

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR INDEKS PERSAMAAN MATEMATIS.....	xv
DAFTAR SIMBOL.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
INTISARI.....	xix
ABSTRACT	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Batasan Penelitian.....	9
1.5. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Konsep Usaha Ritel	11
2.1.1. Pengertian Ritel.....	11
2.1.2. Fungsi-Fungsi Ritel.....	11
2.1.3. Jenis-Jenis Ritel.....	12
2.1.4. Strategi Keberhasilan Usaha Ritel	16
2.2. Kinerja	19
2.3. Efisiensi	19
2.4. <i>Benchmarking</i>	22
2.5. Perhitungan Efisiensi	24

2.5.1. Analisis Rasio	24
2.5.2. <i>Least-Squares Regression</i> (LSR)	24
2.5.3. <i>Total Factor Productivity</i> (TFP)	25
2.5.4. <i>Stochastic Frontier Analysis</i> (SFA)	25
2.5.5. Data Envelopment Analysis (DEA)	26
2.6. Konsep <i>Data Envelopment Analysis</i>	27
2.7. Referensi Terdahulu	39
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1. Objek Penelitian	42
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	42
3.3. Metode Pengambilan Data	43
3.4. Teknik Pengambilan Sampel	44
3.5. Data	46
3.6. Tahapan Penelitian	47
3.7. Diagram Alir Penelitian	53
3.8. Metode Analisis	54
3.8.1. Pemilihan Variabel <i>Input</i> dan <i>Output</i>	54
3.8.2. Pemilihan dan Penentuan <i>Decision Making Unit</i> (DMU) ...	54
3.8.3. Pengukuran Efisiensi dengan Metode DEA	55
3.8.4. Penentuan <i>Peer Group</i>	60
3.8.5. Penentuan Nilai <i>Slack</i>	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Karakteristik Umum Perusahaan Ritel PT XYZ	63
4.2. Sistem Manajemen Ritel Perusahaan PT XYZ	68
4.3. Karakteristik dan Sistem Pengelolaan Gerai PT XYZ	94
4.3.1. Tipe Gerai PT XYZ	94
4.3.2. Produk dan Layanan yang Tersedia di Gerai	97
4.3.3. Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan	106
4.3.4. Sistem Operasional dan Pelayanan Gerai	111
4.4. Pengukuran Efisiensi Kinerja Gerai PT XYZ di Wilayah A dengan <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	115



4.4.1. Analisis Efisiensi Relatif DMU	123
4.4.2. Rekomendasi Perbaikan Berdasarkan Pengolahan <i>Data Envelopment Analysis (DEA)</i>	145
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	192
5.1. Kesimpulan	192
5.2. Saran	194
DAFTAR PUSTAKA	195
LAMPIRAN.....	199

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. <i>Food Retailer</i> Berdasarkan Jenisnya di Indonesia.....	3
Tabel 1. 2. Matrik Artikel Penelitian Terdahulu	7
Tabel 2.1 Karakteristik Pasar Modern di Indonesia.....	16
Tabel 2.2. Ringkasan Metode Perhitungan Efisiensi	27
Tabel 2.3. Rincian Matrik Artikel Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 3 1. <i>Timeline</i> Penelitian.....	42
Tabel 3.2. Data yang Dibutuhkan	46
Tabel 3.3 Pengambilan Data Penelitian	48
Tabel 3.4. Data <i>Input</i> dan <i>Output</i> Berdasarkan Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.5. Data Parameter <i>Input</i> dan <i>Output</i> yang Digunakan	50
Tabel 4. 1. Limbah yang Dihasilkan dan Pengelolaannya	91
Tabel 4. 2. Jumlah Karyawan Gerai PT XYZ.....	111
Tabel 4. 3. Klasifikasi Sub-Wilayah pada DMU	124
Tabel 4. 4. Hasil Rekapitulasi Parameter <i>Input</i> dan <i>Output</i>	125
Tabel 4. 5. Kinerja Aktivitas Operasional Ritel.....	134
Tabel 4. 6. Rekapitulasi Nilai Slack (<i>Input Excess</i> dan <i>Output Shortfall</i>).....	136
Tabel 4. 7. Matriks Inefisiensi Parameter <i>Input</i>	137
Tabel 4. 8. Analisis Efisiensi Gerai dari Peta Persebaran Lokasinya	139
Tabel 4. 9. Rekapitulasi <i>Potential Improvement</i> DMU Inefisien.....	146
Tabel 4. 10. Klasifikasi Sub-Wilayah pada DMU Inefisien	150
Tabel 4. 11. Rekapitulasi Inefisiensi Gerai PT XYZ di Wilayah A.....	190

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Pertumbuhan Penjualan Ritel Indonesia 2011-2023	2
Gambar 1.2. Pertumbuhan Penjualan Ritel Indonesia 2022-2023	2
Gambar 1.3. Nilai Penjualan Usaha Ritel Modern di Indonesia	5
Gambar 1.4. Jumlah Outlet Usaha Ritel Modern di Indonesia	5
Gambar 2.1. Saluran Distribusi Ritel	11
Gambar 2.2. Kurva Hubungan Efisiensi	21
Gambar 2.3. Klasifikasi Model Dasar DEA.....	30
Gambar 2.4. Proyeksi <i>Frontier</i> untuk Model CCR Berorientasi <i>Input</i>	32
Gambar 2.5. Proyeksi <i>Frontier</i> untuk Model CCR Berorientasi <i>Output</i>	34
Gambar 2.6. Proyeksi <i>Frontier</i> untuk Model BCC Berorientasi <i>Input</i>	36
Gambar 2.7. Proyeksi <i>Frontier</i> untuk Model BCC Berorientasi <i>Output</i>	37
Gambar 2.8. <i>Return to Scale</i>	38
Gambar 3. 1. Peta Persebaran Lokasi Gerai Objek Penelitian.....	43
Gambar 3. 2. Mekanisme Alur Pengambilan Sampel Gerai PT XYZ	45
Gambar 3. 3. Diagram Alir Penelitian	53
Gambar 3.4. Diagram Alir Penelitian	53
Gambar 3. 5. <i>Self Reference</i>	60
Gambar 4. 1. Struktur Organisasi Director and Up PT XYZ	64
Gambar 4. 2. Kenaikan Penjualan Gerai.....	72
Gambar 4. 3 Kenaikan Transaksi Gerai	73
Gambar 4. 4. Alur <i>Business Process</i> pada PT XYZ	81
Gambar 4. 5. Beberapa Merek Produk yang Tersedia di Gerai	99
Gambar 4. 6. Beberapa <i>Platform</i> Penyedia Jasa <i>E-Money</i>	100
Gambar 4. 7. Beberapa Mitra Pembayaran Jasa <i>E-Commerce</i>	100
Gambar 4. 8. Beberapa Mitra Pembayaran Jasa Pendidikan	101
Gambar 4. 9. Beberapa Mitra Pembayaran Jasa Asuransi	101
Gambar 4. 10. Beberapa Mitra Pembayaran Jasa Pelayanan Publik.....	101
Gambar 4. 11. Beberapa Mitra Penyedia Voucher Game	102

Gambar 4. 12. Beberapa Mitra Penyedia Voucher Layanan Internet dan TV .	102
Gambar 4. 13. Beberapa Mitra Penyedia Pulsa dan Paket Data	103
Gambar 4. 14. Beberapa Mitra Penyedia Pemesanan Tiket Pesawat di Gerai.	103
Gambar 4. 15. Beberapa Mitra Penyedia Pemesanan Tiket Bus.....	104
Gambar 4. 16. Beberapa Mitra Penyedia Pemesanan Hotel	104
Gambar 4. 17. Beberapa Mitra Penyedia Pemesanan Tiket Kapal & Kereta .	104
Gambar 4. 18..Struktur Organisasi Tingkat Gerai di PT XYZ	106
Gambar 4. 19. Distribusi Persebaran Jumlah Karyawan Gerai.....	117
Gambar 4. 20. Persebaran Gerai PT XYZ di Wilayah A Berdasarkan Rak.....	118
Gambar 4. 21. Distribusi Persebaran Jumlah SKU Gerai 40 Rak.....	119
Gambar 4. 22. Komposisi Biaya Operasional Gerai PT XYZ Wilayah A.....	120
Gambar 4. 23. Persentase Komponen Biaya Sewa Terhadap Biaya Opex	121
Gambar 4. 24. <i>Average Purchase Customer</i> Gerai Tahun 2023.....	122
Gambar 4. 25. Hubungan Parameter <i>Input</i> dan <i>Output</i>	123
Gambar 4. 26. Alur Pengolahan Data DEA untuk Gerai	123
Gambar 4. 27. Tingkat Efisiensi Relatif Gerai PT XYZ.....	127
Gambar 4. 28. Peta Persebaran Lokasi Gerai Berdasarkan Efisiensinya.....	127
Gambar 4. 29. Perbandingan Produktivitas Tenaga Kerja.....	129
Gambar 4. 30. Pemanfaatan Luas Bangunan Gerai	130
Gambar 4. 31. Perbandingan Pemanfaatan Jumlah SKU.....	131
Gambar 4. 32. Perbandingan Efisiensi Penggunaan Biaya Opex	132
Gambar 4. 33. Persebaran Inefisiensi Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja	138
Gambar 4. 34. Persebaran Inefisiensi Berdasarkan Luas Bangunan Gerai	138
Gambar 4. 35. Persebaran Inefisiensi Berdasarkan Jumlah SKU	139
Gambar 4. 36. Persebaran Inefisiensi Berdasarkan Biaya Operasional	139
Gambar 4. 37. <i>Potential Improvement</i> Parameter <i>Input</i> DMU Inefisien	149
Gambar 4. 38. <i>Potential Improvement</i> Parameter <i>Output</i> DMU Inefisien	150
Gambar 4. 39. <i>Reference Comparison</i> DMU-2	152
Gambar 4. 40. <i>Potential Improvement</i> DMU-2	152
Gambar 4. 41. <i>Reference Comparison</i> DMU 4.....	155
Gambar 4. 42. <i>Potential Improvement</i> DMU 4.....	156



Gambar 4. 43. <i>Reference Comparison</i> DMU 7	159
Gambar 4. 44. <i>Potential Improvement</i> DMU 7	159
Gambar 4. 45. <i>Reference Comparison</i> DMU 8	162
Gambar 4. 46. <i>Potential Improvement</i> DMU 8	163
Gambar 4. 47. <i>Reference Comparison</i> DMU 9	166
Gambar 4. 48. <i>Potential Improvement</i> DMU 9	166
Gambar 4. 49. <i>Reference Comparison</i> DMU 11	169
Gambar 4. 50. <i>Potential Improvement</i> DMU 11	170
Gambar 4. 51. <i>Reference Comparison</i> DMU 13	173
Gambar 4. 52 . <i>Potential Improvement</i> DMU 13	173
Gambar 4. 53. <i>Reference Comparison</i> DMU 15	177
Gambar 4. 54. <i>Potential Improvement</i> DMU 15	177
Gambar 4. 55. <i>Reference Comparison</i> DMU 17	180
Gambar 4. 56. <i>Potential Improvement</i> DMU 17	181
Gambar 4. 57. <i>Reference Comparison</i> DMU 18	183
Gambar 4. 58. <i>Potential Improvement</i> DMU 18	184
Gambar 4. 59. <i>Reference Comparison</i> DMU 19	187
Gambar 4. 60. <i>Potential Improvement</i> DMU 19	188

DAFTAR INDEKS PERSAMAAN MATEMATIS

Persamaan 2.1 Penentuan Nilai Efisiensi.....	20
Persamaan 2.2 Pengukuran Efisiensi Teknis 1	21
Persamaan 2.3 Pengukuran Efisiensi Teknis 2	21
Persamaan 2.4 Pengukuran Efisiensi Alokatif.....	21
Persamaan 2.5 Pengukuran Efisiensi Ekonomi.....	22
Persamaan 2.6 Model Analisis Rasio.....	24
Persamaan 2.7 Model <i>Least-Squares Regression</i> (LSR)	24
Persamaan 2.8 Model <i>Total Factor Productivity</i> (TFP)	25
Persamaan 2.9 Model <i>Stochastic Frontier Analysis</i> (SFA)	26
Persamaan 2.10 Penentuan <i>Virtual Input</i>	29
Persamaan 2.11 Penentuan <i>Virtual Output</i>	29
Persamaan 2.12 Pengukuran Efisiensi dengan <i>Virtual Output</i> dan <i>Virtual Input</i> ..	29
Persamaan 2.13 Model DEA CCR Orientasi <i>Input</i> Bentuk Primal	31
Persamaan 2.14 Model DEA CCR Orientasi <i>Input</i> Bentuk Dual	31
Persamaan 2.15 Model DEA CCR Orientasi <i>Output</i> Bentuk Primal.....	33
Persamaan 2.16 Model DEA CCR Orientasi <i>Output</i> Bentuk Dual.....	33
Persamaan 2.17 Model DEA BCC Orientasi <i>Input</i> Bentuk Primal	35
Persamaan 2.18 Model DEA BCC Orientasi <i>Input</i> Bentuk Dual	35
Persamaan 2.19 Model DEA BCC Orientasi <i>Output</i> Bentuk Primal.....	36
Persamaan 2.20 Model DEA BCC Orientasi <i>Output</i> Bentuk Dual.....	37
Persamaan 3.1 Penentuan Jumlah <i>Decision Making Unit</i> (DMU).....	55
Persamaan 3.2 Pengukuran Efisiensi	57
Persamaan 3.3 Pengukuran Efisiensi <i>Multiple Input</i> dan <i>Output</i>	57
Persamaan 3.4 Program Pecahan (PPj) Efisiensi dalam DEA	57
Persamaan 3.5 Program Linier (PLk) Efisiensi dalam DEA.....	58
Persamaan 3.6 PLk Efisiensi dalam Model DEA BCC Orientasi <i>Output</i>	59
Persamaan 3.7 Kendala Konveksitas	59
Persamaan 3.8 Model Regresi Linier dalam Konversi Bentuk Dual	59
Persamaan 3.9 Hubungan Solusi Optimal Model <i>Output</i> dan <i>Input</i>	61



Persamaan 3.10 Penentuan Nilai <i>Slack</i> Model Orientasi <i>Output</i>	61
Persamaan 3.11 Penentuan Nilai <i>Slack</i> Model Orientasi <i>Input</i>	61
Persamaan 3.12 Peningkatan Kinerja Parameter <i>Input</i>	61
Persamaan 3.13 Peningkatan Kinerja Parameter <i>Output</i>	61

DAFTAR SIMBOL

x_i	= <i>input</i> ke- i
y_j	= <i>output</i> ke- j
μ_i	= bobot yang ditetapkan untuk <i>input</i> x_i
ν_j	= bobot yang ditetapkan untuk <i>output</i> y_j
j	= DMU ($j = 1, 2, \dots, n$ dan n adalah jumlah DMU)
k	= DMU yang akan dievaluasi
λ	= koefisien dari DMU
θ	= solusi optimal dari nilai efisiensi
φ	= solusi optimal dimana $\varphi \geq 1$, nilai efisiensi ($\theta = 1/\varphi$)
\widehat{y}_0	= Nilai optimal <i>output</i> untuk peningkatan kinerja
\widehat{x}_0	= Nilai optimal <i>input</i> untuk peningkatan kinerja
φ^*	= Efisiensi DMU <i>inefficient</i>
y_0	= Nilai parameter <i>output</i> awal
x_0	= Nilai parameter <i>input</i> awal
t^{+*}	= Nilai <i>slack</i> (<i>output shortfall</i>)
t^{-*}	= Nilai <i>slack</i> (<i>input excess</i>)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara Mendalam (<i>In-Depth Interview</i>)	199
--	-----