

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu Mengenai Penurunan Penjualan

Permasalahan yang dikaji dalam tugas akhir ini adalah adanya penurunan penjualan pada Tempe Murni Muchlar sehingga diperlukannya sistem yang lebih efektif dan efisien dalam menjalankan seluruh proses bisnis di perusahaannya agar dapat meningkatkan penjualannya kembali. Masalah penurunan penjualan ini pernah dialami oleh hampir setiap perusahaan, padahal penjualan menjadi salah satu sumber kehidupan bagi setiap bisnis komersial. Maka dari itu, berbagai peneliti telah melakukan penelitian untuk mengatasi permasalahan adanya penurunan penjualan ini akibat berbagai faktor penyebab. Hasil tinjauan pustaka yang menggunakan penurunan penjualan sebagai kata kuncinya, dijelaskan sebagai berikut:

2.1.1. Penurunan Penjualan Akibat Ketidakefisienan Proses Promosi

Beberapa penelitian menyelesaikan permasalahan penurunan penjualan yang disebabkan oleh ketidakefisienan proses promosi dengan *digital marketing*. Teguh dan Ciawati (2020), Rifai dkk. (2021) menyusun strategi *digital marketing* dengan menggunakan metode SWOT. Akan tetapi, masing-masing dari kedua penelitian tersebut membutuhkan metode tambahan yang berbeda. Teguh dan Ciawati (2020) menambahkan metode kualitatif deskriptif dengan teknik triangulasi pada penelitiannya di Hotel Golden Tulip Legacy Surabaya. Rifai dkk. (2021) menambahkan metode SOSTAC (*Situation, Objective, Strategy, Tactics, Action, dan Control*) untuk melengkapi susunan strategi *digital marketing*-nya pada UMKM Banyumas.

Digital marketing ini juga menjadi solusi pada penelitian yang dilakukan oleh Yusilianti (2021), Rusdi (2019), Anggoro dkk. (2020). Yusilianti (2021) melakukan pembuatan desain proyek promosi dalam rangka meningkatkan *brand awareness* berbasis *digital marketing* di UMKM Aneka Camilan Lianis. Metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah metode ATM (Amati, Tiru, Modifikasi) dan kualitatif deskriptif. Penelitian yang dilakukan Rusdi (2019) juga menggunakan metode kualitatif deskriptif, namun penelitian ini memberikan solusi tambahan kepada UD. Berkah Jaya Sentosa untuk melakukan penyebaran brosur. Lalu, Anggoro dkk. (2020) melakukan implementasi *digital marketing* agar calon

pelanggan lebih mudah dalam menemukan UKM Garasi Kayu pada masa pandemi Covid-19. Metode yang digunakan pada penelitian tersebut terdiri dari pembentukan tim kegiatan, analisis, implementasi kegiatan, dan evaluasi.

Masalah penurunan penjualan yang disebabkan oleh ketidakefisienan proses promosi ini juga diselesaikan oleh beberapa peneliti dengan menggunakan solusi pemasaran kreatif. Sangkay (2017), Mahfud dan Anwar (2022) melakukan penelitian yang menerapkan solusi pemasaran kreatif. Kedua penelitian ini menerapkan metode pemasaran gerilya dengan teknik *viral marketing*. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Sangkay (2017) juga melibatkan teknik *buzz marketing* dengan menggunakan bantuan media sosial untuk mengenalkan produk dan jasa yang ada di PT Otomoto Manado Town Square. Mahfud dan Anwar (2022) menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik triangulasi data sebagai uji validitas datanya.

2.1.2. Penurunan Penjualan Akibat Kekurangan Cakupan Wilayah Penjualan

Putri (2018), Fajar (2018), dan Purnama dkk. (2020) melakukan penelitian untuk menemukan solusi menghadapi berbagai persaingan dari kompetitor yang memiliki cakupan wilayah penjualan lebih luas dibandingkan perusahaan yang bersangkutan. Solusi yang diusulkan oleh ketiga penelitian tersebut adalah pembuatan model *Sales Territory Management* (STM). Putri (2018) dan Fajar (2018) menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengambilan data menggunakan teknik *snowball sampling* dan diuji datanya menggunakan teknik triangulasi. Dalam menciptakan pemasaran yang efektif untuk Partner Trip Malang sebagai perusahaan yang baru berdiri, metode yang digunakan oleh Putri (2018) terdiri dari strategi *Segmentation, Targeting, Positioning* (STP), strategi *Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence* (7P), dan konsep *Spreading, Coverage, Penetration* (SCP). Fajar (2018) merancang pelaksanaan STM pada PT. Telkomsel SubBranch Malang dengan menggunakan model *cluster war* yang terdiri dari tahap pemetaan, klasifikasi perusahaan atau *outlet*, perencanaan *journey, canvassing*, serta evaluasi dan *monitoring* periodik, sedangkan untuk melakukan ekspansi STM pada PT. Karya Anugerah Jaya, Purnama dkk. (2020) menggunakan metode matriks SWOT dan pembuatan rute kunjungan dengan *cloverleaf pattern* yang dibantu dengan Google Maps.

2.1.3. Penurunan Penjualan Akibat Ketidakefisienan Kerja *Sales Force*

Beberapa peneliti melakukan penelitian untuk menyelesaikan masalah adanya penurunan penjualan dengan membuat perbaikan pada sistem yang dijalankan oleh *sales force*. Hal ini dikarenakan *sales force* merupakan pekerja yang akan berhubungan langsung dengan konsumen sehingga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli. Yudha dkk. (2017), Sasono dan Usino (2018), Soenaryo dkk. (2017), Hidayatullah dan Maliki (2019), melakukan penelitian untuk membangun aplikasi *sales force* agar *sales force* dapat bekerja lebih efisien dan memudahkan pihak lain untuk berkoordinasi dengannya sehingga penjualan pada suatu perusahaan dapat lebih maksimal. Yudha dkk. (2017) menyelesaikan kasus pada PT. Satryakarya Adiyudha dengan pemodelan *Data Flow Diagram* (DFD) dan perancangan *database Entity Relationship Diagram* (ERD) serta relasi antar tabel. Selain itu, digunakan juga bahasa pemrograman *Hypertext Preprocessor* (PHP), *Hypertext Markup Language* (HTML), Java, dan *Extensible Markup Language* (XML). Setelah aplikasi jadi, maka dilakukan pengujian dengan metode *black box* dan *system usability scale*.

Sasono dan Usino (2018) menyelesaikan kasus pada PT Gandum Mas Kencana dengan *System Development Live Cycle* (SDLC) sebagai kerangka proyek, pendekatan model prototipe, *Unified Modeling Language* (UML) untuk analisis dan desain sistem, *lean six sigma*, *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), pemrograman PHP dan Android, metode *Supplier-Input-Proses-Output-Control* (SIPOC) dan *Critical to Quality* (CTQ), *pareto diagram*, *fishbone diagram*, serta *purposive sampling*. Setelah aplikasi jadi, maka dilakukan pengujian validasi dengan *Focus Group Discussion* dan pengujian kualitas dengan model ISO 9126.

Soenaryo dkk. (2017) menyelesaikan kasus pada Toko IV dengan metode Angular, NoSQL, dan DFD. Penelitian yang dilakukannya membutuhkan beberapa alat yang terdiri dari Ionic Framework, AngularJS, Google Firebase database, Amazon RDS database, SQLite database, Apache Cordova, wawancara, dan observasi. Hidayatullah dan Maliki (2019) menyelesaikan kasus pada PT. Remaja Rosdakarya dengan metode Geofencing, *Model View Controller* (MVC), UML, dan bahasa pemrograman PHP. Penelitian yang dilakukannya membutuhkan beberapa alat yang terdiri dari Google Maps API, *Location Based Services* (LBS), Geofencing, *Global Positioning System* (GPS), MySQL, Android-SDK, *Abstract*

Data Type (ADT), Android Studio, Java Development Kit (JDK), Emulator, Laravel 5.6, dan Web Service.

2.1.4. Penurunan Penjualan Akibat Kekurangan Waktu Produksi

Havi dkk. (2018), Swantoro dkk. (2020), Maharani dan Musfiroh (2021), menyelesaikan masalah kekurangan waktu produksi dengan meminimasi pemborosan dalam operasi produksi menggunakan metode *lean manufacturing*. Ketiga penelitian tersebut memiliki tambahan metode dan *tools* yang berbeda-beda. Havi dkk. (2018) menyelesaikan kasus pada CV. XYZ menggunakan *fishbone diagram*, *5 whys*, *seven waste*, dan prinsip 5S. *Tools* yang digunakan adalah *Value Stream Mapping* (VSM) dan *process activity mapping*. Swantoro dkk. (2020) menyelesaikan kasus pada PT. Pipa Mas Putih menggunakan *fishbone diagram* dengan kuesioner, VSM, VALSAT *tools*, dan *state map*. Maharani dan Musfiroh (2021) menyelesaikan kasus pada suatu perusahaan farmasi menggunakan *Single Minute of Exchange Die* (SMED) sebagai salah satu metode pengembangan dari *lean manufacturing* yang dilengkapi dengan observasi dan dokumentasi.

Heldayani dan Yuamita (2022) menyelesaikan kasus kekurangan waktu produksi di PT Indonesia Thai Summit Auto dengan menentukan waktu standar produksi, lalu menambah fasilitas kerja berupa rak dengan roda. Metode yang digunakan adalah pengukuran waktu kerja dengan *stopwatch time study*, uji keseragaman data, uji kecukupan data, *rating performance*, dan *allowance*. *Tools* yang dibutuhkan terdiri dari *stopwatch*, observasi, dan wawancara. Selain dengan menambah fasilitas kerja tersebut, permasalahan tidak tercapainya target produksi juga dapat diselesaikan dengan perancangan tata letak fasilitas produksi. Hapsari dan Kurniawanti (2020) menyelesaikan masalah pada UMKM Peyek Ayu Bu Mul yang memiliki tata letak produksi kurang teratur dengan *Activity Relationship Chart* (ARC) agar pergerakan bahan baku dan tenaga kerja menjadi lebih efektif. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dkk. (2020) pada PT Pratamaeka Bigco Indonesia, masalah kekurangan waktu produksi komponen *joint* juga diselesaikan dengan perubahan tata letak pabrik beserta penggunaan *stopper* dan *trolley* yang ditambah dengan standarisasi proses kerja menggunakan prinsip *Standard Operation Process* (SOP). Metode yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari SMED, *Just in Time* (JIT), *jidoka*, 5S, dan *visual display*. *Tools* yang dibutuhkan terdiri dari *Software Solidworks* dan *Microsoft Visio*.

2.1.5. Penurunan Penjualan Akibat Produk Kurang Diminati Pelanggan

Produk yang kurang diminati pelanggan akan mengakibatkan penjualan menurun karena pelanggan akan lebih memilih untuk membeli produk milik kompetitor yang memiliki nilai produk lebih tinggi. Nurochim dan Rukmana (2021), Situmorang dkk. (2021), Zulkarnain (2022), melakukan penelitian untuk mengatasi penurunan penjualan akibat produk yang dijual kurang diminati oleh pelanggan.

Pada penelitian Nurochim dan Rukmana (2021), produk dari perusahaan Kaboa kurang diminati pelanggan karena produk tasnya belum memiliki variasi model yang banyak dan terfokus hanya untuk orang yang berkegiatan di luar ruangan saja. Pada penelitian Situmorang dkk. (2021), produk dari PT. Casa Woodworking Industry kurang diminati pelanggan karena banyaknya perusahaan lain yang juga memproduksi variasi produk yang sama, namun dengan spesifikasi yang lebih baik. Pada penelitian Zulkarnain (2022), produk dari UMKM Pondok Cafe kurang diminati pelanggan karena kemasan masih sangat sederhana.

Ketiga penelitian ini melakukan perancangan kembali terhadap produknya dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD) dengan alatnya adalah matriks *House of Quality* (HoQ). Lalu pada penelitian Zulkarnain (2022), ditambahkan juga metode *value engineering*.

2.1.6. Penurunan Penjualan Akibat Harga Jual Tidak Kompetitif

Harga jual merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi pelanggan untuk membeli produk dari suatu perusahaan, di mana pelanggan akan cenderung membeli produk dengan harga jual yang lebih rendah apabila produk memiliki spesifikasi sama. Penelitian yang dilakukan oleh Saleh dkk. (2022), Salim dan Angela (2022), memberikan solusi dengan menetapkan harga jual yang kompetitif agar permasalahan penurunan penjualan dapat teratasi. Penelitian yang dilakukan oleh Saleh dkk. (2022) menyelesaikan kasus pada Yango Bakery dengan menurunkan biaya produksi agar harga jual produk juga ikut dapat diturunkan. Metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah *target costing*, *value engineering*, dan deskriptif kuantitatif, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Salim dan Angela (2022) menyelesaikan kasus pada PT Felixindo Rubber Berkarya menggunakan metode *activity-based costing*. Tabel 2.1. berisi rekapitan hasil peninjauan pustaka untuk masalah penurunan penjualan akibat berbagai faktor penyebab yang telah diuraikan pada sub sub bab 2.1.1. hingga 2.1.6.

Tabel 2.1. Ringkasan Tinjauan Pustaka

No.	Pustaka	Permasalahan	Solusi	Metode	Tools
1	Teguh dan Ciawati (2020)	Persaingan kompetitor yang ketat membuat Hotel Golden Tulip Legacy Surabaya kesulitan dalam mendapatkan pelanggan.	Perancangan strategi <i>digital marketing communication</i> .	Metode kualitatif deskriptif dengan teknik triangulasi dan SWOT.	Observasi, wawancara, dan dokumentasi.
2	Rifai dkk. (2021)	UMKM Banyumas mengalami penurunan penjualan akibat dampak dari pandemi Covid-19.	Penyusunan strategi <i>digital marketing</i> .	Metode SOSTAC dan SWOT.	Observasi
3	Yuslianti (2021)	UMKM Aneka Camilan Lianis mengalami penurunan penjualan akibat dampak dari pandemi Covid-19.	Pembuatan desain proyek promosi dalam rangka meningkatkan <i>brand awareness</i> .	Metode kualitatif deskriptif dan metode ATM.	Observasi, wawancara, adobe premiere pro, cannon rebel t-3 dengan lensa fix, dan cannon zoom x3.
4	Anggoro dkk. (2020)	UKM Garasi Kayu mengalami penurunan penjualan di masa pandemi Covid-19 dan usaha ini sulit ditemukan oleh calon pelanggan.	Implementasi <i>digital marketing</i> .	Pembentukan tim kegiatan, melakukan analisis, implementasi kegiatan, dan evaluasi.	Aplikasi Google Bisnisku
5	Rusdi (2019)	UD. Berkah Jaya Sentosa mengalami penurunan penjualan produk genteng.	Implementasi digital marketing dan penyebaran brosur.	Metode deskriptif kualitatif.	Wawancara dan observasi, media sosial
6	Sangkay (2017)	PT Otomoto Manado Town Square kesulitan dalam mengenalkan produk dan jasa yang dimilikinya ke calon konsumen.	Penerapan strategi pemasaran kreatif yang mengacu pada aplikasi pemasaran <i>entrepreneurial</i> .	Pemasaran gerilya dengan teknik <i>buzz marketing</i> dan <i>viral marketing</i> .	Media sosial (Facebook, Twitter, WhatsApp), observasi
7	Mahfud dan Anwar (2022)	Persaingan kompetitor yang ketat membuat Amazone Laundry Wonosobo kesulitan dalam mendapatkan pelanggan.	Penerapan strategi pemasaran kreatif.	Pemasaran gerilya dengan teknik <i>viral marketing</i> . Penelitian kualitatif dengan teknik triangulasi data sebagai uji validitas data.	Wawancara, media sosial

Tabel 2.1. Lanjutan

No.	Pustaka	Permasalahan	Solusi	Metode	Tools
8	Putri (2018)	Partner Trip Malang termasuk perusahaan yang baru berdiri sehingga belum memiliki banyak konsumen yang dapat memenuhi target omzet sehari-hari.	Perluasan target pasar.	Strategi STM, STP, dan 7P dengan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dan pengambilan data menggunakan teknik <i>snowball sampling</i> yang diuji datanya dengan teknik triangulasi.	Observasi, wawancara, dan dokumentasi.
9	Fajar (2018)	PT. Telkomsel SubBranch Malang merasakan cakupan wilayah penjualan milik kompetitor lebih luas dibandingkan dengan perusahaannya.	Perluasan target pasar.	STM dan model <i>cluster war</i> dengan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif serta pengambilan data menggunakan teknik <i>snowball sampling</i> yang diuji datanya dengan teknik triangulasi.	Observasi, wawancara, dan dokumentasi.
10	Yudha dkk. (2017)	Terdapat beberapa permasalahan yang dialami oleh sales sehingga membuat penjualan di PT. Satryakarya Adiyudha menjadi tidak maksimal. Permasalahan tersebut terdiri dari <i>sales</i> yang masih melakukan transaksi secara manual, <i>sales</i> yang kesulitan dalam melakukan presensi ketika bertugas di luar kota, <i>sales</i> yang kesulitan memahami lokasi pelanggan karena ketidakjelasan pencatatan lokasi pelanggan pada buku, ketidakefektifan operator produksi karena harus menunggu <i>sales</i> melakukan input data, dan pihak perusahaan yang kesulitan dalam memberikan bonus kepada <i>sales</i> .	Membangun aplikasi manajemen <i>sales force</i> berbasis <i>web</i> dan android.	Pemodelan DFD dan perancangan <i>database</i> ERD serta relasi antar tabel. Penggunaan bahasa pemrograman PHP, HTML, Java, XML. Metode uji <i>black box</i> dan metode <i>system usability scale</i> .	Kuesioner
11	Sasono dan Usino (2018)	PT Gandum Mas Kencana belum dapat menyaingi pelayanan yang diberikan oleh kompetitor kepada pelanggan sehingga perusahaan kesulitan mendapatkan pelanggan tetap. Hal ini dikarenakan perusahaan kesulitan dalam mengontrol sales yang bekerja di lapangan.	Membangun <i>sales force automation</i> untuk e-CRM.	SDLC, pendekatan model prototipe, UML, <i>lean six sigma</i> , model ISO 9126, FMEA, pemrograman PHP dan Android, metode SIPOC dan CTQ, <i>Focus Group Discussion</i> , <i>pareto diagram</i> , <i>fishbone diagram</i> , serta <i>purposive sampling</i> .	Wawancara dan observasi.

Tabel 2.1. Lanjutan

No.	Pustaka	Permasalahan	Solusi	Metode	Tools
12	Soenaryo dkk. (2017)	Para <i>salespeople</i> merasa kewalahan dalam memahami, mengatur, dan mengingat setiap tugas yang diberikan sehingga penjualan pada Toko IV kurang maksimal.	Pembuatan aplikasi <i>salesforce automation system</i> berbasis android.	Metode Angular, NoSQL, dan DFD.	Ionic Framework, AngularJS, Google Firebase database, Amazon RDS database, SQLite database, Apache Cordova, wawancara, dan observasi.
13	Hidayatullah dan Maliki (2019)	PT. Remaja Rosdakarya mengalami penurunan penjualan akibat adanya <i>sales force</i> yang melakukan berbagai kecurangan ketika melakukan pemasaran ke berbagai <i>outlet</i> .	Pembangunan aplikasi <i>sales tracking</i> berbasis android.	Geofencing, MVC, UML, dan bahasa pemrograman PHP.	Google Maps API, LBS, Geofencing, GPS, MySQL, Android-SDK, ADT, Android Studio, JDK, Emulator, Laravel 5.6, dan Web Service.
14	Swantoro dkk. (2020)	Kurang optimalnya produktivitas produksi mengakibatkan terjadi <i>idle time</i> dan <i>lead time</i> sering mengalami kemunduran di PT. Pipa Mas Putih.	Meminimasi proses produksi produk OCTG dengan mengurangi pemborosan dalam operasi.	<i>Lean manufacturing</i> dan <i>fishbone diagram</i> .	Kuesioner, VSM, VALSAT tools, dan <i>state map</i> .
15	Havi dkk. (2018)	CV. XYZ tidak mampu mencapai target produksi sehingga terjadi keterlambatan pengiriman produk.	Meminimasi <i>waste motion</i> .	<i>Lean manufacturing</i> , <i>fishbone diagram</i> , <i>5 whys</i> , <i>seven waste</i> , dan prinsip 5S.	VSM dan <i>process activity mapping</i> .
16	Maharani dan Musfiroh (2021)	Suatu perusahaan farmasi mengalami keterlambatan proses produksi.	Menurunkan waktu persiapan atau pergantian.	Lean Manufacturing System (LMS) dengan SMED.	Observasi dan dokumentasi
17	Heldayani dan Yuamita (2022)	PT Indonesia Thai Summit Auto tidak dapat mencapai target produksi harian sehingga terdapat permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi.	Menentukan waktu standar produksi, lalu menambah fasilitas kerja berupa rak dengan roda.	Pengukuran waktu kerja dengan <i>stopwatch time study</i> , uji keseragaman data, uji kecukupan data, <i>rating performance</i> , <i>allowance</i>	<i>Stopwatch</i> , observasi, wawancara

Tabel 2.1. Lanjutan

No.	Pustaka	Permasalahan	Solusi	Metode	Tools
18	Hapsari dan Kurniawanti (2020)	UMKM Peyek Ayu Bu Mul tidak dapat mencapai target produksi karena tata letak yang kurang teratur sehingga menyebabkan terjadinya pergerakan bahan baku dan tenaga kerja yang tidak efektif.	Perancangan tata letak fasilitas produksi.	ARC	Diagram aliran produksi, observasi, dan wawancara.
19	Setiawan dkk. (2020)	PT Pratamaeka Bigco Indonesia tidak dapat mencapai target produksi untuk komponen <i>joint</i> karena waktu <i>setup</i> yang lama.	Penggunaan <i>stopper</i> dan <i>trolley</i> , perubahan tata letak pabrik, serta standarisasi proses kerja.	SMED, JIT, jidoka, 5S, prinsip SOP, dan <i>visual display</i> .	<i>Software</i> Solidworks dan Microsoft Visio.
20	Situmorang dkk. (2021)	Banyaknya perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama membuat PT. Casa Woodworking Industry mengalami penurunan penjualan pada tahun 2019-2020.	Perbaikan dan pengembangan produk <i>baby chair</i> .	QFD, <i>nonprobability sampling</i> dengan <i>sampling aksidental</i> , uji SPSS.	HoQ, kuesioner, observasi, wawancara.
21	Nurochim dan Rukmana (2021)	Perusahaan Kaboa mengalami penurunan penjualan akibat produk tasnya belum memiliki variasi model yang banyak dan terfokus hanya untuk orang yang berkegiatan di luar ruangan.	Perancangan produk <i>waistbag</i> .	QFD	HoQ, kuesioner, observasi, wawancara.
22	Zulkarnain (2022)	UMKM Pondok Cafe mengalami penurunan penjualan akibat kemasan yang sangat sederhana sehingga konsumen kurang tertarik dengan produknya.	Pengembangan kemasan permen rumput laut.	QFD dan <i>value engineering</i>	HoQ, kuesioner, observasi, wawancara.
23	Salim dan Angela (2022)	PT Felixindo Rubber Berkarya mengalami penurunan penjualan akibat harga jual produk kurang bersaing, serta hasil perhitungan beban <i>overhead</i> terhadap produk dan perhitungan beban pokok produksi tidak akurat.	Menetapkan harga jual produk yang kompetitif.	<i>Activity-based costing</i>	Observasi dan wawancara
24	Saleh dkk. (2022)	Pada tahun 2021, Yango Bakery mengalami penurunan penjualan.	Menetapkan harga jual yang kompetitif dengan menurunkan biaya produksi.	<i>Target costing</i> , <i>value engineering</i> , dan deskriptif kuantitatif.	Observasi dan wawancara
25	Purnama dkk. (2020)	PT. Karya Anugerah Jaya mengalami kekurangan dalam pencakupan wilayah penjualan.	Menjalankan strategi ekspansi <i>sales territory management</i> .	Matriks SWOT, rute kunjungan <i>cloverleaf pattern</i>	Google Maps, observasi, dan wawancara

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Tempe

Tempe merupakan makanan yang awalnya dikembangkan oleh masyarakat daerah Jawa, khususnya di DIY dan Surakarta. Tempe terbuat dari biji kedelai yang melalui proses fermentasi dengan ragi sehingga nantinya biji kedelai dapat terurai menjadi senyawa sederhana yang mudah dicerna tubuh. Tempe umumnya menjadi makanan pendamping nasi, namun saat ini tempe juga diolah menjadi berbagai makanan siap saji dengan adanya perkembangan teknologi. Tabel 2.2. berisi macam-macam kandungan zat gizi tempe dengan masing-masing komposisinya (BSN, 2012).

Tabel 2.2. Kandungan Zat Gizi Tempe

Zat Gizi	Satuan	Komposisi Zat Gizi 100 Gram BDD	
		Kedelai	Tempe
Energi	kal	381,0	201,0
Protein	gram	40,4	20,8
Lemak	gram	16,7	8,8
Hidrat arang	gram	24,9	13,5
Serat	gram	3,2	1,4
Abu	gram	5,5	1,6
Kalsium	mg	222,0	155,0
Fosfor	mg	682,0	326,0
Besi	mg	10,0	4,0
Karotin	mkg	31,0	34,0
Vitamin B1	mg	0,5	0,2
Air	gram	12,7	55,3
BDD*	%	100,0	100,0

2.2.2. Penjualan

Terdapat beberapa pengertian dari penjualan. Abdullah (2017) menyatakan bahwa penjualan adalah pelengkap dari pembelian agar kegiatan transaksi dapat dilakukan. Asrianti dkk. (2014) menyatakan bahwa penjualan adalah kegiatan menjual barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan dan diharapkan adanya keuntungan yang diperoleh dari transaksi tersebut. Wardana dan Sedarmayanti (2021) menyatakan bahwa penjualan merupakan alat perusahaan agar mampu mencapai tujuan pemasaran, yaitu pendistribusian produk ke konsumen. Penjualan penting dalam operasional perusahaan karena menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan rencana strategi pemasaran berikutnya dan menentukan tingkat keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

Sari dkk. (2016) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penjualan dengan uraian sebagai berikut:

- a. Produsen yang berperan memproduksi barang dan menentukan harga jual.
- b. Konsumen yang dapat mempengaruhi penjualan akibat daya beli dan selera konsumen.
- c. Peraturan pemerintah yang berkaitan dengan perpajakan, perdagangan, kebijakan moneter, dan kebijakan lainnya.

Pasaribu (2018) menyebutkan bahwa terdapat beberapa jenis penjualan dengan uraian sebagai berikut:

- a. Penjualan tunai di mana pembeli harus langsung melakukan pembayaran ketika produk diserahkan.
- b. Penjualan kredit di mana pembayarannya dapat dilakukan secara tempo atau ditunda.
- c. Penjualan cicilan di mana pembayarannya dapat dilakukan secara bertahap dengan jumlah dan waktu yang sudah ditentukan.
- d. Penjualan konsinyasi di mana produk diberikan kepada pihak lain untuk dijual, namun belum diketahui pihak pembelinya. Penjualan ini dilakukan di luar negeri dengan lelang melalui bursa dagang.

Pasaribu (2018) juga menyebutkan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam penjualan yang terdiri dari kondisi dan kemampuan penjual, kondisi pasar, modal, serta kondisi organisasi perusahaan.

2.2.3. Teknik *Sampling*

Malhotra dkk. (2017) menyebutkan bahwa kategori teknik *sampling* terdiri dari *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. *Probability sampling* akan memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel, sebaliknya dengan *nonprobability sampling* yang tidak memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Kategori *probability sampling* diuraikan pada penjelasan berikut:

- a. *Simple random sampling* yang pengambilan anggota sampelnya dilakukan secara acak tanpa mempertimbangkan strata dalam populasi.
- b. *Systematic sampling* yang dilakukan dengan menggunakan interval tertentu dari kerangka sampel yang diurutkan.

- c. *Stratified random sampling* yang pengambilan sampelnya dilakukan dengan membagi populasi menjadi kelompok yang relatif homogen, lalu memilih elemen pada setiap strata secara *random*.
- d. *Cluster sampling* yang dilakukan dengan menentukan *cluster* secara *random*, lalu diambil sampel dari *cluster* yang sudah ditentukan secara *random* juga.
- e. *Area sampling* digunakan ketika pengambilan sampel pada suatu objek atau data terlalu luas. Teknik pengambilan sampelnya akan sama dengan *cluster sampling*.

Kategori *nonprobability sampling* diuraikan pada penjelasan berikut:

- a. *Judgement sampling* yang pengambilan sampelnya ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.
- b. *Convenience sampling* dengan pengambilan pada sampel yang tersedia dan mudah diakses oleh peneliti.
- c. *Quota sampling* yang diawali dengan proses penentuan jumlah sampel berdasarkan kelompok, lalu dipilih elemen pada setiap kelompok dengan jumlah tertentu berdasarkan kemudahan peneliti dalam memperoleh sampel.
- d. *Snowball sampling* yang diawali dengan pemilihan sampel pertama sebagai objek, lalu sampel pertama tersebut akan memilih subjek lain sebagai sampel kedua dan seterusnya hingga sampel yang terkumpul akan semakin banyak.

2.2.4. Interrelationship Diagram

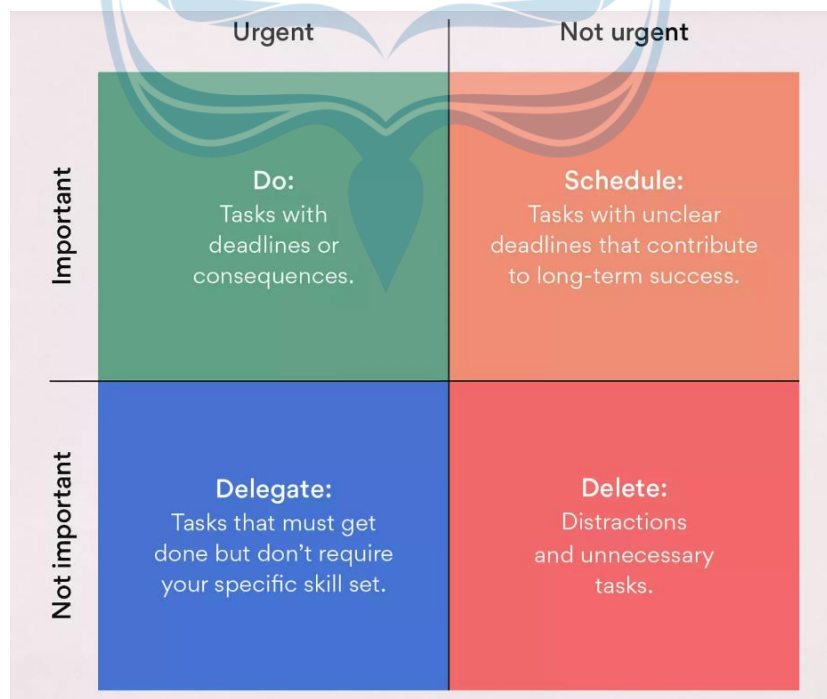
Interrelationship diagram (IRD) adalah salah satu dari 7 *management and planning tools* yang dimanfaatkan untuk melakukan analisis sebab dan akibat dari suatu masalah sehingga dapat ditemukan *driver* dan *outcome* dari masalah tersebut. Pembuatan IRD melalui beberapa langkah dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Menuliskan isu permasalahan yang akan ditelusuri sebab dan akibatnya terlebih dahulu.
- b. Melakukan berbagai cara seperti *brainstorming* untuk menemukan persoalan-persoalan yang berhubungan dengan isu permasalahan.
- c. Setiap persoalan permasalahan dituliskan berdekatan dengan persoalan lain yang memiliki hubungan kuat satu sama lain.
- d. Mengategorikan persoalan-persoalan yang sudah dituliskan menjadi penyebab atau akibat.

- e. Menggambar garis panah dari persoalan yang menjadi sebab menuju persoalan yang menjadi akibatnya.
- f. Persoalan yang memiliki banyak garis panah keluar dapat menandakan persoalan tersebut merupakan *driver* dan juga akar penyebab masalah.
- g. Persoalan yang memiliki banyak garis panah masuk dapat menandakan persoalan tersebut merupakan *outcome* (Kusnadi, 2012).

2.2.5. Eisenhower Matrix

Eisenhower matrix diciptakan oleh Stephen Covey berdasarkan inspirasi dari pernyataan Dwight D. Eisenhower. *Eisenhower matrix* merupakan salah satu bagan yang dapat digunakan dalam mengatur dan memprioritaskan pekerjaan yang harus dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan urgensinya. Maka, pekerjaan-pekerjaan yang akan diatur dan diprioritaskan tersebut dimasukkan ke dalam setiap kuadran-kuadran agar dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensinya. Setelah dikelompokkan, masing-masing kuadran akan memiliki rekomendasi dalam menangani setiap pekerjaan yang ada di dalam kuadran tersebut (Gustino, 2019). Gambar 2.1. merupakan contoh dari *eisenhower matrix*.



Gambar 2.1. Teori Eisenhower Matrix

2.2.6. Studi Gerakan

Studi gerakan merupakan analisis pada gerakan-gerakan bagian badan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan studi gerakan ini, berbagai gerakan yang tidak efektif dapat dikurangi atau dihilangkan sehingga diperoleh penghematan dalam waktu kerjanya.

Untuk memudahkan pengamat dalam menganalisis gerakan-gerakan yang dipelajari, maka dipahami terlebih dahulu berbagai gerakan dasar yang ada. Tokoh yang telah meneliti dan menemukan gerakan-gerakan dasar adalah Frank B. Gilbreth dengan Lilian Gilbreth. Frank B. Gilbreth memecah gerakan ke dalam 17 gerakan dasar atau disebut Therblig yang sebagian besarnya adalah berbagai gerakan dasar tangan. Gerakan-gerakan tersebut dikelompokkan sebagai Therblig efektif dan Therblig tidak efektif. Therblig efektif merupakan gerakan yang memiliki keterkaitan kuat dengan aktivitas yang bersangkutan dan sulit untuk dihilangkan, namun penggunaan waktunya dapat dipersingkat. Sebaliknya, Therblig tidak efektif merupakan gerakan yang tidak memiliki keterkaitan kuat dengan aktivitas yang bersangkutan dan perlu dihilangkan dengan memperhatikan ekonomi gerakan (Sutalaksana dkk., 2006). Tabel 2.3. berisi pengelompokan dari Therblig efektif dan Therblig tidak efektif.

Tabel 2.3. Pengelompokan Therblig

Gerakan Efektif		Gerakan Tidak Efektif	
Kategori	Elemen Gerakan	Kategori	Elemen Gerakan
<i>Physical basic divisions</i>	<i>Reach</i>	<i>Mental/semi mental basic divisions</i>	<i>Search</i>
	<i>Grasp</i>		<i>Select</i>
	<i>Move</i>		<i>Position</i>
	<i>Release load</i>		<i>Inspection</i>
	<i>Pre-position</i>		<i>Plan</i>
<i>Objective basic divisions</i>	<i>Use</i>	<i>Delay</i>	<i>Unavoidable delay</i>
	<i>Assembly</i>		<i>Avoidable delay</i>
	<i>Disassembly</i>		<i>Rest to overcome fatigue</i>
			<i>Hold</i>

2.2.7. Seven Waste dalam Lean Manufacturing

Sari (2018) menjelaskan bahwa *waste* atau pemborosan akan membuat aliran nilai dalam lini produksi terhambat sehingga efisiensi waktu produksi tidak tercapai. Maka, manajemen operasional perusahaan perlu memperhatikan semua jenis *waste* yang diuraikan pada *seven waste* dalam *lean manufacturing* dengan penjelasan sebagai berikut:

a. *Waste of overproduction*

Waste of overproduction terjadi akibat jumlah produk baik yang berupa *finished goods* maupun *Work in Process* (WIP) yang dihasilkan lebih banyak dibandingkan jumlah produk yang diminta oleh pelanggan. Beberapa hal yang menyebabkan *overproduction* antara lain *production planning* tidak dilakukan dengan akurat, kualitas produk rendah, dan waktu *setup* mesin lama.

b. *Waste of inventory*

Waste of inventory menjadi salah satu dampak dari adanya *waste of overproduction*. *Waste* ini akan membuat perusahaan membutuhkan tempat penyimpanan, biaya penyimpanan, tenaga kerja, dan *paperwork* yang lebih banyak dari sebelumnya.

c. *Waste of defects*

Waste of defects terjadi karena adanya kerusakan yang menyebabkan kualitas produk tidak sesuai standar sehingga diperlukan perbaikan. Perbaikan ini akan menimbulkan tambahan biaya baik dari tenaga kerja, material, mesin, dan biaya perbaikan lainnya. Selain itu, *waste* ini juga mengakibatkan pemborosan waktu, sumber daya, dan tenaga karena dikeluarkan untuk memproduksi produk yang cacat.

d. *Waste of transportation*

Waste of transportation disebabkan oleh tata letak produksi yang buruk sehingga pemindahan barang dari suatu tempat ke tempat yang lain dilakukan dengan tidak efektif. *Waste* ini akan mengakibatkan pemborosan tenaga dan waktu pengerjaan.

e. *Waste of motion*

Waste of motion terjadi karena adanya pergerakan dari manusia maupun mesin yang tidak memberikan nilai tambah terhadap produk. *Waste* ini akan mengakibatkan pemborosan tenaga dan waktu pengerjaan.

f. *Waste of waiting*

Waste of waiting terjadi ketika manusia maupun mesin tidak melakukan pekerjaannya dikarenakan adanya proses yang tidak seimbang, kerusakan mesin, keterlambatan *supply* komponen, kehilangan alat kerja, maupun keterlambatan informasi atau keputusan tertentu.

g. *Waste of overprocessing*

Waste of overprocessing terjadi karena adanya proses yang tidak memberikan nilai tambah. Proses tersebut tidak dibutuhkan dan tidak dipersyaratkan oleh pelanggan.

2.2.8. Peta Proses Operasi

Peta Proses Operasi (PPO) merupakan peta yang dapat menggambarkan langkah-langkah dari operasi dan pemeriksaan yang dialami oleh bahan-bahan sejak awal hingga menjadi produk jadi utuh ataupun menjadi produk setengah jadi. PPO berisi informasi-informasi yang digunakan untuk menganalisis waktu kerja, material, tempat, alat, dan mesin selama proses pengerjaan suatu produk. Dengan begitu, informasi-informasi yang didapatkan dari PPO adalah keperluan mesin dan biayanya, serta kebutuhan bahan baku. Dari informasi-informasi yang didapatkan tersebut maka dapat ditentukan tata letak pabrik yang efisien serta perbaikan cara kerja yang masih salah atau tidak produktif sehingga PPO ini nantinya dapat dijadikan sebagai alat pelatihan kerja. Aturan dalam pembuatan PPO dijelaskan sebagai berikut:

- a. Baris paling atas yang merupakan bagian kepala peta diberi judul “Peta Proses Operasi”. Lalu, dibawahnya dilengkapi dengan nama objek, nama pembuat peta, tanggal dipetakan, keterangan dipetakan sekarang atau usulan, serta nomor peta.
- b. Material atau *part* yang akan diproses terletak di atas garis horizontal dengan urutan tempat material atau *part* akan diproses.
- c. Lambang-lambang peta diletakkan pada arah vertikal, yaitu dari atas ke bawah dengan urutan yang sesuai dengan prosesnya.
- d. Penomoran pada setiap kegiatan diberikan secara tersendiri dan berurutan sesuai dengan urutan proses yang dilakukan.
- e. *Part* yang paling banyak melakukan operasi akan dipetakan terlebih dahulu serta diletakkan pada bagian peta sebelah kanan.
- f. Terdapat ringkasan yang mengandung informasi jumlah operasi, jumlah pemeriksaan, dan jumlah waktu yang dibutuhkan (Sutalaksana dkk., 2006).

2.2.9. Sales Territory Management

Royan (2012) menjelaskan bahwa *Sales Territory Management* (STM) adalah pengaturan wilayah penjualan yang dirancang berdasarkan kondisi atau situasi wilayah yang bersangkutan. STM mengandung unsur-unsur yang terdiri dari

wilayah kerja, *work load*, waktu, pola operasional, pola kerja *sales force*, kebutuhan SDM, wilayah menurut divisi produk, jumlah kunjungan, distribusi produk, dan target volume penjualan.

STM memiliki manfaat yang terdiri dari mampu mengelola wilayah penjualan lebih baik, mengestimasi biaya lebih tepat, meningkatkan pelayanan pada pelanggan, dan menilai kinerja *sales force* lebih akurat. Elemen yang dimiliki oleh STM terdiri dari visi dan misi perusahaan, wilayah, strategi penjualan, strategi saluran distribusi, *sales force* beserta pola kerjanya, jenis pelanggan, dan kompetitor.

STM memiliki konsep yang berfungsi untuk memperluas target pasar, yaitu *Spreading*, *Coverage*, dan *Penetration* (SCP). SCP dijelaskan sebagai berikut:

a. *Spreading*

Spreading adalah perluasan wilayah pasar dengan setiap *salesman* harus mengetahui detail dari setiap wilayah tersebut. *Spreading* bertujuan untuk memperluas penjualan ke berbagai lokasi yang memiliki potensi, meningkatkan pemahaman *salesman* mengenai batas-batas wilayah yang harus dikuasai, dan memberi pemahaman pada *salesman* bahwa pentingnya menguasai batas-batas wilayah akan meningkatkan penjualan.

Spreading dapat dilakukan dengan segmentasi pasar. Kotler dan Armstrong (2018) menjelaskan bahwa segmentasi pasar adalah pembagian pasar secara homogen menurut karakteristik, kebutuhan, atau perilaku konsumen yang serupa. Segmentasi pasar akan memudahkan dalam memahami kelompok konsumen yang berbeda sehingga dapat dikembangkan strategi pemasaran yang maksimal pada setiap segmen. Segmentasi pasar juga akan memudahkan dalam identifikasi peluang pasar dan strategi pemasaran yang lebih efektif. Apabila perusahaan dapat memahami kebutuhan dan preferensi yang berbeda-beda pada setiap konsumen, maka perusahaan dapat merancang produk, harga, promosi, dan distribusi yang sesuai dengan setiap segmen konsumen. Segmentasi pasar memiliki berbagai pendekatan yang dijelaskan sebagai berikut:

- i. Pendekatan demografis, yaitu konsumen dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pendapatan. Konsumen dengan karakteristik serupa akan cenderung memiliki kebutuhan dan preferensi serupa juga.
- ii. Pendekatan geografis, yaitu konsumen dikelompokkan berdasarkan lokasi.
- iii. Pendekatan psikografis, yaitu konsumen dikelompokkan berdasarkan faktor psikologis yang terdiri dari kepribadian, minat, sikap, gaya hidup, dan nilai-nilai.

iv. Pendekatan perilaku, yaitu konsumen dikelompokkan berdasarkan perilaku pembelian yang terdiri dari kebiasaan dan frekuensi pembelian, preferensi merek, serta loyalitas.

b. *Coverage*

Coverage memberikan konsep bahwa semakin banyak jumlah pelanggan yang dikunjungi, maka semakin banyak peluang meningkatnya penjualan. Hal ini dikarenakan pertumbuhan penjualan melalui penambahan konsumen di pasar yang lama, pasar yang baru, dan wilayah geografis yang baru. *Coverage* bertujuan agar *salesman* meningkatkan jumlah pelanggan, *salesman* mampu memilih pelanggan berdasarkan tipe dan kontribusinya, *salesman* dapat menetapkan skala prioritas untuk mengembangkan wilayah penjualannya.

c. *Penetration*

Penetration adalah konsep agar semakin banyak produk yang tembus dibeli oleh pelanggan. *Penetration* bertujuan agar meningkatkan penjualan dengan menambah variasi produk yang diterima oleh pelanggan, mempertahankan produk di pasaran, dan meningkatkan *numeric distribution* produk berdasarkan wilayah penjualan yang dikuasai oleh masing-masing *salesman*.

STM membutuhkan *marketing mix* dalam mengevaluasi pemasaran yang selama ini dilaksanakan. Kotler dkk. (2017) menjelaskan bahwa *marketing mix* atau bauran pemasaran adalah strategi pemasaran kepada konsumen dengan empat elemen utama (4P) yang terdiri dari *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

- i. *Product*, yaitu karakteristik produk yang dapat terdiri dari desain, fitur, kualitas, merek, dan manfaat produk. Karakteristik produk ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
- ii. *Price*, yaitu penetapan harga dalam mencapai keseimbangan antara keuntungan bagi perusahaan dan nilai bagi konsumen. Maka, penetapan harga ini perlu mempertimbangkan biaya produksi, strategi penetapan harga, permintaan pasar, dan posisi kompetitor.
- iii. *Place*, yaitu aktivitas mengantarkan produk kepada konsumen agar produk tersedia di tempat, waktu, dan jumlah yang tepat. Elemen ini meliputi pemilihan saluran distribusi, lokasi penjualan, manajemen rantai pasok, dan logistik.
- iv. *Promotion*, yaitu aktivitas mempromosikan produk kepada target pasar. Elemen ini meliputi hubungan masyarakat, promosi penjualan, penjualan

pribadi, dan iklan. Promosi ini akan berguna untuk meningkatkan kesadaran, minat, dan pembelian dari produk.

