai CSI mencapai 69,92% yang berarti pelanggan Indomaret sudah puas dengan kinerja kualitas layanan di Indomaret. Berdasarkan metode RSQS, aspek fisik dan kebijakan memberi pengaruh positif terhadap kualitas layanan ritel sehingga perlu diperbaiki berdasarkan metode IGA.</p>