

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Manajemen

Manajemen merupakan kata dari Bahasa Inggris yaitu *manage* yang memiliki arti mengelola, mengurus, dan membina. Sedangkan di Bahasa perancis kuno juga terdapat kata *ménagement* yang artinya juga cukup sama yaitu “mengatur”. Artinya manajemen merupakan proses pengaturan yang dilakukan oleh suatu individu atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan. Menurut (Terry & Rue, 2019), manajemen adalah suatu proses pekerjaan yang melibatkan banyak individu menuju tujuan atau kesuksesan bersama-sama.

Sedangkan (Kreitner, 2020) berpendapat bahwa manajemen adalah proses kerja yang dijalankan oleh orang lain di lingkungan yang selalu berubah dengan tujuan mencapai cita-cita dari organisasi. Menurut (Brantas, 2009) manajemen merupakan sesuatu yang sangat penting bagi organisasi karena berguna untuk menggerakkan semua orang.

Menurut (Febriyanto & Triana, 2015), manajemen adalah pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah kelompok yang berisi orang manajerial memiliki pengaruh untuk mengatur orang lain dalam rangka mencapai cita-cita organisasi yang sudah disepakati bersama-sama.

Berdasarkan pemaparan definisi manajemen dari para ahli diatas, penelitian ini menggunakan teori yang dijelaskan oleh (Terry & Rue, 2019) bahwa manajemen adalah tindakan yang memiliki perencanaan dalam mengarahkan orang di dalam suatu organisasi supaya kegiatan dapat terarah sehingga cita-cita dan tujuannya dapat tercapai.

2.1.2 Manajemen Operasional

Manajemen Operasional merupakan gabungan dari dua kata yang saling memiliki arti yaitu Manajemen yang berarti perencanaan dan Operasional adalah proses kegiatan yang sedang dijalankan. Hasil dari gabungan kata tersebut memiliki bahwa Manajemen Operasional adalah proses kegiatan yang dilakukan berdasarkan perencanaan yang dibuat. Manajemen operasional adalah proses kegiatan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menghasilkan suatu produk atau layanan (Slack et al., 2010).

Setiap organisasi mempunyai manajemen operasional karena memiliki tanggung jawab untuk mengawasi aktivitas organisasi dalam proses menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dengan berbentuk produk atau layanan. Manajemen Operasional memiliki pengaruh terhadap dua fungsi perusahaan yaitu *marketing* seperti menghasilkan produk/jasa yang berkualitas akan memberikan iklan yang nyata kepada pelanggan dan untuk fungsi keuangan bisa mengandalkan faktor produksi tidak menghasilkan barang/jasa yang berkualitas buruk supaya tidak masuk ke bagian pengeluaran untuk perbaikan (Heizer et al., 2020).

Menurut (Cuandra et al., 2023) Manajemen Operasional telah mengalami kemajuan sangat cepat seiring dengan penggunaan teknologi canggih kedalam praktik bisnis. Pada zaman *modern* banyak juga organisasi yang melihat manajemen operasional sebagai salah satu strategi untuk bersaing di industri. Sebab, manajemen operasional bisa melakukan inovasi dalam menghasilkan produk/jasa yang memiliki nilai lebih dan menjadi keunggulan bagi organisasi tersebut (Faiq et al., 2021).

Manajemen Operasional memiliki beberapa fungsi yang berguna untuk menjadi strategi organisasi untuk bersaing yaitu *planning and*

control, capacity management, analytical queuing models, supply chain management, inventory management, planning and control systems, material requirements planning, operations improvement, lean operations, quality management, statistical process control (SPC), managing risk and recovery, project management (Slack et al., 2022).

2.1.3 Retail

Menurut (Berman & Evans, 2004) Ritel adalah bisnis yang dilakukan dengan cara menjual suatu barang atau jasa kepada konsumen untuk dipakai kembali yang merupakan pengguna akhir dari saluran distribusi. Ritel merupakan kegiatan yang meliputi semua proses dalam melakukan penjualan dan distribusi kepada konsumen akhir. Dalam kegiatannya ritel memiliki upaya untuk melakukan perhitungan yang tepat dalam menjual produk/jasa supaya tidak ada kelebihan atau kekurangan stok dan ritel juga berupaya melengkapi berbagai jenis, ukuran, dan merek produk/jasa (Bagus & Ulfan, 2022).

Retail menurut (Kotler & Keller, 2016) adalah kegiatan penjualan produk/jasa bukan untuk kegiatan bisnis kembali melainkan diharuskan ke konsumen akhir. Volume penjualan yang laku disebut juga adalah *Retailing*.

Menurut (Sopiah & Syihabudhin, 2008) Ritel memiliki peranan penting bagi produsen dan konsumen akhir. Bagi produsen, ritel adalah salah satu saluran distribusi yang sangat membantu dalam proses penjualan produk/jasa dan mereka juga membantu *marketing* atau pengeluaran produk kepada pelanggan. Bagi konsumen akhir, ritel adalah tempat yang paling lengkap untuk menemukan produk/jasa yang diperlukan.

Menurut (Kotler & Keller, 2016) Ritel memiliki tipe pelayanan yang berbeda-beda tergantung dari produk yang dijual dan lokasi penjualannya, sebagai berikut:

- Pelayanan Swalyan (*Self Services*)

Ritel yang melayani pelanggan yang bersedia untuk menemukan jenis produk sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Tipe layanan ini biasanya menjual produk kebutuhan sehari-hari dan ukurannya kecil yang bisa dibawa langsung oleh pelanggan serta berlokasi di sekitar kawasan penduduk.

- Pelayanan Swapilih (*Self Selection*)

Tipe pelayanan ini mirip dengan pelayanan swalayan, tetapi ada tambahan yaitu bisa meminta bantuan dari karyawan ritel untuk pengambilan produk atau jasa. Bantuan ini untuk beberapa produk/jasa yang memerlukan perlakuan khusus, contohnya adalah ritel yang menjual ikan hidup dan memerlukan bantuan karyawan ritel untuk ikannya dipotong menjadi beberapa bagian sesuai dengan permintaan. Ritel dengan tipe pelayanan swapilih juga menjual produk untuk kebutuhan sehari-hari dan mempunyai lokasi di sekitaran kawasan penduduk.

- Pelayanan Terbatas (*Limited Service*)

Ritel dengan tipe pelayanan ini akan banyak memberikan bantuan penjualan kepada konsumen dengan mengasih info-info terkait produk tersebut supaya ada referensi atau pelayanan pembayaran dan klaim garansi. Tipe pelayanan ini biasanya menjual produk-produk elektronik dan berlokasi di area pusat perbelanjaan.

- Pelayanan Penuh (*Full Service*)

Ritel ini memiliki biaya pelayanan yang sangat tinggi sebab konsumen akan dibantu dari awal sampai akhir penjualan yang dilakukan. Produk/jasa yang dijual pada ritel ini memiliki tingkat

perputaran yang sangat lambat karena mengandalkan kualitas dibandingkan kuantitas.

Ritel juga bisa dibagi juga bisa dibagi menjadi beberapa jenis, antara lain:

1. Toko Serba Ada (*Department Store*)

Toko yang menjual jenis, ukuran, dan merek produk yang luas, biasanya berorientasi terhadap penjualan dan minuman, detergen, pembersih badan, dan kebutuhan sehari-hari lainnya. Masing-masing dari toko biasanya dikelola oleh departemen yang terpisah dari kantor pusat tapi saling memberikan laporan.

2. Pasar Swalayan (*Supermarket*)

Toko yang memiliki margin keuntungan yang rendah karena mengandalkan volume penjualan yang tinggi. Lokasi toko ini biasanya strategi berada di pusat kota atau area perbelanjaan dan mempunyai ruangan yang luas karena menyediakan beragam jenis produk termasuk hewani yang memerlukan tempat tersendiri.

3. *Superstore*

Toko dengan luas bangunan lebih besar dibandingkan pasar swalayan dan biasanya mempunyai gedung tersendiri. Produk yang dijual juga hampir sama dengan pasar swalayan, tetapi ada perbedaan pada bagian elektronik yang dijual lebih lengkap.

4. Toko Kelontong (*Convenience Store*)

Toko yang berlokasi di area kawasan pemukiman dan mempunyai ukuran yang lebih kecil dan berfokus pada jenis produk makanan/minuman. Biasanya toko dibuka selama 24 jam dengan perputaran barang yang sangat cepat karena mengandalkan volume penjualan.

5. Pembunuh Kategori (*Category Killer*)

Toko yang menjual satu atau dua jenis produk dengan mempunyai banyak lini pilihan dan karyawan membantu dalam proses pembelian dari memberikan referensi sampai membantu pembayaran.

6. Toko Gudang

Toko yang menjual produk hanya untuk pembelian dalam jumlah banyak dan memiliki harga yang paling rendah dibandingkan jenis retail lainnya.

7. Ritel *E-Commerce*

Toko yang menjual produknya secara *online* dan menggunakan jasa kurir ekspedisi dalam proses pengantaran produk menuju lokasi konsumen yang membeli.

8. Ritel Jasa

Ritel yang menawarkan jasa kepada konsumen berupa pelayanan yang bisa dinikmati atau dikosumsi secara langsung oleh konsumen.

Dalam penelitian ini menggunakan definisi retail berjenis gabungan dari supermarket dan departemen store yaitu Hypermarket. Retail swalayan Peritel Modern termasuk ke dalam kategori Hypermarket karena tidak hanya menjual keperluan sehari-hari, tetapi juga barang elektronik dan fashion. Tipe pelayanan retail swalayan Peritel Modern adalah swalayan yang berarti pelanggan mengambil produk yang mereka inginkan sesuai dengan yang dibutuhkan.

2.1.4 Manajemen Retail

Manajemen Retail adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan ritel dalam pemanfaatan sumber daya dimiliki dengan cara melakukan perencanaan supaya tujuan yang ditetapkan dapat tercapai (Safitri, 2020). Dapat dipahami juga bahwa manajemen ritel mengelola seluruh aktivitas operasional ritel seperti sumber daya manusia,

pemasaran, dan keuangan dengan tujuan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan selama berbelanja di toko (Utami, 2010).

Ritel memiliki peran sebagai penghubung antara produsen dan konsumen dengan perkembangan teknologi seperti *E-Commerce* dapat membuat produsen melakukan penjualan secara langsung tanpa melewati ritel lagi (Waterschoot et al. 2010). Dengan pengambil alihan tersebut, (Zentes et al., 2016) memberikan beberapa strategi yang berguna bagi manajemen retail yaitu:

- Lokasi Toko – Analisis area dan lokasi

Keputusan pemilihan lokasi ritel memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan toko, karena lokasi merupakan faktor penting bagi konsumen dalam berbelanja. Lokasi yang sudah ditetapkan harus direncanakan dalam waktu jangka Panjang karena proses pemindahan toko ritel sangat rumit dan diperlukan kembali riset pemilihan tempat. Pemilihan lokasi yang tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi retail.

- *Merchandising* dan manajemen kategori

Merchandising merupakan salah aspek penting dalam manajemen ritel, sebab ritel menjual barang sesuai dengan tren dan keinginan konsumen dan menaruhnya di rak toko. Proses *merchandising* ditentukan oleh sumber daya retail yang paling penting dan terbatas yaitu ruang rak toko. Manajemen kategori bisa membantu proses penempatan produk supaya konsumen ketika berbelanja dapat mengetahui posisi produk yang diinginkan melalui kategori tersebut.

- Strategi Harga

Penetapan harga merupakan aspek penting dalam operasional ritel. Sebab, harga bisa menjadi faktor dari keputusan pembelian konsumen dan menjadi penentu bagi ritel memperoleh keuntungan atau kerugian. Ritel pada zaman sekarang sudah dibantu dengan

perangkat lunak dapat proses penetapan harga. Perilaku pembelian, sensitivitas harga, dan harga kompetitor juga dimasukkan kedalam pertimbangan penetapan harga.

- **Komunikasi Pemasaran**

Munculnya sosial media merupakan cara baru yang bisa membantu ritel dalam melakukan pemasaran. Sosial media menghilangkan batasan antara toko offline dan toko online dalam bidang pemasaran, karena keduanya bisa menggunakan teknik *marketing* yang sama dalam hal promosi penjualan.

- **Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management*)**

Ritel dalam membangun hubungan pelanggan dengan cara program kartu *member*. Dengan member ini bisa memberikan hadiah bagi pelanggan selama berbelanja di toko ritel tersebut. Banyak konsumen memilih berbelanja di ritel yang memberikan hadiah lebih banyak, artinya ritel harus membuat strategi yang kompetitif selain pemberian hadiah bagi kartu member.

- **Manajemen Rantai Pasokan dan Manajemen Informasi**

Produsen dan retail memiliki hubungan kerja sama dalam hal meminimalkan biaya logistik. Mengadopsi sesuatu yang baru dan lebih strategis tentang rantai pasok bisa membuat efisiensi biaya. Dengan cara melakukan manajemen informasi yang baik bisa memberikan manajemen rantai pasokan yang kolaboratif. Dalam konteks ini, perkembangan teknologi baru seperti pergudangan data, perangkat lunak stok, pelacakan barang, dan aplikasi seluler bisa memfasilitasi berbagai konsep baru dalam manajemen rantai pasok.

2.1.5 Retail Swalayan

Ritel Swalayan merupakan salah satu jenis retail yang ada. Swalayan merupakan gabungan dari dua kata yaitu Swa yang berarti sendiri dan Layan artinya melayani, jika digabung maka berarti

melayani sendiri. Menurut (Triyono, 2006) ritel swalayan adalah tempat berbelanja yang menjual berbagai produk kebutuhan sehari-hari dengan konsep melayani sendiri yaitu mengambil barang dan membawanya ke kasir pembayaran secara mandiri. Konsumen juga bisa meminta bantuan kepada karyawan ritel terkait penanyaan informasi barang, promosi diskon, dan pengambilan barang yang susah dijangkau.

Menurut (Pauldu, 2010), retail swalayan adalah sistem pelayanan berbasis sendiri yang dimana pelangganya bisa memilih produk dengan cara mengambil di rak toko ritel yang tersedia tanpa bantuan secara langsung dari karyawan ritel. Sistem pelayanan ini pertama kali dilakukan di retail Piggly Wiggly, yang didirikan oleh Clarence Saunders di Memphis, Tennessee pada tahun 1916. Konsep swalayan masuk ke Indonesia pada 1971 di Jakarta pada ritel swalayan Hero Supermarket.

Swalayan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), adalah pelayanan sendiri oleh pembeli karena perusahaan niaga tidak menyediakan pramuniaga. Artinya, swalayan merupakan sebuah metode jual beli yang digunakan oleh perusahaan niaga tanpa menggunakan pramuniaga.

Konsep swalayan menjadi salah satu yang diminati oleh masyarakat sebab bisa bebas berbelanja tanpa perlu adanya interaksi lebih dengan karyawan. Sebab, setiap konsumen memiliki preferensi yang berbeda-beda sehingga konsep swalayan membantu proses berbelanja. Ritel dengan konsep ini memiliki margin keuntungan yang rendah dan mengandalkan volume penjualan yang tinggi. *Supermarket* dan *Minimarket* adalah merupakan ritel yang menerapkan konsep swalayan.

Ritel yang adopsi konsep swalayan bisa berfokus pada aktivitas operasional lainnya seperti manajemen stok barang, pemeliharaan fasilitas ritel, melakukan riset preferensi barang, dan membuat ide kreatif

dengan menghias toko sesuai dengan event yang sedang dilakukan sehingga bisa membuat ritel memberikan peningkatan pelayanan bagi konsumen.

2.1.6 Product Selection

Menurut (Zufryden, 1986) *Product Selection* adalah proses penentuan produk yang akan dijual dan ditaruh pada rak yang tersedia. Produk memiliki jenis, ukuran, dan merek yang sangat banyak sehingga tidak semuanya akan bisa dimasukkan ke ruang rak ritel untuk dijual. Kesalahan dalam memilih jenis produk yang dijual karena tidak sesuai dengan keinginan konsumen bisa menyebabkan permasalahan terhadap kelengkapan produk di ritel tersebut. Oleh sebab itu, Ritel harus mengetahui keinginan konsumen tentang produk-produk yang laku dipasaran supaya meningkatkan laba keuntungan dan loyalitas konsumen.

Menurut (Kotler & Keller, 2016) berpendapat bahwa salah satu faktor keputusan pembelian produk yang dilakukan konsumen adalah pemilihan produk. Konsumen dalam memilih produk melihat dari kualitas dan *brand image* produk dan ritel juga bisa menyesuaikannya sebagai salah satu faktor seleksi yang akan dijual (Nugroho & Dirgantara, 2021). Jika bisa menyesuaikannya ritel bisa terhindar dari boikot yang dilakukan oleh pelanggan terhadap produk yang bermasalah.

Penelitian ini menggunakan teori dari (Kotler & Keller, 2016) tentang pemilihan produk yang akan dijual. Dalam pemilihan produk juga harus memerlukan data riset tentang produk-produk yang laku dipasaran. Sebab, data tersebut bisa menjadi salah satu gambaran yang bisa dijadikan acuan untuk menentukan jenis produk dan ditaruh ruang rak. Penerapan pemilihan produk juga bisa efisiensi alokasi ruang rak terhadap ukuran dari suatu produk. Seperti yang diketahui, satu produk

bisa memiliki lebih dari lima ukuran dan ritel juga tidak bisa menaruh semuanya ke dalam rak yang tersedia.

2.1.7 *Store Environment*

Store Environment merupakan sebutan kata lain dari tampilan produk (*merchandise display*) yang berkaitan juga desain dan tata letak toko secara keseluruhan (Varley, 2014). Salah satu komponen inti desain *store environment* adalah struktur utama dalam toko, yaitu tata letak toko. Tata letak ini merupakan gambaran sebuah toko didalam pikiran konsumen ketika melakukan pembelian. Gambaran toko yang jelas dan tertata dengan baik dalam memberikan informasi tentang tempat produk tertentu, kategori, pembayaran, dll. secara positif memengaruhi kenyamanan berbelanja yang dirasakan pelanggan (Zentes, 2008). Toko menggunakan tanda-tanda area dapat membantu konsumen sebuah gambaran yang kuat ketika berbelanja. Desain jalur masuk dan keluar, papan kategori yang sesuai, warna rak yang berbeda, eskalator, material lantai, dll dapat digunakan sebagai petunjuk bagi pelanggan.

Sedangkan tata letak toko dan penataan barang merupakan komponen inti, terdapat beberapa elemen yang bisa diciptakan. Seperti membuat *Store environment* yang mendukung terhadap panca Indera dan bisa membantu pelanggan lebih memahaminya yaitu (Gilbert, 2003):

1. Elemen visual (seperti warna, kecerahan lampu, ukuran, bentuk rak dan barang, lantai, penampilan karyawan ritel, dll.).
2. Elemen akustik (seperti music dan iklan *audio* di pengeras suara dalam toko).
3. Elemen penciuman (aroma di toko, pewangi yang digunakan di toko pakaian, bau dari departemen hewani).
4. Elemen Tekstur (seperti bahan yang digunakan untuk lantai atau sensasi sentuhan produk).

5. Elemen *gustatory* (seperti sampel makanan di supermarket, kopi yang disajikan di toko buku, atau snack yang disajikan ketika berada di toko menengah ke atas).

Penelitian ini menggunakan teori dari (Varley, 2014), tata letak dan suasana toko merupakan komponen penting dalam penelitian ini. Sebab, ritel menawarkan pengalaman berbelanja melalui toko ritel mereka yang mendukung suasana berbelanja itu sendiri.

2.1.8 *Experience*

Menurut (Poulsson & Kale, 2004) mendefinisikan *experience* sebagai keadaan yang dihasilkan dalam diri setiap manusia sebagai tanggapan terhadap suatu perasaan. *Experience* dipicu oleh perasaan yang tidak dihasilkan sendiri tetapi dipengaruhi oleh sesuatu yang memiliki sebab dan tujuan (Schmide, 1999). Dalam konteks industri ritel *experience* adalah hasil interaksi antara subjek (pelanggan) dan objek (pengalaman di ritel). *Experience* terjadi ketika pelanggan berinteraksi dengan produk (pengalaman dengan produk) atau lingkungan ritel, karyawan ritel, kebijakan, dan praktik (pengalaman berbelanja). *Experience* juga terjadi ketika pelanggan mengkonsumsi dan menggunakan produk (pengalaman konsumsi). Menurut (Lemon & Verhoef, 2016) *experience* berfokus pada respons kognitif, emosional, perilaku, sensorik, dan sosial pelanggan terhadap penawaran ritel selama seluruh perjalanan pembelian pelanggan.

Menurut (Gilmore & Pine, 1998) bahwa bisnis bisa memberikan pengalaman yang berkesan hingga tidak terlupakan bagi pelanggan. Konsumen menginginkan jenis produk, informasi, kampanye pemasaran yang bisa dirasakan oleh secara langsung. *Experience* melibatkan beberapa komponen seperti kenyamanan, *value*, layanan pelanggan, kerahasiaan data pelanggan oleh ritel. Komponen ini bisa meningkatkan *experience* pelanggan ketika berbelanja secara positif (Kim et al., 2007).

Faktor-faktor seperti jenis toko, lokasinya, iklim ekonomi, kenyamanan, waktu dalam setahun dapat memengaruhi pengalaman berbelanja (Kaltcheva & Weitz, 2006). Beberapa ritel (misalnya Starbucks, Apple, Barnes, dan Noble) mencoba membuat konten yang menarik di lingkungan toko mereka yang bisa mendorong pelanggan untuk belanja.

Penelitian ini menggunakan teori dari (Lemon & Verhoef, 2016), dimana akan berfokus dalam memberikan pengalaman berbelanja yang menyenangkan dengan berfokus pada respons kognitif, emosional, perilaku, sensorik, dan sosial pelanggan. Caranya adalah dengan membuat desain toko yang sangat menarik secara estetika dan membuat desain toko yang memudahkan pelanggan dalam menemukan produk.

2.1.9 Frictionless

Dalam konteks ritel, *frictionless* mengacu pada konsep pengalaman berbelanja bagi konsumen yang tanpa adanya hambatan serta cukup mudah. Konsep ini bertujuan supaya pelanggan ketika berbelanja tidak ada berbagai hambatan di ritel yang bisa mempengaruhi pengalaman berbelanja seperti antrian yang panjang, *layout* toko yang membingungkan, dan metode pembayaran sedikit atau adanya kendala ketika membayar.

Frictionless retail memiliki beberapa cakupan dalam penerapan teknologi yang berguna untuk mempercepat proses pembayaran produk, seperti teknologi *Just-walk-out* yang caranya adalah konsumen mengambil barang di toko ritel dan akan otomatis akan masuk ke tagihan di aplikasi ritel (Phillips & Russell-Bennett, 2022). Dengan begitu, barang yang dibeli tidak perlu dipindai, dan pelanggan bisa keluar begitu saja. Teknologi *Just-walk-out* sangat berbeda dibandingkan teknologi ritel fisik sebelumnya (*checkout* mandiri) yang membutuhkan keterlibatan pelanggan di kasir.

Frictionless tidak hanya ada dalam pembayaran produk saja, tetapi ada informasi promo diskon yang lengkap, informasi produk yang jelas, dan aplikasi yang membantu proses pembelian. Penerapan *frictionless* yang baik adalah bisa meminimalkan *effort* pelanggan dalam melakukan pembelian sehingga menghasilkan *frictionless experience* (Swinscoe, 2017). Pengurangan *effort* tersebut bisa meningkatkan loyalitas pelanggan (Williams et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan teori (Swinscoe, 2017), ritel berusaha meminimalkan hambatan yang dialami oleh konsumen dengan memberikan pelayanan terbaik dengan cara tidak adanya hambatan transaksi pembayaran dan memiliki penunjuk arah serta informasi kategori produk yang jelas supaya memudahkan konsumen dalam mencari produk.

2.1.10 Social & Responsible

Social & Responsible telah menjadi kewajiban setiap organisasi untuk dilakukan supaya dapat menghormati hak-hak manusia dan meningkatkan kesejahteraan dalam operasional yang dilakukan (Manakkalathil & Rudolf, 1995). Bisnis tidak hanya berfokus dalam menghasilkan keuntungan semata, tetapi juga mengikuti standar hukum sebagai panduan dasar operasional. Organisasi memiliki *Social & Responsible* yang mencakup berbagai norma atau standar sosial di masyarakat (Carroll, 2000). Hal ini tampaknya berlaku terhadap bisnis yang berorientasi pada konsumen seperti ritel. Ritel dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap isu-isu yang berkaitan dengan *Social & Responsible* melalui hubungan yang dilakukan dengan konsumen (Swindley, 1990). Industri ritel bisa dikatakan sebagai salah satu industri yang menunjukkan tingkat bertanggung jawab secara sosial kepada

masyarakat lebih tinggi jika dibandingkan dengan sektor lain (Lerner & Fryxell, 1988).

Kegiatan *Social & Responsible* perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara (Schramm-Klein et al., 2013). Ritel harus bisa menanamkan nilai-nilai *social & responsible* di dalam organisasi pada *supply chain* yang memberikan nilai tambah (Jonker dan de Witte 2006). Titik awal dari penerapan *social & responsible* adalah melalui inti bisnis perusahaan, yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai secara keseluruhan. Berdasarkan dari inti perusahaan tersebut, ada tiga ranah yang saling terkait baik dalam konteks bisnis yang *social & responsible* (Jonker & Witte, 2006):

1. Identitas Organisasi

Ini mencakup isu-isu seperti nilai-nilai inti, *branding*, citra, dan identitas perusahaan.

2. Sistem pengorganisasian

Ini mengacu pada komunikasi internal dengan pihak eksternal dan proses yang dilakukan supaya tetap terjaga hubungan yang baik. Bagian ini berfokus pada desain berkelanjutan dari proses inti perusahaan seperti pembelian dan produksi, logistik, pemasaran dan penjualan serta manajemen sumber daya manusia sebagai proses pendukung.

3. Akuntabilitas Organisasi

Ini berfokus pada audit, pelaporan, dan pemantauan kinerja ritel selama operasional yang dilakukan.

2.1.11 Physical Retail Store Closure

Store closure adalah keputusan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghentikan salah satu operasional toko fisiknya yang masih termasuk ke dalam perencanaan bisnis (Wrigley & Lambiri, 2014).

Keputusan penutupan toko bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan tren konsumsi, persaingan yang semakin ketat, dan perkembangan teknologi yang mendorong pergeseran ke arah digitalisasi ritel atau *omnichannel* (Reinartz et al., 2011).

Store closure juga bisa dijadikan salah satu perencanaan yaitu adalah strategi restrukturisasi toko. Banyak ritel besar yang mengalami kerugian akan menutup sejumlah toko sebagai upaya untuk tetap bertahan dan menyeimbangkan kembali operasional ritel secara keseluruhan (Karlssona et al., 2023). Contoh, banyak ritel yang melakukan *rightsizing*, yaitu menutup toko-toko dengan kinerja buruk atau terus mengalami kerugian dan akhirnya ritel mengalihkan sumber daya ke lokasi yang lebih menguntungkan.

Dampak dari *store closure* tidak hanya berdampak merugikan terhadap perusahaan saja, tetapi juga kepada karyawan. Penutupan toko sering kali mengakibatkan PHK, yang mengakibatkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi serta meningkatnya tingkat pengangguran di daerah tertentu (Srinivasan et al., 2013).

Meskipun *store closure* sering kali dikaitkan dengan kegagalan bisnis, ada beberapa kasus bahwa penutupan toko bisa menjadi bagian dari strategi dalam jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Contoh, ada beberapa perusahaan memilih untuk menerapkan model *omnichannel* retailing, di mana mereka menutup sejumlah toko fisik dan lebih berfokus pada penjualan di *online* sehingga tetap dapat melakukan penjualan (Verhoef et al., 2015).

2.1.12 Store Sustainability

Menurut (Costanza & Patten, 1995), *store sustainability* mempunyai arti adalah toko yang bisa bertahan dan berdiri cukup lama

di segala perubahan kondisi industri ritel. Terdapat tiga aspek yang harus dipastikan oleh suatu toko dalam yaitu aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial sehingga jika toko mengambil keputusan dengan aspek tersebut bisa memberikan keunggulan strategis dan kompetitif di industri ritel (Lozano, 2008).

Store Sustainability adalah kemampuan adaptasi dari sebuah toko dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen terhadap efisiensi operasional dan tanggung jawab sosial. Melakukan penggabungan beberapa beberapa elemen-elemen yang terkait dengan manajemen operasional bisa meningkatkan daya saing dan loyalitas pelanggan sehingga menciptakan keberlanjutan toko (Dagilienė et al., 2021).

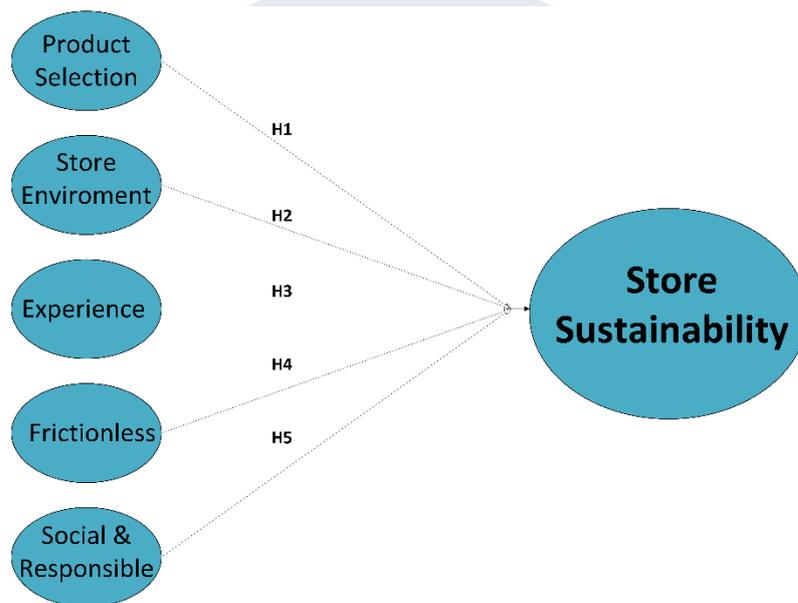
Menurut (Marchand et al., 2024) terdapat beberapa elemen yang bisa membantu ritel dalam memperbaiki operasional toko dalam mendapatkan keberlanjutan yaitu *Product Selection, Store Environment, Experience, Frictionless, dan Social & Responsible*. Elemen ini bisa dikembangkan oleh ritel dan bisa menjadi salah satu strategi dalam bersaing ditengah banyaknya penjualan *online*, jika elemen ini bisa dimanfaatkan maka bisa membuat pelanggan tertarik untuk mengunjungi toko fisik ritel.

Store Sustainability berfokus pada mencegah penutupan toko retail dan bisa buka terus dalam jangka panjang sehingga menghasilkan toko berkelanjutan yang menghasilkan keuntungan. Untuk mencapainya bisa menggunakan variabel manajemen operasional yang memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan selama berbelanja. Dengan variabelnya adalah pemilihan produk, lingkungan toko, pengalaman pelanggan, efisiensi transaksi, dan tanggung jawab sosial, yang dikombinasikan dan membuat toko retail menjadi kompetitif kembali.

Penelitian ini menggunakan teori (Marchand et al., 2024), bahwa keberlanjutan toko merupakan solusi yang bisa dipakai oleh ritel di

tengah dominasi *e-commerce*. Untuk mendapatkan keberlanjutan toko dengan menggunakan *Product Selection*, *Store Environment*, *Experience*, *Frictionless*, dan *Social & Responsible*.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2.2.1 Model Penelitian

Sumber: (Varaniute & Dagiliene, 2022; (Marchand et al., 2024)

Pada Gambar 2.2.1 ditunjukkan gambar sebuah model penelitian yang akan digunakan dalam laporan penelitian kali ini. Untuk model penelitian mengikuti dari jurnal utama yang menjadi acuan dalam penelitian ini dengan judul “*Explaining physical retail store closures in digital times*” karya (Marchand et al., 2024) dan terdapat variable tambahan yaitu keberlanjutan toko (*Store Sustainability*) dari penelitian oleh (Varaniute & Dagiliene, 2022). Dalam penelitian ini keberlanjutan toko (*Store Sustainability*) akan disambungkan dengan lima variabel utama yang menghasilkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan toko Peritel Modern.

Penelitian ini berguna untuk melakukan analisis terkait pengaruh dari *product selection*, *store environment*, *experience*, *frictionless*, dan *social & responsible* terhadap variabel dependen *store sustainability*:

1. *Product Selection*: toko yang mempunyai banyak berbagai jenis, ukuran, dan merek produk bisa menarik perhatian konsumen dan meningkatkan daya saing ritel (Marchand et al., 2024).
2. *Store Environment*: suasana, desain, dan lokasi toko bisa memberikan dampak terhadap keberlanjutan toko karena merupakan elemen penting dalam melakukan pembelian di toko ritel (Marchand et al., 2024)
3. *Experience*: pengalaman yang dialami oleh konsumen selama berbelanja di toko fisik ritel yang berkaitan dengan desain toko yang menarik secara estetika dan menemukan produk yang dipakai (Marchand et al., 2024).
4. *Frictionless*: berkaitan tentang kemudahan transaksi pembayaran, informasi tentang produk yang dijual, saluran pembelian online, dan toko cabang yang banyak beredar (Marchand et al., 2024).
5. *Social & Responsible*: kegiatan operasional Perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap konsumen dan masyarakat sekitar dengan membuat program loyalitas pelanggan serta kegiatan social (Marchand et al., 2024).

Store Sustainability (Keberlanjutan toko) memiliki definisi tentang keberlanjutan toko ritel dalam jangka waktu yang Panjang ditengah persaingan dan perubahan kondisi industri ritel yang terjadi (Dagilienė et al., 2021). Untuk penelitian ini akan berfokus dalam ruang lingkup operasional yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh ritel terhadap pelanggannya.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh antara *product selection* dengan *store sustainability*

Pemilihan produk (*products selection*) dalam penelitian ini mengacu pada variasi, kualitas, dan harga produk yang bisa mempengaruhi keberlanjutan toko (*Store Sustainability*) (Marchand et al., 2024).

Banyaknya variasi produk disuatu ritel bisa membuat keputusan pembelian yang membuat ritel harus melengkapi jenis dan ukuran produk yang akan dijual serta memenuhi keinginan konsumen dengan menjual produk yang memiliki kualitas terbaik (Lelana & Supriyani, 2015). Harga barang merupakan sangat sensitiv bagi pelanggan dan bisa membuat pindah tempat ritel jika ada yang bisa menjual harga produk yang lebih kompetitif (Cataluña et al., 2019). Artinya, Ritel yang bisa menjual produk yang bervariasi dan berkualitas dengan harga yang kompetitif bisa membuat pelanggan berbelanja di *store* tersebut dan menghasilkan toko berkelanjutan (*Store Suistanability*) Dari hasil penelitian terhadulu maka hipotesis bisa dirumuskan sebagai sebagai berikut:

H1: Product Selection memiliki pengaruh terhadap Store Sustainability

2.3.2 Pengaruh antara *Store Enviroment* dan *Store Sustainability*

Lingkungan toko (*Store Enviroment*) dalam penelitian ini mengacu pada aksesibilitas dan suasana toko dalam memberikan pengalaman berbelanja sehingga membuat pelanggan berbelanja kembali (Marchand et al., 2024). Toko *offline* atau Ritel memiliki keunggulan dibandingkan *e-commerce* dalam hal pengalaman berbelanja. Toko ritel bisa menggunakan berbagai elemen toko yang mendukung suasana berbelanja pelanggan. Elemen toko seperti pencahayaan, musik yang dimainkan melalui pengeras suara, dan tata letak produk membuat pelanggan lebih lama tinggal dan berbelanja lebih banyak (Sachdeva & Goel, 2015). Aksesibilitas yang menjadi fokus kali ini adalah lokasi toko. Toko yang mempunyai lokasi mudah dijangkau oleh konsumen dan dekat dengan pusat keramaian merupakan lokasi yang tepat bagi suatu ritel (Lasa & Wijayanti, 2021). Akses yang mudah akan menarik perhatian konsumen untuk datang ke gerai ritel untuk membeli produk. Artinya, Ritel yang bisa membuka toko

dengan lokasi yang strategis dan suasana yang mendukung proses berbelanja bisa membuat pelanggan datang kembali untuk berbelanja serta membuat toko tersebut menjadi berkelanjutan (*Store Sustainability*). Dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis bisa dirumuskan sebagai berikut:

H2: Store Environment memiliki pengaruh terhadap Store Sustainability

2.3.3 Pengaruh antara *Experience* dan *Store Sustainability*

Experience dalam penelitian ini mengacu pada pengalaman berbelanja yang dialami oleh pelanggan ketika datang ke toko ritel (Marchand et al., 2024). Pengalaman berbelanja yang baik bisa membuat pelanggan bisa berlama-lama di toko ritel dan memperbanyak jumlah produk yang dibelanjakan (Sachdeva & Goel, 2015). Opsi *testing* produk memiliki pengaruh terhadap pengalaman berbelanja karena bisa membuat pelanggan mengetahui produk yang akan dipakai dan berpotensi melakukan pembelian. *Testing* produk juga merupakan keunggulan dalam hal pengalaman berbelanja yang tidak dimiliki oleh *e-commerce* dan bisa menjadi faktor utama dalam membuat toko ritel berkelanjutan (*Store Sustainability*) (Gewal & Roggeveen, 2020). Dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis bisa dirumuskan sebagai berikut:

H3: *Experience* memiliki pengaruh terhadap *Store Sustainability*

2.3.4 Pengaruh antara *Frictionless* dan *Store Sustainability*

Kemudahan bertransaksi (*Frictionless*) dalam penelitian ini mengacu pada pelanggan yang telah selesai berbelanja dan ingin melakukan pembayaran bisa dipermudah transaksinya dengan banyaknya metode pembayaran (Marchand et al., 2024). Transaksi pembayaran merupakan termasuk ke dalam operasional ritel. Melakukan pembaruan sistem operasional dengan menambah metode

pembayaran dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelayanan terhadap ritel (Sari et al., 2023). Melatih karyawan tentang pemahaman terkait metode pembayaran dan memberikan solusi ketika terjadi permasalahan dalam bertransaksi dapat operasional ritel menjadi kompetitif dan menghasilkan toko berkelanjutan (*Store Sustainability*) (Sari et al., 2023). Dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis bisa dirumuskan sebagai sebagai berikut:

H4: *Frictionless* memiliki pengaruh terhadap *Store Sustainability*

2.3.5 Pengaruh antara *Social & Responsible* dan *Store Sustainability*

Aspek sosial dan tanggung jawab Perusahaan (*Social & Responsible*) dalam penelitian ini mengacu pada aktivitas sosial dan tanggung jawab operasional perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap belanja di toko fisik atau *offline* (Marchand et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Oppewal et al (2006) menemukan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) lebih berpengaruh terhadap persepektif konsumen terhadap *brand image* ritel, CSR pada ritel di Inggris bisa efektif dengan memberikan bantuan terhadap sekolah umum dan membuat program keberlanjutan lingkungan dibandingkan donasi umum. Ritel di China memberikan persepektif bahwa CSR yang dilakukan bisa membangun loyalitas dan mempererat hubungan dengan konsumen, sebab pelanggan melihat CSR tersebut merupakan bukti bahwa ritel memiliki tanggung jawab dalam operasionalnya (Dang et al., 2020). Pada kedua penelitian tersebut juga mengatakan program CSR yang sudah dilakukan bisa dijadikan *marketing* perusahaan dan bisa menghasilkan toko berkelanjutan (*Store Sustainability*) dari *brand image* ritel yang semakin baik. Dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis bisa dirumuskan sebagai sebagai berikut:

H5: Social & Responsible memiliki pengaruh terhadap Store Sustainability

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Temuan
1.	(Grewal et al., 2017)	<i>The Future of Retailing</i>	Penelitian ini menemukan transformasi digital ritel bisa membuat lebih bisa bersaing di tengah industry digital e-commerce
2.	(Jones & Comfort, 2018)	<i>“Storytelling and sustainability reporting: an exploratory study of leading US retailers”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa pemberitaan terkait program CSR kepada masyarakat bisa membuat brand image ritel semakin baik dan mendapatkan posisi di tengah persaingan industri ritel
3	(Wilson, 2015)	<i>“The triple bottom line : Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa retail Mark & Sepencer mengadopsi 15 Faktor untuk semua operasional toko mereka dan menjadi toko berkelanjutan (Store Sustainability)
4.	(Marchand et al., 2024)	<i>“Explaining physical retail store closures in digital times”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa retail yang tidak focus terhadap faktor product selection, store environment, experience, frictionless, dan social responsible dapat berpotensi terjadinya penutupan toko.
5.	(Grewal et al., 2023)	<i>Re-imagining the Physical</i>	Penelitian ini menemukan bahwa toko fisik diperlukan suatu

			inovasi seperti memasukkan produk dari Small Medium Enterprise (UMKM), pengalaman berbelanja yang unik, kelancaran bertransaksi.
6.	(Helm et al., 2020)	<i>“Navigating the ‘retail apocalypse’: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa konsumen khawatir terhadap kasus penutupan toko ritel dan ada ritel masih mendapatkan tempat bagi konsumen karena kelebihanannya dalam pengalaman berbelanja dan kualitas produk yang terjamin dibandingkan online.
7	(Nugroho Dirgantara, 2021) &	“Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek dan Pemasaran Online Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada PT. Havindo Pakan Optima)”	Penelitian ini menemukan bahwa kualitas produk merupakan salah satu faktor pembelian dari konsumen.
8	(Varley, 2014)	<i>“Retail Product Management: Buying and Merchandising”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa tata letak toko dan penempatan produk yang benar bisa meningkatkan pengalaman berbelanja. Strategi untuk menciptakan atmosfer toko yang menarik dan mendukung penjualan bisa menjadi solusi bagi toko ritel.
9	(Zentes, 2008)	<i>“Handbuch Handel: Strategien Perspektiven Internationaler Wettbewerb”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa manajemen operasional ritel memiliki dampak yang signifikan terhadap persaingan industri ritel

			seperti pemilihan lokasi toko, manajemen kategori produk dan rantai pasok yang terintegrasi dan efisien bisa menjadi keunggulan kompetitif dalam industri ritel.
10	(Lemon & Verhoef, 2016)	“Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”	Penelitian ini menekankan bahwa pengalaman berbelanja ritel yang dihasilkan bukan berasal dari interaksi akhir, tetapi merupakan kumpulan persepsi dan emosi pelanggan yang terbentuk sepanjang seluruh proses perjalanan mulai dari tahap sebelum pembelian, pembelian, hingga setelah pembelian.
11	(Kim et al., 2007).	“ <i>Experiential Retailing: Concepts and Strategies That Sell</i> ”	Penelitian ini menemukan bahwa di tengah industry ritel yang semakin kompetitif dan konsumen semakin jenuh dengan pendekatan ritel konvensional sehingga diperlukan pembaharuan yaitu <i>Experiential retailing</i> .
12	(Phillips & Russell-Bennett, 2022)	“ <i>The Physical Frictionless Experience: A Slippery Slope for Experience Memorability of Retail Services?</i> ”	Penelitian ini menemukan bahwa pelanggan ritel yang telah mengalami layanan fisik yang sepenuhnya <i>frictionless</i> . Hasilnya menunjukkan bahwa pelanggan puasa secara fungsional selama berbelanja dengan tingkat keterlibatan emosional dan ingatan terhadap pengalaman

			berbelanja tersebut relatif cukup tinggi.
13	(Schramm-Klein et al., 2013)	<i>“Retailer Corporate Social Responsibility Is Relevant to Consumer”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kegiatan Social & Responsible yang terintegrasi dengan kegiatan operasional dalam konteks ritel memiliki dampak nyata terhadap kepercayaan dan loyalitas konsumen.
14	(Jonker dan de Witte 2006)	<i>“Management Models for Corporate Social Responsibility”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa Social & Responsible yang terstruktur dengan baik bisa menciptakan keunggulan kompetitif yaitu membangun kepercayaan konsumen, menarik investor yang bertanggung jawab, serta meningkatkan reputasi merek.
15	(Cataluña et al., 2019)	<i>“Setting acceptable prices: a key for success in retailing”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa penetapan harga jual produk yang dapat diterima oleh konsumen bisa menjadi faktor kunci dalam kesuksesan ritel.
16	(Lasa & Wijayanti, 2021)	<i>“The impact of location, price, and diversity of products on buying interest in Omega Tiroso Store”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa Lokasi toko memiliki pengaruh positif terhadap minat beli. Konsumen cenderung lebih tertarik berbelanja di toko yang memiliki lokasi strategis, mudah dijangkau, dekat dengan tempat tinggal, serta memiliki aksesibilitas yang baik.
17	(Gewal & Roggeveen, 2020)	<i>“Understanding Retail Experiences”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa

		<i>and Customer Journey Management”</i>	pengelolaan pengalaman berbelanja yang menyenangkan dan perjalanan konsumen selama berbelanja di toko fisik ritel bisa menjadi kunci utama dalam menciptakan nilai baru pada sektor ritel modern.
18	(Sari et al., 2023)	<i>“The Relationship Between Customer Shopping Experience with Customer Loyalty at Alfamart Store in Bandung City”</i>	Penelitian ini menemukan bahwa pengalaman berbelanja yang baik dengan tidak adanya hambatan bisa memiliki kontribusi yang signifikan terhadap terbentuknya loyalitas pelanggan.

