

BAB 3

PENENTUAN ALTERNATIF SOLUSI DAN PEMILIHAN SOLUSI

3.1. Identifikasi Akar Masalah

Identifikasi akar masalah bertujuan untuk menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi atau terjadi diperusahaan. Identifikasi akar masalah ini menggunakan *tools* diantaranya adalah observasi, wawancara, kuisioner, dan dokumen. Pada penelitian ini *tools* yang digunakan dalam melakukan pencarian akar masalah adalah dengan wawancara dan observasi. Kemudian setelah dilakukannya wawancara dan observasi, maka dibuatlah diagram interelasi untuk melihat permasalahan utama yang harus atau dapat diselesaikan. Tabel 3.1 hingga tabel 3.3. merupakan hasil wawancara dengan metode 5 *Whys* yang dimana wawancara ini dilakukan dengan 3 *stakeholder*.

Tabel 3.1. Pertanyaan 5 *Whys Stakeholders* Pertama

Nama Pengamat :	Clarissa Adelia A	
Hari/Tanggal :	03 Oktober 2022	
Nama Perusahaan :	Toko X	
Jenis Perusahaan :	Jasa dan Barang	
Jabatan :	Pemilik	
Tugas dan Tanggung Jawab :	Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang terjadi didalam Toko X	
Permasalahan yang Terjadi :	Penurunan Penjualan	
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Kenapa terjadi adanya penurunan penjualan?	Karena pembelian barang semakin menurun dan tidak adanya <i>service</i> yang masuk.
2	Kenapa pembelian barang semakin menurun?	Karena hanya pelanggan lama saja yang datang dan tidak adan pelanggan baru yang melakukan pembelian disini.
3	Kenapa tidak ada pelanggan baru yang melakukan pembelian?	Karena tidak dilakukannya promosi ataupun periklanan oleh toko secara meluas.
4	Kenapa tidak dilakukannya promosi ataupun periklanan oleh toko secara meluas?	Karena pemilik masih memegang promosi semuanya sendiri menggunakan akun pribadi
5	Kenapa pemilik mempromosikannya menggunakan akun pribadi saja?	Karena pemilik kurang mengetahui cara menggunakan media sosial dan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan mereka.

Tabel 3.2. Pertanyaan 5 *Whys Stakeholders* Kedua

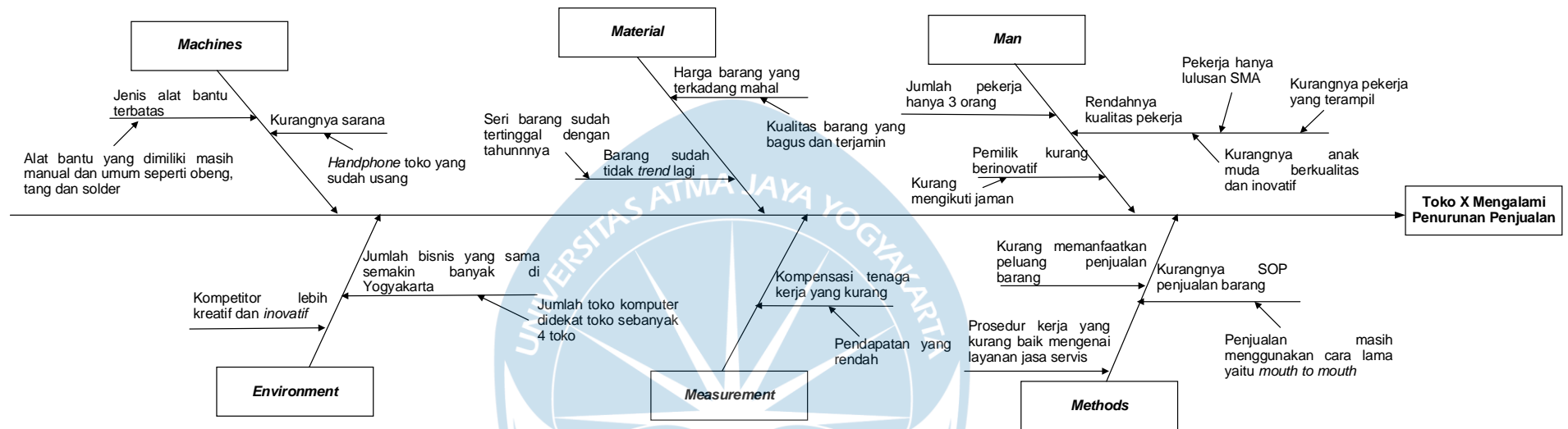
Nama Pengamat :	Clarissa Adelia A	
Hari/Tanggal :	03 Oktober 2022	
Nama Perusahaan :	Toko X	
Jenis Perusahaan :	Jasa dan Barang	
Jabatan :	<i>Finance & Accounting</i>	
Tugas dan Tanggung Jawab :	Bertanggung jawab atas pembukuan mengenai laporan keuangan toko	
Permasalahan yang Terjadi :	Penurunan Penjualan	
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Kenapa terjadi adanya penurunan penjualan?	Kurangnya promosi yang dilakukan oleh pemilik dan pelanggan hanya itu-itu saja.
2	Kenapa promosi kurang dilakukan oleh pemilik?	Karena tidak ada bagian khusus yang dapat memegang bagian promosi.
3	Kenapa tidak ada bagian khusus yang memegang pekerjaan tersebut?	Karena toko tidak memiliki karyawan khusus yang mengerti di bidang promosi.
4	Kenapa pemilik tidak melakukan perekrutan orang khusus dibagian promosi?	Karena toko belum berani menambah jumlah pekerja
5	Kenapa toko belum berani menambah jumlah pekerja?	Karena pendapatan toko belum begitu banyak

Tabel 3.3. Pertanyaan 5 *Whys Stakeholders* Ketiga

Nama Pengamat :	Clarissa Adelia A	
Hari/Tanggal :	03 Oktober 2022	
Nama Perusahaan :	Toko X	
Jenis Perusahaan :	Jasa dan Barang	
Jabatan :	Karyawan	
Tugas dan Tanggung Jawab :	Bertanggung jawab antar barang dan pelayanan jasa lainnya.	
Permasalahan yang Terjadi :	Penurunan Penjualan	
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Kenapa pendapatan toko tidak bertambah?	Karena penjualan kurang meningkat dan terdapat adanya kerugian
2	Kenapa terdapat adanya kerugian?	Karena adanya beberapa <i>stock</i> barang yang tidak laku terjual
3	Kenapa terdapat adanya <i>stock</i> barang yang tidak laku terjual?	Karena kebutuhan tiap pelanggan berbeda-beda dan tidak banyak orang yang mengetahui toko ini
4	Kenapa hanya beberapa orang saja yang mengetahui toko ini?	Karena kurang nya jaringan yang meluas
5	Kenapa kurangnya jaringan yang meluas?	Karena toko masih <i>offline store</i> sehingga susah untuk diketahui orang banyak

Jawaban tiap *stakeholder* ini didukung dengan 1 orang *customer* yang berada di lokasi pada saat dilakukannya wawancara. *Customer* merasa jika mereka kesulitan dalam mengetahui jenis barang apa yang dijualkan, mengingat pemilik tidak memiliki katalog mengenai barang yang mereka jualkan dan biasanya para *customer* akan menanyakan melalui *chat* WA mengenai ketersediaan barang tersebut. Berdasarkan pada tabel 3.1 hingga tabel 3.2 dan wawancara dengan *customer*, maka dilakukannya pembuatan *Fishbone* diagram dengan tujuan untuk melihat penyebab utama dan faktor-faktor lainnya yang menjadi pengaruh terjadinya permasalahan di Toko X.





Gambar 3.1. Fishbone Diagram Analisis Penurunan Penjualan di Toko X

Dapat dilihat pada gambar 3.1 mengenai *Fishbone* diagram toko X. Terdapat 6 faktor yang mendasari terjadinya penurunan penjualan di Toko X, berikut penjelasannya :

a. *Man* (manusia)

Analisis faktor pertama adalah manusia, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh manusia yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Analisis faktor penyebab yang pertama adalah pemilik kurang berinovatif, hal ini dikarenakan pemilik tidak mengikuti perkembangan jaman dan tidak meningkatkan inovasi dalam berjualan. Kedua, kualitas pekerja yang rendah, hal ini dikarenakan pekerja merupakan lulusan SMA, keterampilan kurang dan kurang berinovatif serta pekerja hanya berfokus pada kegiatan mereka yaitu pengiriman barang dan teknisi komputer saja. Ketiga, jumlah pekerja yang sedikit yaitu berjumlah 3 orang dimana hanya ada teknisi, karyawan dan *finance accounting*.

b. *Method* (Metode)

Analisis faktor kedua adalah metode, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh metode yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Analisis faktor penyebab yang pertama adalah kurangnya SOP penjualan barang, hal ini dikarenakan tidak adanya peningkatan dalam cara berjualan dan masih menggunakan cara lama yaitu *mouth to mouth*. Kedua, kurang memanfaatkan segala peluang yang ada mengenai cara atau metode berjualan barang yang baik dan benar di zaman sekarang. Ketiga, prosedur kerja yang kurang baik mengenai layanan jasa servis barang, hal ini didapatkan dari *google review* mengenai keluhan *customer* mengenai layanan jasa yang tidak memuaskan mengenai servis.

c. *Material* (Material)

Analisis faktor ketiga adalah material, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh material yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Mengingat Toko X merupakan toko ritel maka mereka tidak melakukan produksi barang sendiri sehingga analisis faktor penyebab yang pertama adalah barang yang dijual toko sudah tidak *trend* lagi, hal ini dikarenakan seri barang sudah tertinggal dengan tahunnya dan juga merupakan barang yang tidak laku sehingga terdapat *stock* barang lama menumpuk yang masih berusaha untuk dijual. Kedua, harga barang yang dijual terkadang mahal dibanding dengan toko lain, hal ini dikarenakan kualitas dan merk barang yang dijual oleh toko

terjamin sehingga menyebabkan konsumen lebih memilih membeli barang di toko lain yang memiliki harga rendah walaupun dengan merk yang tidak begitu jelas.

d. *Measurement* (Pengukuran)

Analisis faktor keempat adalah pengukuran, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh metode yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Analisis faktor penyebab adalah pada kompensasi tenaga kerja yang kurang, hal ini dikarenakan pendapatan pemilik rendah sehingga pemilik belum dapat menambahkan jumlah pekerja di toko.

e. *Machine* (Mesin)

Analisis faktor kelima adalah metode, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh metode yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Analisis faktor penyebab yang pertama adalah jenis alat bantu terbatas, hal ini dikarenakan pemilik hanya memiliki alat bantu manual seperti obeng, tang dan solder sehingga jika dibandingkan dengan toko lain yang memiliki alat bantu servis lebih lengkap membuat orang memilih untuk servis di toko lain serta pemilik hanya dapat menerima servis tertentu saja karena keterbatasan alat bantu. Kedua, kurangnya sarana, pemilik hanya memiliki *handphone* toko yang sudah usang sehingga hanya dapat digunakan sebagai media komunikasi dengan *customer* lewat SMS saja (mengabari servis jadi), sedangkan untuk kebutuhan lain seperti menawarkan barang hanya menggunakan *handphone* pribadi pemilik.

f. *Environment* (Lingkungan)

Analisis faktor keenam adalah metode, terdapat adanya beberapa akar masalah yang disebabkan oleh metode yang menyebabkan Toko X mengalami penurunan penjualan. Analisis faktor penyebab yang pertama adalah kompetitor lebih kreatif dan inovatif dalam melakukan pemasaran dan *branding* nama toko mereka, walaupun merupakan toko komputer baru hal ini membantu nama toko tersebut menjadi lebih dikenal dibandingkan dengan toko komputer yang sudah lama buka. Kedua, jenis bisnis yang sama semakin banyak di Yogyakarta, hal ini terlihat dari jumlah toko komputer di dekat toko sebanyak 4 toko dan dimana merupakan toko yang baru buka namun memiliki *branding* nama yang kuat, sehingga membuat nama toko mulai tertutup oleh toko komputer yang baru.

Maka dari peninjauan tiap faktor dilakukannya perbaikan bertahap, dimana dilakukannya perbaikan kepada akar masalah analisis faktor yang sekiranya pada saat ini dapat diperbaiki dan dibuatkan usulan strategi. Berdasarkan hasil *fishbone*

diagram dan penjelasannya maka solusi yang dapat diberikan terhadap permasalahan yang terjadi adalah perbaikan terhadap cara berjualan toko dan mulai memperkenalkan peluang apa saja yang dapat digunakan disaat ini untuk meningkatkan penjualan di Toko X. Sehingga perbaikan cara pemasaran Toko X perlu dilakukannya evaluasi dan dikembangkan, mengingat para kompetitor lebih kreatif dan berinovatif terhadap bisnis mereka terutama cara melakukan *branding* nama toko mereka serta jumlah bisnis yang sejenis semakin banyak.

3.2. Penentuan Alternatif Solusi

Pada bagian penentuan alternatif solusi ini, terdapat 3 alternatif solusi yang diperkirakan dapat menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh objek. Alternatif solusi terpilih, telah melalui tahap diskusi dengan *stakeholder* mengenai persetujuan kedua alternatif solusi yang akan diajukan, maka didapatkan alternatif solusi pada tabel 3.4.

Tabel 3.4. Penentuan Alternatif Solusi

Akar Masalah	Solusi	Faktor Pertimbangan	Alternatif Solusi	
			Ya	Tidak
Tidak adanya strategi pemasaran yang baik dan benar	Melakukan peningkatan pangsa pasar.	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki akun sosial media yang dijangkau banyak orang. - Memiliki <i>E-commerce</i>. - Menambah SDM untuk mengelolah akun media sosial dan <i>e-commerce</i>. 	✓	
	Melakukan permintaan konsumen mengenai harga, kualitas produk, <i>brand</i> , <i>tangible</i> dan pelayanan.	<ul style="list-style-type: none"> - Barang yang dijualkan, merupakan barang produksi sendiri. - Mengeluarkan biaya untuk melakukan perombakan tempat. - Keakuratan hasil tidak dapat dikatakan tepat, tergantung dengan pengisian pelanggan sebelumnya. - Membutuhkan waktu dalam melihat hasil. 		✓
	Melakukan evaluasi baik secara internal (kualitas produk, lokasi, harga, kenyamanan toko, merk, kurangnya karyawan dan kurangnya penjualan pada <i>marketplace</i> I) dan eksternal (perkembangan model, kalah dalam bidang promosi, pesaing semakin banyak, dan perkembangan penjualan <i>online</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Barang yang dijualkan merupakan barang produksi dan ritel. - Melakukan kerjasama dengan pengusaha sebidang. - Melakukan promosi dengan media sosial. - Melihat secara langsung masalah internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. 	✓	

3.3. Pemilihan Solusi

Pada bagian pemilihan solusi ini didapatkan dari penelitian terdahulu. Dapat dilihat pada tabel 3.4 terdapat adanya 3 alternatif solusi yang dimana kedua alternatif solusi tersebut didapatkan dari penelitian terdahulu. Alternatif solusi pertama adalah melakukan peningkatan pangsa pasar, yang didapatkan dari penelitian (Permata dkk, 2019) mengenai Toko Roti Ayah dimana didalam penelitian ini ingin dilakukannya identifikasi permasalahan penurunan penjualan dan peningkatan pangsa pasar. Maka dilakukannya analisa dengan melakukan perhitungan nilai IFE dan EFE untuk menjadi dasar penyusunan matrik IE, dimana Rubby Hijab mendapatkan nilai IFE sebesar 0,28 dan nilai EFE sebesar 0,935. Dengan kedua hasil tersebut membuat Toko Roti Ayah perlu melakukan strategi intensif dan strategi integratif. Untuk hal tersebut dilakukannya perluasan pangsa pasar dengan melakukan promosi, sama halnya dengan Toko X yang sangat minim sekali dalam melakukan promosi, maka perlu dilakukannya promosi juga. Kemudian, strategi lain yang perlu dilakukan adalah peningkatan pelayanan, kualitas produk, dan perbaikan dalam sistem manajemennya. Berdasarkan diskusi dengan *stakeholder* solusi ini dapat digunakan dibagian implementasi promosi dengan media sosial.

Alternatif solusi kedua, melakukan permintaan konsumen mengenai harga, *tangible*, pelayanan, *brand* dan kualitas produk yang didapatkan dari penelitian (Wahyudi, 2019). Penelitian ini dilakukan dengan mengamati perusahaan manufaktur industri kayu yang memproduksi *stand booth* dan menjual atau menyewakannya. Pada penelitian ini dilakukan uji definisi dan pengukuran variabel terdapat 5 variabel yang digunakan yaitu harga (X1), *tangible* (X2), pelayanan (X3), *brand* (X4) dan kualitas produk (X5) dimana kelima variabel ini digunakan untuk keputusan pembelian nantinya. Berdasarkan hasil dari analisis dan perhitungan variabel didapatkan urutan variabel yang paling mempengaruhi keputusan pembelian konsumen adalah X5, X3, X4, X1 dan X2. Maka pada penelitian ini didapatkan hasil perlu dilakukannya pengecekan kualitas produk namun harga tidak begitu mahal, penambahan variasi dan melakukan pendekatan pada konsumen dalam melakukan strategi marketing yang baik. Alternatif solusi kedua ini memungkinkan untuk diimplementasikan namun membutuhkan responden (*customer* lama) yang dimana hasil dari pengisian kusioner belum tentu tepat dan tidak dapat dipastikan kebenarannya, penelitian ini juga memerlukan waktu yang lama dalam menganalisis dan melihat hasilnya. Keinginan *customer*

mengenai kualitas produk yang tinggi dengan harga yang rendah, kurang dapat diimplementasikan terhadap barang ritel elektronik dikarenakan kualitas barang bagus sesuai dengan harga yang di berikan.

Alternatif ketiga, melakukan evaluasi dilihat dari segi internal dan eksternal, yang artinya melihat faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi terjadinya permasalahan di perusahaan. Alternatif ini didasari dengan penelitian dari (Hajidah dkk, 2022) dimana penelitian ini dilakukan dengan mengamati perusahaan di bidang *fashion*. Faktor internal yang ada di perusahaan diantaranya ada kualitas produk, lokasi, harga, kenyamanan toko, merk, kurangnya karyawan dan kurangnya penjualan pada *marketplace*. Sedangkan, faktor eksternal nya adalah perkembangan model, kalah dalam bidang promosi, pesaing semakin banyak, dan perkembangan penjualan *online*. Kedua faktor ini didasari oleh 4 faktor utama yaitu produk, harga, lokasi dan promosi. Maka setelah dilakukan evaluasi dan didapatkan skor pada faktor internal terbesar pada kualitas produk (0,68) dan harga (0,68), sedangkan pada faktor eksternal terbesar pada perkembangan busana muslim (0,75) dan mayoritas penduduk Indonesia (0,75). Alternatif ketiga ini, memungkinkan untuk diimplementasikan dikarenakan dengan alternatif ini maka akan dilakukannya pencarian untuk faktor internal dan eksternalnya yang terjadi di Toko X, kemudian dilakukannya peninjauan ulang serta evaluasi ulang. Sehingga akan diketahui faktor-faktor mana yang harus dilakukannya perbaikan dan diperhatikan penuh.

3.4. Pemilihan Metode dan Tools

Pada tabel 2.1 hingga tabel 2.3 merupakan penelitian terdahulu yang dimana terdapat beberapa metode yang digunakan didalam penelitian tiap jurnalnya. Terdapat adanya 6 metode yang ditemukan didalam penelitian terdahulu yaitu *FAST*, *SWOT*, *SWOT-AHP*, *mix marketing*, *PLS-SEM* dan *QSPM*.

Toko X ini memiliki permasalahan yang dimana salah satu penyebab permasalahan-nya adalah kurangnya strategi pemasaran yang baik dan benar. Alasan adanya penyebab ini dikarenakan Toko X tidak memiliki *customer* yang baru dan banyak, dikarenakan kurangnya masyarakat dalam mengetahui toko ini. Sehingga dilakukannya pertimbangan antara 2 metode yang memungkinkan untuk di implementasikan yaitu *SWOT-AHP* dan *mix marketing* dengan 4P, pemilihan metode ini didasari dengan penelitian sebelumnya pada tabel 3.4 dalam faktor pertimbangannya. Metode *SWOT-AHP* ini adalah metode yang melakukan analisis

terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang diperkirakan terjadi didalam perusahaan, dimana setelah didapatkan tiap-tiap skor nya akan dibuatnya matriks internal-eksternal dan kemudian dibuatnya analisis matriks *SWOT* dengan melihat apa saja hal yang membuat permasalahan di perusahaan terjadi dengan membaginya kedalam *S*, *W*, *O*, *SO*, *WO*, *T*, *ST* dan *WT*. Kemudian dilakukannya metode *AHP* dengan cara membandingkan tingkat kepentingan antar internal dan eksternal mana yang memiliki kepentingan tertinggi mana yang tidak, dengan metode ini maka dapat dilihatnya faktor-faktor dan strategi yang harus dilakukan oleh Toko X dan tidak hanya itu saja pemilihan ini langsung dilakukan oleh para *stakeholder*, sehingga hasil pembobotan sesuai dengan keinginan mereka. Kemudian, metode kedua yang memungkinkan untuk dipilih dalam *mix marketing* yang dimana *mix marketing* merupakan sekumpulan variable-variabel didalam pemasaran bertujuan untuk meraih tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan. *Mix marketing* memiliki beberapa banyak jenis yaitu *4P*, *7P* dan *9P*. Dalam penentuan solusi yang digunakan *mix marketing 4P* menjadi solusi yang terpilih, dikarenakan ke-4 variabel ini akan menjadi poin yang diperhatikan oleh perusahaan yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Dalam permasalahan yang sedang dihadapi oleh Toko X variabel *promotion* menjadi salah satu variabel yang harus diperhatikan oleh perusahaan, mengingat Toko X tidak memiliki media sosial maupun *e-commerce* manapun untuk menunjang penjualan Toko X karena seiring berjalannya waktu kebutuhan media sosial dan *e-commerce* semakin tinggi, dengan begitu membuat beberapa bisnis memerlukannya. *Promotion* juga meningkatkan adanya intensif pembelian bagi para pelanggan dengan melalui adanya iklan dan juga membantu perusahaan untuk banyak dikenal oleh masyarakat luas. Kedua kombinasi metode ini dapat digunakan menjadi dasar dalam penentuan strategi pemasaran bagi Toko X, dimana Toko X dapat melihat kelebihan yang mereka miliki melalui *4P* dan di kombinasikan dengan hasil dari *SWOT-AHP* yang diharapkan dapat menjadi lebih optimal. Maka dalam melihat keseluruhan pemilihan alternatif solusi, metode dan *tools* didapatkan hasil bahwa seluruh alternatif solusi memungkinkan untuk diimplementasikan namun penelitian ini ingin fokus kepada permintaan dari para *stakeholder*. Sehingga *tools* yang terpilih adalah wawancara, pengisian kuisioner (internal perusahaan) dan *google review* (masukan para *customer*).