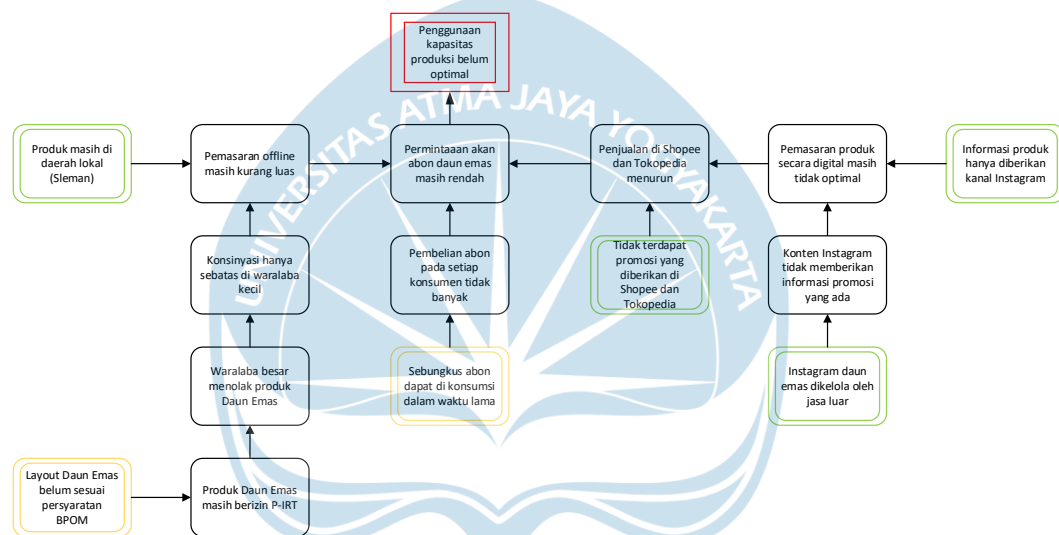


### BAB 3 PEMILIHAN ALTERNATIF SOLUSI

#### 3.1. Penelusuran Akar Masalah

##### 3.1.1. Pemetaan Hasil Temuan Observasi dan Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dan mengobservasi UMKM Daun Emas, penulis berusaha mencari tahu akar masalah dari *concern* utama dari pemilik yaitu penjualan produk yang masih relatif stagnan. Penulis menggunakan *interrelationship diagram* (IRD) untuk mencari tahu akar-akar masalah yang ada. IRD yang sudah dibuat oleh penulis dapat dilihat pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1. Interrelationship Diagram Daun Emas**

Berdasarkan IRD yang sudah dibuat oleh penulis dapat terindikasi 6 akar masalah pada efisiensi pemakaian mesin yang belum optimal dan keempatnya dapat diselesaikan yaitu:

- a. Penitipan produk masih di daerah lokal (Sleman)
- b. Layout Daun Emas belum sesuai persyaratan BPOM
- c. Sebungkus abon dapat dikonsumsi dalam waktu lama
- d. Tidak terdapat promosi yang diberikan di Shopee dan Tokopedia
- e. Instagram Daun Emas dikelola oleh jasa luar
- f. Informasi hanya disampaikan melalui Instagram

##### 3.1.2. Penentuan Akar Masalah Prioritas

Penentuan akar masalah prioritas yang akan dipecahkan dilakukan menggunakan

metode Eisenhower Matrix. Matriks ini digunakan untuk mempertimbangkan kepentingan dan urgensi dari masing-masing akar masalah sehingga akan didapatkan prioritas dari masalah. Hasil analisis akar masalah menggunakan metode Eisenhower Matrix dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Eisenhower Matrix Akar Masalah Daun Emas**

	<b>Urgent</b>	<b>Not Urgent</b>
<b>Important</b>	<b>Do</b>	<b>Decide</b>
	1. Distribusi produk masih di daerah lokal (Sleman) 2. Tidak terdapat promosi yang diberikan di Shopee dan Tokopedia 3. Informasi hanya disampaikan melalui Instagram	1. Layout Daun Emas belum sesuai persyaratan BPOM
<b>Not Important</b>	<b>Delegate</b>	<b>Eliminate</b>
		1. Sebungkus abon dapat dikonsumsi dalam waktu lama 2. Instagram Daun Emas dikelola oleh jasa luar

Berdasarkan Eisenhower Matrix yang telah dibuat, ditentukan bahwa akar masalah yang harus dijadikan prioritas adalah permasalahan distribusi produk yang masih di daerah lokal (P1). Hal ini menjadi permasalahan karena terbatasnya titik penitipan di Yogyakarta sehingga perlu mencari cara untuk distribusikan produk. Permasalahan kedua yang harus diselesaikan adalah tidak terdapatnya promosi yang diberikan di Shopee dan Tokopedia (P2). Apabila permasalahan ini dibiarkan terus menurun maka tingkatan toko akan turun. Penurunan juga disebabkan dengan promosi gencar yang diberikan oleh kompetitor sejenis pada *marketplace online*. Kemudian masalah terakhir yang harus diselesaikan adalah penyampaian informasi yang hanya diberikan di kanal Instagram (P3). Instagram Daun Emas sementara hanya digunakan untuk memberikan informasi mengenai produk. Hal tersebut menyebabkan adanya beberapa informasi seperti promosi tidak disampaikan pada penonton di Instagram dan juga menyebabkan informasi yang diberikan terbatas.

Terdapat juga permasalahan yang harus ditentukan waktu untuk dilakukan. Permasalahan tersebut yaitu produk Daun Emas yang masih berizin P-IRT sehingga waralaba besar tidak menerima penitipan produk di waralabanya. Akar permasalahan ini terjadi karena *layout* produksi yang tidak sesuai dengan

ketentuan dari BPOM. Namun permasalahan ini tidak dapat diselesaikan selama penelitian karena pemilik sudah berencana untuk mengganti layout dan sudah dijadwalkan pada Juli 2023.

Permasalahan mengenai sebungkus abon dapat dikonsumsi dalam waktu yang lama tidak dapat diselesaikan karena merupakan sesuatu yang tidak dapat dikontrol. Menurut survei yang pernah dilakukan oleh Bu Anis, pelanggan Daun Emas rata-rata mengkonsumsi sebungkus abon Daun Emas dalam kurun waktu 1 minggu hingga 2 minggu. Permasalahan mengenai jasa luar yang mengelola akun Instagram Daun Emas dapat dieliminasi karena pada bulan April atau Mei 2023 akan dicari seorang admin yang akan menangani Instagram dan postingan Daun Emas oleh pemilik.

### 3.2. Pengembangan Alternatif Solusi

Hasil tinjauan pustaka menunjukkan beberapa solusi yang pernah dilakukan pada penelitian pada objek dengan kasus yang serupa dengan objek penelitian. Alternatif solusi pada penelitian sebelumnya akan direkap dan diklasifikasikan pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Alternatif Solusi**

No	Problem	Alternate Solution	Sumber
1	Distribusi produk masih di daerah lokal (Sleman)	1. Menambah titik konsinyasi ke luar kota	Brainstorming
		2. Memanfaatkan <i>e-commerce</i>	Hardilawati (2020), Khoe (2021)
		3. Menambah titik konsinyasi ke waralaba besar	Brainstorming
2	Tidak terdapat promosi yang diberikan di Shopee dan Tokopedia	1. Memberikan potongan harga	Ngindia (2021), Khoe (2021)
		2. Memberikan paket bundling	Brainstorming
3	Informasi hanya disampaikan melalui Instagram	1. Promosi online dengan iklan berbayar	Khasanah (2019), Sofyan (2022), Sabry (2020), Akbar dkk (2022)
		2. Menggunakan beberapa kanal <i>online</i> untuk publikasi dan distribusi secara bersamaan	Barus dkk (2022) & Hariyanto dkk (2021)

### 3.3. Pemilihan Solusi

Alternatif solusi yang telah dikembangkan akan dinilai menggunakan *checklist*. Penilaian dilakukan dengan mencari tahu apakah alternatif solusi dapat menyelesaikan 3 akar masalah yang diprioritaskan. Selain kemungkinan penyelesaian masalah, alternatif solusi juga dipilih dengan mempertimbangkan beberapa kriteria. Kriteria yang digunakan sebagai pertimbangan pemilihan alternatif adalah kemungkinan dilakukan, urgensi, anggaran Rp 500.000 dan *sustainability*. Penilaian menggunakan *checklist* dapat dilihat pada Tabel 3.3.



Tabel 3.3. Pemilihan Solusi

No	Problem	Alternate Solution	Kriteria				Dipilih
			Kemungkinan Dilakukan	Urgensi	Dibawah Rp 500.000	Sustainability	
1	Distribusi produk masih di daerah lokal (Sleman)	1. Menambah titik konsinyasi ke luar kota				✓	
		2. Memanfaatkan <i>e-commerce</i>	✓	✓	✓	✓	✓
		3. Menambah titik konsinyasi ke waralaba besar			✓	✓	
2	Tidak terdapat promosi yang diberikan di Shopee dan Tokopedia	1. Memberikan promosi yang dapat meningkatkan minat beli pembeli	✓	✓	✓	✓	✓
3	Informasi hanya disampaikan melalui Instagram	1. Promosi online dengan iklan berbayar	✓		✓	✓	✓
		2. Menggunakan beberapa kanal <i>online</i> untuk publikasi dan distribusi secara bersamaan	✓	✓	✓	✓	✓

Pada Tabel 3.3 telah dipilih berapa alternatif solusi yang akan dilakukan. Alternatif solusi yang terpilih ialah menggunakan *e-commerce*, memberikan promosi yang dapat meningkatkan minat beli pembeli, promosi online dengan iklan berbayar dan menggunakan beberapa kanal *online* untuk publikasi dan distribusi secara bersamaan. Solusi menggunakan *e-commerce* terpilih karena terdapat urgensi yang harus dilakukan juga dimana terjadi penurunan pada penjualan di Shopee dan Tokopedia. Selain itu, solusi ini juga bisa dilakukan oleh pemilik sendiri karena sudah terdapat *e-commerce* selama beberapa tahun akan tetapi belum menggunakan fitur-fitur yang dapat mendukung penjualan.

Solusi lain yang terpilih ialah memberikan promosi-promosi untuk meningkatkan minat pembeli. Solusi ini mungkin dilakukan dan terdapat urgensi yang harus dilakukan. Urgensi yang disebutkan merupakan urgensi dimana apabila Shopee dan Tokopedia dibiarkan penurunan penjualannya terus menerus, maka status toko akan turun dan produk tidak akan muncul di pencarian pengguna kemudian hari. Kemudian solusi yang juga terpilih adalah promosi online dengan iklan berbayar dan menggunakan beberapa kanal *online* untuk publikasi dan distribusi secara bersamaan. Kedua solusi dipilih untuk mendukung solusi yang lain sebagai media atau kanal yang akan digunakan untuk menyalurkan informasi mengenai *e-commerce* Daun Emas dan juga promosi yang akan diberikan.

Solusi penambahan titik konsinyasi ke luar kota tidak terpilih terdapat dua alasan utama yaitu tidak terdapatnya tenaga kerja yang bisa mengantarkan produk ke titik konsinyasi di luar kota sehingga tidak dapat dilakukan. Alasan kedua adalah walaupun konsinyasi dapat mendukung penjualan secara signifikan namun pemilik tidak memiliki urgensi untuk melebarkannya karena konsinyasi secara data masih mengalami kenaikan setiap bulannya dan masih tetap dilakukan oleh sales. Solusi kedua yang tidak terpilih adalah solusi untuk mengkonsinyasikan produk ke waralaba besar. Walaupun solusi ini dari sisi tenaga kerja bisa dilakukan oleh sales di Daun Emas akan tetapi tidak dapat dilakukan. Hal ini dikarenakan produk Daun Emas belum berizin BPOM dan waralaba besar tidak menerima produk-produk yang tidak berizin BPOM. Untuk mendapatkan izin BPOM untuk sekarang tidak dapat dilakukan karena *layout* tempat produksi Daun Emas yang belum sesuai dengan ketentuan BPOM.

Dari alternatif yang terpilih dapat terlihat bahwa alternatif solusi yang terpilih lebih mengarah ke pemasaran digital. Hal ini didukung oleh urgensi yang ada di Daun

Emas dimana terjadi penurunan yang signifikan di *e-commerce* Daun Emas sedangkan pada konsinyasi dan *reseller* mengalami peningkatan. Selain urgensi tersebut, penjualan secara digital ke konsumen langsung juga memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan sistem konsinyasi dan *reseller*. Sehingga kedua hal tersebut menjadi alasan alternatif solusi lebih mengarah ke penjualan digital dibandingkan konvensional.

Alternatif solusi yang telah terpilih juga sudah mengakomodir beberapa keprihatinan dari *stakeholder*. Alternatif solusi yang mengarah ke pemasaran digital bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan pemasaran digital yang diinginkan oleh pemilik. Dari bagian produksi tidak terdapat akomodasi yang signifikan sebagaimana kapasitas produksi masih bisa tercapai dengan jam kerja reguler. Namun alternatif solusi yang mengarah ke pemasaran digital bertentangan dengan opini *sales*, dimana ia menganggap pemasaran digital susah dilakukan karena memerlukan beberapa keahlian. Selain itu juga ia lebih memilih untuk menambahkan titik konsinyasi. Untuk mengakomodir *Sales*, pemilik akan memperkerjakan seorang *admin*. Admin yang dipekerjakan akan bertugas untuk melakukan penerimaan pesanan dan juga pemasaran digital yang akan dilakukan. Selagi pemasaran digital dilakukan, konsinyasi masih akan tetap dilakukan dan ditambah mengikuti strategi perusahaan yang masih berlaku tanpa campur tangan Peneliti.

### 3.4. Pemilihan Metode dan *Tools*

Metode berguna untuk membantu proses perancangan strategi yang akan digunakan dalam mengimplementasikan solusi. Beberapa metode yang telah digunakan pada referensi solusi yang telah dipilih dapat dilihat pada Tabel 3.4.

**Tabel 3.4. Referensi Metode**

Metode	Referensi
QSPM	Sabry (2020), Akbar dkk (2022)
SWOT	Sabry (2020), Akbar dkk (2022), Sofyan (2022), Yeni dkk (2019), Khoe (2021), Jufriyanto (2021)
Marketing mix	Khasanah (2019), Sofyan (2022)
IMC	Barus dkk (2022), Hariyanto dkk (2021)

QSPM merupakan metode yang memungkinkan seseorang untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, menggunakan *critical success factor* internal dan

eksternal yang teridentifikasi (David, 2011). Secara konseptual, QSPM menentukan ketertarikan relatif dari strategi yang ada. Namun QSPM hanya bisa mengevaluasi strategi dalam suatu kelompok yang sama secara relatif satu sama lain. Pada umumnya QSPM dipadukan dengan metode seperti SWOT, Boston Consulting Group Matrix (BCG) dan lain-lain. Hal tersebut karena QSPM tidak dapat digunakan untuk mengembangkan strategi apabila tidak terdapat alternatif strategi yang bisa dievaluasi.

SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan sebagai alat untuk perencanaan strategi. SWOT menurut Namugenyi dkk (2019) pada umumnya untuk mengidentifikasi sumber daya yang tersedia. Selain itu, juga menginvestigasi tren dan pola yang mendatangkan efek positif dan negatif bagi perusahaan. Sehingga kelebihan dari SWOT adalah metode ini mempertimbangkan berbagai faktor dari perusahaan sendiri dan dari eksternal perusahaan. Namun, SWOT tidak memberikan pendekatan terhadap koordinasi dan implementasi upaya pemasaran.

*Marketing Mix* disisi lain adalah merupakan suatu metode strategi pemasaran dengan memadukan beberapa elemen bauran pemasaran (Lena, 2022). Empat faktor utama di *marketing mix* adalah *product*, *price*, *place* dan *promotion*. *Marketing mix* merupakan metode yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi bauran tersebut baik dari sisi internal perusahaan maupun dari kompetitor sehingga bisa didapatkan bauran yang harus dijadikan fokus dan mengembangkan strategi.

*Integrated marketing communication* (IMC) merupakan sebuah metode yang koordinasi dan integrasi dari kanal-kanal dan sumber daya dalam sebuah program (Clow dan Baack, 2017). IMC yang lengkap menggabungkan elemen dari *marketing mix* yakni *product*, *prices*, *place* dan *promotion*. Rencana IMC akan mengkoordinasikan *marketing mix* untuk mencapai suatu keserasian dalam pesan yang akan disampaikan. Sehingga IMC merupakan suatu metode yang memiliki pendekatan holistik karena mengintegrasikan kanal-kanal yang ada di sebuah perusahaan. Selain itu IMC juga fleksibel karena mampu memberikan keluwesan dalam mengalterasi setelan seiring implementasi dilakukan.

Pada penelitian ini metode yang akan digunakan adalah metode *Integrated Marketing Communication* atau IMC. Berdasarkan kegunaan dari IMC yang bisa mengintegrasikan beberapa kanal dan sumber daya perusahaan yang ada, bisa



mendukung implementasi multi-solusi yang terpilih. Selain itu, sifat IMC yang fleksibel bisa menjadi nilai tambahan karena kanal-kanal yang digunakan dapat disesuaikan terhadap situasi dan keadaan seperti eliminasi kanal yang kurang berfungsi namun kanal lain masih dapat dilakukan.

Metode QSPM tidak terpilih karena walaupun QSPM dapat memberikan rekomendasi strategi yang terbaik, Data perusahaan yang terdapat diperusahaan masih kurang. Hal tersebut menyebabkan penilaian nilai ketertarikan relatif terhadap strategi yang akan dikembangkan akan susah dilakukan karena kekurangan data. Alasan kedua adalah kurang cocoknya penggunaan QSPM untuk penelitian ini yang akan melakukan multi-solusi dalam upaya mencapai tujuan. Hal tersebut dikarenakan QSPM tidak dapat menilai solusi yang tidak berada pada kelompok yang berbeda.

Metode SWOT dan *Marketing Mix* akan digunakan dalam penelitian ini sebagai metode untuk mengembangkan strategi yang bisa dilakukan. Metode pengembangan strategi diperlukan karena Daun Emas belum memiliki strategi yang jelas dalam melakukan pemasaran digital. Pemilihan metode SWOT dipilih karena pada referensi yang ada, SWOT digunakan untuk membangkitkan strategi-strategi dalam mengimplementasikan solusi. Strategi yang dibangkitkan melalui analisis SWOT akan mempertimbangkan keempat elemen *marketing mix* dari Daun Emas sehingga dapat memanfaatkan elemen tersebut dengan baik.

*Tools* yang digunakan adalah SMART dan STP. *Tools* SMART akan digunakan untuk mendefinisikan tujuan dari strategi-strategi yang akan dilakukan dari secara *specific, measurable, achievable, relevant* dan *time-bound*. Sedangkan STP akan digunakan untuk mengetahui target audiens yang akan ditarget untuk pemasaran digital yang dilakukan.