

Formulasi Strategi Pemasaran PT Tegar Inti Sentosa Sebagai Distributor Lesitin Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Di Area Jawa Timur

Putri Julieta Dewi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Indonesia

Sri Gunawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Indonesia

Penulis Korespondensi

Putri Julieta Dewi

Email : putri.julieta.dewi-2019@feb.unair.ac.id

Article Info

Article History :

Received 10 Mar - 2023

Accepted 04 Apr - 2023

Available Online

15 September – 2023

Abstract

Lecithin is a food additive that is commonly used for many things including biscuit segmentation company. PT Tegar Inti Sentosa is the main distributor of lecithin supplied from Cargill for the market in Indonesia, especially for the East Java region. The market in the biscuit segmentation increases each year, but PT Tegar Inti Sentosa's sales of lecithin to segmentation companies are relatively stagnant. This study aims to analyze the causes of these problems and recommend marketing strategies to increase Lecithin sales in East Java. Case studies are used in this research. Data are collected through interviews and secondary data. Results are the causal factors that came from internal and external within companies which were translated and analyzed through 5M on the fishbone. From the analysis, suggestions are made that are expected to reduce the problems that occur such as holding training and collaboration with third parties.

Keywords : Strategy, Distributor, Lecithin, Fishbone Diagram

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan penduduk Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun seperti yang disajikan oleh data sensus penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Pertambahan jumlah penduduk ini juga terjadi pada wilayah Jawa Timur dimana terjadi pertambahan sebanyak 2 juta jiwa dalam kurun waktu 8 tahun dari 2010 hingga 2018. Pertambahan jumlah penduduk ini akan mempengaruhi semua aspek kehidupan termasuk konsumsi makanan penduduknya.

Peningkatan konsumsi makanan pada masyarakat Jawa Timur ini secara tidak langsung juga akan berdampak pada industri makanan di Indonesia khususnya industri

makanan di Jawa Timur. Inovasi-inovasi baru terus dilakukan oleh industri makanan dan minuman demi menciptakan produk baru yang semakin berkualitas. Inovasi yang dilakukan oleh industri makanan ini akan menyebabkan produk yang beredar di pasaran menjadi semakin beragam yang tentunya hal ini juga akan berpengaruh terhadap bahan baku yang dibutuhkan menjadi semakin beragam juga (kemenperin.go.id).

Kebutuhan akan bahan baku yang semakin beragam demi terciptanya inovasi inilah yang dapat diisi oleh pemasok bahan tambahan pangan salah satunya Lesitin dalam mendukung terciptanya produk yang diinginkan oleh pasar. Lesitin adalah fosfatida yang dapat ditemukan dalam semua organisme

hidup baik hewan maupun tumbuhan dengan rumus molekul $C_{10}H_{18}NO_8PR_2$ (Clarke, 2008). Lesitin memiliki banyak manfaat antara lain sebagai *emulsifier*, agen pembasah (*wetting agent*), mengurangi viskositas, agen pelepas (*release agent*), dan untuk mengontrol proses kristalisasi. Fungsi dari Lesitin ini digunakan dalam industri makanan seperti dalam proses produksi margarin, cokelat, biskuit, permen, dan es krim. Selain dalam industri makanan, Lesitin juga dapat dimanfaatkan dalam industri lain seperti pada industri tekstil, resin, dan sabun (List, 2015).

Peningkatan jumlah penduduk yang dijelaskan sebelumnya berpengaruh terhadap peningkatan industri makanan yang akan berdampak pada penjualan Lesitin sebagai salah satu bahan tambahan pangan. PT Tegar Inti Sentosa sebagai distributor utama Lesitin dari Cargill dengan sistem keagenan yang memberikan layanan *full-service wholesaler* diharapkan juga akan mendapatkan dampak peningkatan tersebut.

Berdasarkan data Kementerian Perindustrian disebutkan bahwa terdapat 44 perusahaan makanan yang berlokasi di Jawa Timur yang dapat menggunakan Lesitin sebagai bahan tambahan pangan dalam proses produksinya. Dari 44 perusahaan makanan tersebut terdapat 13 perusahaan dengan segmentasi biskuit. Segmentasi biskuit merupakan segmentasi yang memberikan nilai penjualan yang paling besar dan diharapkan akan terus berkembang ke depannya sesuai dengan yang disampaikan oleh kemenperin merujuk pada permintaan dan tren pertumbuhan untuk industri biskuit. Hal ini didukung dengan data BPS yang menyatakan bahwa konsumsi biskuit di Indonesia pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebanyak 17% dibandingkan pada tahun 2016 (antaranews.com).

Industri biskuit yang diprediksi akan terus berkembang ke depannya tidak sejalan dengan penjualan PT Tegar Inti Sentosa pada industri ini dimana pada tahun 2021 justru mengalami penurunan. Selain itu dari 13 perusahaan biskuit yang terdapat di Indonesia, PT Tegar Inti Sentosa hanya mampu mendapatkan 3 perusahaan sebagai pelanggannya. Hal ini perlu dilakukan analisis permasalahan yang menjadi penyebab masalah tersebut baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan dimana kedua faktor tersebut dapat

mempengaruhi kinerja strategi penjualan yang akan berdampak pada penjualan produk (Ibrahim and Harrison, 2020).

PT Tegar Inti Sentosa perlu mengambil tindakan yang tepat untuk menangani masalah tersebut sehingga dapat meningkatkan penjualan dan memperluas pasar penjualan Lesitin. Menurut Kenichi Ohmae (1982) dalam bukunya yang berjudul "The Mind of The Strategist" mengemukakan bahwa strategi sebaiknya dibuat dengan memperhatikan 3C yakni *customer*, *competitor*, dan *company* dimana teori tersebut dapat digunakan oleh PT Tegar Inti Sentosa dalam membuat strategi pemasaran.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Pengertian Strategi

Menurut Thompson et al. (2020) strategi menggambarkan bagaimana perusahaan melakukan serangkaian aktivitas yang terkoordinasi yang dapat menghasilkan nilai yang berbeda bagi pelanggan dibandingkan yang dilakukan oleh pesaingnya.

Strategi adalah seperangkat komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk memanfaatkan kompetensi inti perusahaan sehingga akan dicapai keunggulan kompetitif. Perusahaan memilih alternatif strategi untuk dapat mencapai daya saing strategis. Dengan kata lain strategi yang dipilih oleh perusahaan menunjukkan tindakan apa yang akan dilakukan dan tidak dilakukan oleh perusahaan (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2016).

Sementara itu secara singkat Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa strategi merupakan rencana yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran.

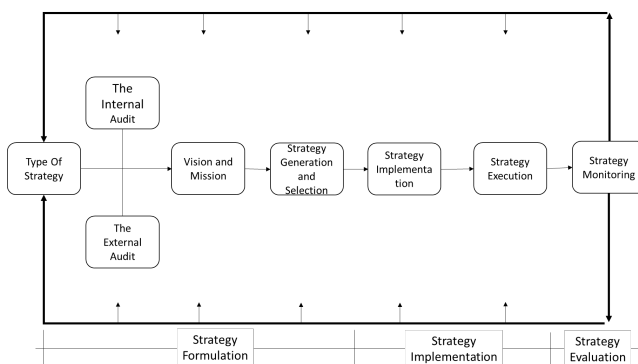
Berdasarkan serangkaian pengertian terkait dengan strategi di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan memiliki strateginya masing-masing sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yang tentunya juga disesuaikan dengan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2016) strategi terbagi menjadi strategi tingkat perusahaan dan strategi tingkat bisnis.

2.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian lengkap komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan memperoleh pengembalian di atas rata-rata. Pada proses manajemen strategi melibatkan analisis, strategi, dan kinerja (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2016). Hartanto, Aritonang, dan Sampurno (2019) menyampaikan bahwa proses manajemen strategi dapat dengan mudah dipelajari dan diterapkan dengan menggunakan beberapa model dimana setiap model menggambarkan proses tertentu.

Menurut David dan David (2017) manajemen strategi adalah ilmu dan seni dalam membuat, mengaplikasikan dan mengevaluasi keputusan antar departemen yang ada dalam perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.



Gambar 1 *Comprehensive Strategic Management Model*

Gambar 1 menjelaskan bahwa analisis manajemen strategi dibagi dalam tiga bagian diantaranya *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation* (David and David, 2017). Proses manajemen strategi ini bersifat dinamis dan berkelanjutan karena adanya faktor eksternal yang terus berubah sehingga kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi baiknya dilakukan secara terus menerus.

2.3. Strategi Pemasaran

Menurut Peter dan Olson (2010) strategi pemasaran merupakan desain, implementasi, dan pengawasan terhadap kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Pada pasar konsumen, strategi pemasaran digunakan untuk mempengaruhi pelanggan agar menyukai produk maupun jasa

yang ditawarkan sehingga akan mencoba dan melakukan pembelian berulang. Sementara Kotler dan Armstrong (2018) menjelaskan strategi pemasaran sebagai logika pemasaran yang dilakukan organisasi dengan harapan dapat memberikan nilai kepada pelanggan sehingga dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan.

Sehingga secara garis besar dapat dikatakan bahwa strategi pemasaran merupakan desain, implementasi, dan pengawasan terhadap suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keuntungan dengan memberikan nilai kepada pelanggan. Dalam perancangan strategi pemasaran, perusahaan terlebih dahulu menentukan pelanggan yang akan dilayani agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan lain. Hal ini dilakukan dengan cara menentukan segmentasi pasar (*segmentation*) dan target pasarnya (*targeting*). Selain itu perusahaan juga perlu memikirkan tentang bagaimana strategi akan dilakukan melalui diferensiasi pasar (*differentiation*) dan posisi pasar (*positioning*).

2.4. Segmentasi Pasar (Market Segmentation)

Segmentasi pasar merupakan proses mengelompokkan pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli berdasarkan faktor geografis, demografis, psikografis, dan perilaku yang berbeda sehingga diperlukan strategi yang berbeda yang akan lebih efektif sesuai dengan kelompoknya.

Segmentasi geografis: cakupan segmentasi ini meliputi bangsa, wilayah, negara, kabupaten, kota, atau bahkan tetangga dimana perusahaan menentukan areanya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan.

Segmentasi demografis: cakupan segmentasi terkait dengan umur, siklus hidup, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, etnis, dan generasi.

Segmentasi psikografis: cakupan segmentasi ini terkait dengan sosial, gaya hidup, atau karakteristik personal.

Segmentasi perilaku: cakupan segmentasi ini terkait dengan pengetahuan, tingkah laku, dan penggunaan atau respon terhadap barang.

2.5. Target Pasar (Market Targeting)

Perusahaan telah menentukan segmentasi pasar yang akan dilayani disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik yang dapat

dipenuhi oleh perusahaan inilah yang disebut sebagai target pasar. Perusahaan dapat memilih satu atau lebih segmentasi pasar yang akan dilayani. Sebagian besar perusahaan memulai memasuki pasar dengan melayani satu segmentasi itu mengetahui minat beli dari produk yang ditawarkan.

2.6. Diferensiasi dan Posisi Pasar (*Market Differentiation and Positioning*)

Perusahaan yang telah menentukan siapa pelanggan yang akan dilayani untuk selanjutnya menentukan bagaimana pelanggan tersebut akan dilayani. Melalui penentuan diferensiasi dan posisi pasar diharapkan perusahaan mampu memberikan nilai yang berbeda yang akan diberikan kepada pelanggan serta perusahaan diharapkan mampu menentukan posisi yang akan ditempati. Posisi pasar adalah pengaturan tempat suatu produk dengan jelas, berbeda, dan diinginkan yang relatif terhadap produk pesaing di benak konsumen yang dituju. Maka dengan adanya diferensiasi diharapkan dapat memberikan perbedaan terhadap penawaran pasar yang diberikan.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Menurut Zikmund (2013) penelitian kualitatif adalah penelitian yang tidak bergantung pada pengukuran numerik yang memungkinkan peneliti untuk memberikan interpretasi atas suatu fenomena pasar secara mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena fokus penelitian ini adalah melihat kondisi industri terkait dengan pemasaran Lesitin di area Jawa Timur yang kemudian akan disesuaikan dengan prinsip dan konsep strategi pemasaran pada PT Tegar Inti Sentosa. Metode penelitian yang akan digunakan yakni studi kasus (*case study*). Studi kasus adalah gambaran peristiwa perusahaan ketika menghadapi keputusan atau situasi tertentu yang terdokumentasikan dari individu, kelompok, organisasi, atau peristiwa tertentu (Zikmund, 2013).

3.2. Objek dan Subjek Penelitian

Objek dan subjek penelitian yang sesuai akan membantu peneliti dalam

mencapai tujuan yang diharapkan. Objek penelitian menurut Sugiyono (2013) yakni kegiatan yang mempunyai variabel tertentu untuk dipelajari oleh peneliti untuk kemudian akan dibuat kesimpulan. Sementara subjek penelitian menurut Arikunto (2010) adalah sumber informasi sebagai sumber data untuk penelitian.

Subjek untuk penelitian ini adalah PT Tegar Inti Sentosa tepatnya wilayah distribusi Jawa Timur sementara objek untuk penelitian ini adalah formulasi strategi pemasaran PT Tegar Inti Sentosa.

3.3. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan data primer dan data sekunder agar evaluasi dan strategi yang dirancang dapat sesuai. Menurut Sugiyono (2013) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data bagi pengumpul informasi. Sementara sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung dapat memberikan data kepada pengumpul informasi.

Proses pengumpulan data pada penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa cara untuk mendapatkan data kualitatif yang dibutuhkan. Proses yang akan digunakan yakni melalui wawancara serta menggunakan data sekunder berupa laporan, hasil rapat, dan beberapa dokumen lain.

Wawancara merupakan salah satu cara untuk mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya kepada informan atau objek penelitian yang dilakukan dengan terstruktur. Dalam penelitian ini, narasumber yang akan diwawancara berasal dari internal perusahaan yakni satu orang direktur, satu orang *branch manager*, dan satu orang *sales*. Selain itu juga dilakukan wawancara dengan pihak eksternal perusahaan yang terdiri dari *customer* yang berjumlah tiga orang dari tiga perusahaan berbeda serta *potential customer* yang berjumlah dua orang dari dua perusahaan berbeda.

3.4. Teknik Analisis Data

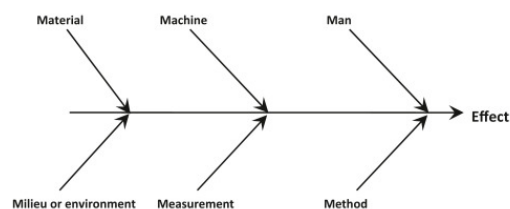
Teknik analisis data kualitatif menurut model Miles dan Huberman terbagi dalam tiga langkah yakni *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing*.

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai narasumber, sehingga sebelum mereduksi data terlebih dahulu dilakukan *verbatim transcription*. Setelah itu selanjutnya dilakukan reduksi data untuk memilih data yang sesuai untuk penelitian ini. Analisis data yang telah dibuat untuk selanjutnya akan disampaikan dalam bentuk kalimat kutipan (*verbatim quotation*).

3.5. Fishbone Diagram

Fishbone diagram (diagram tulang ikan) atau dikenal juga dengan *Cause and Effect Diagram* merupakan diagram yang diperkenalkan oleh ahli pengendalian kualitas dari Jepang yang bernama Dr. Kaoru Ishikawa. Diagram ini banyak digunakan untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan dari suatu permasalahan. *Fishbone diagram* digunakan ketika diperlukan identifikasi kemungkinan penyebab dari suatu masalah dan terutama ketika tim cenderung jatuh dalam kebiasaan (Tague, 2005).

Berikut adalah model kerangka *fishbone diagram* yang dikemukakan oleh Ishikawa,



Gambar 2 *Fishbone Diagram*

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa diagram *fishbone* ini terdiri dari 2 jenis garis yakni garis horizontal dan garis miring. Garis horizontal merupakan garis yang mewakili masalah, sementara untuk penyebabnya diwakili oleh garis miring yang jatuh pada garis horizontal. Garis-garis miring ini mewakili kemungkinan faktor penyebab dari permasalahan yang umumnya terdiri dari 6 M yaitu *man* (manusia), *method* (metode), *machine* (mesin), *measurement* (pengukuran), *material* (bahan), dan *milieu or environment* (lingkungan) (Tiwari and Garg, 2021).

3.6. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ini akan mengacu pada prosedur penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Bryman (2016) sebagai berikut,

- Menentukan pertanyaan utama penelitian
- Menentukan lokasi dan subyek penelitian
- Pengumpulan data relevan
- Interpretasi data
- Analisis teoritis dan konseptual
- Merumuskan kesimpulan penelitian

3.7. Validitas Penelitian

Pada penelitian ini pengujian data akan dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara internal dan eksternal perusahaan dengan data sekunder.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisa Hasil Wawancara

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara narasumber dari internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara maka didapatkan informasi terkait dengan faktor-faktor yang menjadi akar permasalahan belum maksimalnya penjualan Lesitin pada industri biskuit seperti yang ditunjukkan pada Tabel

Tabel 1
Akar Permasalahan Belum Maksimal
Penjualan Lesitin

No	Faktor Yang Diamati	Masalah Yang Terjadi
1	<i>Material</i>	• Bukan <i>specialty product</i> • Kemasan produk kurang sesuai • Harga mahal (kurs fluktuatif) • Ketersediaan barang terbatas
2	<i>Machine</i>	• Armada pengiriman terbatas
3	<i>Man</i>	• Tidak ada pelatihan <i>sales</i> • <i>Principal slow respon</i>
4	<i>Milieu / Environment</i>	• Lokasi jauh
5	<i>Method</i>	• Respon complain lama

Berdasarkan Tabel 1 maka faktor-faktor yang menjadi akar permasalahan belum

maksimalnya penjualan Lesithin di industri biskuit sebagai berikut,

Material

Permasalahan pertama pada faktor *material* yakni terletak pada karakteristik Lesitin dimana Lesitin merupakan *emulsifier* yang umum dan tidak memiliki karakteristik khusus. Untuk permasalahan kedua terletak pada kemasan yang kurang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sementara untuk permasalahan ketiga terletak pada mahalnya harga produk yang berkaitan juga dengan kurs yang fluktuatif. Untuk masalah terakhir terletak pada ketersediaan barang yang terbatas.

Machine

Permasalahan pada faktor *machine* terletak pada armada pengiriman yang terbatas sehingga dapat terjadi keterlambatan pengiriman kepada *customer*.

Man

Permasalahan pertama pada faktor *man* yakni kurangnya pelatihan baik dari perusahaan maupun *principal*. Untuk permasalahan kedua yakni lambatnya Cargill Inc. sebagai *principal* Lesitin dalam merespon baik keluhan maupun pertanyaan yang diajukan oleh PT Tegar Inti Sentosa.

Milieu

Permasalahan pada faktor *environment* yakni terkait dengan lokasi baik lokasi *customer* maupun *potential customer* yang cukup jauh sehingga hal ini akan memengaruhi harga barang dan biaya pengiriman.

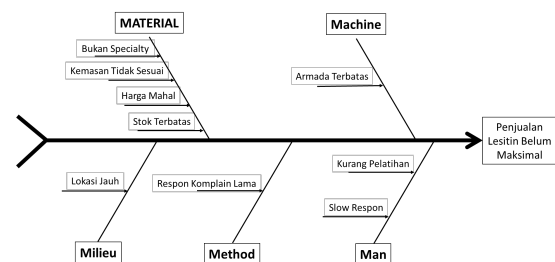
Method

Permasalahan pada faktor *method* yakni respon yang lama terhadap komplain. Pada permasalahan faktor *man* berkaitan dengan lambatnya respon *principal*, *principal* lambat dalam merespon keluhan yang diajukan sehingga hal ini akan menghambat respon terhadap komplain yang diajukan oleh *customer*.

4.2. Fishbone Diagram

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah didapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber maka dapat

digambarkan diagram *fishbone* seperti Gambar 3



Gambar 3 Fishbone Diagram Penjualan Lesitin Belum Maksimal

4.3. Usulan Perbaikan

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh PT Tegar Inti Sentosa dalam pemasaran produk Lesitin di Jawa Timur, berikut adalah usulan perbaikan yang dapat dipertimbangkan,

Tabel 4.2
Usulan Perbaikan Belum Maksimal Penjualan Lesitin

No	Faktor Yang Diamati	Masalah Yang Terjadi	Usulan Perbaikan
1	Material	- Bukan <i>specialty product</i> - Kemasan produk kurang sesuai - Harga mahal (kurs fluktuatif)	Tawarkan keunggulan lain
		Ketersediaan barang terbatas	Atur <i>buffer stock</i>
2	Machine	Armada pengiriman terbatas	Jalin kerjasama
3	Man	- Tidak ada pelatihan <i>sales</i> <i>Principal slow respon</i>	- Mengadakan pelatihan <i>Follow up</i> dengan <i>principal</i>
4	Milieu / Environment	Lokasi jauh	Jalin kerjasama
5	Method	Respon komplain lama	Alur komplain

Berdasarkan Tabel 2 maka usulan perbaikan yang dapat dipertimbangkan oleh PT Tegar Inti Sentosa yakni,

a) *Material*

Usulan perbaikan untuk permasalahan pada kemasan, harga, dan nilai jual produk yang bukan termasuk *product specialty* yakni dengan menawarkan keunggulan yang tidak ditawarkan oleh distributor lain melalui pelayanan *after sales* yang maksimal. Sementara untuk permasalahan ketersediaan barang yang terbatas maka usulan yang dapat diberikan yakni dengan pengaturan stok pengaman (*buffer stock*) yang lebih baik.

b) *Machine*

Usulan perbaikan terkait dengan permasalahan armada pengiriman yang terbatas sehingga menghambat proses pengiriman yakni dengan menjalin kerjasama dengan pihak ekspedisi untuk menjamin ketersediaan armada pengiriman bagi PT Tegar Inti Sentosa.

c) *Man*

Usulan perbaikan untuk permasalahan tidak adanya pelatihan bagi bagian penjualan (*sales*) baik terkait pengetahuan produk (*product knowledge*) maupun dari segi penjualan yakni diadakannya pelatihan yang bekerjasama dengan pihak *principal* terkait dengan *product knowledge*. Sementara untuk permasalahan *principal* yang *slow respon* maka usulan perbaikan yang dapat diberikan yakni dengan melakukan *follow up* dan diskusi kembali dengan *principal* terkait dengan prosedur dalam mengajukan pertanyaan.

d) *Millieu*

Usulan perbaikan yang berkaitan dengan permasalahan lokasi *customer* di Jawa Timur yang relatif jauh sehingga dapat mempengaruhi harga yang akan ditawarkan yakni dengan melakukan kerjasama dengan pihak ekspedisi sehingga biaya pengiriman dapat diminimalkan.

e) *Method*

Usulan perbaikan terkait dengan permasalahan lambatnya respon terhadap komplain dari *customer* yakni dengan melakukan *follow up* dan diskusi kembali dengan *principal* untuk kemudian secara internal PT Tegar Inti Sentosa sendiri perlu membuat alur komplain sehingga dapat memberikan respon yang lebih baik kepada *customer*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dijabarkan sebelumnya terkait dengan permasalahan belum maksimalnya penjualan Lesitin pada industri biskuit, maka akar permasalahannya antara lain,

Material : bukan *specialty product*, kemasan kurang sesuai, harga mahal, barang terbatas

Machine : armada pengiriman terbatas

Man : tidak ada pelatihan *sales*, *principal slow respon*

Milieu : lokasi jauh

Method : respon komplain lama

Sehingga untuk usulan perbaikan yang dapat diberikan yakni dengan memberikan layanan *after sales* yang maksimal, mengatur *buffer stock*, kerjasama dengan ekspedisi, memberikan pelatihan, serta melakukan diskusi kembali dengan *principal* dan membuat alur komplain.

6. REFERENSI

- Arikunto. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta
- Bryman, A. 2016. Social Research Methods. 5th Edition. United Kingdom: Oxford University Press
- Clarke, Z. 2008. XPharm : The Comprehensive Pharmacology Reference. Amsterdam: Elsevier
- David, F.R. and David F.R. 2017. Strategic Management a Competitive Advantage Approach, Concept and Cases. 16th Edition. England: Pearson Education Limited
- Hartanto, A., Aritonang, M. and Sampurno. 2019. Strategi Bisnis PT Medium Perkasa dalam Memasarkan Asam Sitrat untuk Bahan Tambahan Pangan pada Industri Makanan dan Minuman. Jurnal Ekonomi, Vol 21, No. 1, pp. 94-105
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2016. Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concept and Cases. 12th Edition. Canada: Cengage Learning
- Ibrahim, E.B. and Harrison, T. 2020. The Impact of Internal, External, and Competitor Factors on Marketing Strategy Performance. Journal of

- Strategic Marketing. Vol. 28, No. 7, pp. 639-658
- Kotler, P. and Armstrong, G. 2018. Principles of Marketing. 17th Edition. England: Pearson Education Limited
- Kotler, P. and Keller, K.L. 2016. Marketing Management. 15th Edition. England: Pearson Education, Inc.
- List, G.R. 2015. Polar Lipids. Biology, Chemistry, and Technology. pp. 1-33
- Ohmae, K. 1982. The Mind of the Strategist. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Peter, J.P. and Olson, J.C. 2010. Consumer Behavior & Marketing Strategy. 9th Edition. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suwarno, H.L. 2006. Sembilan Fungsi Saluran Distribusi: Kunci Pelaksanaan Kegiatan Distribusi yang Efektif. Jurnal Manajemen. Vol. 6, No. 1, pp. 79-87
- Tague, N. R. 2005. The Quality Toolbox. 2nd Edition. United States of America: ASQ
- Thompson, A.A. et al. 2020. Crafting & Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concept and Case. 22th Edition. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Tiwari, M. and Garg, Y. 2021. Lean Tools in Apparel Manufacturing. Amsterdam: Elsevier
- Zikmund, W.G. et al. 2013. Business Research Methods. 9th Edition. South-Western: Cengage Learning
- <https://www.antaranews.com/berita/2690797/kemenperin-optimis-industri-biskuit-indonesia-bertumbuh> diakses tanggal 24 Juni 2022.