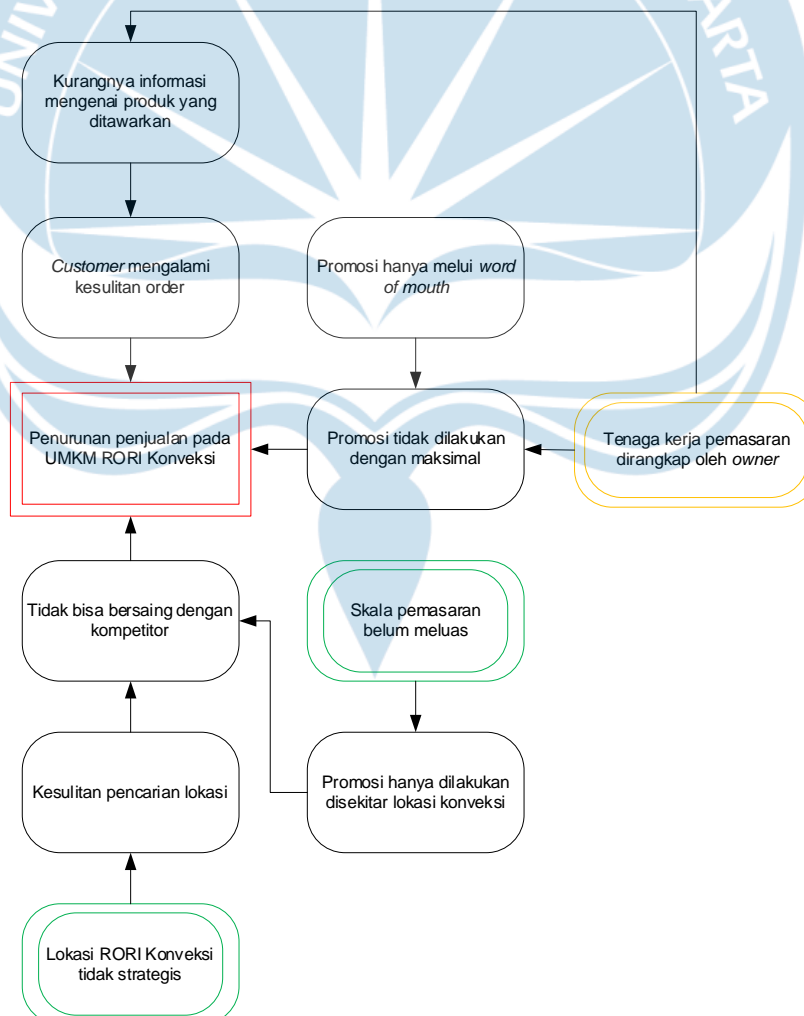


BAB 3

PENGEMBANGAN DAN PEMILIHAN ALTERNATIF SOLUSI

3.1. Penelusuran Masalah

Wawancara dan observasi dilakukan di RORI Konveksi untuk mengetahui akar masalah yang ada pada RORI Konveksi dengan beberapa *stakeholders*. Akar masalah digambarkan dengan dua garis persegi panjang namun disisi kanan kiri berbentuk seperempat lingkaran sedangkan sebab masalah digambarkan dengan satu garis. Penentuan akar masalah yang dapat diselesaikan diberi warna hijau sedangkan untuk akar masalah yang tidak dapat diselesaikan diberi warna kuning. Selanjutnya pada dua garis persegi panjang berwarna merah merupakan isu permasalahan. Pada Gambar 3.1. merupakan permasalahan yang terdapat di UMKM RORI Konveksi.



Gambar 3.1. Interrelationship Diagram RORI Konveksi

Melalui hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, *owner* mengeluhkan bahwa terjadinya penurunan penjualan yang berdampak pada pengurangan gaji karyawan dan pengurangan biaya operasional yang dikeluarkan. Selain itu karyawan mengeluhkan mengenai gaji yang diterima berkurang karena penurunan penjualan. Selanjutnya wawancara dilakukan bersama dengan *customer* secara langsung dan didapatkan keluhan kesulitan mencari lokasi dan kesulitan dalam proses melakukan order seperti pada informasi yang diberikan harus bertanya melalui *owner* atau dapat datang langsung ke tempat konveksi yang akan membutuhkan waktu.

Berdasarkan pada Gambar 3.1 mengenai *interrelationship diagram* terdapat lima akar permasalahan pada RORI Konveksi adalah sebagai berikut.

- a. Skala pemasaran belum meluas
- b. Lokasi RORI Konveksi tidak strategis
- c. Tenaga kerja pemasaran dirangkap oleh *owner*

Akar masalah yang dialami oleh RORI Konveksi cukup banyak sehingga dalam pemilihan akar masalah akan menggunakan *eisenhower matrix*. Penggunaan metode ini berfungsi sebagai penentuan keputusan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan penyesuaian dengan kebutuhan yang dilakukan berdasarkan hasil diskusi yang telah dilakukan oleh *owner* RORI Konveksi. Tabel 3.1. merupakan *eisenhower matrix* pada RORI Konveksi.

Tabel 3.1. Eisenhower Matrix

| | <i>Urgent</i> | <i>Not Urgent</i> |
|-----------------------------|------------------------------|--|
| <i>Important</i> | Skala pemasaran belum meluas | Lokasi RORI Konveksi tidak strategis |
| <i>Not Important</i> | | Tenaga kerja pemasaran dirangkap oleh <i>owner</i> |

Berdasarkan diskusi yang telah dilakukan bersama *stakeholder* mengenai akar masalah yang ada dengan mempertimbangkan kebutuhan maka akar permasalahan mengenai tidak memiliki SDM bidang pemasaran tidak penting dan tidak mendesak karena untuk saat ini RORI Konveksi tidak dapat melakukan penambahan tenaga kerja karena faktor jumlah penjualan produk dan *owner* dapat merangkap dalam implementasi pemasaran yang akan diterapkan karena *owner* tergolong masih muda. Pada akar masalah lokasi RORI Konveksi tidak strategis

tidak mendesak namun penting karena untuk saat ini RORI Konveksi tidak bisa mengeluarkan penambahan uang untuk mengatur lokasi menjadi lebih strategis. Selanjutnya pada skala pemasaran belum meluas karena pemasaran saat ini masih dilakukan secara tradisional melalui *word of mouth*. Pemasaran hanya dilakukan di area Berbah saja karena area tersebut merupakan lokasi dari RORI Konveksi. Melalui hasil diskusi diperlukan pemasaran untuk memperluas skala pemasaran untuk peningkatan penjualan.

Analisis yang akan dilakukan untuk mengetahui posisi pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan pasar akan digunakan matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Sebelum melakukan analisis diperlukan data penjualan dari kompetitor yang ditunjukkan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Data Penjualan Kompetitor

| Nama Konveksi | Total Penjualan (Rp) | |
|---------------|----------------------|-------------|
| | 2022 | 2023 |
| RORI Konveksi | 208.298.500 | 211.471.000 |
| Konveksi A | 579.025.000 | 690.010.000 |
| Konveksi B | 254.100.000 | 290.475.000 |
| Total (Rp) | 1.035.464.500 | 111.060.000 |

Sumber: Data Penjualan RORI Konveksi, Konveksi A dan B merupakan data penjualan konveksi yang sejenis pada tahun 2022 dan 2023.

Berdasarkan data pada Tabel 3.2. yang diambil dari data penjualan konveksi kompetitor dengan kriteria kesamaan produk, ukuran perusahaan yang relatif sebanding dalam hal jumlah karyawan serta aset, wilayah geografi pasar yang sama, dan segmentasi pasar yang sama akan dilakukan perhitungan untuk menentukan pertumbuhan pasar (*market growth*) dan pangsa pasar (*market share*) dari masing-masing konveksi untuk membandingkan hasil yang telah didapatkan kompetitor. Data hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Hasil Perhitungan Perbandingan *Market Growth & Market Share*

| Nama Konveksi | Pertumbuhan Pasar (%) | Pangsa Pasar |
|---------------|-----------------------|--------------|
| RORI Konveksi | 2 | 0.31 |
| Konveksi A | 19 | 2.38 |
| Konveksi B | 14 | 0.42 |

Berikut merupakan rincian perhitungan untuk pertumbuhan pasar dan pangsa pasar.

h. Perhitungan Pertumbuhan Pasar

$$\text{RORI Konveksi} = \frac{\text{Rp } 211.471.000 - \text{Rp } 208.298.500}{\text{Rp } 211.471.000} \times 100\% = 2\%$$

$$\text{Konveksi A} = \frac{\text{Rp } 690.010.000 - \text{Rp } 579.025.000}{\text{Rp } 690.010.000} \times 100\% = 19\%$$

$$\text{Konveksi B} = \frac{\text{Rp } 290.475.000 - \text{Rp } 254.100.000}{\text{Rp } 290.475.000} \times 100\% = 14\%$$

i. Perhitungan Pangsa Pasar

$$\text{RORI Konveksi} = \frac{\text{Rp } 211.471.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% = 18\%$$

$$\text{Konveksi A} = \frac{\text{Rp } 690.010.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% = 58\%$$

$$\text{Konveksi B} = \frac{\text{Rp } 290.475.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% = 24\%$$

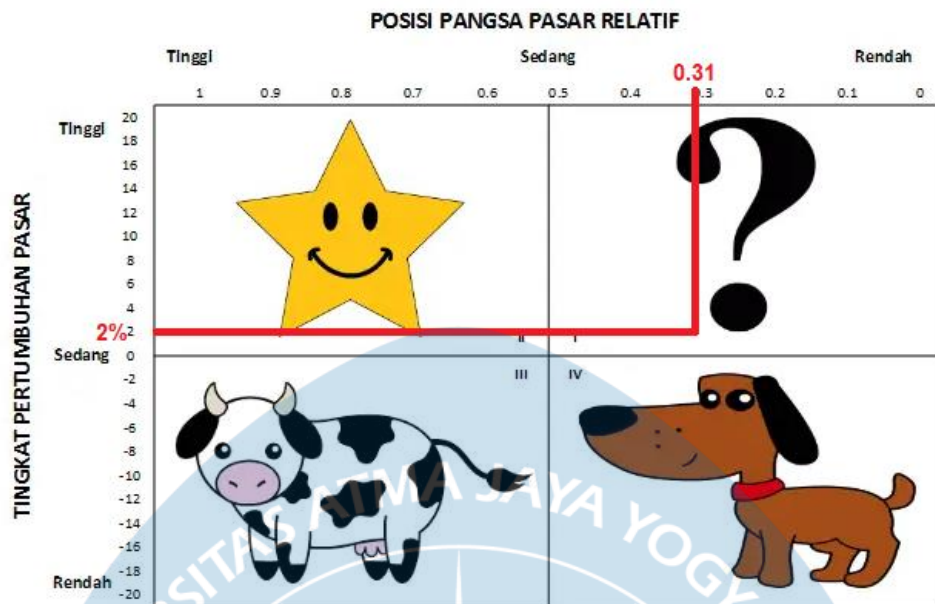
Dalam menghitung pangsa pasar dibutuhkan data pangsa pasar 2023 dari kompetitor dengan persentase tertinggi atau pesaing pokok.

$$\text{RORI Konveksi} = \left(\frac{\text{Rp } 211.471.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) / \left(\frac{\text{Rp } 690.010.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) = 0,31$$

$$\text{Konveksi A} = \left(\frac{\text{Rp } 690.010.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) / \left(\frac{\text{Rp } 290.475.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) = 2.38$$

$$\text{Konveksi B} = \left(\frac{\text{Rp } 290.475.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) / \left(\frac{\text{Rp } 690.010.000}{\text{Rp } 1.191.956.000} \times 100\% \right) = 0.42$$

Hasil analisis pertumbuhan pasar pada RORI Konveksi adalah mengalami pertumbuhan pasar sebesar 2% namun apabila dibandingkan dengan kompetitor lain pertumbuhan pasar lebih tinggi konveksi kompetitor dibandingkan dengan pertumbuhan pasar yang dialami oleh RORI Konveksi. Selanjutnya pada pangsa pasar RORI Konveksi mendapatkan nilai yang paling rendah yaitu sebesar 0,31 dibandingkan dengan konveksi kompetitor. Berdasarkan data pertumbuhan pasar dan pangsa pasar akan didapatkan posisi pada matriks BCG yang dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Diagram Matriks BCG RORI Konveksi

Gambar 3.2. menunjukkan diagram matriks BCG pada RORI Konveksi yang berada pada kuadran *question mark* yang berarti posisi RORI Konveksi berada pada *market share* rendah namun tingkat *market growth* tinggi sehingga diperlukan tindakan untuk membuat strategi yang berguna dalam mengembangkan pangsa pasar atau dapat menarik pasar. Situasi *question mark* dalam matriks BCG menggambarkan produk atau unit bisnis memiliki pangsa pasar rendah namun beroperasi dalam pasar yang pertumbuhannya tinggi. Produk atau unit bisnis ini berpotensi untuk tumbuh menjadi *star* dengan pangsa pasar yang signifikan, tetapi juga bisa menjadi *dog* apabila tidak berhasil meningkatkan pangsa pasar. RORI Konveksi menginginkan untuk merubah posisi dari *question mark* menjadi *star* dengan meningkatkan pangsa pasar. Untuk memperbaiki situasi ini, RORI Konveksi harus melakukan cara agar dapat memperluas skala pemasaran.

Setelah dilakukan analisis BCG untuk melihat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar dilakukan analisis menggunakan analisis SWOT *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari RORI Konveksi agar dapat merumuskan strtaegi yang efektif untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang dalam mengatasi kelemahan serta ancaman yang ada sehingga dapat mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

Tabel 3.4. Analisis SWOT RORI Konveksi

| Aspek | | | | |
|--------------------|--|---|---|---|
| <i>Strength</i> | RORI Konveksi mempunyai produk yang unik dan tidak dimiliki oleh kompetitor | Harga produk lebih rendah dibandingkan kompetitor | | RORI Konveksi mempunyai program gratis ongkir |
| <i>Weakness</i> | Item produk yang ditawarkan RORI Konveksi yang memiliki kesamaan dengan kompetitor | | Tempat tidak berada di daerah yang strategis | Tidak memiliki media promosi |
| <i>Opportunity</i> | | | Memasang lokasi pada Google Maps agar mudah ditemukan | Melakukan promosi dan penjualan produk |
| <i>Threats</i> | | | Kompetitor berada di tempat yang strategis | Kompetitor mempunyai promosi |

Berdasarkan Tabel 3.4. RORI Konveksi memiliki kekuatan dari segi produk yang unik dibandingkan dengan kompetitor dan harga yang ditawarkan juga jauh lebih murah dibandingkan dengan kompetitor namun RORI Konveksi memiliki kelemahan pada item produk yang sama dengan kompetitor, tempat tidak berada di tempat yang strategis, dan tidak memiliki media promosi sehingga RORI Konveksi memiliki ancaman karena kompetitor berada pada lokasi yang strategis maka RORI Konveksi memiliki peluang untuk memasang lokasi pada Google Maps agar memudahkan customer menemukan lokasi dan pada ancaman kompetitor mempunyai media promosi maka RORI Konveksi memiliki peluang untuk dapat melakukan promosi.

3.2. Pengembangan Alternatif Solusi

Pengembangan alternatif solusi untuk masalah RORI Konveksi dilakukan bersama *owner* dengan berdiskusi menentukan solusi yang akan digunakan. Berdasarkan penelitian sebelumnya merupakan alternatif solusi yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Pengembangan Alternatif Solusi

| Akar Masalah | Alternatif Solusi | Pertimbangan | Keputusan |
|----------------------------|--|--|----------------|
| Skala pemasaran belum luas | Menerapkan analisis <i>marketing mix</i> dan memilih atribut yang sesuai dengan keadaan objek (Yuliady & Madja, 2022) | Mendapatkan analisis dari setiap atribut <i>marketing mix</i> dan didapatkan atribut terpilih sesuai dengan kondisi perusahaan yang akan difokuskan untuk solusi | Terpilih |
| | Memanfaatkan penggunaan <i>marketplace</i> seperti Tokopedia, Shopee, Lazada, dll untuk strategi memperluas pangsa pasar (Masnita dkk, 2024) | Kesulitan dalam pengelolaan stok karena <i>marketplace</i> biasanya memerlukan penjual untuk mempertahankan tingkat stok tertentu dan memperbarui inventaris secara berkala sedangkan RORI Konveksi menerapkan sistem campuran <i>Make to Order</i> dan <i>Engineer to Order</i> | Tidak terpilih |
| | Melakukan perluasan jaringan pemasaran produk ke daerah atau lokasi baru (Abriyoso dkk, 2023) | Mebutuhkan penambahan SDM untuk pemasaran ke lokasi baru | Tidak terpilih |
| | Melakukan pemasaran melalui media WhatsApp (Wardhani & Saputro, 2022) | <i>Owner</i> sudah pernah mencoba pemasaran melalui WhatsApp dan tidak menjangkau pasar yang lebih luas | Tidak terpilih |
| | Melakukan perancangan sistem informasi berbasis web (Kosasi, 2016) | Keterbatasan SDM karena tidak ada yang menguasai pembuatan <i>website</i> | Tidak terpilih |

Pemilihan solusi disesuaikan dengan kondisi usaha pada RORI Konveksi dan dengan diskusi bersama *owner*. Solusi terpilih adalah menerapkan analisis *marketing mix* dan memilih atribut sesuai dengan keadaan objek. Karena dengan beberapa solusi pada atribut *marketing mix* dapat dipilih dan disesuaikan dengan kondisi dari RORI Konveksi. Pada solusi lain yang tidak terpilih mempunyai alasan masing-masing seperti pada memanfaatkan *marketplace* tidak cocok karena RORI Konveksi membuat produk berdasarkan sistem campuran antara *Make to Order* (MTO) dan *Engineer to Order* (ETO) sehingga akan kesulitan dalam mengatur stok

karena *marketplace* biasanya memerlukan penjual untuk mempertahankan tingkat stok tertentu dan memperbarui inventaris secara berkala. Selain itu pada solusi perluasan jaringan pemasaran produk ke daerah atau lokasi baru tidak terpilih karena solusi tersebut membutuhkan SDM sehingga tidak dapat dilakukan apabila ingin melakukan pemasaran pada lokasi baru. Solusi pemasaran melalui WhatsApp tidak terpilih karena *owner* pernah mencoba dan tidak menjangkau pasar yang lebih luas. Solusi terakhir adalah melakukan perancangan sistem informasi berbasis web dinilai tidak relevan dengan RORI Konveksi karena diperlukan SDM yang mampu menguasai pembuatan *website*.

Berdasarkan hasil analisis pada masalah yang relevan dengan skala pemasaran yang belum luas dilakukan pemilihan solusi yang disesuaikan dengan RORI Konveksi dan pada solusi yang terpilih tentunya akan terdapat pertentangan dengan kebutuhan *stakeholders*. Solusi terpilih dengan pertentangan kebutuhan dari *stakeholders* yang dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Pemilihan Solusi

| Akar Masalah | Solusi Terpilih | Stakeholder | Ketergantungan | Pertentangan |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|--|---|
| Skala pemasaran yang belum meluas | Analisis <i>marketing mix</i> dan memilih atribut yang sesuai dengan keadaan objek (Yuliady dan Madja, 2022) | Owner, Karyawan, Customer | Meningingkan kemudahan akses pemesanan | Owner: Tidak melakukan penambahan tenaga kerja dan pengeluaran keuangan |
| | | | | Karyawan: Tidak menginginkan penambahan jobdesk selain proses produksi |
| | | | | Customer: Menginginkan informasi produk yang dapat dijangkau dengan cepat |

3.3. Pemilihan Alternatif Solusi

Pemilihan alternatif solusi diambil dari *mix marketing* yaitu pada atribut produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*).

3.3.1. Produk

Alternatif solusi produk merupakan jasa atau barang yang ditawarkan kepada *customer* untuk mencapai tujuan pada pemenuhan keinginan *customer*. Situasi saat ini produk dibuat berdasarkan *order* yang masuk dengan menggunakan sistem produksi campuran antara Make to Order (MTO) dan *Engineer to Order* (ETO). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama *owner*, pada atribut produk tidak terpilih karena produk akan bergantung dari order yang dilakukan oleh *customer*.

3.3.2. Harga

Alternatif harga merupakan alternatif selanjutnya dalam mempertimbangkan usaha. Atribut harga ini membantu *customer* dalam penentuan pemesanan produk. Penentuan harga dilakukan dengan memperhatikan harga dari kompetitor dan memperhatikan kualitas yang ditawarkan. Perbaikan dari atribut harga dinilai tidak dapat dilakukan karena akan susah bersaing dengan kompetitor.

3.3.3. Tempat

Alternatif tempat merupakan lokasi dari RORI Konveksi yang merupakan aspek investasi mahal karena tempat bisa menjadi penentuan kunjungan konveksi. Lokasi merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan usaha tetapi berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan bersama *stakeholder* untuk perbaikan tempat dirasa tidak dapat dilakukan karena akan menimbulkan biaya pengeluaran yang sangat besar.

3.3.4. Promosi

Alternatif promosi juga merupakan aspek yang menentukan keberhasilan usaha. Promosi saat ini masih dilakukan secara tradisional yaitu melalui *word of mouth*. Melalui diskusi yang telah dilakukan, atribut promosi dalam *mix marketing* dapat dilakukan karena dapat diimplementasikan untuk peningkatan penjualan namun *owner* tidak ingin promosi yang mengeluarkan biaya. Promosi digunakan untuk mengenalkan RORI Konveksi kepada calon *customer* agar dapat memberikan informasi lebih meluas untuk *customer*.

Melalui beberapa atribut dalam *mix marketing* didapatkan perbandingan antar masing-masing atribut yang terdapat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Perbandingan Alternatif Solusi

| Atribut | Efektivitas | Kemungkinan Implementasi |
|---------|----------------|--------------------------|
| Produk | Kurang efektif | Tidak mungkin |
| Harga | Efektif | Tidak mungkin |
| Tempat | Kurang efektif | Tidak mungkin |
| Promosi | Efektif | Mungkin |

Penentuan alternatif solusi ini dilakukan bersama *owner* didapatkan hasil alternatif solusi terpilih adalah atribut promosi karena promosi efektif apabila dibandingkan dengan atribut yang lain yaitu alternatif promosi tidak mengeluarkan biaya yang banyak karena pada atribut tempat akan mengeluarkan banyak biaya apabila dilakukan perubahan pada tempat. Pada atribut produk juga kurang efektif karena akan merubah sistem penjualan dari *Engineer to Order* (ETO) menjadi *Make to Stock* (MTS), sedangkan pada atribut harga masih efektif namun akan kalah bersaing dengan kompetitor dengan pertimbangan perbandingan kualitas yang diberikan sehingga dapat disimpulkan bahwa dari itu implementasi yang mungkin dilakukan adalah promosi.

3.4. Pengembangan dan Pemilihan Alternatif Metode

Pemilihan metode disesuaikan dengan solusi yang terpilih yaitu promosi, sehingga pemilihan alternatif metode ini akan berkaitan dengan promosi. Menurut rangkuman buku dari Kotler dan Keller (2012) bahwa bauran promosi terdapat beberapa model antara lain adalah *advertising*, *direct marketing*, *sales promotion*, *public relations*, *personal selling*, dan *events & sponsorship*. Namun seiring dengan berkembangnya teknologi dan maraknya penggunaan media sosial menurut Alberta dan Wijaya (2021) terdapat jenis promosi yang dinilai lebih efektif dengan menggunakan sosial media *marketing*. Berikut pada Tabel 3.8. merupakan alternatif metode yang akan digunakan dan perbandingannya.

Tabel 3.8. Perbandingan Alternatif Metode

| Metode promosi | Pengertian | Pertimbangan | Keputusan |
|--------------------|--|---|----------------|
| <i>Advertising</i> | Iklan untuk promosi produk pada media cetak, jaringan, elektronik, dan pameran | Menggunakan promosi iklan/ <i>advertising</i> akan mengeluarkan biaya , pihak RORI Konveksi tidak ingin mengeluarkan tambahan biaya untuk promosi | Tidak terpilih |

Tabel 3.8. Lanjutan

| Metode promosi | Pengertian | Pertimbangan | Keputusan |
|---------------------------------|--|--|----------------|
| <i>Direct Marketing</i> | Komunikasi langsung dengan pelanggan dengan melibatkan saluran komunikasi seperti email dan telepon misalnya untuk penawaran harga | Pemasaran melalui email dan pesan teks seringkali dianggap sebagai spam oleh pelanggan, yang dapat menyebabkan mereka mengabaikan pesan atau bahkan memblokir perusahaan | Tidak terpilih |
| <i>Sales Promotion</i> | Insentif jangka pendek dalam mendorong pembelian | Efek jangka pendek sehingga tidak bertahan lama dan membutuhkan biaya yang tinggi untuk iklan dan distribusi materi promosi | Tidak terpilih |
| <i>Public Relations</i> | Membangun hubungan yang baik dengan publik untuk membangun citra perusahaan | Mebutuhkan SDM untuk melakukan promosi <i>public relation</i> dan hasil yang tidak pasti | Tidak terpilih |
| <i>Personal Selling</i> | Interaksi secara tatap muka untuk pertemuan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan | Tidak terdapat tenaga pemasaran | Tidak terpilih |
| <i>Events & Sponsorship</i> | Kegiatan yang disponsori oleh perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumen | Mengeluarkan banyak biaya untuk mensponsori event | Tidak terpilih |
| <i>Social Media Marketing</i> | Promosi yang menggunakan platform media sosial untuk mempromosikan produk, layanan, atau merek | Media sosial dapat menjangkau audiens yang luas tanpa batasan geografis | Terpilih |

Berdasarkan hasil diskusi didapatkan hasil metode yang terpilih adalah menggunakan *social media marketing* karena media sosial dinilai memungkinkan bisnis untuk menjangkau *audiens* yang lebih luas tanpa batasan geografis.

3.5. Pengembangan dan Pemilihan Alternatif *Tools*

Pemilihan *tools* yang akan digunakan adalah menggunakan STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) digunakan untuk merancang dan melaksanakan strategi

pemasaran yang lebih efektif. *Segmentation* melibatkan pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik atau kebutuhan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dan memahami kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik. Setelah itu, *targeting* melibatkan pemilihan segmen pasar yang menjadi target utama perusahaan. Ini membantu usaha untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif dan mencapai kelompok *customer* yang paling potensial. Terakhir adalah *positioning* membantu membangun citra *brand* yang kuat dan menarik bagi *customer*. Dengan menggunakan STP, RORI Konveksi dapat lebih baik menyesuaikan produk atau layanan mereka dengan kebutuhan pelanggan, meningkatkan efektivitas pemasaran, dan meraih keunggulan dari kompetitor.

Tools Microsoft Excel dan Google Form juga akan digunakan untuk melakukan perhitungan, perekapan data, analisis data, dan untuk membantu mengambil data.

