

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan terkait dengan strategi peningkatkan penjualan telah dilakukan oleh Bachtiar (2012) dengan objek penelitian berupa UKM UD. Agung mebel desa Ciwalen Kabupaten Cianjur. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi, serta menganalisis internal dan eksternal dan merumuskan strategi pengembangan usaha di UD. Agung Mebel. Selain itu pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), bahan baku, layanan, dan manajemen.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatkan penjualan telah dilakukan oleh Setyadi dkk (2011) dengan objek penelitian berupa UKM Kuliner. Pada penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi sustainability dengan mengambil keuntungan pada kekuatan dan peluang serta memperkuat kelemahan dan mengembangkan pertahanan terbaik dari ancaman. Selain itu pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), teknologi, infrastruktur, kompetitor, keuangan, bahan baku, layanan, dan relasi.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatkan penjualan telah dilakukan oleh Jati dkk (2010) dengan objek penelitian berupa PT Agro Palindo Sakti (Wilmar). Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang paling tepat untuk meningkatkan volume penjualan pada perusahaan. Selain itu pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), teknologi, infrastruktur, kompetitor, keuangan, bahan baku, dan layanan.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatkan penjualan telah dilakukan oleh Munandi (2010) dengan objek penelitian berupa CV. Turangga Mas Motor. Pada penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan. Selain itu pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), teknologi, keuangan, bahan baku, manajemen dan sosial budaya.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatan penjualan telah dilakukan oleh Yumanda (2009) dengan objek penelitian berupa UKM Keripik Singkong. Pada penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada UKM. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), teknologi, keuangan, bahan baku, layanan dan relasi.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatan penjualan telah dilakukan oleh Yumanda (2009) dengan objek penelitian berupa UKM Keripik Singkong. Pada penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat pada UKM. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), teknologi, keuangan, bahan baku, layanan dan relasi.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatan penjualan telah dilakukan oleh Giatno (2010) dengan objek penelitian berupa UKM Batik Putra Laweyan. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apakah yang dapat digunakan perusahaan dalam upaya peningkatan penjualan produk batik. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, teknologi, bahan baku, layanan, manajemen dan lingkungan.

Penelitian lain terkait dengan strategi peningkatan penjualan telah dilakukan oleh Sudantoko (2010) dengan objek penelitian berupa sentra Industri Batik Skala Kecil Kabupaten dan Kota Pekalongan. Pada penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pengembangan industri dan menentukan skala prioritas. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan beberapa variabel penting diantaranya adalah sistem produksi, pemasaran, Sumber Daya Manusia (SDM) teknologi.

Penelitian saat ini berusaha melakukan analisis atau menemukan strategi untuk meningkatkan penjualan dari industri kerajinan dari bahan bekas yang ada di Butik Daur Ulang Yogyakarta, diharapkan dengan adanya penelitian ini maka akan ditemukan suatu strategi baru untuk Butik Daur Ulang Yogyakarta agar supaya dapat meningkatkan penjualannya dan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Penelitian ini memang benar berbeda dengan penelitian yang lain karena memasukkan kriteria baru yaitu proses perancangan produk yang belum ada dalam penelitian lain. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan kriteria lain

seperti proses produksi dan sumber daya manusia. Hal ini berbeda dengan penelitian yang terdahulu dapat dilihat dalam tabel literature *review*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini menambahkan satu kriteria baru yaitu proses perancangan produk. Sementara penelitian yang lain tidak menggunakan satu kriteria yang ada dalam penelitian ini yaitu proses perancangan produk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian yang lain. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga yaitu Sistem Produksi, Sumber Daya Manusia (SDM), dan proses perancangan produk.

Kontribusi dalam penelitian ini adalah untuk menentukan strategi yang dapat meningkatkan penjualan produk kerajinan yang berasal dari sampah bekas dapat dilakukan dengan melakukan analisis dengan menggunakan diagram sebab akibat, kemudian dilanjutkan dengan menggunakan merumuskan strategi yang berpeluang dapat dikembangkan. Selain itu, dilakukan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan yang dapat berakibat kepada dapat meningkatkan penjualan di UKM. Sehingga kontribusi dalam penelitian ini adalah memberikan usulan atau suatu pola atau strategi dalam penyelesaian masalah dengan menggunakan tahapan melakukan analisis strategi, kemudian dilakukan proses pemilihan strategi pada industri kerajinan.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Marketing Mix-8P

Strategi yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran adalah *marketing mix strategy* yang didefinisikan oleh Kotler dkk (2001) yang menyatakan bahwa “*marketing mix as the set of controllable marketing variables that the firm bleads to produce the response it wants in the target market*”. Dalam melakukan analisa marketing mix terdapat 8 unsur marketing mix (*Marketing Mix-8p*) yaitu: Produk, *Price, Promotion, Place, People, Proses, Physical Evidence dan Productivity Evidence*. Ini merupakan penjelasan mengenai *marketing mix-8p* (Kotler dkk (2001):

a. *Product* (Produk)

Produk merupakan bagian terpenting dalam sebuah kegiatan pemasaran. Strategi produk dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya. Pembelian sebuah produk bukan hanya sekedar untuk memiliki produk tersebut tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Kotler dkk, 2001).

b. *Price* (Harga)

Menurut Kotler dkk (2001) menyatakan bahwa harga merupakan pengorbanan ekonomis yang dilakukan pelanggan untuk memperoleh produk atau jasa. Selain itu harga merupakan faktor yang penting untuk konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi atau tidak (Kotler dkk, 2001). Harga dikatakan mahal, murah atau biasa-biasa saja dari setiap individu tidaklah harus sama, karena tergantung dari persepsi individu yang dilatar belakangi oleh lingkungan kehidupan dan kondisi individu (Kotler dkk, 2001).

c. *Promotion* (Promosi)

Promosi adalah kegiatan memberikan informasi dari penjual kepada konsumen atau pihak lain dalam saluran penjualan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku. Melalui periklanan suatu perusahaan mengarahkan komunikasi persuasif pada pembeli sasaran dan masyarakat melalui media-media yang disebut dengan media massa seperti Koran, majalah, tabloid, radio, televisi dan *direct mail* (Kotler dkk, 2001). Media promosi yang dapat digunakan pada bisnis ini antara lain Periklanan, Promosi penjualan, Publisitas dan hubungan masyarakat, dan Pemasaran langsung. Penentuan media promosi yang akan digunakan didasarkan pada jenis dan bentuk produk itu sendiri.

d. *Place* (Saluran Distribusi)

Kotler dan Armstrong (2001) menyatakan bahwa “Saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan segala kegiatan (Fungsi) yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen ke konsumen”. Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa saluran distribusi suatu barang adalah keseluruhan kegiatan atau fungsi untuk memindahkan produk disertai dengan hak pemilikannya dari produsen ke konsumen akhir atau pemakai industri. Distribusi berkaitan dengan kemudahan memperoleh produk di pasar dan tersedia saat konsumen mencarinya. Distribusi memperlihatkan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjadikan produk atau jasa diperoleh dan tersedia bagi konsumen sasaran.

e. *People*

Yang dimaksud partisipan disini adalah karyawan yang membantu melayani maupun penjualan, atau orang-orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penjualan itu sendiri.

f. *Process* (Proses)

Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang. Pengelola klinik melalui front liner sering menawarkan berbagai macam bentuk pelayanan untuk tujuan menarik konsumen. Fasilitas jasa konsultasi dokter gratis, pengiriman produk, *credit card*, *card member* dan fasilitas layanan yang berpengaruh pada *image* perusahaan.

g. *Physical evidence* (Lingkungan fisik)

Lingkungan fisik adalah keadaan atau kondisi yang di dalamnya juga termasuk suasana klinik yang merupakan tempat beroperasinya jasa layanan perawatan dan kecantikan kulit. Karakteristik lingkungan fisik merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan situasi. Yang dimaksud dengan situasi ini adalah situasi dan kondisi geografi dan lingkungan institusi, dekorasi, ruangan, suara, aroma, cahaya, cuaca, pelatakan dan layout yang nampak atau lingkungan yang penting sebagai obyek stimuli (Kotler dkk, 2001).

h. *Productivity* dan *Quality*

Produktivitas adalah di lihat dari efisiensi masukan-masukan layanan yang ditransformasikan ke dalam hasil layanan yang dapat menambah nilai bagi pelanggan, sedangkan kualitas adalah suatu layanan yang dapat memuaskan pelanggan karena dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan.

2.2.2. Analisis Menentukan Prioritas dengan Metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG)

Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) adalah salah satu metode skoring untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Pada tahap ini masing-masing masalah dinilai tingkat risiko dan dampaknya. Bila telah didapatkan jumlah skor maka dapat menentukan prioritas masalah. Langkah skoring dengan menggunakan metode USG adalah membuat daftar akar masalah, membuat tabel matriks prioritas masalah dengan bobot skoring 1-5 dan nilai yang tertinggi sebagai prioritas masalah. Untuk lebih jelasnya, pengertian *urgency, seriousness, dan growth* dapat diuraikan sebagai berikut (Kotler dkk, 2001):

a. Urgency

Seberapa mendesak isu tersebut harus dibahas dan dihubungkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu tuntutan memecahkan masalah yang menyebabkan isu tadi.

b. Seriousness

Seberapa serius isu perlu dibahas dan dihubungkan dengan akibat yang timbul dengan penundaan pemecahan masalah yang menimbulkan isu tersebut atau akibat yang menimbulkan masalah lain kalau masalah penyebab isu tidak dipecahkan. Perlu dimengerti bahwa dalam keadaan yang sama, suatu masalah yang dapat menimbulkan masalah lain adalah lebih serius bila dibandingkan dengan suatu masalah lain yang berdiri sendiri.

c. Growth

Seberapa kemungkinan-kemungkinannya isu tersebut menjadi berkembang dikaitkan kemungkinan masalah penyebab isu akan makin memburuk kalau dibiarkan.

Metode USG merupakan salah satu cara menetapkan urutan prioritas masalah dengan metode teknik scoring. Proses untuk metode USG dilaksanakan dengan memperhatikan urgensi dari masalah, keseriusan masalah yang dihadapi, serta kemungkinan berkembangnya masalah tersebut semakin besar. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Urgency* atau urgensi, yaitu dilihat dari tersedianya waktu, mendesak atau tidak masalah tersebut diselesaikan.

- b. *Seriousness* atau tingkat keseriusan dari masalah, yakni dengan melihat dampak masalah tersebut terhadap produktifitas kerja, pengaruh terhadap keberhasilan, membahayakan system atau tidak.
- c. *Growth* atau tingkat perkembangan masalah yakni apakah masalah tersebut berkembang sedemikian rupa sehingga sulit untuk dicegah.

Penggunaan metode USG dalam penentuan prioritas masalah dilaksanakan apabila pihak perencana telah siap mengatasi masalah yang ada, serta hal yang sangat dipentingkan adalah aspek yang ada dimasyarakat dan aspek dari masalah itu sendiri. Adapun keterangan pemberian skor dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Keterangan pemberian Skor

5	Sangat penting
4	Penting
3	Netral
2	Tidak penting
1	Sangat tidak Penting

2.2.3. Analisis *Strength, Weakness, Opportunities and Threat (SWOT)*

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Kotler dkk, 2001) mengenai analisis SWOT yaitu:

a. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan (*Strength*) adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar. Kekuatan dapat

terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan, pemasaran dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

c. *Opportunity* (Kesempatan)

Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan–kecenderungan penting yang merupakan salah satu sumber peluang adalah identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan pembeli yang dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

d. *Threat* (Ancaman)

Ancaman (*Threat*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawarkan pembeli, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman keberhasilan suatu perusahaan.

Beberapa ahli berpendapat dalam penelitian oleh Nurhayati (2009) mengenai analisis SWOT antara lain:

- a. *We Chow Hou* dan *Khai Lee Sheang* berpendapat bahwa : "Analisis SWOT merupakan analisis perbandingan yang dilakukan perusahaan sebelum memulai merancang strategi perusahaan".
- b. Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur – unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur – unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Untuk menganalisis dengan metode SWOT maka perlu terlebih dahulu membedakan antara faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) (Nurhayati, 2009).

a. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan merupakan dasar bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan, sedangkan kelemahan muncul sebagai faktor yang membatasi serta mencegah manajemen untuk merealisasikan potensi yang sesungguhnya. Kelemahan ini kadang-kadang tidak disadari keberadaannya, oleh karena itu kelemahan bukan saja harus diidentifikasi tetapi harus diikuti oleh kesiapan pihak manajemen untuk menerima kenyataan bahwa perusahaannya memiliki kelemahan. Penelitian kelemahan dan kekuatan secara objektif akan timbul disebabkan oleh banyaknya kasus kegagalan serta keberhasilan, berarti keberhasilan dalam melakukan kebijaksanaan, prosedur, implementasi, strategi dan teknik yang pernah dilakukan oleh perusahaan.

b. Analisis Peluang dan Ancaman

Peluang menunjukkan kondisi lingkungan yang kita harapkan mempunyai dampak yang menguntungkan bagi manajemen, sedangkan ancaman menunjukkan kekuatan yang datang dari lingkungan eksternal yang menimbulkan kerugian bagi manajemen seperti merugikan dalam pelaksanaan program kerja, mencegah pencapaian sasaran atau merusak strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.4. Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut:

- a. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
- b. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.

- c. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam system analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah:

- a. Kesatuan (*Unity*) AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
- b. Kompleksitas (*Complexity*) AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
- c. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*) AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
- d. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*) AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.
- e. Pengukuran (*Measurement*) AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
- f. Konsistensi (*Consistency*) AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
- g. Sintesis (*Synthesis*) AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

Trade Off AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

- a. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*) AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
- b. Pengulangan Proses (*Process Repetition*) AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

- a. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.

- b. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.2.5. Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan)

Dalam melakukan suatu penelitian diperlukan suatu cara atau metode yang tepat yang dapat digunakan untuk penelitian, salah satu metode atau alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Fishbone*. *Fishbone* diagram atau diagram tulang ikan merupakan diagram yang menggambarkan hubungan antara karakteristik kualitas/Akibat dengan faktor-faktornya/penyebabnya sehingga didapatkan suatu hubungan sebab akibat untuk mencari akar dari suatu pokok permasalahan ditinjau dari berbagai faktor yang ada. Definisi lain menyatakan diagram tulang ikan atau fishbone diagram adalah salah satu metode / tool di dalam meningkatkan kualitas. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram Sebab-Akibat atau *cause effect* diagram. Penemunya adalah seorang ilmuwan Jepang pada tahun 60-an. Bernama Dr. Kaoru Ishikawa, ilmuwan kelahiran 1915 di Tokyo Jepang yang juga alumni teknik kimia Universitas Tokyo. Sehingga sering juga disebut dengan diagram ishikawa. Metode tersebut awalnya lebih banyak digunakan untuk manajemen kualitas. Yang menggunakan data verbal (*non-numerical*) atau data kualitatif. Dr. Ishikawa juga ditengarai sebagai orang pertama yang memperkenalkan 7 alat atau metode pengendalian kualitas (*7 tools*). Yakni *fishbone diagram*, *control chart*, *run chart*, *histogram*, *scatter diagram*, *pareto chart*, dan *flowchart* (Kotler dkk, 2001). Dikatakan Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan) karena memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan diagram *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu (Kotler dkk, 2001). Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan) / *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat)/ Ishikawa telah menciptakan ide cemerlang yang dapat membantu dan memampukan setiap orang atau organisasi/perusahaan dalam menyelesaikan masalah dengan tuntas sampai ke akarnya. Kebiasaan untuk mengumpulkan beberapa orang yang

mempunyai pengalaman dan keahlian memadai menyangkut problem yang dihadapi oleh perusahaan Semua anggota tim memberikan pandangan dan pendapat dalam mengidentifikasi semua pertimbangan mengapa masalah tersebut terjadi. Kebersamaan sangat diperlukan di sini, juga kebebasan memberikan pendapat dan pandangan setiap individu. Jadi sebenarnya dengan adanya diagram ini sangatlah bermanfaat bagi perusahaan, tidak hanya dapat menyelesaikan masalah sampai akhirnya namun bisa mengasah kemampuan berpendapat bagi orang – orang yang masuk dalam tim identifikasi masalah perusahaan yang dalam mencari sebab masalah menggunakan diagram tulang ikan.

2.2.6. Strategi Pemasaran

Dalam suatu pengembangan atau penelitian untuk penentuan strategi diperlukan suatu pemahaman yang mendalam, sederhana dan konferhensi terkait pengertian strategi. Nurhayati (2009) menyatakan pengertian strategi yaitu sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan melalui misi. Ia menyebutkan tanpa strategi yang tepat maka sumber daya perusahaan akan terhambur konsumsinya. Kotler dan Keller (2009) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam bukunya terdapat pengertian strategi oleh beberapa ahli yaitu:

- a. Porter berpendapat bahwa strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
- b. Chandler mengemukakan bahwa pengertian dari strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Untuk itu dalam bukunya, Rangkuti (2006) mengatakan pengertian dari strategi bisnis yaitu alat untuk mencapai tujuan organisasi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Adapun macam-macam strategi terbagi menjadi tiga bagian utama yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus (David, 2011).

- a. Pada strategi yang pertama yaitu *cost leadership* menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika ia dapat memberikan harga jual yang

lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kuantitas produk yang sama. Dengan harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh organisasi tersebut karena melakukan pemanfaatan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Selain itu efisiensi biaya juga dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

- b. Jenis strategi kedua adalah diferensiasi, dimana suatu organisasi atau perusahaan dapat melakukan strateginya dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya, misalnya persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Strategi ini merupakan strategi digunakan untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau disebut diferensiasi itu sendiri.
- c. Strategi terakhir adalah strategi fokus yang juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Dengan kata lain strategi ini difokuskan untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Strategi fokus didasarkan pada usaha untuk memenuhi kebutuhan khusus dari pelanggan dengan lini produk yang sedikit. Hal ini untuk menghindari dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

2.2.7. Pengertian pemasaran

Kenyataannya kebanyakan kalangan masih belum begitu memahami arti dari pemasaran. Sering kali pemasaran diartikan secara terpisah sebagai kegiatan penjualan atau promosi. Padahal keduanya hanya merupakan bagian dari kegiatan pemasaran secara keseluruhan. Menurut Kotler dan Keller (2009) pengertian pemasaran dari sudut pandang manajerial adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menghantarkan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemegang kepentingannya. Menurut Kotler dan Keller (2009) pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan

melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran. Menurut Kotler dan Keller (2009) pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Menurut Sunyoto (2013) pada intinya kegiatan pemasaran meliputi:

- a. Tekanannya pada keinginan pelanggan
- b. Perusahaan pertama-tama menentukan apa yang diinginkan konsumen dan kemudian membuat atau mencari jalan keluarnya bagaimana membuat dan menyerahkan produk untuk memenuhi keinginan konsumen.
- c. Manajemen berorientasi ke laba usaha.
- d. Perencanaan berorientasi ke hasil jangka panjang, berdasarkan produk-produk baru, pasar esok dan pertumbuhan yang akan datang.
- e. Tekanannya pada keinginan pembeli.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran mencakup keseluruhan aktivitas yang dikelola perusahaan dalam rangka menciptakan produk yang tepat dan kemudian memastikan produk tersebut sampai ke tangan konsumen dengan urutan proses atau langkah-langkah yang telah dirancang agar memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Untuk dapat melakukan pengembangan usaha maka salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan manajemen strategi yang tepat. Menurut David (2011), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Definisi yang lain dijelaskan oleh Setiawan (2011), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu dengan manajemen strategi yang tepat akan membuat kehadiran kompetitor yang bersaing terhadap suatu usaha bisnis tidak menjadi ancaman yang berlebih. Seperti yang terjadi pada penelitian terdahulu oleh Sudantoko (2010), Nurhayati (2009) yang menerapkan manajemen strategi.

Dalam rangka menyelesaikan isu persaingan ketat dengan kompetitor yang mampu menawarkan harga lebih murah dibandingkan UKM. Hal ini tentu saja membawa kerugian bagi UKM dimana keberadaan pasar lokal akan semakin menurun jumlahnya. Selain itu keberadaan teknologi yang semakin hari kian

berkembang juga menjadi ancaman bagi suatu unit bisnis apabila tidak dapat menyesuaikan dengan kondisi tersebut. Penelitian di UKM Batik Garutan RM di Lembaga Intermediasi UKM (BIT) menunjukkan bahwa manajemen strategi dirasa perlu untuk menangani masalah sistem yang diterapkan dalam bisnis UKM masih cenderung tradisional didukung dengan keterbatasan sarana teknologi. Oleh karenanya upaya pengembangan usaha perlu dilakukan dengan tujuan mempertahankan jalannya proses bisnis masing-masing UKM. Penelitian lain menambahkan bahwa prinsip dari manajemen strategi yaitu pengambilan keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi tersebut unggul, dapat bertahan hidup atau menghadapi kemunduran. Untuk itu ditambahkan dalam penelitiannya bahwa tugas manajemen strategis adalah menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi semaksimal mungkin pada kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Hal ini sesuai dengan tujuan manajemen strategi yang disebutkan Yusup dkk (2015) yaitu untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda serta perencanaan jangka panjang. Apabila dilihat dari definisi dan tujuannya, manajemen strategi sangat cocok untuk diperhatikan lebih lanjut bagi usaha bisnis skala kecil atau usaha kecil menengah (UKM). Pernyataan tersebut memberikan pandangan bahwa manajemen strategi dapat menjawab masalah adanya peluang pada bisnis yang memiliki potensi untuk dapat dikembangkan lebih lagi. Namun seperti telah dijelaskan pada latar belakang bahwa kondisi UKM kebanyakan kurang begitu paham dengan konsep manajemen sehingga menjadi hambatan bagi pengusaha untuk mengembangkan UKM ke taraf yang lebih maju. Adapun ditambahkan bahwa manajemen strategi memiliki fokus pada upaya untuk mencapai integrasi pada manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi. Adapun dari ketujuh penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya manajemen strategi dalam suatu usaha bisnis sehingga ditetapkan sebagai tujuan dalam masing-masing penelitiannya. Sudantoko (2010) menyebutkan tujuan penelitiannya yaitu untuk menentukan strategi pengembangan industri. yang memiliki tujuan untuk merancang strategi untuk pengembangan usaha. Nurhayati (2009) pun menetapkan tujuan penelitiannya terkait penentuan strategi *sustainability* dengan mengambil keuntungan pada kekuatan dan peluang serta menguatkan kelemahan dan mengembangkan pertahanan terbaik dari ancaman yang ada.

2.2.8. Pengertian *Standard Operating Procedure (SOP)*

Pengertian *Standard Operating Procedure (SOP)* dapat mempunyai makna yang berbeda bagi setiap orang, tergantung dari kriteria dan konteksnya. Berikut adalah pengertian *Standard Operating Procedure (SOP)* menurut sumber, (*SOP Standard Operating Procedure* atau yang diterjemahkan menjadi (*PSO*) *Prosedur Standar Operasi* adalah sistem yang di susun untuk memudahkan, merapikan, dan menertibkan pekerjaan. *SOP* memiliki tiga uraian yaitu *standard*, *operating*, dan *procedure*. Ketiga uraian tersebut akan diuraikan di bawah ini Kotler dan Keller (2009):

- A. *Standard* mengandung pengertian seperti tertera di bawah ini.
 - 1. Ketentuan yang menjadi acuan pokok.
 - 2. Sebagai acuan, di mana setiap anggota harus mematuhi standar tersebut.
 - 3. Bisa juga sebagai hukum yang harus ditaati dengan kesepakatan tertentu.
 - 4. Maka dari itu, yang perlu ditekankan adalah sifatnya mengikat.
- B. *Operating* mengandung arti sebagai berikut dibawah ini.
 - 1. Dipahami lebih kepada aktivitas kerja yang aplikatif.
 - 2. Aktivitas tersebut menggambarkan alur kegiatan kerja baik yang rutin maupun nonrutin.
 - 3. Operasional adalah kegiatan kerja atau aktivitas-aktivitas di dalamnya yang terkait dengan kaidah-kaidah yang sudah ditentukan.
 - 4. Dalam penerapannya, aktivitas-aktivitas tersebut harus sesuai dengan kaidah atau standar yang diberlakukan.
- C. *Procedure* mengandung arti sebagai berikut ini.
 - 1. Langkah atau tahapan yang berhubungan dengan proses dalam aktivitas kerja.
 - 2. Sebagai prosedur harus dideskripsikan secara jelas dan terperinci.
 - 3. Prosedur dapat berupa gambar atau rincian tulisan.