

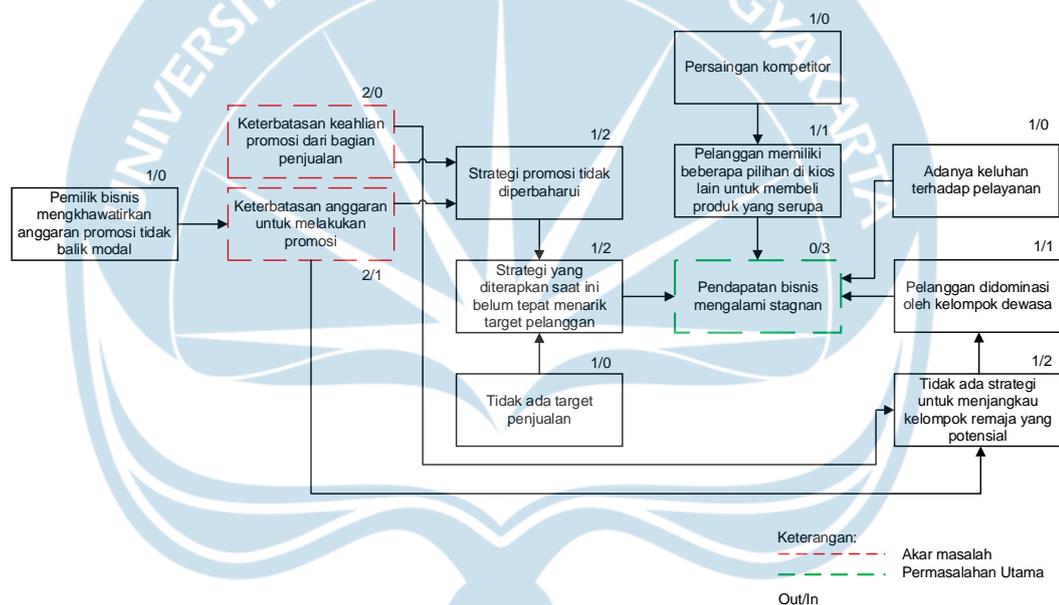
### BAB 3

## ANALISIS AKAR MASALAH DAN PEMILIHAN ALTERNATIF SOLUSI

Pada bab ini akan dilakukan proses analisis akar masalah yang ditemukan dan pemilihan alternatif solusi.

### 3.1. Analisis Akar Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ditemukan, maka langkah selanjutnya yaitu menganalisis akar masalah. Pada Gambar 3.1 merupakan diagram interelasi yang memuat informasi akar masalah dan permasalahan utama di Kios Polos.



**Gambar 3.1. Diagram Interelasi**

Penelusuran akar masalah menggunakan diagram interelasi. Diagram tersebut dapat mengaitkan antar masalah yang terjadi di Kios Polos, sehingga menemukan permasalahan utama dan akar masalah. Proses awal pembuatan diagram interelasi dimulai dari pengumpulan informasi hasil wawancara dan observasi. Informasi tersebut berupa masalah yang terjadi di Kios Polos, yang ditampilkan pada diagram interelasi Gambar 3.1. Setiap informasi masalah disusun berdasarkan keterkaitan yang paling dekat untuk memudahkan penandaan dengan panah sebagai tanda adanya hubungan antar masalah. Jika telah ditemukan hubungan antar masalah, maka dapat diketahui jumlah sebab dan

akibat dari setiap masalah melalui proses pemberian informasi “out/in”. *Out* artinya masalah tersebut mengakibatkan ke masalah lain, sedangkan *in* artinya masalah tersebut disebabkan oleh masalah lain.

Pada Gambar 3.1 diketahui bahwa jumlah masalah yang masuk atau *in* terbanyak yaitu masalah pendapatan yang stagnan, jika dibandingkan dengan masalah lain. Artinya, masalah tersebut disebabkan oleh jumlah terbanyak dari masalah yang masuk, sehingga disimpulkan bahwa pendapatan yang stagnan merupakan permasalahan utama di Kios Polos. Permasalahan utama harus ditemukan solusinya, dengan mempertimbangkan juga akar masalah yang ditemukan. Penentuan akar masalah dipertimbangkan dari *out* terbanyak, karena masalah tersebut paling banyak mengakibatkan ke masalah lain. Akar masalah berupa keterbatasan keahlian promosi dari bagian penjualan dan keterbatasan anggaran untuk melakukan promosi.

### 3.2. Penentuan Prioritas Akar Masalah

Akar masalah yang ditemukan pada Gambar 3.1 berjumlah empat, sedangkan permasalahan utama yang terjadi hanya satu yaitu pendapatan bisnis mengalami stagnan. Berdasarkan permasalahan utama yang terjadi, maka tujuan penelitian akan berfokus untuk mengatasi permasalahan dengan memperhatikan *Critical Success Factor (CSF)*, dan rumusan masalah. Penentuan prioritas akar masalah akan mempertimbangkan kedua hal tersebut ditambah dengan hasil diskusi bersama pemangku kepentingan yaitu pemilik bisnis dan bagian penjualan menggunakan matriks *Eisenhower* untuk menyusun skala prioritas, dengan mempertimbangkan aspek *urgent, nor urgent, important, not important* yang dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Analisis Matriks Eisenhower**

	<b><i>Urgent</i></b>	<b><i>Not Urgent</i></b>
<b><i>Important</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan keahlian promosi dari bagian penjualan</li> <li>- Keterbatasan anggaran untuk melakukan promosi</li> </ul>	
<b><i>Not Important</i></b>		

Penggunaan matriks *Eisenhower* mempermudah pembagian antara aspek *urgent, nor urgent, important, not important*. Permasalahan dinyatakan *urgent* ketika memiliki dampak yang signifikan dan segera membutuhkan penyelesaian untuk mencegah kerugian lebih lanjut. Sementara itu, permasalahan yang dinyatakan *important* karena memiliki peran penting untuk menyelesaikan permasalahan yang ada atau berkontribusi untuk mencapai target yang dijalankan. Pengelompokan matriks tersebut dilakukan oleh pemilik bisnis dan bagian penjualan. Antisipasi jika terjadi pertentangan pendapat yaitu melakukan diskusi yang berfokus pada perbandingan efektivitas dari masing-masing pendapat terhadap penyelesaian rumusan masalah dan capaian tujuan penelitian. Berdasarkan Tabel 3.1 diketahui bahwa seluruh akar masalah akan diselesaikan.

### 3.3. Pengembangan Alternatif Solusi

Berdasarkan penelusuran akar permasalahan di Kios Polos, ditemukan beberapa informasi terkait dengan permasalahan utama dan akar masalah prioritas. Berdasarkan akar permasalahan tersebut, maka dapat diatasi dengan pemberian alternatif solusi. Pada Tabel 3.2 terdapat identifikasi pengembangan alternatif solusi yang diajukan kepada pemangku kepentingan sebagai upaya menyelesaikan akar masalah prioritas di Kios Polos.

**Tabel 3.2. Identifikasi Pengembangan Alternatif Solusi**

Akar Masalah	Alternatif Solusi	Sumber
Keterbatasan keahlian promosi dari bagian penjualan	Rekrutmen bagian penjualan yang berpengalaman	Tsauri (2013)
	Pelatihan dan pendampingan	Purwanto dkk. (2022)
	Kolaborasi dengan pihak eksternal	Kholik dan Budianto (2023)
	Meningkatkan pelayanan	Sima dkk. (2019)
	Ulasan pelanggan	Dinara, dkk. (2023)
	<i>Bundling</i> produk	Noviyanti dan Juanita (2024)
Keterbatasan anggaran untuk melakukan promosi	Penggunaan anggaran secara efisien	Mukhlis dkk. (2023)
	Perencanaan strategi promosi yang efektif	Purwanto, dkk. (2022) Donoriyanto, dkk. (2023)

### 3.4. Solusi Terpilih

Berdasarkan alternatif solusi pada Tabel 3.2, diperlukan diskusi bersama pemangku kepentingan yaitu pemilik bisnis dan bagian penjualan untuk memilih solusi yang tepat, sehingga dapat mengatasi permasalahan pendapatan bisnis mengalami stagnan. Proses diskusi akan berfokus untuk mendapatkan pandangan atau pendapat dari pemangku kepentingan terhadap pilihan alternatif solusi yang dapat diterapkan di Kios Polos. Pada Tabel 3.3 berikut rincian pemilihan alternatif solusi.

**Tabel 3.3. Pemilihan Alternatif Solusi**

Akar Masalah	Alternatif Solusi	Faktor Pertimbangan	Alternatif Solusi	
			Ya	Tidak
Keterbatasan keahlian promosi dari bagian penjualan	Rekrutmen bagian penjualan yang berpengalaman	- Bisnis tidak mempersiapkan anggaran untuk menerima pegawai baru		Terpilih
	Pelatihan dan pendampingan	- Tidak ada anggaran untuk pelatihan		Terpilih
		- Keterbatasan pegawai, sehingga pelatihan dan pendampingan akan mengganggu produktivitas bisnis.		
	Kolaborasi dengan pihak eksternal	- Penggunaan pihak eksternal yang tepat sasaran sehingga keahlian pihak tersebut memiliki efektivitas ke bisnis	Terpilih	
		- Tidak membutuhkan pegawai baru, tetapi strategi promosi tetap dapat mengikuti tren		
Meningkatkan pelayanan	- Pelayanan adanya keluhan produk	Terpilih		
Ulasan pelanggan	- Ulasan pelanggan mempengaruhi ketertarikan pelanggan baru untuk berkunjung atau membeli	Terpilih		

**Tabel 3.3. Lanjutan**

Akar Masalah	Alternatif Solusi	Faktor Pertimbangan	Alternatif Solusi	
			Ya	Tidak
Keterbatasan keahlian promosi dari bagian penjualan	<i>Bundling</i> produk	- Pembuatan paket untuk beberapa produk dapat dijadikan alternatif untuk menarik pelanggan	Terpilih	
Pemilik bisnis mengkhawatirkan anggaran promosi tidak balik modal	Penggunaan anggaran secara efisien	- Pemilihan strategi yang paling efisien, tetapi efektif	Terpilih	
	Perencanaan strategi promosi yang efektif	- Kemudahan pelanggan untuk memahami pesan promosi yang disampaikan	Terpilih	
		- <i>Branding</i> produk		
		- Penggunaan media promosi yang tepat sasaran		

Secara garis besar, pemangku kepentingan menginginkan solusi dapat diterapkan secara berkelanjutan oleh pegawainya. Hasil yang diharapkan dari penerapan alternatif solusi yaitu meningkatkan pendapatan per minggu di Kios Polos mencapai minimal 12,11%, jika dibandingkan dari rata-rata pendapatan per minggu bulan Februari 2024 hingga April 2024 sebagai upaya menyelesaikan masalah pendapatan bisnis mengalami stagnan. Alternatif solusi terpilih yaitu kolaborasi dengan pihak eksternal, penggunaan anggaran secara efisien, perencanaan strategi promosi yang efektif, *bundling* produk, meningkatkan pelayanan, dan ulasan pelanggan. Beberapa alternatif solusi terpilih berfokus untuk menyelesaikan akar masalah yang berdampak ke rumusan masalah yaitu pendapatan bisnis mengalami stagnan.

Berdasarkan latar belakang yang menyatakan bahwa pelanggan didominasi oleh kelompok dewasa menunjukkan bahwa pasar dewasa telah mengalami penetrasi pasar dengan baik, sementara kelompok remaja belum dijangkau secara maksimal. Oleh karena itu, bisnis perlu mencoba menjangkau kelompok remaja karena upaya di pasar dewasa telah maksimal dan menghasilkan pendapatan stagnan. Menurut buku Chaffey & Chadwick (2019) terdapat empat kategori untuk

mengembangkan bisnis yang mempertimbangkan dari aspek *market* dan *product*, dapat dilihat pada Gambar 3.2.



**Gambar 3.2. Matriks Arshoff (Chaffey & Chadwick, 2019)**

Pada Gambar 3.2 jika bisnis berfokus untuk menjangkau pasar lama dengan produk lama, maka bisnis tersebut melakukan *market penetration*. Jika bisnis berfokus untuk menjangkau pasar lama dengan produk baru, maka bisnis tersebut melakukan *product development*. Jika bisnis berfokus untuk menjangkau pasar baru dengan produk lama, maka bisnis tersebut melakukan *market development*. Jika bisnis berfokus untuk menjangkau pasar baru dengan produk baru, maka bisnis tersebut melakukan *diversification*.

Secara garis besar keadaan permasalahan di Kios Polos, dinyatakan bahwa pengembangan bisnis termasuk pada aspek *market development*. Hal tersebut didukung dari latar belakang yang menyatakan bahwa pelanggan didominasi oleh kelompok dewasa, sementara kelompok remaja belum dijangkau secara maksimal. Oleh karena itu, bisnis perlu mencoba menjangkau kelompok remaja untuk mengatasi pendapatan bisnis yang stagnan. Selanjutnya, pada bagian penelusuran masalah pemilik bisnis menyatakan bahwa sebaiknya dimaksimalkan terlebih dahulu varian produk saat ini untuk promosi ke pelanggan, daripada menambah varian produk lain. Pernyataan tersebut juga didukung adanya batasan masalah berupa varian produk tidak dapat ditambah. Oleh karena itu, beberapa alternatif solusi terpilih berfokus untuk menjangkau pasar baru dengan produk lama (*market development*).

### 3.5. Metode Terpilih

Berdasarkan alternatif terpilih pada tahap sebelumnya, terdapat metode yang memungkinkan diterapkan untuk menyelesaikan permasalahan di Kios Polos. Pemilihan metode menyesuaikan dengan alternatif solusi terpilih yaitu kolaborasi dengan pihak eksternal, penggunaan anggaran secara efisien, perencanaan strategi promosi yang efektif, *bundling* produk, meningkatkan pelayanan, dan ulasan pelanggan. Metode terpilih membantu merealisasikan alternatif solusi terpilih. Terdapat referensi metode dari penelitian terdahulu. Pada penelitian dari Mayasari dan Indriyani (2016) menggunakan metode *Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats* (SWOT) untuk meningkatkan pemasaran dengan permasalahan persaingan pasar. Sementara itu, pada penelitian dari Dirbawanto dan Adlina (2022) menggunakan metode *Segmenting, Targeting, Positioning* (STP) dan *marketing mix* (7P) untuk mengatasi persaingan yang ketat di lokasi yang berdekatan. Pada penelitian Kholik dan Budianto (2023) digunakan pemanfaatan era digital untuk berkolaborasi dengan *influencer*, sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran merek. Fungsi dari kesadaran merek sendiri yaitu membangun citra positif *brand* ke pelanggan. Pada penelitian Rakhmadhona (2020) kesadaran merek dilakukan dengan strategi pemasaran melalui media sosial. Metode untuk pemilihan *bundling* produk dari penelitian Noviyanti dan Juanita (2024) menggunakan algoritma apriori. Metode tersebut juga pernah dilakukan oleh Yahya, dkk. (2020) untuk mengetahui kombinasi pakaian yang cocok diletakkan bagian depan.

Pada penelitian dari Ahda dan Adli (2023) terdapat penggunaan metode Situational Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, Control (SOSTAC) untuk merealisasikan solusi berupa pengoptimalan *Search Engine Optimization* (SEO) menggunakan kata kunci yang tepat, serta metode *Search Engine Marketing* (SEM) berupa penggunaan Facebook dan Instagram *ads* agar produk berada di halaman teratas dari mesin pencarian.

Langkah selanjutnya yaitu memilih metode yang sesuai dengan alternatif solusi terpilih. Terdapat pertimbangan untuk pemilihan metode yang setelah dilakukan analisis menggunakan diagram arshoff, yang diketahui bahwa implementasi akan berfokus pada pelanggan baru dan segmentasi yang baru. Oleh karena itu, metode STP dapat digunakan. Perluasan pasar dapat didukung dengan pemanfaatan era digital. Penggunaan metode *digital marketing* dapat digunakan. Selanjutnya menganalisis pada metode SOSTAC. Diketahui bahwa terdapat

beberapa fokus yang dibutuhkan di penelitian ini dari metode tersebut. Bahkan, terdapat analisis 5S yang dapat merealisasikan untuk meningkatkan pelayanan dan ulasan. Peningkatan pelayanan tercermin di bagian *serve* dan ulasan akan dibahas dalam *marketing mix* 7P. Pertimbangan penggunaan SOSTAC, agar metode tidak *overlapping*. SOSTAC terdiri dari beberapa metode analisis yang terstruktur, sehingga membantu penelitian agar urutan analisisnya lebih runtut. Pada Tabel 3.4 diketahui metode terpilih yaitu SOSTAC.

**Tabel 3.4. Metode Terpilih**

Metode	Kelebihan	Kekurangan
<i>Situational Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, Control</i> (SOSTAC),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdiri dari beberapa aspek penting yang dipertimbangan seperti analisis SWOT, 5S <i>objectives</i>, STP, <i>marketing mix</i>, dan lainnya</li> <li>- Analisis dilakukan secara urut dan terperinci, dimulai dari analisis situasi bisnis saat ini hingga kontrol hasil implementasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membutuhkan waktu lebih untuk menganalisis</li> </ul>

### 3.6. Tools Terpilih

Pemilihan *tools* dapat membantu proses analisis dan perancangan solusi saat proses persiapan dan implementasi. Pemilihan *tools* mempertimbangkan kebutuhan untuk menganalisis dan merancang strategi solusi yang sesuai. Penggunaan *tools* semakin berkembang seiring berjalannya waktu, namun pada penelitian ini, *tools* yang dipakai adalah Microsoft Excel, Google Forms, dan Minitab 19.

#### a. Microsoft Excel

Penggunaan *tools* Microsoft Excel dipakai untuk mengelola data, menganalisis berbagai aspek dari metode yang digunakan, dan membuat grafik. Microsoft Excel memiliki fitur rumus yang memudahkan untuk pengolahan data. Fitur pembuatan grafik juga membantu untuk memvisualisasikan data yang diperoleh untuk dianalisis. Pembuatan analisis melalui penyajian tabel juga menjadi lebih mudah dengan adanya Microsoft Excel.

#### b. Google Forms

Penggunaan *tools* Google Forms berguna untuk mengumpulkan data berdasarkan pertanyaan di kuesioner. Google Forms dilengkapi dengan fitur pembuatan kuesioner, sehingga memudahkan membuat pertanyaan dan mengatur tanggapan. Fitur analisis pada Google Forms mendukung pembuatan grafik dan visualisasi data secara langsung dari hasil tanggapan responden, sehingga memudahkan untuk menginterpretasikan data dengan mudah.

