

# PENGEMBANGAN PROPOSISI NILAI PELANGGAN LIBRERIA EATERY

Cynthia Monica dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cin2241996@gmail.com; harya@petra.ac.id

**Abstrak:** Proposisi nilai pelanggan merupakan salah satu cara dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta sebagai pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Kebutuhan dan harapan pelanggan yang berubah menyebabkan proposisi nilai pelanggan juga harus dapat mengikuti perubahan itu. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengembangan proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery. Data dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif dengan melakukan wawancara dan survey. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kegiatan didalam organisasi yang belum dilakukan dalam menciptakan dan memberikan proposisi nilai pelanggan sehingga masih perlu untuk diperbaiki.

**Kata kunci-** Proposisi nilai pelanggan, kebutuhan dan harapan pelanggan, pengembangan proposisi nilai pelanggan

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini semakin ketat, perusahaan berusaha membuat produk atau jasa mengikuti kebutuhan dan harapan pelanggan yang terus berubah-ubah. Perusahaan mulai menciptakan berbagai karakteristik baru demi memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini didukung dengan banyaknya kafe baru bermunculan di Surabaya yang memiliki konsep-konsep berbeda. One Pose Café yang berada di Barat Surabaya dan didirikan pada tahun 2017, kafe ini memiliki dekorasi dengan interior yang lucu dan terdapat sentuhan yang memberikan kenyamanan untuk menghabiskan waktu bersama dengan keluarga, untuk mengerjakan tugas, atau sekedar minum kopi untuk mengawali hari (One Pose Café, 2017). Chipmunks Playland and Café, kafe ini merupakan tempat bermain anak namun terdapat sebuah kafe didalamnya. Bebini Gelati yang dibaru di buka di Surabaya pada September 2016 merupakan kafe yang memiliki spesialisasi pada *desert* atau makanan penutup yaitu *ice cream* (Foody.id, 2017).

Kebutuhan dan harapan pelanggan yang terus berubah-ubah menyebabkan perusahaan perlu untuk terus mengembangkan dan meningkatkan bisnisnya. Pengembangan dan peningkatan secara terus-menerus merupakan salah satu cara agar kebutuhan dan harapan pelanggan dapat selalu terpenuhi (ISO9004:2009, 2009). Semakin besar pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka semakin tinggi kepuasan pelanggan (Dejen & Sekandary, 2008). Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yaitu dengan memberikan proposisi nilai pelanggan.

Proposisi nilai pelanggan merupakan karakteristik ataupun ciri-ciri khusus dari produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan harapannya (Payne & Frow, 2014), menggambarkan bagai-

mana tawaran perusahaan berbeda dari pesaingnya dan menjelaskan mengapa pelanggan membeli dari perusahaan (Lindič & Marques da Silva, 2011). Walmart memiliki proposisi nilai pelanggan yaitu *always low price*, artinya ingin memberikan harga murah setiap hari kepada pelanggan (Rintamäki, Kuusela, & Mitronen, 2007). Tesco merupakan peritel di Inggris yang memberikan nilai fungsional dalam proposisi nilai yaitu *every little helps*, artinya memiliki janji untuk memberikan setiap bantuan kepada pelanggan (Seth & Randall, 2005).

Proposisi nilai pelanggan selalu berhubungan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan (Payne & Frow, 2014; Webster, 1994a dalam Rintamäki *et al.*, 2007). Kebutuhan dan harapan pelanggan yang terus berubah menyebabkan proposisi nilai pelanggan juga harus mengikuti kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut. Pengembangan proposisi nilai pelanggan dapat memberikan penegasan yang baru akan perbedaan perusahaan dengan perusahaan lainnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Payne & Frow, 2014). Danone merupakan salah satu perusahaan yang membuat perubahan dalam proposisi nilai tradisional menjadi proposisi nilai pelanggan yang baru. Evolusi proposisi nilai pelanggan dari “produk *high-end*, penekanannya pada gaya hidup” ke proposisi nilai yang baru yaitu “harga rendah dan pemenuhan kebutuhan gizi dasar” (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Libreria Eatery merupakan sebuah bisnis yang bergerak dalam bidang industri restoran yang telah berdiri sejak tahun 2014. Pada dasarnya Libreria Eatery ingin memberikan kenyamanan bagi pelanggannya. Tindakan nyata yang dilakukan Libreria Eatery untuk memberikan kenyamanan berupa renovasi untuk memperbesar dan memperluas gedung yang digunakan pada tahun 2016. Namun, dilihat dari omset yang didapat kan, omset pada tahun 2014 dan tahun 2018 sama, setelah Libreria melakukan perbesaran dan perluasan gedung yang digunakan. Hal ini menyebabkan tidak ada perubahan yang signifikan sebelum dan setelah dilakukan renovasi tersebut. Melalui penelitian ini, ingin mengetahui bagaimana pengembangan proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery. Tujuannya untuk mengetahui peran manajemen dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan, pengelolaan sumber daya dan realisasi proposisi nilai pelanggan, pengukuran, analisis, dan perbaikan proposisi nilai pelanggan dan pengembangan proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery.

Pengembangan proposisi nilai pelanggan melibatkan berbagai proses yang ada di dalam organisasi. Melalui adopsi kerangka berpikir dari ISO9004:2009, membantu peneliti untuk melihat kegiatan-kegiatan di organisasi apakah telah mendukung penciptaan dan pemberian proposisi nilai pelanggan. Kegiatan-kegiatan yang belum mendukung perlu untuk ditingkatkan dan diperbaiki agar dapat memenuhi kebutuhan dan

harapan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

1. Peran Manajemen dalam Penciptaan Proposisi Nilai Pelanggan

Manajemen penting dan memiliki peran dalam penciptaan nilai pelanggan (Åslund & Bäckström, 2017). Tugas manager adalah memimpin, merencanakan, mengatur, dan mengendalikan (Dubrin, 2004 dalam Åslund & Bäckström, 2017). Prinsip-prinsip yang harus diterapkan manajemen yaitu fokus pada pelanggan, melakukan kepemimpinan, keterlibatan orang, melakukan pendekatan proses, melakukan pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan terus-menerus, pendekatan faktual untuk menentukan pilihan, dan menjalin hubungan dengan pemasok/supplier yang saling menguntungkan (ISO9004:2009, 2009).

2. Pengelolaan Sumber Daya dalam Mendukung Proposisi Nilai Pelanggan

Pengelolaan sumber daya sangat penting untuk penciptaan nilai (Sirmon, Hitt, Ireland, Ireland, & Hitt, 2007). Selain itu, pengelolaan sumber daya dilakukan untuk mengoptimalkan proposisi nilai pelanggan (Sirmon *et al.*, 2007) serta diperlukan dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi (Hoyle, 2001). Pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien perlu adanya proses untuk menyediakan, mengalokasikan, memantai, mengevaluasi, mengoptimalkan, memelihara, dan melindungi sumber daya. Sumber daya yang seharusnya terdapat pada organisasi yang mendukung dalam proposisi nilai pelanggan yaitu orang dalam organisasi, pemasok dan mitra, serta lingkungan kerja (ISO9004:2009, 2009).

3. Realisasi Proposisi Nilai Pelanggan

Realisasi proposisi nilai pelanggan merupakan tindakan nyata yang dilakukan untuk menyediakan produk ataupun jasa yang dapat terus-menerus memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara berkelanjutan (ISO9004:2009, 2009). Organisasi memiliki tujuan menciptakan nilai dan proses tersebut mempengaruhi apa yang disampaikan kepada pelanggan (Åslund & Bäckström, 2017).

4. Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan Proposisi Nilai Pelanggan

Pengukuran, analisis, dan perbaikan yang dimaksudkan adalah pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan. Alat-alat yang dapat digunakan yaitu *survey*, *interview*, dan *comment card*. Pengukuran digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi yang perlu untuk ditingkatkan maupun dihilangkan. Analisis data dapat dilakukan dengan menganalisis data dari komentar pelanggan dalam menilai kinerja organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Proses perbaikan dengan menerapkan tindakan perbaikan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemenuhan proposisi nilai pelanggan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan secara berkelanjutan (ISO9004:2009, 2009).

Kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan hal utama dalam memberikan proposisi nilai pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari harapan pelanggan akan sebuah restoran yaitu harapan akan harga yang murah, kecepatan dalam pelayanan, kualitas makanan yang sangat baik, kualitas pelayanan yang sangat baik, dan atmosfer (Zeithaml & Bitner, 2003; Zopiatris & Pribic, 2007).

1. Kualitas Makanan

Kualitas makanan merupakan harapan yang penting bagi pelanggan serta faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pelanggan (Liu & Jang, 2009). Kualitas makanan sendiri meliputi rasa, temperature, penampilan makanan, variasi menu, kesegaran makanan, dan kebersihan makanan (Kivela, Inbakaran, & Reece, 1999; Namkung & Jang, 2007; Sulek & Hensley, 2004).

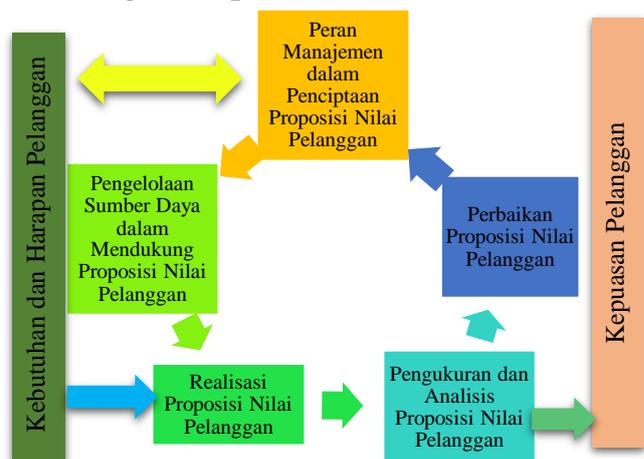
2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan adalah perbedaan antara apa yang diinginkan konsumen dengan apa yang sebenarnya didapatkan (Alex & Thomas, 2011). DINESERV merupakan ukuran yang terukur dari apa yang konsumen harapkan di restoran. Kualitas layanan ini meliputi *tangibles* mengacu pada fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan karyawan; *reliability* merupakan kemampuan untuk melakukan pelayanan yang dapat diandalkan dan akurat; *responsiveness* berkaitan dengan kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat; *assurance* merupakan pengetahuan dan kesopanan dari karyawan serta kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan keyakinan pelanggan; dan *empaty* mengacu pada pemberian perhatian pribadi kepada pelanggan dengan memperhatikan masalah pelanggan (Stevens, Knutson, & Patton, 1995; Tan, Oriade, & Fallon, 2014).

3. Kewajaran Harga

Harga yang dirasakan didefinisikan sebagai harga dilihat oleh konsumen sebagai wajar, dapat diterima dan adil (Bolton, Warlop, & Alba, 2003).

**Kerangka Berpikir Penelitian**



Gambar 1 Pengembangan Proposisi Nilai Pelanggan  
Sumber: (Olahan Penulis)

**II. METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu kualitatif deskriptif dan kuantitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif akan dianalisis dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk mendeskripsikan peran manajemen dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan; pengelolaan sumber daya dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan; realisasi proposisi nilai pelanggan; pengukuran, analisis, dan perbaikan pada pemberian proposisi nilai pelanggan; serta proses pengembangan proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery. Penelitian kuantitatif deskriptif dipilih untuk menggambarkan kebutuhan dan harapan serta yang diterima pelanggan.

### Penetapan Narasumber

Penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Terdapat tiga narasumber yang dipilih untuk diwawancarai, yaitu manajer *marketing* dan operasional, manajer *food and beverage*, dan *supplier*. Responden yang dipilih untuk dapat mengisi kuesioner yang dibagi yaitu pernah datang dan melakukan transaksi pembelian di Libreria. Jumlah yang ditargetkan yaitu sebanyak 15 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

#### Kualitatif

##### 1. Wawancara

Penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data primer melalui wawancara secara semiterstruktur. Wawancara ini dilakukan secara *in depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur.

##### 2. Observasi

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi tidak terstruktur. Observasi tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi.

#### Kuantitatif

Pengumpulan data secara kuantitatif dilakukan melalui *survey* kepada pelanggan Libreria Eatery. Tujuan penggunaan *survey* dalam penelitian ini adalah untuk mengukur ekspektasi nilai-nilai yang diharapkan dan dibutuhkan pelanggan saat ini serta realita nilai-nilai yang diterima pelanggan. *Survey* akan dilakukan melalui *online* dan pembagian langsung di Libreria.

### Teknik Pengelolaan Data

#### Kuantitatif

Pengelolaan data kuantitatif dilakukan dengan melakukan analisis statistik deskriptif dengan bantuan SPSS untuk mendapatkan frekuensi jawaban responden mengenai ekspektasi pelanggan dan realita yang diterima pelanggan mengenai proposisi nilai. Data juga akan diuji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dapat menunjukkan sejauh mana alat ukur (kuesioner) yang digunakan dapat mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel menunjukkan bahwa item valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat sejauh mana hasil pengukuran akan handal dan konsisten jika digunakan berulang kali. Hasil pengujian dikatakan reliabel jika tiap dimensi memiliki nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

#### Kualitatif

Pengelolaan data dilakukan melalui tahap berikut:

##### 1. Transkrip data

Transkrip merupakan proses representasi dengan menguraikan dalam bentuk tulisan yang rinci dan lengkap mengenai data yang didapat dari wawancara. Tahap ini akan mencatat semua data yang didapat dari wawancara sesuai dengan kejadian sebenarnya.

##### 2. Reduksi data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Tahap ini akan mengumpulkan data-data hasil wawancara untuk kemudian dipilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian.

##### 3. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian ini yaitu menyajikan data dengan teks yang bersifat naratif. Cara ini untuk dapat menceritakan deskripsi mengenai peran manajemen dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan, pengolahan data dalam mendukung proposisi nilai pelanggan, realisasi proposisi nilai pelanggan, pengukuran, analisis, dan perbaikan dalam pemberian proposisi nilai pelanggan dan proses pengembangan proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery.

##### 4. Penarikan kesimpulan

Data yang telah disajikan secara deskriptif ditarik sebuah kesimpulan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis dan Pembahasan Peran Manajemen dalam Penciptaan Proposisi Nilai Pelanggan

#### 1. Analisis Peran manajer *marketing* dan operasional dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan

Manajer *marketing* dan operasional bertugas untuk memutuskan *tagline* Libreria Eatery. *Tagline* yang diputuskan merupakan hasil pemikiran bersama Sinta Gunawan, Alexander Ryan, dan Glorio Graciano berdasarkan idealisme sebuah kafe yang perlu diberikan kepada pelanggan. *Tagline* yang diputuskan tersebut yaitu *good food, good book, good music*. Libreria Eatery ingin memberikan makanan yang enak, memberikan buku-buku yang banyak, dan musik yang enak didengar. Hal-hal ini merupakan perwujudan yang diinginkan dari *tagline* yang dibuat.

Manajer *marketing* dan operasional bertugas untuk mengoperasionalkan lini media sosial seperti Instagram dan Google *My Business*. Media sosial yang ada digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan serta media untuk promosi dan memperkenalkan kepada orang. Manajer *marketing* dan operasional sangat aktif dalam mengelola media sosial ini. Kebutuhan dan harapan pelanggan juga pernah dilakukan melalui *comment card*, namun alat ini tidak rutin digunakan. Hal ini karena manajer ingin pelanggan lebih ekstrim dan frontal dalam memberikan kritik dan saran sehingga perbaikannya lebih cepat.

Komen yang sering muncul di Google *review* Libreria Eatery yaitu mengenai pegawai yang tidak ramah dan kurang senyum, harga yang terlalu mahal, AC yang kurang dingin, dan kualitas produk yang kurang baik. Tugas manajer disini yaitu membahasnya bersama dengan pengelolan lainnya. Mengenai pegawai yang kurang senyum dan tidak ramah, manajer *marketing* dan operasional akan selalu mengingatkan pegawai untuk memberikan pelayanan yang ramah kepada pelanggan setiap hari melalui *briefing*. Harga yang terlalu mahal, manajer *marketing* dan operasional menghitung kembali *cost* yang ada, harga dapat lebih ditekan. Tugas manajer *marketing* yaitu memutuskan harga baru yang akan digunakan serta mengganti buku menu harga lama dengan buku menu harga yang baru. Mengenai AC yang kurang dingin, manajer *marketing* memperhitungkan mengenai listrik yang digunakan cukup jika harus menambah AC baru. Tetapi, listrik yang terdapat di Libreria Eatery tidak cukup, sehingga manajer melakukan *service* untuk seluruh AC yang ada di Libreria Eatery. Mengenai kualitas produk, manajer *marketing* dan operasional akan menyerahkan kepada manajer *food and beverage* untuk ditindaklanjuti.

Manajer *marketing* dan operasional juga mempunyai peran untuk dapat memberikan suasana yang nyaman bagi pelanggan. Manajer memberikan aturan yang sederhana agar pelanggan menjadi lebih leluasa saat berkunjung ke Libreria Eatery. Manajer mengizinkan pelanggan untuk mengambil foto-foto di setiap sudut ruangan Libreria Eatery. Terdapat fasilitas *wifi* bagi pelanggan tanpa ada batas waktu, pelanggan diizinkan untuk meminjam buku yang ada di perpustakaan kecil untuk dibaca di kafe. Pemberian musik-musik yang tidak biasa namun enak didengar menambah kenyamanan pelanggan yang berkunjung di Libreria Eatery. Manajer *marketing* dan operasional bertugas agar fasilitas-fasilitas yang ada dapat diberikan ke pelanggan dengan baik.

## 2. Analisis Peran manajer *food and beverage* dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan

Manajer *food and beverage* memiliki peran untuk memfokuskan diri pada pelanggan dengan upaya memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Melalui kritik dan saran yang didapat dari *comment card* dan media sosial dijadikan manajer *food and beverage* untuk mengembangkan menu makanan yang ada. Pada awal mula Libreria Eatery ini ada, menu-menu makanan yang ada lebih mengarah ke masakan *western*. Namun berjalannya waktu, manajer *food and beverage* mulai berubah sesuai dengan tren dan yang disukai oleh orang Surabaya.

Manajer *food and beverage* memiliki peran untuk mengawasi bagian dapur dan bar agar produk yang disajikan memiliki kualitas yang baik. Manajer menerapkan *quality control*, melakukan pengawasan secara langsung, dengan memesan salah satu produk yang terdapat di menu. Tindakan memesan tersebut dilakukan manajer untuk mengetahui kondisi makanan maupun minuman sudah sesuai dengan yang diharapkan atau belum. Jika belum sesuai, manajer akan langsung memberikan evaluasi kepada pegawai yang membuat untuk memperbaiki komposisi yang ada sehingga menjadi lebih baik.

Manajer *food and beverage* juga bertugas untuk melakukan *training* kepada pegawai. *Training* dilakukan untuk melengkapi kompetensi pegawai sehingga dapat membuat menu-menu yang ada dengan baik. *Training* dilakukan kepada pegawai baru, pegawai akan dijelaskan mengenai menu-menu yang ada, menjelaskan penggunaan dan cara membuat makanan dan minuman sesuai bagiannya. *Training* juga dilakukan saat terdapat menu baru kepada pegawai.

Manajer *food and beverage* juga bertugas untuk memilih *supplier* yang tepat dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan. Pemilihan *supplier* dilakukan dengan menyeleksi pemasok yang ada berdasarkan kualitas produk yang ditawarkan, cara pembayaran yang paling menguntungkan, dan pengiriman barang dengan tepat waktu. Menjalinkan hubungan yang saling menguntungkan juga juga bermanfaat bagi masing-masing pihak. Manajer *food and beverage* berusaha untuk melakukan pembayaran tepat waktu. Pembayaran selalu tepat waktu maka pengiriman barang pun akan tepat waktu. Selain itu, juga melakukan komunikasi yang baik dengan *supplier* sehingga *supplier* akan memberikan pelayanan terbaiknya.

## 3. Pembahasan Peran Manajemen dalam Penciptaan Proposisi Nilai Pelanggan

Melalui paparan data di atas ditemukan bahwa terdapat peran manajemen yang telah dilakukan dan yang belum dilakukan Libreria Eatery. Peran manajemen yang telah dilakukan yaitu proposisi nilai pelanggan yang telah dilakukan oleh Libreria Eatery adalah mengetahui dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, menetapkan *tagline*, memutuskan untuk melakukan penurunan harga, mengingatkan pegawai terus-menerus untuk melakukan pelayanan dengan baik, memberikan aturan yang memberikan kenyamanan, mengembangkan menu baru, melakukan *training*, meninjau manajemen terus-menerus, memilih pemasok yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan, serta menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok merupakan prinsip-prinsip yang harus dilakukan manajemen (Åslund & Bäckström, 2017; Biazzo & Bernardi, 2003; ISO9004:2009, 2009).

Peran manajemen yang belum dilakukan yaitu menetapkan sasaran kualitas yang jelas. Manajer tidak dapat menjelaskan *goals* dari *good food, food book, good book*. Klasifikasi yang diberikan manajer hanya makanan yang enak, buku yang banyak dan musik yang enak didengar. Klasifikasi ini masih memiliki arti yang abstrak sehingga pegawai dapat menginterpretasikan sesuai dengan standar masing-masing. Tujuan adanya sasaran kualitas yaitu ditujukan sebagai hasil yang ingin dicapai (Hoyle, 2001). Maka, sasaran kualitas harus ditentukan dan dibuat dengan jelas oleh manajemen untuk semua tingkatan organisasi (Guchu & Mwanaongoro, 2012). Tanpa adanya sasaran kualitas, tidak akan ada perbaikan dan tidak ada acara mengukur seberapa baik dalam memberikan nilai (Hoyle, 2001).

Peran manajemen yang belum dilakukan lainnya yaitu mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan dengan metode yang efektif. Media sosial memiliki kontribusi dalam memberikan informasi tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan (Arora & Predmore, 2013). Namun, tidak bisa sepenuhnya menggunakan media sosial. Media sosial hanya mengetahui sebatas pelanggan yang aktif di media sosial, pelanggan-pelanggan yang tidak aktif tidak akan terjaring. Fernandez-Gonzalez dan Prado (2007) menjelaskan bahwa *survey* secara langsung atau bertatap muka merupakan kegiatan yang lebih efektif untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan dapat secara spontan mengutarakan kebutuhan dan harapan yang perlu diperbaiki maupun ditingkatkan di Libreria.

## Analisis dan Pembahasan Pengelolaan Sumber Daya dalam Mendukung Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

### 1. Analisis Pengelolaan Sumber Daya Pegawai

Penetapan kompetensi dan merekrut pegawai merupakan bentuk dari pengelolaan pegawai. Pendidikan kemampuan, keahlian dan pengalaman merupakan kompetensi awal yang harus dipenuhi. *Training* juga dilakukan kepada pegawai guna meningkatkan kompetensi pegawai. *Training* dilakukan berdasarkan dua hal, yaitu pegawai baru dan terdapat menu baru. Pemberian SOP dan *jobdesk* dilakukan agar pegawai lebih terorganisir dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Memberikan bonus dan *reward* merupakan bentuk motivasi yang dilakukan agar pegawai dapat selalu melakukan tugas dengan benar, serta pemberian sanksi sebagai bentuk hukuman pegawai yang tidak melakukan tugas setelah diingatkan sebanyak tiga kali. Mengevaluasi pegawai juga dilakukan dalam

pengelolaan sumber daya pegawai. Evaluasi dilakukan untuk dapat meningkatkan performa pegawai.

2. Analisis Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan

Komentar dan masukan dari pelanggan dan pegawai dijadikan dasar untuk meningkatkan maupun memperbaiki peralatan yang digunakan. Pemeliharaan prasarana dilakukan untuk menjaga kondisi prasarana yang digunakan tetap baik. Melalui *general cleaning* yang dilakukan setiap satu bulan sekali, dan memmbuata standar kebersihan juga digunakan untuk menjaga kebersihan disetiap area di Libreria Eatery agar lingkungan tetap bersih dan nyaman.

3. Analisis Pengelolaan Pemasok (*Supplier*)

Seleksi awal merupakan bentuk pengelolaan *supplier*. *Supplier* diseleksi berdasarkan kualitas produk yang baik, harga yang kompetitif, cara pembayaran yang paling baik, dan pengiriman yang tepat waktu. Manajer *food and beverage* akan meminta *pricelist* dari *supplier* untuk dipelajari terlebih dahulu mengenai kesuaian produk yang dibutuhkan dan harga yang sesuai. Libreria Eatery akan terus mengevaluasi pemasok. Mulai dari kualitas produk yang digunakan apakah ada masalah atau tidak, pengiriman yang tepat waktu. Menjaga hubungan yang saling menguntungkan juga dilakukan antara pemasok dan Libreria Eatery, dengan menjaga komunikasi dengan baik dan melakukan pembayaran tepat waktu. Saat Libreria membayar tepat waktu, *supplier* juga akan mengirimkan barang tepat waktu. Hal ini mengurangi kejadian *sold out* pada menu-menu yang ditawarkan Libreria Eatery.

4. Pembahasan Sumber Daya dalam mendukung Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

Melalui data-data diatas, dapat diketahui bentuk-bentuk pengelolaan sumber daya dalam mendukung proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery. Pengelolaan sumber daya dapat dikelompokkan kedalam dua kategori yaitu *tangible* dan *intangible*. Pengelolaan yang *tangible* yaitu memantau, mengevaluasi, dan memelihara gedung, peralatan dan perlengkapan seperti AC, *wifi*, dan lingkungan kerja. Pengelolaan yang *intangible* yaitu menyediakan, memantau, mengevaluasi, dan memelihara sumber daya pegawai dengan *training* yang berkala. Pengelolaan sumber daya sangat penting untuk mendukung proposisi nilai pelanggan (Sirmon *et al.*, 2007). Pengelolaan sumber daya merupakan kunci dalam proses bisnis pada semua perusahaan. Sumber daya diperlukan dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi (Hoyle, 2001).

**Analisis dan Pembahasan Realisasi Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery**

1. Analisis Realisasi Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

Libreria Eatery berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Harga yang terlalu mahal dihitung kembali *cost* yang ada sehingga dapat memberikan harga yang lebih terjangkau. Setelah dihitung *cost* yang ada, harga makanan dan minuman di Libreria Eatery dapat diturunkan. Sehingga manajer langsung menurunkan harga dengan mengganti harga lama menjadi harga baru di buku menu.

AC kurang dingin, manajer *marketing* dan operasional langsung memeriksa kecukupan kapasitas listrik yang ada. Namun karena keterbatasan listrik yang ada, manajer tidak dapat menambah AC baru pada kafe. Manajer melakukan *service* semua AC yang ada sehingga menjadi dingin kembali.

Libreria ingin memberikan *good food*, dengan mengontrol kegiatan-kegiatan serta bahan bahan yang digunakan dalam pembuatan makanan dan minuman sehingga tercipta makanan dan minuman yang enak. Manajer *food and beverage* akan mengontrol mulai dari pemilihan pemasok, pembelian bahan-bahan, penyimpanan sampai pada pengolahan bahan-bahan. Gudang penyimpanan dijaga kebersihannya sehingga bahan-bahan tetap baik. *Quality control* dilakukan agar makanan dan minuman sampai ke pelanggan dengan keadaan yang baik.

Libreria akan melakukan penambahan koleksi buku-buku pada perpustakaan kecil sehingga buku-buku akan semakin banyak. Buku-buku yang semakin banyak ini merupakan perwujudan dari *good book*. Pemilihan buku-bukunya merupakan campur tangan Sinta salah atau *owner* yang juga menyukai buku-buku.

Mengoleksi musik-musik yang tidak biasa namun enak didengar dilakukan agar mewujudkan nilai *good music*. Musik-musik yang ada akan diperbaharui terus menerus. Koleksi lagu-lagu yang ada akan diputar didalam kafe untuk dapat memberikan kenyamanan bagi pelanggan.

2. Analisis nilai-nilai yang diharapkan dan yang diterima pelanggan Libreria Eatery

**Deskripsi Profil Responden**

Jumlah responden dari kuesioner ini yaitu sebanyak 15 responden. Berdasarkan jenis kelamin terdapat lima orang responden laki-laki dan 10 responden perempuan. Berdasarkan usia terdapat dua orang yang berusia diantara 15-20 tahun, 11 orang yang berusia 21-25 tahun, dan dua orang berusia diantara 26-35 tahun. Berdasarkan pekerjaannya, sebanyak 12 orang merupakan pelajar/mahasiswa, satu orang wirawasta, dan dua orang lainnya memiliki pekerjaan lainnya. Berdasarkan frekuensi datang dalam tiga bulan terakhir, sebanyak enam responden yang datang kurang dari satu kali, enam responden yang datang 1-2 kali, satu responden yang datang 7-8 kali dan dua responden yang pertama kali datang.

**Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Nilai hitung *r* hitung untuk 36 item pertanyaan yang diharapkan dan yang diterima > *r* table. Sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan mengenai nilai-nilai yang diharapkan dan yang diterima valid dan dapat digunakan. Pertanyaan mengenai kualitas makanan, kualitas layanan, dan harga yang diharapkan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914; 0,983; 0,879 > 0,6. Pertanyaan mengenai kualitas makanan, kualitas layanan, dan harga yang diterima memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,935; 0,979; 0,884 > 0,6. Sehingga pertanyaan yang menjelaskan nilai yang diharapkan dan diterima telah reliabel.

**Deskripsi Jawaban Responden**

**Tabel 1**

**Nilai yang belum sesuai dengan ekspektasi**

		Total Skor Yang Diharapkan	Total Skor Yang Diterima
<b>Kualitas Makanan</b>			
Q1	Rasa	59	56
Q2	Temperatur	59	57
Q3	Penampilan	58	57

Q4	Variasi Menu	62	60
Q5	Kesegaran	60	59
Q6	Kebersihan	60	58
<b>Kualitas Layanan</b>			
Q4	Area Parkir	58	46
Q5	Kejelasan Informasi	60	53
Q6	Fasilitas yang Nyaman	60	59
Q8	Kebersihan Toilet	64	57
Q9	Atmosfer	61	59
Q10	Fasilitas <i>Wifi</i>	61	55
Q11	Pengaturan Tata Letak	59	53
Q12	Ketepatan waktu Penyajian	63	55
Q13	Kesesuaian Pesanan	63	60
Q14	Menanggapi <i>Complain</i>	59	58
Q15	Konsistensi Produk	62	50
Q16	Pelayanan Cepat dan Tanggap	62	60
Q17	Pelayan Membantu	63	61
Q18	Pelayan Menjawab dengan Baik	63	62
Q19	Pelayan Menguasai Produk	64	61
Q20	Keamanan dalam Transaksi	65	64
Q21	Pelayan Meyakinkan Pelanggan	63	57
Q22	Akurasi Pemberian Informasi	63	61
Q23	Pelayan Menjelaskan Promosi	63	56
Q24	Pelayan Memahami Kebutuhan	61	56
Q25	Bantuan Pelayan	62	57
Q26	Perhatian Pelayan Secara Personal	55	51
Q27	Menjalin Hubungan Baik	59	55
<b>Harga</b>			
Q1	Kesesuaian Harga dengan Layanan	61	56
Q2	Harga yang Terjangkau	57	52

Sumber: Olahan Penulis, 2018

Tabel 1 menjelaskan bahwa nilai-nilai yang diharapkan pelanggan belum dapat dipenuhi oleh Libreria Eatery.

Nilai-nilai yang diharapkan pelanggan mengenai restoran yang telah dipenuhi oleh Libreria Eatery yaitu desain interior menarik, kebersihan peralatan makanan dan minuman, penampilan karyawan yang rapi, ruangan dalam keadaan bersih, harga yang ditentukan masih dapat diterima oleh pelanggan.

Nilai yang belum sesuai dengan ekspektasi pelanggan yaitu

### 3. Pembahasan Realisasi Proposisi Nilai Pelanggan

Berdasarkan data-data diatas dapat ditemukan bahwa terdapat realisasi proposisi nilai pelanggan yang telah memenuhi ekspektasi dari pelanggan yaitu desain interior menarik, kebersihan peralatan makanan dan minuman, penampilan karyawan yang rapi, ruangan dalam keadaan bersih dan harga yang ditentukan masih dapat diterima oleh pelanggan. Pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan. Semakin besar pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan, semakin tinggi kepuasan pelanggan (Dejen & Sekandary, 2008).

Terdapat temuan realisasi proposisi nilai pelanggan yang belum memenuhi ekspektasi dari kebutuhan dan harapan pelanggan. Pemenuhan akan kebutuhan dan harapan pelanggan cenderung lebih tinggi dari pada jenis produk lainnya (Thirumalai & Sinha, 2005). Kepuasan pelanggan sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan harapan pelanggan dapat dipenuhi. Pelanggan yang tidak puas, pada akhirnya akan memutuskan untuk tidak berhubungan dengan organisasi kembali (Hoang, 2011). Sehingga organisasi harus melibatkan diri

dalam pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan, tidak hanya sebatas membuat proposisi nilai saja (Grönroos, 2008).

### Analisis dan Pembahasan Pengukuran, Analisis, Perbaikan pada Pemberian Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

#### 1. Analisis Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan pada Pemberian Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

Libreria Eatery menggunakan komen Instagram, *comment card*, dan Google *review* untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan akan kefe ini. Manajer *marketing* dan operasional yang akan bertugas untuk memantau dan menanggapi setiap komentar negatif yang ada di Libreria Eatery. Komentar negatif yang didapat dianggap bahwa pelanggan tidak puas terhadap Libreria Eatery. Setiap komentar negatif yang didapat ditampung dan dibicarakan kepada pengelola lainnya sehingga dapat langsung untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Melalui *rating* yang didapat dari Google *review* digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Saat ini, *rating* yang didapat yaitu 4,3 dari 5, sehingga Libreria merupakan kafe yang termasuk baik menuju ke sangat baik.

#### 2. Pembahasan Pengukuran, Analisis, dan Perbaikan pada Pemberian Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

Temuan yang didapat dari data-data diatas menunjukkan bahwa Libreria Eatery telah melakukan proses pengukuran kepuasan pelanggan dari memantau komentar di Instagram dan Google *review*, menganalisis komentar pelanggan serta melakukan perbaikan sesuai dengan kemampuan untuk memperbaiki dan meningkatkan. Namun, pengukuran kepuasan pelanggan melalui media sosial ini kurang efektif. Pelanggan tidak akan mengisi komentar dengan serius kecuali pelanggan tersebut memiliki masalah khusus yang ingin disampaikan. Pelanggan yang tidak aktif dalam menggunakan media sosial juga tidak akan menuliskan komentar pada kolom komentar media sosial yang digunakan. Pengukuran dengan metode yang efektif dalam memantau kepuasan pelanggan penting dalam mendapatkan data yang akurat mengenai perbaikan yang harus dilakukan (ISO9004:2009, 2009). Pengukuran kepuasan pelanggan dengan metode yang tidak efektif dapat menyebabkan organisasi mengukur kepuasan secara tidak tepat. Metode *survey* secara kontak langsung ini dapat menjadi metode yang efektif dalam mengukur kepuasan pelanggan (Deming, 1986 dalam Fernandez-Gonzalez & Prado, 2007). Keuntungan metode ini adalah organisasi akan mendapatkan komentar-komentar spontan dari pelanggan serta membantu organisasi menangkap perasaan mendalam yang disembunyikan oleh pelanggan (Hoyle, 2001).

### Analisis dan Pembahasan Proses Pengembangan Proposisi Nilai Pelanggan Libreria Eatery

Peran manajemen dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan pada Libreria Eatery ada yang sudah dilakukan dan ada pula yang belum dilakukan Libreria Eatery. Peran manajemen seperti menetapkan sasaran kualitas yang jelas, dan pengumpulan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan dengan metode yang efektif merupakan peran manajemen yang belum dilakukan sehingga perlu untuk diperbaiki. Menetapkan sasaran kualitas yang jelas merupakan hal yang penting. Melalui penetapan sasaran kualitas dapat membantu organisasi untuk mengetahui hasil yang ingin dicapai (Hoyle, 2001). Tanpa adanya sasaran kualitas, tidak akan ada perbaikan

dan tidak ada acara mengukur seberapa baik organisasi dalam memberikan nilai. Penggunaan media sosial yang digunakan Libreria Eatery untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan metode yang kurang efektif. Libreria hanya akan mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan yang akan menulis komentar di media sosial yang digunakan, ini tidak akan menangkap kebutuhan dan harapan pelanggan secara keseluruhan. Melalui *survey* secara langsung dapat lebih efektif untuk menangkap kebutuhan dan harapan pelanggan yang benar-benar diinginkan (Fernandez-Gonzalez & Prado, 2007).

Realisasi proposisi nilai pelanggan Libreria Eatery juga terdapat yang belum sesuai dengan ekspektasi dari pelanggan. Libreria Eatery hanya sekedar membuat proposisi nilai tanpa ikut terjun langsung dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Tingkat pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan yang kurang, menyebabkan pelanggan tidak puas dan akan memutuskan hubungan dengan Libreria (Grönroos, 2008; Hoang, 2011).

Pengukuran dengan metode yang efektif untuk memantau kepuasan pelanggan dibutuhkan agar mendapat informasi dan data yang akurat. Libreria Eatery memantau komentar di Instagram dan Google *review* untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Namun, metode ini tidak efektif, metode ini hanya terbatas orang yang aktif di media sosial dan orang yang memiliki pengalaman buruk di Libreria Eatery. *Survey* melalui kontak langsung merupakan metode yang efektif dalam mengukur kepuasan pelanggan (Deming, 1986 dalam Fernandez-Gonzalez & Prado, 2007) pelanggan akan secara spontan mengungkapkan perasaan mendalam yang disembunyikan pelanggan (Hoyle, 2001).

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Melalui uraian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran manajemen yang telah dilakukan dalam penciptaan proposisi nilai pelanggan yaitu menetapkan *tagline*, memantau, mengetahui, dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, melakukan perbaikan komentar-komentar yang mendapatkan bintang satu, mengembangkan menu-menu baru, melakukan *training* pegawai, memilih dan menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok. Peran manajemen yang belum dilakukan yaitu menetapkan sasaran kualitas yang jelas, dan pengumpulan data dengan metode yang efektif.
2. Pengelolaan sumber daya yang dilakukan untuk menunjang proposisi nilai pelanggan yaitu menyediakan, memantau, mengevaluasi sumber daya seperti pegawai, gedung, peralatan dan perlengkapan, *supplier*, lingkungan kerja dan melakukan *training* pegawai.
3. Realisasi proposisi nilai pelanggan yang telah memenuhi ekspektasi pelanggan yaitu desain interior menarik, kebersihan peralatan makanan dan minuman, penampilan karyawan yang rapi, ruangan dalam keadaan bersih dan harga yang ditentukan masih dapat diterima oleh pelanggan. Terdapat pula realisasi proposisi nilai pelanggan yang belum memenuhi ekspektasi dari pelanggan.
4. Pengukuran, analisis, dan perbaikan yang telah dilakukan Libreria yaitu mengukur dan memantau kepuasan pelanggan melalui komentar Instagram dan Google *review*,

melakukan analisis dan perbaikan sesuai kemampuan untuk memperbaiki dan meningkatkan. Proses yang belum dilakukan yaitu pengukuran dengan metode yang efektif dalam memantau kepuasan pelanggan.

5. Pengembangan proposisi nilai pelanggan pada Libreria Eatery yang perlu dilakukan yaitu menetapkan sasaran kualitas yang jelas, dan pengumpulan data untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan dengan metode yang efektif, pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai bentuk realisasi proposisi nilai pelanggan, dan pengukuran dengan metode yang efektif dalam memantau kepuasan pelanggan.

##### Saran

Saran yang dapat diberikan penulis kepada Libreria Eatery yaitu:

1. Membuat sasaran kualitas yang jelas mengenai nilai yang akan diberikan terutama pada *tagline* yaitu *good food, good book, good music*. Seperti, makanan enak diklasifikasikan memiliki rasa manis dan asin yang sesuai, menghadirkan makanan secara konsisten. Buku yang banyak diklasifikasikan dengan melengkapi serial buku yang ada.
2. Melakukan *survey* secara bertatap muka dengan pelanggan. Pelayan dapat menanyakan respon kepada pelanggan setelah pelanggan selesai menyantap hidangan. Selain itu, Libreria Eatery dapat memberikan kotak poling gambar senyum menunjukkan puas dan gambar murung menunjukkan tidak puas.
3. Melakukan promosi tidak hanya melalui media sosial yang digunakan. Mengadakan acara bedah buku di Libreria Eatery menjadi alat untuk lebih mengenalkan orang mengenai Libreria dan dapat menguatkan konsep Libreria mengenai perpaduan perpustakaan dan kafe.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alex, D., & Thomas, S. (2011). Impact of product quality, service quality and contextual experience on customer perceived value and future buying intentions. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 307–316.
- Åslund, A., & Bäckström, I. (2017). Management processes and management's role in customer value creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 148–164.
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards. *Business Process Management Journal*, 9(2), 149–169.
- Dejen, M., & Sekandary, H. (2008). Customer value. *Seminar in Electronic Customer Relationship Management*.
- Fernandez-Gonzalez, A. J., & Prado, J. C. P. (2007). Measurement and analysis of customer satisfaction: company practices in Spain and Portugal. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 500–517.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Guchu, G., & Mwanaongoro, Z. (2012). ISO quality management system implementation for small to medium manufacturing firms kenya. *Proceedings of the 2012 Mechanical Engineering Conference on Sustainable Research and Innovation*, 4(May), 140–144.
- Hoang, A. P. Q. (2011). Employee's perception of the role of communication with customers in service encounters. *Master of Communication Thesis*.

- Hoyle, D. (2001). *ISO 9000: Quality systems handbook* (Fourth edi). Butterworth-Heinemann: A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- ISO9004:2009. (2009). Pengelolaan organisasi untuk sukses berkelanjutan- Pendekatan manajemen mutu. *Badan Standardisasi Nasional*.
- Kivela, J., Inbakaran, R., & Reece, J. (1999). Consumer research in the restaurant environment, Part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 205–222.
- Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694–1708.
- Liu, Y., & Jang, S. C. (2009). Perceptions of chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338–348.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387–409.
- Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213–227.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621–634.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. a, Ireland, R. D., Ireland, R. D., & Hitt, M. a. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *The Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A Tool for measuring service quality restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56–60.
- Sulek, J. M., & Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235–247.
- Tan, Q., Oriade, A., & Fallon, P. (2014). Service quality and customer satisfaction in chinese fast food sector: a proposal for cffrserv. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), 30–53.
- Thirumalai, S., & Sinha, K. K. (2005). Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: Implications of product type in electronic B2C transactions. *Journal of Operations Management*, 23(3–4), 291–303.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308–325.
- Zopiatis, A., & Pribic, J. (2007). College students' dining expectations in cyprus. *British Food Journal*, 109(10), 765–776.