

Analisa Penyebab dan Upaya Mengurangi *Lost Sales* yang Terjadi di PT Emaro Online Indonesia

Erlin Tjahyono¹

Abstract: This study was conducted to identify and analyze the root cause of lost sales in PT Emaro Online Indonesia. Cause and effect diagram was employed to find the root cause of lost sales. The result shows product unavailability and expensive selling price are some of the root causes of lost sales. Improvement of the sales performance may be done by providing inventory information to vendors, conducting internal evaluations and survey to consumers and competitor. In addition, the company needs to have customer relationship management, giving discounts and promoting to consumers, and make us of programs/systems connected directly to vendor.

Keywords: lost sales, cause and effect diagram, lost sales causes.

Pendahuluan

PT Emaro *Online* Indonesia atau lebih dikenal dengan KlikMro.com merupakan anak perusahaan Kawan Lama *Group* yang bergerak dibidang *industrial e-commerce*. PT Emaro *Online* Indonesia berdiri sejak tahun 2016 di Jakarta Barat. KlikMro merupakan perusahaan yang menjual berbagai macam produk-produk kebutuhan industri dengan konsep B2B (*Business to Business*) *e-commerce*. Konsep B2B *e-commerce* membuat proses pengadaan barang dari proses pembelian barang hingga barang tiba di perusahaan lebih cepat dan tidak membutuhkan waktu yang lebih lama.

Teknologi yang berkembang dengan sangat cepat menyebabkan beberapa perusahaan saat ini mengikuti perkembangan teknologi tersebut. Dahulu pembelian produk yang dibutuhkan oleh perusahaan masih dilakukan secara konvensional dengan datang ke toko untuk melihat produk tersebut. Pembelian produk juga dapat dilakukan dengan menggunakan telepon untuk memesan produk tersebut. Zaman sekarang dengan adanya perkembangan teknologi yang sangat cepat pembelian produk-produk yang dibutuhkan dapat dilakukan secara *online*. Konsep belanja *online* ini yang digunakan oleh PT Emaro *Online* Indonesia dalam menjual setiap produk/produk yang ada melalui *website*.

Konsep *e-commerce* atau belanja *online* membutuhkan persediaan barang yang cukup untuk memenuhi setiap kebutuhan konsumen. Konsumen memiliki kebutuhan yang berbeda-beda oleh karena itu persediaan barang atau *stock* barang harus cukup. Pada tahun 2017 khususnya pada produk *safety gloves* dan *safety shoes* terdapat *lost sales* yang dialami oleh perusahaan. Produk *safety gloves* dan *safety shoes* ini selalu menjadi permasalahan bagi perusahaan dikarenakan jumlah *lost sales* yang

selalu tinggi dibandingkan produk-produk lainnya. *Lost sales* yang dialami oleh perusahaan pada tahun 2017 yaitu sebesar 79.21% untuk produk *safety shoes* sedangkan *lost sales* untuk produk *safety gloves* sebesar 62.65%. *Lost sales* yang dialami oleh perusahaan disebabkan oleh beberapa hal. Jumlah *lost sales* yang besar menyebabkan perusahaan ingin mengetahui dengan pasti penyebabnya. Upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi *lost sales* yang terjadi di masa yang akan datang.

¹ Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: erlin.tjahyono@gmail.com.

Metode Penelitian

Penjualan

Penjualan adalah pendapatan lazim yang didapatkan oleh perusahaan dan merupakan jumlah kotor yang dibebankan kepada pelanggan atas barang dan jasa (Simamora, [3]). Penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan menjual produk atau jasa. Kegiatan penjualan biasanya dilakukan antara dua orang. Penjualan dapat dilakukan oleh perorangan maupun perusahaan. Penjualan yang dilakukan dan dikelola dengan baik akan menimbulkan keuntungan bagi perorangan atau perusahaan yang memiliki produk tersebut. Apabila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan kerugian.

Tujuan Penjualan

Tujuan dilakukannya penjualan untuk mencapai hasil perkembangan bisnis yang telah direncanakan. Tujuan lain dilakukan penjualan yaitu tercapainya target volume penjualan yang telah ditentukan, mendapatkan laba/keuntungan tertentu, dan menunjang pertumbuhan suatu perusahaan (Swastha, [5]). Secara umum tujuan dilakukannya penjualan yaitu untuk mendapatkan atau meningkatkan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut apabila perusahaan melakukan penjualan secara baik dan dikelola dengan benar. Beberapa faktor yang mempengaruhi penjualan agar dapat mencapai tujuan dari penjualan antara lain:

- Kondisi dan kemampuan yang dimiliki oleh penjual
- Kondisi pasar yang ada
- Modal
- Kondisi organisasi perusahaan
- Faktor-faktor lainnya

Lost Sales

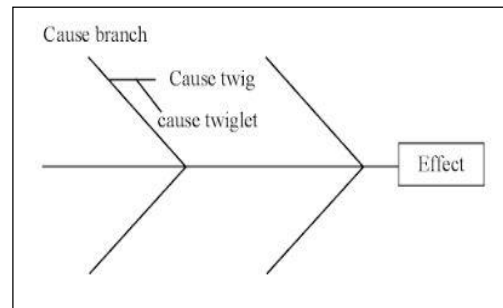
Lost sales merupakan kehilangan penjualan yang disebabkan oleh beberapa faktor yang ada. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi dua faktor utama yaitu faktor internal dan eksternal perusahaan. Kehilangan penjual dapat berasal dari faktor dalam penjualan maupun luar perusahaan. Faktor internal tersebut seperti *supplier/vendor* yang dipilih perusahaan, stok produk yang dimiliki perusahaan, proses penjualan yang ada, produk yang dijual oleh perusahaan, dan kondisi perusahaan. Faktor eksternal tersebut terdiri dari kondisi pasar yang ada dan konsumen.

Kehilangan penjualan akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Hal ini berarti produk yang dimiliki oleh perusahaan memiliki kemungkinan untuk tidak laku dijual. Mencegah terjadinya kehilangan penjualan dapat dilakukan analisa penyebab terjadinya *lost sales* yang terjadi, melakukan *forecasting* untuk mengetahui jumlah permintaan, melakukan *safety stock* pada persediaan, memperbaiki sistem/proses di perusahaan.

Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat adalah suatu alat yang digunakan untuk membantu menemukan akar-akar penyebab permasalahan yang ada dan membantu mengetahui mekanisme penyebab kegagalan yang terlibat sehingga dapat dilakukan tindakan pencegahan (Marvin L Roush, [2]). Diagram ini sering disebut juga sebagai *fishbone* diagram atau

diagram tulang ikan. Hal ini dikarenakan bentuk diagram sama seperti tulang ikan. Tujuan penggunaan diagram sebab-akibat ini adalah untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara efek dan potensi atau kemungkinan penyebab yang mempengaruhinya secara terperinci. Penggunaan diagram ini juga membantu mengetahui penyebab-penyebab yang sering muncul dalam cabang-cabang diagram tersebut.



Gambar 1. Ilustrasi Diagram Sebab-Akibat (Marvin L. Roush, [2])

Gambar 2.1 menunjukkan ilustrasi diagram sebab-akibat yang mana effect menjadi ujung dari diagram tersebut. *Effect* tersebut merupakan fokus masalah yang akan dicari penyebabnya. *Cause branch* mewakili kategori utama yang menimbulkan penyebab yang potensial dari fokus masalah yang ada. *Cause twig* mewakili penyebab permasalahan dari kategori utama. *Cause twiglet* mewakili penyebab permasalahan dari *cause twig*. Setiap cabang-cabang yang ada saling mempengaruhi dalam permasalahan yang ada. Cabang-cabang tersebut akan mengetahui penyebab utama dalam permasalahan utama yang terjadi.

Pencarian akar masalah yang ada menggunakan *five-whys*. Penggunaan *five-whys* ini dikarenakan untuk mengetahui permasalahan sampai ke akar-akarnya (*Cause and Effect Diagrams: Plain and Simple*, [1]). Penyebab-penyebab dari penggunaan diagram sebab-akibat yang ada menggunakan beberapa pendekatan-pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan untuk memudahkan dalam pengelompokan penyebab permasalahan yang ada. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain (Susatyo Nugroho W.P [4]):

The 4 M's (digunakan untuk perusahaan manufaktur) terdiri atas:

- *machine (equipment)*
- *method (process/inspection)*
- *material (raw, consumables, etc)*
- *man power*

The 8 P's (digunakan pada industri jasa) terdiri atas:

- *people*
- *process*
- *policies*

- *procedures*
- *price*
- *promotion*
- *place/plant*
- *product*

The 4 S's (digunakan pada industri jasa) terdiri atas:

- *surroundings*
- *suppliers*
- *systems*
- *skills*

The 4 P (pendekatan manajemen pemasaran) terdiri atas:

- *price*
- *product*
- *place*
- *promotion*

Hasil dan Pembahasan

Penyebab *Lost Sales* Produk *Safety Shoes* dan *Safety Gloves*



Gambar 2. Pie Chart Penyebab *Lost Sales* Produk *Safety Shoes*

Penyebab terbesar terjadinya *lost sales* adalah produk *safety shoes* yang tidak tersedia yaitu sebesar 39%. Penyebab terbesar kedua terjadinya *lost sales* untuk produk *safety shoes* adalah harga produk yang tidak sesuai yaitu sebesar 20%. Penyebab-penyebab perusahaan mengalami *lost sales* tersebut terdiri dari faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Faktor internal yang menyebabkan perusahaan mengalami *lost sales* antara lain produk tidak tersedia, harga tidak sesuai dengan konsumen atau *brand/merk* tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen. Faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mengalami *lost sales* antara lain harga yang tidak sesuai dengan konsumen dan faktor lainnya yaitu konsumen yang tidak merespon ketika dihubungi, respon vendor yang terlalu lama, dan konsumen yang membatalkan produk yang sudah dibeli. Penyebab terjadinya

lost sales untuk produk *safety gloves* terdapat pada Gambar 3.



Gambar 3. Pie Chart Penyebab *Lost Sales* Produk *Safety Gloves*

Penyebab *lost sales* yang paling besar untuk produk *safety gloves* adalah konsumen yang telah membeli produk di vendor lain sebesar 28%. Faktor terbesar kedua yaitu harga produk yang tidak sesuai atau harga produk tidak kompetitif dengan harga yang ada dipasaran. Faktor ketiga yang menjadi penyebab *lost sales* pada produk *safety gloves* yaitu produk tidak tersedia. Penyebab-penyebab *lost sales* tersebut dapat dikelompokkan kedalam faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi adanya *lost sales*.

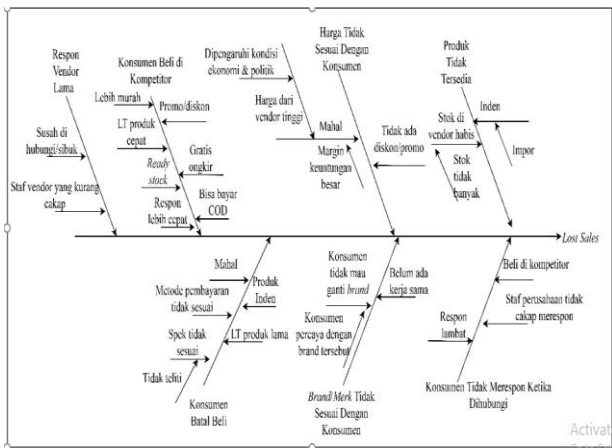
Faktor internal tersebut terdiri atas produk yang tidak tersedia, harga yang tidak sesuai dengan konsumen, dan *brand/merk* tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen. Penyebab yang dapat dikelompokkan dalam faktor eksternal yaitu harga produk yang tidak sesuai dan faktor lainnya yaitu konsumen yang tidak merespon ketika dihubungi, respon vendor yang terlalu lama, dan konsumen yang membatalkan produk yang sudah dibeli atau konsumen tidak teliti dalam membaca spesifikasi yang ada ditampilkan pada *website* untuk produk tersebut.

Analisa Penyebab Terjadinya *Lost Sales*

Metode yang digunakan untuk membantu melakukan analisa penyebab *lost sales* pada produk *safety shoes* dan *safety gloves* adalah diagram sebab-akibat. Diagram sebab-akibat merinci akar-akar permasalahan dengan jelas dan terperinci sehingga dapat diketahui akar masalah mana yang paling sering menyebabkan terjadinya *lost sales* pada perusahaan. Penyebab terjadinya *lost sales* pada produk *safety shoes* dan *safety gloves* memiliki penyebab

yang sama. Perbedaan penyebab terjadinya *lost sales* pada *safety shoes* dan *safety gloves* hanya terdapat pada besarnya persentase setiap penyebab tersebut. Oleh sebab itu, analisa penyebab terjadi *lost sales* untuk produk *safety shoes* dan *safety gloves* dilakukan secara bersamaan.

Terdapat tujuh penyebab utama yang sering terjadi sehingga mengakibatkan *lost sales*. Analisa dilakukan pada tujuh penyebab tersebut agar perusahaan mengetahui akar-akar permasalahan dari setiap penyebab terjadinya *lost sales* tersebut. Penyebab pertama yang sering mengakibatkan *lost sales* pada produk adalah produk tidak tersedia. Analisa dengan menggunakan diagram sebab-akibat dilakukan untuk mengetahui akar-akar permasalahan dari penyebab *lost sales* yang tidak terlihat secara langsung yang mengakibatkan terjadinya *lost sales* (Gambar 4).



Gambar 4. Diagram Sebab-Akibat Penyebab Terjadinya *Lost Sales*

Gambar 4 menunjukkan analisa penyebab terjadinya penyebab *lost sales* dengan bantuan diagram sebab-akibat dan menggunakan faktor pendekatan 8P (untuk industri jasa). Faktor 8P tidak semua digunakan dalam proses analisa ini. Hal ini disebabkan tidak semua faktor permasalahan yang terjadi sesuai dengan faktor 8P tersebut. Analisa yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan.

Faktor-faktor pendekatan 8P yang digunakan dalam permasalahan ini adalah faktor produk, *price*, *people*, dan proses. Faktor produk terdiri dari produk tidak tersedia dan brand/merk tidak sesuai dengan keinginan konsumen. Pendekatan faktor *price* yaitu harga tidak sesuai dengan konsumen sedangkan untuk faktor *people* yaitu konsumen batal beli dan konsumen beli di

kompetitor. Faktor proses yaitu respon vendor yang lama dan konsumen yang tidak merespon saat dihubungi. Perincian permasalahan yang terjadi antara lain:

1. Produk

a. Produk yang tidak tersedia

Perusahaan melakukan persediaan produk di vendor. Persediaan produk di vendor ini tidak selalu tersedia. Hal ini dikarenakan produk yang di stok oleh vendor tersebut dapat habis sewaktu-waktu karena vendor tidak hanya bekerjasama dengan perusahaan ini saja tapi juga dengan perusahaan lain. Adanya proses inden produk yang mana konsumen harus menunggu produk tersebut datang. Produk inden dikarenakan produk yang dijual merupakan produk impor. Pembuatan produk dan pengiriman produk ke Indonesia membutuhkan waktu yang lama.

b. *Brand/merk* tidak sesuai dengan keinginan konsumen

Permintaan konsumen akan *brand/merk* lain yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan dikarenakan perusahaan belum bekerjasama dengan *brand/merk* yang dibutuhkan oleh konsumen. Ketidakterersediaan *brand* yang dibutuhkan konsumen dapat menyebabkan terjadinya *lost sales*. Konsumen yang tidak ingin mengganti *merk/brand* yang dibutuhkan walaupun jenis produk dan kegunaannya sama juga menyebabkan terjadinya *lost sales*. Konsumen yang sudah terbiasa dengan *brand* tertentu tidak akan mudah berpindah ke *brand* lainnya walaupun produk tersebut memiliki kualitas yang sama.

2. *Price*

a. Harga tidak sesuai dengan konsumen/mahal

Harga jual yang dimiliki oleh perusahaan yang tidak sesuai dengan konsumen/mahal disebabkan oleh tidak adanya diskon/promo yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen juga menjadi penyebab terjadinya *lost sales*. Konsumen akan lebih memilih produk yang harganya diskon/memiliki promo. Margin keuntungan yang besar juga menyebabkan terjadinya *lost sales*. Hal ini disebabkan harga jual produk yang mahal akibat margin keuntungan yang cukup besar yang diambil perusahaan.

Harga produk dari vendor yang tinggi juga menyebabkan harga jual produk tersebut mahal. Harga produk dari vendor yang tinggi disebabkan oleh kondisi ekonomi dan politik yang tidak menentu. Hal ini didukung dengan produk yang dijual juga merupakan produk impor. Apabila kondisi perekonomian dan politik yang tidak stabil maka harga produk tersebut juga dapat tinggi atau tidak menentu.

3. *People*

a. Konsumen batal beli

Konsumen yang batal membeli produk dikarenakan harga produk yang dijual lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor. Produk yang dijual di kompetitor juga *ready stock*, konsumen tidak perlu menunggu (inden) untuk mendapatkan produk tersebut. Metode pembayaran yang dimiliki oleh perusahaan tidak sesuai dengan keinginan konsumen seperti konsumen ingin metode pembayaran COD (*cash on delivery*) tetapi perusahaan tidak memiliki metode tersebut. *Lead time* pengiriman produk yang dimiliki perusahaan lama dibandingkan dengan kompetitor. Spesifikasi produk yang dibutuhkan konsumen berbeda dengan spesifikasi produk yang dijual perusahaan. Hal ini disebabkan oleh tidak telitinya konsumen dalam membaca spesifikasi produk.

b. Konsumen beli di kompetitor

Konsumen melakukan pembelian produk di kompetitor disebabkan oleh harga kompetitor yang lebih murah. Respon kompetitor dan proses yang cepat dalam menanggapi setiap permintaan yang masuk. Metode pembayaran yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Produk *ready stock*, konsumen tidak perlu menunggu/memesan produk dahulu. *Lead time* pengiriman produk yang lebih cepat walaupun produk sama-sama *ready stock* tetapi pihak kompetitor lebih cepat. Adanya promo/diskon yang diberikan kompetitor kepada konsumen seperti beli 1 gratis *note* atau *tote bag*. Adanya gratis ongkir atau gratis biaya pengiriman pada kota-kota tertentu.

4. Proses

a. Respon vendor yang lama

Proses yang lama menyebabkan terjadinya *lost sales*. Salah satu

penyebabnya yaitu respon vendor yang lama yang menghambat proses terjadinya pembelian. Respon vendor yang lama disebabkan oleh vendor susah dihubungi saat perusahaan ingin menanyakan jumlah produk yang tersedia. Vendor yang selalu sibuk saat dihubungi oleh perusahaan. dalam menjawab pertanyaan perusahaan. Sistem persediaan vendor yang masih manual sehingga membuat perusahaan tidak dapat memberikan informasi kepada konsumen secara cepat.

b. Konsumen tidak merespon saat dihubungi

Konsumen yang telah membeli produk yang sama di kompetitor lain sehingga saat dihubungi oleh staf perusahaan tidak merespon. Konsumen mendapatkan produk yang lebih murah dan respon kompetitor yang lebih cepat dibandingkan dengan perusahaan.

Respon perusahaan yang lambat dalam menanggapi permintaan yang masuk menyebabkan konsumen tidak respon saat dihubungi lagi. Respon perusahaan yang lama juga disebabkan vendor yang tidak respon saat dihubungi. Staf yang kurang cakap dalam merespon setiap permintaan dari konsumen dan meyakinkan konsumen. Ketika dihubungi kembali konsumen merasa tidak mau merespon karena merasa kurang direspon.

Upaya Mengurangi *Lost Sales*

Analisa yang telah dilakukan dapat dilakukan beberapa upaya untuk mengurangi terjadinya *lost sales* yang ada pada produk *safety shoes* dan *safety gloves* di masa yang akan datang. Perusahaan dapat melakukan beberapa upaya untuk mengurangi penyebab *lost sales* yang dialami oleh perusahaan. Upaya mengurangi penyebab *lost sales* yang ada disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Kondisi perusahaan saat ini masih berada dalam tahap perkembangan bisnis.

Perusahaan Harus Memberikan Informasi Persediaan Kepada Vendor

Berdasarkan penyebab terjadinya *lost sales* yang telah diuraikan dalam diagram sebab-akibat. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi *lost sales* akibat produk yang tidak tersedia yang disebabkan oleh stok produk di vendor habis, produk yang dibutuhkan oleh

konsumen inden/konsumen harus menunggu lama untuk mendapatkan produk tersebut, konsumen batal beli produk akibat produk tidak *ready stock*/produk inden, dan konsumen yang lebih memilih membeli produk di kompetitor karena produk *ready stock* dan tidak inden. Perusahaan sebaiknya menghitung terlebih dahulu jumlah persediaan minimum yang harus dimiliki di vendor untuk memenuhi permintaan yang ada.

Perhitungan yang dilakukan perusahaan tersebut dapat dijadikan sebuah informasi. Informasi persediaan tersebut dapat disampaikan kepada vendor. Perusahaan juga harus memastikan apakah vendor tersebut dapat menyanggupi jumlah persediaan/informasi yang diajukan oleh perusahaan. Perusahaan walaupun melakukan persediaan produk di vendor, perusahaan harus mengetahui berapa jumlah produk yang harus disimpan di vendor. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat memenuhi permintaan yang ada dan dapat mengurangi penyebab *lost sales* akibat produk tidak tersedia. Perusahaan dapat menghitung jumlah persediaan berdasarkan data historis permintaan produk yang dimilikinya. Perusahaan juga harus memberikan jumlah persediaan tersebut kepada vendor agar vendor mengetahuinya dan memastikan vendor dapat menyediakan persediaan tersebut.

Sebelum perusahaan memberikan informasi persediaan yang harus dimiliki perusahaan di vendor tersebut. Selain melalui data historis permintaan produk yang dimiliki oleh perusahaan, perusahaan dapat melakukan analisa permintaan pasar yang dilakukan oleh divisi *merchandising* seperti pada proses bisnis yang dimiliki oleh KlikMro. Divisi *merchandising* dapat memberikan informasi tersebut kepada divisi vendor *management* untuk melakukan perhitungan persediaan. Hasil dari perhitungan tersebut dapat diberikan kepada vendor melalui vendor *management* atau hasil perhitungan tersebut dapat diberikan oleh *sourcing* untuk memilih/mencari vendor yang dapat memenuhi persediaan yang diajukan oleh perusahaan.

Perusahaan juga harus bekerjasama dengan lebih dari 1 vendor untuk 1 jenis produk/*merk* yang sama agar dapat memenuhi permintaan yang ada. Apabila 1 vendor tidak dapat memenuhi seluruh persediaan yang telah dihitung oleh perusahaan. Maka perusahaan dapat membagi jumlah persediaan tersebut ke beberapa vendor yang telah bekerjasama agar dapat memenuhi jumlah permintaan yang ada. Perusahaan juga harus membuat perjanjian

kontrak yang mengikat dengan vendor tersebut tentang persediaan agar dapat meminimalisir *lost sales*.

Perusahaan Melakukan Evaluasi Internal dan Survei Kepada Konsumen dan Kompetitor

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengurangi konsumen membeli produk di kompetitor dan konsumen membatalkan produk yang akan dibeli yang telah diuraikan dalam diagram sebab-akibat adalah perusahaan dapat melakukan evaluasi secara internal perusahaan. Evaluasi yang dapat dilakukan berkaitan dengan kinerja perusahaan selama ini. Memperbaiki kekurangan-kekurangan yang menyebabkan perusahaan belum dapat bertumbuh secara perlahan. Hal ini diperlukan karena KlikMro merupakan pendatang baru yang dimana terdapat kompetitor-kompetitor lainnya yang sudah terlebih dahulu melakukan *e-commerce* seperti ini. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apa yang telah dikerjakan perusahaan selama ini.

Perusahaan juga harus melakukan survei kepada konsumen tentang produk yang selama ini dijual oleh KlikMro, bagaimana respon masyarakat akan brand KlikMro. Survei yang dapat dilakukan yaitu pendapat konsumen tentang tampilan *website*, penggunaan bahasa indonesia/inggris dalam *website*, produk yang dijual, harga produk yang jual, promo-promo apa yang diinginkan konsumen, *brand/merk* seperti apa yang diinginkan konsumen. Hasil survei tersebut akan diterapkan pada perusahaan. Perusahaan juga harus melakukan penambahan-penambahan informasi yang lengkap dalam *website* sehingga memudahkan konsumen dalam melakukan pembelian. Menampilkan *review-review* atau testimoni dari konsumen yang telah membeli produk akan membuat konsumen yakin. Saat ini KlikMro tidak menampilkan *review-review* atau testimoni dari konsumen yang telah membeli produk di KlikMro seperti kompetitor.

Perusahaan harus melakukan survei kepada *market* dan kepada kompetitor sebelum melakukan penjualan produk. Konsumen mungkin merupakan konsumen baru yang memiliki *budget* rendah. Konsumen belum mengetahui produk seperti apa yang dijual oleh perusahaan. Survei yang dilakukan perusahaan tersebut akan membantu perusahaan dalam mengetahui produk dengan *budget* dan kualitas seperti apa yang dibutuhkan oleh *market* serta dapat menentukan berapa besar margin keuntungan yang harus diambil oleh

perusahaan. Perusahaan juga akan mengetahui *range* harga produk yang akan dijual. Jika perusahaan melakukan hal tersebut maka jumlah *lost sales* yang dimiliki oleh perusahaan akan berkurang karena perusahaan mengetahui kondisi dan kebutuhan *market* yang ada.

Perusahaan Membutuhkan *Customer Relationship Management*

Survei yang dilakukan oleh perusahaan mengenai kebutuhan atau keinginan konsumen terhadap KlikMro dapat dilakukan oleh *customer relationship management*. Selama ini perusahaan hanya memiliki *customer engagement* yang hanya menciptakan hubungan yang menyenangkan antara konsumen dengan perusahaan. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak mengetahui tentang apa yang sebenarnya keinginan dari konsumen atau *market* itu sendiri.

Penambahan *customer relationship management* sendiri diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen/*market* yang ada saat. Selain itu, *customer relationship management* juga dapat melakukan survei kepada konsumen yang telah melakukan pembelian produk KlikMro tentang pelayanan dan bagaimana produk yang dijual oleh KlikMro sendiri. Hasil survei yang dilakukan oleh *customer relationship management* kepada konsumen atau *market* yang dapat dijadikan informasi dan diolah untuk disampaikan kepada vendor. Informasi tersebut tentunya akan sangat berguna bagi perusahaan karena perusahaan dapat mengetahui keinginan dari konsumen dan dapat menyediakan keinginan konsumen atau *market* tersebut melalui vendor yang ada. Konsumen atau *market* yang nantinya membutuhkan produk tersebut akan puas karena keinginannya dapat dipenuhi. Hal ini akan menguntungkan ketiga pihak tersebut dimana pihak-pihak tersebut antara lain vendor, perusahaan, dan konsumen.

Pemberian Diskon Maupun Promo Kepada Konsumen

Perusahaan juga dapat memberikan diskon kepada konsumen untuk mengurangi akar permasalahan terjadinya *lost sales* akibat tidak adanya diskon/promo yang diberikan perusahaan yang telah dijabarkan dalam diagram sebab-akibat. Misalnya perusahaan memberikan diskon sebesar 10-20% kepada konsumen. Pemberian promo seperti gratis ongkir atau melakukan sistem *membership* kepada konsumen yang pernah melakukan

pembelian yang setiap awal bulan ada promo seperti diskon/bonus. Pemberian diskon/promo ini diharapkan dapat mengurangi *lost sales* akibat konsumen beli produk di kompetitor karena tidak ada promo/diskon yang diberikan perusahaan kepada konsumen.

Penggunaan sistem *membership* bagi setiap konsumen. Sistem *membership* ini berlaku bagi konsumen yang telah berbelanja sebanyak 3 kali di *website* KlikMro. Konsumen yang menggunakan sistem *membership* ini akan mendapatkan gratis biaya pengiriman barang untuk kota Jabodetabek. Tipe-tipe konsumen saat ini tertarik dengan diskon/promo sebelum melakukan pembelian suatu produk. Sebelum memberikan promo/diskon produk maka perusahaan harus melakukan survei kepada konsumen tentang produk mana yang sering dibutuhkan oleh konsumen sehingga dapat produk yang diskon/promo tersebut dapat meningkatkan penjualan dan mengurangi *lost sales* yang ada.

Penggunaan Sistem/Program yang Terkoneksi dengan Vendor

Berdasarkan penjabaran diagram sebab-akibat tentang permasalahan respon vendor yang lama dan terkadang staf vendor yang tidak terlalu paham dengan jumlah persediaan dari setiap produk maka sebaiknya perusahaan dapat menggunakan sistem/program yang terkoneksi langsung dengan vendor. Penggunaan program atau sistem yang langsung terhubung antara perusahaan dan vendor sehingga perusahaan tidak perlu lagi menghubungi vendor secara manual masing-masing. Perusahaan dapat melihat jumlah produk, stok barang dan kebutuhan tentang produk yang ada di vendor yang sudah terhubung dalam program.

Hal ini akan membuat perusahaan dapat merespon konsumen dengan cepat tanpa perlu menunggu vendor lagi. Jika perusahaan tidak dapat menemukan vendor seperti itu perusahaan dapat membuat program yang terhubung langsung dengan vendor yang sudah bekerjasama. Penggunaan sistem/program ini dapat dilakukan oleh perusahaan apabila kondisi perusahaan sudah besar. Hal ini dikarenakan penggunaan sistem/program membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar karena vendor-vendor pada saat ini masih menggunakan sistem persediaan yang manual. Oleh karena itu dibutuhkan waktu yang lama untuk melakukan penyesuaian hal tersebut.

Simpulan

Lost sales yang terjadi pada perusahaan pada produk *safety shoes* dan *safety gloves* dikarenakan oleh dua faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal penyebab *lost sales* terdiri dari produk tidak tersedia, harga yang tidak sesuai dengan konsumen, brand/merk tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen. Faktor eksternal penyebab *lost sales* terdiri dari konsumen tidak merespon ketika dihubungi, respon vendor lama, konsumen batal beli produk, dan konsumen beli di kompetitor. Akar penyebab terjadinya *lost sales* yaitu produk yang tidak selalu tersedia dan harga jual produk yang tidak sesuai dengan konsumen hingga menyebabkan konsumen beli di kompetitor atau batal melakukan pembelian produk.

Penyebab-penyebab *lost sales* tersebut dapat dikurangi dengan melakukan beberapa upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan. Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan tersebut diharapkan dapat mengurangi terjadinya *lost sales* di masa yang akan datang.

Upaya menurunkan penyebab *lost sales* yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam waktu saat ini yaitu perusahaan membutuhkan *customer relationship management*, memberikan informasi persediaan kepada vendor, melakukan evaluasi internal dan survei kepada konsumen dan kompetitor, dan pemberian diskon maupun promo kepada konsumen.

Untuk upaya penggunaan sistem/program yang terkoneksi dengan vendor belum dapat dilakukan dalam saat ini upaya tersebut dapat dilakukan pada saat perusahaan sudah besar dan stabil karena untuk penerapan hal tersebut membutuhkan waktu, uang, dan kondisi perusahaan yang sudah cukup stabil.

Daftar Pustaka

1. *Cause and Effect Diagrams: Plain and Simple*. (1995). Madison: Joiner Associates.
2. Marvin L Roush, W. M. (2006). *Applied Reliability Engineering* (5th ed., Vol. I). New York: RIAC.
3. Simamora, H. (2000). *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
4. Susatyo Nugroho W.P, D. P. (2011, May). Analisa Penyebab Penurunan Daya Saing Produk Susu Sapi Dalam Negeri Terhadap Susu Sapi Impor Pada Industri Pengolahan Susu (IPS) dengan Metode *Fault Tree Analysis* (FTA) dan *Barrier Analysis*. *Jurnal TI Undip*, VI, 73.
5. Swastha, B. (2005). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPF.