

UPAYA PENINGKATAN PENJUALAN DENGAN METODE MARKETING MIX (7Ps) DAN SOAR PADA STUDI KASUS CV GLORY STAR INDONESIA

Yosafat N. C. Dilieano¹⁾, Sri Indriani²⁾, Thomas Priyasmanu³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Teknik Industri S-1, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang
Email : ysftntnl@gmail.com

Abstrak, Laju pertumbuhan penduduk mencapai 1,22% dan 1,17% pada tahun 2021 dan 2022 secara berurutan (berdasarkan lansiran dari Badan Pusat Statistik), berdampak pada peningkatan permintaan kebutuhan konsumsi produk *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG), termasuk makanan dan minuman ringan. Berdasarkan laporan dari Statista, volume distribusi makanan ringan di Indonesia pada tahun 2020 dan 2021 secara berurutan adalah sebesar 1.183 juta kg dan 1.281 juta kg. Statista juga memprediksi kenaikan volume pada akhir tahun 2022, yakni pada angka 1.357 juta kg. Ini menjadi peluang besar bagi perusahaan distributor, seperti CV Glory Star Indonesia. Namun, pendapatan yang diterima belum mencapai target yang ditentukan, yakni terdapat total selisih sebesar Rp6,432,320,590 selama tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan upaya peningkatan penjualan menggunakan metode analisis *Marketing Mix* (*Product, Price, Promotion, Place, Physical Evidence, People, and Process* atau disingkat 7Ps) dan *Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results* (SOAR). Penelitian dilakukan dengan menentukan variabel yang paling dominan atau berpengaruh berdasarkan metode analisis pertama, kemudian menentukan strategi dengan mengkombinasikan kedua metode analisis tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada total 90 responden dengan rincian 70 pelanggan dan 20 pegawai aktif. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa variabel yang paling dominan, yakni *Place* (X_4), artinya tempat merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap volume penjualan. Berdasarkan penentuan posisi matriks SOAR, didapatkan nilai tertinggi 3,331 pada strategi A-R (*Aspirations-Results*), artinya strategi ini perlu diprioritaskan oleh perusahaan sebagai upaya peningkatan penjualan.

Kata kunci : Distribusi, Peningkatan Penjualan, *Marketing Mix* (7Ps), SOAR

PENDAHULUAN

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah negara dengan jumlah penduduk terbanyak kelima di dunia. Berdasarkan laporan dari *World Population Review* pada 01 November 2022, Indonesia memiliki jumlah penduduk hingga 275,5 juta orang, sementara Tiongkok memiliki penduduk terbanyak pertama dengan jumlah penduduk mencapai 1,42 miliar orang. Selain itu, Indonesia juga dikenal sebagai salah satu negara paling konsumtif di ASEAN (*The Association of Southeast Asian Nations*) atau Perhimpunan Bangsa-Bangsa Asia Tenggara. Berdasarkan laporan *Digital Global Statshot* oleh *We Are Social* pada Juli 2022, terdapat 58,3% masyarakat berusia 16-64 tahun pengguna internet di Indonesia yang berbelanja *online* setiap pekannya, khususnya untuk produk FMCG (*Fast-Moving Consumer Goods*). Persentase ini masih berada dibawah Thailand yang menduduki peringkat pertama dengan 66,5%.

Dalam bahasa Indonesia, FMCG diartikan sebagai barang-barang konsumen

yang bergerak cepat, artinya produk terjual secara cepat karena memiliki harga yang relatif rendah atau murah (Rifaya, et al., 2017), seperti daging, makanan maupun minuman ringan, dsb, yang biasa terjual di rak-rak minimarket ataupun supermarket bahkan toko kelontong. Industri makanan dan minuman menjadi satu dari sekian sektor yang berperan dalam pertumbuhan ekonomi nasional (Chowdury, et al., 2022) melalui peningkatan produktivitas, investasi, ekspor, hingga penyerapan tenaga kerja. Berdasarkan laporan dari Kementerian Perindustrian (Kemenperin) pada sepanjang tahun 2018, sektor industri makanan dan minuman bertumbuh sebesar 7,91% bahkan mampu melampaui persentase pertumbuhan ekonomi nasional di angka 5,17%. Sub-sektor ini perlu dikembangkan karena berkontribusi besar terhadap perekonomian negara.

Dengan fakta banyaknya jumlah penduduk Indonesia ditambah adanya laju pertumbuhan penduduk mencapai 1,22% dan 1,17% pada tahun 2021 dan 2022 secara berurutan (berdasarkan lansiran dari Badan Pusat Statistik atau disingkat BPS), berdampak

pada peningkatan permintaan kebutuhan konsumsi produk FMCG, termasuk makanan dan minuman ringan (Asyara, et al., 2023). Berdasarkan laporan dari Statista, volume distribusi makanan ringan di Indonesia pada tahun 2021 adalah sebesar 1.281 juta kilogram atau 8% lebih tinggi dari tahun 2020, yakni pada angka 1.183 juta kilogram. Statista juga memprediksi bahwa akan terjadi kenaikan volume distribusi makanan ringan pada akhir tahun 2022, yakni pada angka 1.357 juta kilogram atau naik sekitar 6% dari tahun sebelumnya.

Data statistik kenaikan volume distribusi makanan ringan di Indonesia tersebut menjadi peluang besar bagi berbagai perusahaan manufaktur ataupun distributor, seperti CV Glory Star Indonesia (GSI), yakni usaha dalam bidang distribusi makanan dan minuman ringan yang berpusat di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Usaha ini telah melakukan distribusi ke minimarket, toko grosir, bahkan toko kelontong di berbagai kota di dalam provinsi, seperti Banyuwangi, Kediri, Surabaya, dsb. Perusahaan ini juga bekerjasama dengan distributor besar, baik dari Indonesia maupun luar negeri.

Tabel 1 Data Pendapatan CV Glory Star Indonesia Tahun 2022

NO	BULAN	PENDAPATAN	TARGET	SELISIH	KETERANGAN
1	Januari	2,927,916,438	3,500,000,000	-572,083,562	Tidak Tercapai
2	Februari	3,026,487,720	3,500,000,000	-473,512,280	Tidak Tercapai
3	Maret	4,068,338,044	3,500,000,000	568,338,044	Tercapai
4	April	3,414,651,597	3,500,000,000	-85,348,403	Tidak Tercapai
5	Mei	1,767,084,988	3,500,000,000	-1,732,915,012	Tidak Tercapai
6	Juni	2,477,865,938	3,500,000,000	-1,022,134,062	Tidak Tercapai
7	Juli	2,680,705,001	3,500,000,000	-819,294,999	Tidak Tercapai
8	Agustus	3,074,743,243	3,500,000,000	-425,256,757	Tidak Tercapai
9	September	2,735,541,598	3,500,000,000	-764,458,402	Tidak Tercapai
10	Oktober	3,203,983,712	3,500,000,000	-296,016,288	Tidak Tercapai
11	November	3,181,897,018	3,500,000,000	-318,102,982	Tidak Tercapai
12	Desember	3,008,464,113	3,500,000,000	-491,535,887	Tidak Tercapai
JUMLAH		35,567,679,410	42,000,000,000	-6,432,320,590	Tidak Tercapai

*dalam Rupiah (Rp)

Sumber: Data Perusahaan CV Glory Star Indonesia

Berdasarkan uraian beserta data tabel tersebut, diperlukan adanya analisis untuk melakukan upaya peningkatan penjualan perusahaan distributor yang telah berdiri dan beroperasi sejak bulan Mei tahun 2021 tersebut agar dapat meningkatkan pendapatannya. Hal ini juga dilatarbelakangi oleh informasi bahwa perusahaan ini menggunakan modal pribadi dan keluarga dalam pendiriannya. Dengan informasi ini pula, terdapat 2 (dua) metode yang akan digunakan untuk melakukan upaya peningkatan penjualan, yakni *Marketing Mix* (atau Bauran Pemasaran) yang meliputi *Product, Price, Promotion, Place, Physical Evidence, People, and Process* (7Ps) dan *Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results* (SOAR). Metode pertama digunakan untuk memadukan faktor-faktor penting dalam pemasaran meliputi produk (*produk*), harga (*price*), promosi (*promotion*), tempat (*place*), bukti fisik (*physical evidence*), orang (*people*),

dan proses (*process*) (Jain dan Jain, 2022); sedangkan metode kedua digunakan untuk melakukan identifikasi kekuatan (*strengths*) yang dapat dimanfaatkan menjadi peluang (*opportunities*) pada situasi masa kini serta menggunakan aspirasi (*aspirations*) dan hasil (*results*) pada situasi masa mendatang (Zarestky dan Cole, 2017).

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif, yakni suatu penelitian yang mengambil data dalam jumlah banyak, mulai puluhan, ratusan, atau bahkan mungkin ribuan, dikarenakan populasi respondennya teramat luas (Bloomfield & Fischer, 2019). Hal ini berarti diperlukan pengumpulan dan pengolahan data, yakni berupa formulir kuesioner yang disebar secara *online* setelah melakukan pertemuan langsung secara tatap

muka dengan calon responden sebagai populasinya. Penyebaran formulir kuesioner secara *online* dimaksudkan agar penghimpunan datanya dapat secara efektif dan efisien langsung terhimpun ke dalam *database* berupa *Google Spreadsheets* sebagai *output* penghimpunan datanya. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis pendapatan usaha berupa model matematis atau perhitungan dalam rangka mengetahui upaya peningkatan penjualan maupun menentukan strategi usaha pada CV Glory Star Indonesia (GSI) yang berpusat di Kabupaten Malang, Jawa Timur.

Objek Penelitian

Pada penelitian ini, terdapat 2 (dua) objek penelitian, yakni penerapan dan/ataupun pelaksanaan *Marketing Mix* (atau Bauran Pemasaran) yang meliputi *Product*, *Price*, *Promotion*, *Place*, *Physical Evidence*, *People*, and *Process* (7Ps) dan *Strengths*, *Opportunities*, *Aspirations*, and *Results* (SOAR).

Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan penentuan variabel pada identifikasi variabel, dapat disusun suatu operasional variabel yang merupakan sub-sub dari variabel sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Berdasarkan metode analisis *Marketing Mix* (7Ps) pada konsumen CV Glory Star Indonesia, terdapat 7 (tujuh) variabel bebas dengan masing-masing items sub-variabelnya, yakni:

- a) Faktor *Product* (X_1) ialah semua produk dan jasa distribusi yang ditawarkan oleh produsen untuk dinikmati konsumen.
 - Produk yang ditawarkan beragam ($X_{1.1}$).
 - Produk yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan ($X_{1.2}$).
 - Jasa distribusi yang ditawarkan sangat membantu ($X_{1.3}$).
 - Jasa distribusi yang ditawarkan mencakup area yang cukup luas ($X_{1.4}$).
- b) Faktor *Price* (X_2) ialah harga produk atau jasa distribusi yang ditetapkan dan diberikan oleh produsen kepada konsumen.
 - Harga yang ditawarkan masih dalam batas wajar ($X_{2.1}$).

- Harga yang ditawarkan relatif lebih murah daripada produsen yang lain ($X_{2.2}$).
 - Harga yang ditawarkan terjangkau ($X_{2.3}$).
 - Harga yang ditawarkan sesuai dengan keuntungan yang diterima ($X_{2.4}$).
- c) Faktor *Promotion* (X_3) ialah kegiatan promosi yang dilakukan oleh produsen mengenai produk dan jasa distribusinya agar dapat dikenal oleh calon konsumen dan konsumennya.
 - Diskon yang ditawarkan menguntungkan ($X_{3.1}$).
 - Promo yang ditawarkan menarik ($X_{3.2}$).
 - Diskon yang ditawarkan beragam ($X_{3.3}$).
 - Promo yang ditawarkan banyak ($X_{3.4}$).
 - d) Faktor *Place* (X_4) ialah lokasi atau tempat dilaksanakannya proses jual-beli produk atau jasa antara produsen dan konsumen.
 - Lokasi distributor mudah dijangkau sarana transportasi ($X_{4.1}$).
 - Lokasi distributor terlihat dengan jelas dan mudah dikenali ($X_{4.2}$).
 - Lokasi distributor strategis ($X_{4.3}$).
 - Lokasi distributor dekat dengan pusat perdagangan ($X_{4.4}$).
 - e) Faktor *Physical Evidence* (X_5) ialah bukti fisik berupa kemasan produk maupun lingkungan fisik berupa kondisi lokasi dilaksanakannya proses jual-beli jasa yang ditawarkan produsen kepada konsumen.
 - Produk dikemas dengan baik ($X_{5.1}$).
 - Produk merupakan barang yang berkualitas ($X_{5.2}$).
 - Produk merupakan barang yang sukar ditemukan di produsen lain ($X_{5.3}$).
 - Kondisi lokasinya aman, luas, dan nyaman ($X_{5.4}$).
 - f) Faktor *People* (X_6) ialah setiap orang yang terlibat secara langsung dalam proses jual-beli produk dan jasa distribusinya.
 - Pegawai kantor ramah dan responsif ($X_{6.1}$).
 - Sales lapangan aktif dan ramah ($X_{6.2}$).
 - Pegawai distribusi disiplin dan tanggap ($X_{6.3}$).

- Pegawai pelayanan pelanggan mudah dihubungi ($X_{6.4}$).
- g) Faktor *Process* (X_7) ialah kegiatan yang ditunjukkan selama pelaksanaan proses jual-beli produk atau jasa distribusi antara produsen dan konsumen.
 - Proses tawar-menawar berlangsung baik ($X_{7.1}$).
 - Proses pembelian cepat ($X_{7.2}$).
 - Proses distribusi produk tepat waktu ($X_{7.3}$).
 - Proses penerimaan produk berlangsung tepat ($X_{7.4}$).

Berdasarkan metode analisis SOAR pada pegawai CV Glory Star Indonesia, terdapat 4 (empat) variabel bebas, yakni:

- h) Faktor *Strengths* (X_8) ialah kekuatan atau kelebihan yang dimiliki oleh produsen dalam mengelola usahanya.
 - Ketersediaan modal, tempat, dan peralatan usaha yang memadai ($X_{8.1}$).
 - Pegawai lapangan dapat mengerjakan pekerjaan di luar *job desc*-nya apabila dibutuhkan ($X_{8.2}$).
 - Sebagian besar pegawai dapat menyelesaikan *job desc*-nya dengan tepat waktu bahkan tanpa komando ($X_{8.3}$).
 - Staf berkompentensi untuk memimpin jalannya usaha apabila pemilik sedang bertugas ke luar kantor ($X_{8.4}$).
- i) Faktor *Opportunities* (X_9) ialah kesempatan maupun peluang yang dimiliki oleh produsen untuk mengembangkan usahanya.
 - Kompetitor pada sektor bidang serupa di Kabupaten atau Kota Malang masih belum begitu banyak ($X_{9.1}$).
 - Masih banyak area distribusi yang belum terjamah oleh perusahaan serupa ($X_{9.2}$).
 - Memiliki banyak mitra kerja dan pelanggan tetap ($X_{9.3}$).
 - Reputasi pemilik di kalangan pengusaha cukup baik sehingga memudahkan kerjasama ($X_{9.4}$).
- j) Faktor *Aspirations* (X_{10}) ialah aspirasi yang dimiliki pelaku usaha di dalam organisasi produsen dalam mengembangkan usahanya.
 - Membangun *branding* usaha dengan *digital marketing* ($X_{10.1}$).

- Memperluas koneksi dan kerjasama ($X_{10.2}$).
- Meningkatkan investasi pada pegawai, berupa pelatihan, *training*, dsb; untuk menunjang kinerja ($X_{10.3}$).
- Meningkatkan tingkat pelayanan publik, termasuk kepada calon pelanggan ($X_{10.4}$).
- k) Faktor *Results* (X_{11}) ialah hasil yang diharapkan pelaku usaha didalam organisasi produsen dalam melaksanakan usahanya.
 - Memiliki diversifikasi atau keberagaman produk yang ditawarkan untuk didistribusikan ($X_{11.1}$).
 - Meningkatnya angka kunjungan calon pelanggan ($X_{11.2}$).
 - Meningkatnya kesejahteraan dan penghidupan pegawai ($X_{11.3}$).
 - Meningkatnya level infrastruktur tempat usaha ($X_{11.4}$).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Berdasarkan metode analisis *Marketing Mix* (7Ps) pada konsumen CV Glory Star Indonesia, terdapat 1 (satu) variabel terikat dengan *items* sub-variabelnya, yakni:

- a) Volume Penjualan (Y_1)
 - Konsumen merasa terpenuhi kebutuhannya ($Y_{1.1}$).
 - Konsumen tidak memiliki keluhan ($Y_{1.2}$).
 - Konsumen merasa puas dan nyaman dengan produk dan layanan yang diberikan ($Y_{1.3}$).
 - Konsumen ingin melakukan pembelian ulang bahkan berlangganan ($Y_{1.4}$).

Berdasarkan metode analisis SOAR pada pegawai CV Glory Star Indonesia, terdapat 1 (satu) variabel terikat dengan *items* sub-variabelnya, yakni:

- b) Volume Penjualan (Y_2)
 - Kebutuhan konsumen merupakan hal yang utama ($Y_{2.1}$).
 - Keluhan konsumen adalah penting sehingga perlu ditampung untuk perbaikan layanan kedepan ($Y_{2.2}$).
 - Kepuasan dan kenyamanan konsumen dalam menerima produk dan layanan merupakan kebanggaan bagi perusahaan ($Y_{2.3}$).

- Pembelian ulang konsumen adalah harapan bagi perusahaan ($Y_{2.4}$).

Populasi

Penelitian ini memiliki populasi yang terdiri semua pihak yang terlibat dalam proses distribusi usaha pada CV Glory Star Indonesia, yakni pegawai aktif yang berjumlah 20 orang, serta semua pemilik toko kelontong dan/grosir di Kabupaten Malang yang masih melakukan transaksi dengan perusahaan selaku distributor, yakni pelanggan aktif yang berjumlah hampir 166 orang.

Sampel

Berdasarkan rumus penentuan jumlah sampel *Slovin's Formula*, penelitian ini akan menggunakan sampel setidaknya berjumlah 63 pelanggan dari keseluruhan populasi berjumlah 166 pelanggan untuk menjadi responden pada kuesioner *Marketing Mix* (7Ps) serta 17 pegawai dari keseluruhan populasi berjumlah 20 pegawai untuk menjadi responden pada kuesioner SOAR.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam analisis *Marketing Mix* (7Ps) yang meliputi *Product*, *Price*, *Promotion*, *Place (or Placement)*, *Physical Evidence (or Packaging)*, *People*, and *Process* adalah analisis deskriptif yang dikuantifikasi menggunakan skala *likert*. Teknik analisis data yang digunakan dalam analisis SOAR adalah perhitungan bobot dan *rating* dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Untuk melakukan perhitungan bobot, terdapat 2 (dua) klasifikasi berdasarkan sumber faktornya, sebagai berikut:

- a) IFE pada faktor internal, yakni kekuatan (*strengths*) dan aspirasi (*aspirations*).
- b) EFE pada faktor eksternal, yakni kesempatan (*opportunities*) dan hasil (*result*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur

objek yang hendak diteliti, kemudian memperoleh data yang valid.

1. Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

Berdasarkan penelitian terhadap 67 orang pelanggan sebagai responden dengan 32 instrumen pernyataan, didapatkan bahwa setiap instrumen pernyataannya dinyatakan valid karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ atau secara spesifik $r_{hitung} \geq 0,2352$.

2. Kuesioner Analisis SOAR kepada Pegawai

Berdasarkan penelitian terhadap 20 orang pegawai sebagai responden dengan 20 instrumen pernyataan, didapatkan bahwa setiap instrumen pernyataannya dinyatakan valid karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ atau secara spesifik $r_{hitung} \geq 0,4438$.

Uji Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut dapat digunakan berulang kali untuk mengukur objek, kemudian mendapatkan hasil yang sama pula.

1. Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

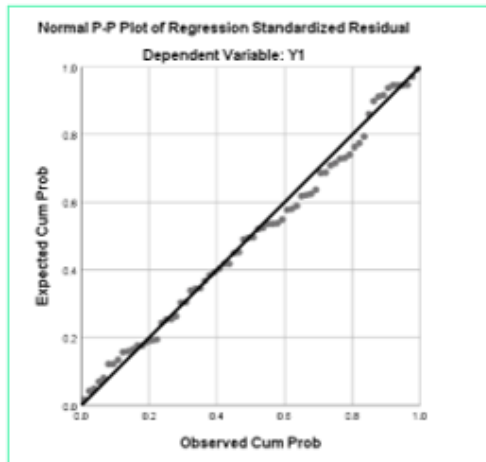
Berdasarkan penelitian terhadap 67 orang pelanggan sebagai responden dengan 32 instrumen pernyataan, didapatkan bahwa setiap instrumen pernyataannya dinyatakan andal atau *reliable* karena nilai *Cronbach's alpha* atau koefisien alfa lebih dari 0,7 (atau disimbolkan dengan $\alpha \geq 0,7$).

2. Kuesioner Analisis SOAR kepada Pegawai

Berdasarkan penelitian terhadap 20 orang pegawai sebagai responden dengan 20 instrumen pernyataan, didapatkan bahwa setiap instrumen pernyataannya dinyatakan andal atau *reliable* karena nilai *Cronbach's alpha* atau koefisien alfa lebih dari 0,7 (atau disimbolkan dengan $\alpha \geq 0,7$).

Uji Normalitas

Pengujian ini berfungsi untuk menguji kenormalan distribusi data yang sedang diteliti. Selain itu, juga berfungsi untuk mengetahui perihal terdistribusi normal atau tidaknya variabel bebas dan variabel terikat dalam model regresi.



Gambar 1 Hasil Uji Normalitas Data Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

Berdasarkan Gambar 6, grafik *Normal Probability Plot* (atau *Normal P-P Plot*) menunjukkan bahwa data tersebar di sekitar garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data terdistribusi secara normal.

Uji Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda

Uji asumsi klasik ini merupakan uji prasyarat yang dilakukan sebelum melakukan analisis lebih lanjut terhadap data yang telah dihimpun. Pengujian ini ditujukan agar dapat menghasilkan model regresi yang memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*).

1. Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

a) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas ialah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antarvariabel bebas tidak bersifat saling bebas. Selain itu, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya kemiripan antarvariabel independen dalam satu model. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10, dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10,00; dapat disimpulkan bahwa model regresi linier terbebas dari kondisi multikolinearitas.

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

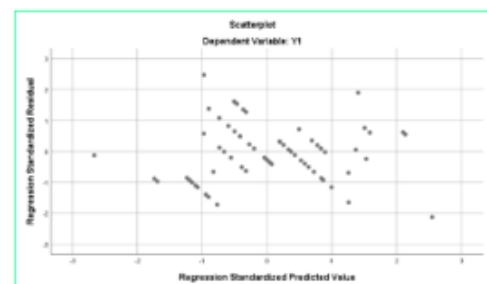
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.667	1.499
X2	.646	1.547
X3	.783	1.277
X4	.910	1.099
X5	.943	1.061
X6	.905	1.106
X7	.901	1.110

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* lebih dari 0,10, dan nilai VIF kurang dari 10,00 sehingga membuktikan bahwa model regresi linier terbebas dari kondisi multikolinearitas.

b) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas ialah satu dari sekian faktor penyebab tidak efisien dan akuratnya model regresi linier sederhana. Untuk mengetahui ada atau tidaknya faktor pengganggu ini, dapat dilakukan dengan mengamati grafik *Scatterplot*. Apabila data tersebar dan tidak membentuk pola tertentu, dapat disimpulkan bahwa model regresi linier terbebas dari adanya suatu kondisi heteroskedastisitas.



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

Berdasarkan gambar 7, grafik *Scatterplot* menunjukkan bahwa tersebar dan tidak membentuk pola tertentu sehingga membuktikan bahwa model regresi linear terbebas dari kondisi heteroskedastisitas.

c) Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikatnya (Y).

Tabel 3 Hasil Uji Simultan (Uji F) Kuesioner Analisis Marketing Mix (7Ps) kepada Pelanggan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	258.709	7	36.958	33.702	.000 ^b
Residual	67.991	62	1.097		
Total	326.700	69			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X7, X5, X2, X6, X4, X3, X1

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa nilai $f_{hitung} = 33,702$, sedangkan nilai $f_{tabel} = 2,14$ sehingga $f_{hitung} > f_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,00$ sehingga $\alpha < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa ketujuh variabel bebas (X) yang meliputi *Product* (X_1), *Price* (X_2), *Promotion* (X_3), *Place* (X_4), *Physical Evidence* (X_5), *People* (X_6), and *Process* (X_7) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

d) Uji Parsial (Uji T)

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) secara parsial atau sendiri terhadap variabel terikatnya (Y).

Tabel 4 Hasil Uji Parsial (Uji T) Kuesioner Analisis Marketing Mix (7Ps) kepada Pelanggan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-	2.474		-	.000
	20.286			8.200	
X1	.403	.083	.344	4.851	.000
X2	.368	.099	.267	3.703	.000
X3	.340	.054	.409	6.253	.000
X4	.453	.119	.230	3.791	.000
X5	.331	.088	.225	3.769	.000
X6	.323	.100	.197	3.227	.002
X7	.448	.067	.409	6.694	.000

a. Dependent Variable: Y1

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

o Variabel *Product* (X_1)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 4,851$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Product* (X_1) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *Price* (X_2)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 3,703$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Price* (X_2) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *Promotion* (X_3)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 6,253$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Promotion* (X_3) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *Place* (X_4)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 3,791$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Place* (X_4) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *Physical Evidence* (X_5)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 3,769$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Physical Evidence* (X_5) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *People* (X_6)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 3,227$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,002$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *People* (X_6) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1).

o Variabel *Process* (X_7)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} = 6,694$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,998$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansinya atau $\alpha = 0,000$ sehingga $\alpha < 0,050$. Hal ini membuktikan bahwa variabel bebas *Process* (X_7) secara parsial atau sendiri berpengaruh terhadap variabel terikatnya, yakni Volume Penjualan (Y_1). Berdasarkan tabel 3 dan 4 beserta uraian variabel bebas X_1 hingga X_7 terbukti bahwa ketujuh variabel memiliki pengaruh, baik secara simultan atau bersama-sama dan parsial atau sendiri, terhadap variabel terikatnya (Y_1).

e) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

o Uji Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R^2)

Tabel 5 Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R^2) Kuesioner Analisis *Marketing Mix* (7Ps) kepada Pelanggan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.890 ^a	.792	.768	1.047	1.871

a. Predictors: (Constant), X_7 , X_5 , X_2 , X_6 , X_4 , X_3 , X_1

b. Dependent Variable: Y_1

Sumber: IBM SPSS Statistics v25.0

Berdasarkan tabel 5, dapat dilihat bahwa nilai *R Square* atau R^2 -nya adalah 0,792, kemudian nilai *Adjusted R Square*-nya adalah 0,768. Hal ini berarti bahwa 76,8% dari variabel terikat, yakni Volume Penjualan (Y_1)

dapat dijelaskan oleh ketujuh variabel bebas yang meliputi *Product* (X_1), *Price* (X_2), *Promotion* (X_3), *Place* (X_4), *Physical Evidence* (X_5), *People* (X_6), and *Process* (X_7); sedangkan sisanya sebesar 23,2% dijelaskan oleh faktor dan/atau variabel lain yang tidak/belum diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi ini.

o Persamaan Regresi Berganda

Secara umum, model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

Sehingga pada penelitian ini menjadi:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + e$$

$$Y_1 = -20,286 + 0,403X_1 + 0,368X_2 + 0,340X_3 + 0,453X_4 + 0,331X_5 + 0,323X_6 + 0,448X_7$$

Adapun interpretasi dari model persamaan regresi tersebut sebagai berikut:

- o Apabila variabel terikat Volume Penjualan (Y_1) dianggap konstan (atau nol), nilai volume penjualan adalah sebesar minus 20,286 (atau -20,286). Hal ini berarti apabila tidak ada ketujuh variabel bebasnya (X_1 hingga X_7), nilai volume penjualan akan jauh berkurang.
- o Apabila variabel bebas *Product* (X_1) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,403.
- o Apabila variabel bebas *Price* (X_2) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,368.
- o Apabila variabel bebas *Promotion* (X_3) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,340.
- o Apabila variabel bebas *Place* (X_4) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,453.
- o Apabila variabel bebas *Physical Evidence* (X_5) bertambah sebesar 1

(satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,331.

- Apabila variabel bebas *People* (X_6) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,323.
- Apabila variabel bebas *Process* (X_7) bertambah sebesar 1 (satu) satuan dan variabel lainnya tetap, nilai volume penjualan akan bertambah sebesar 0,448.

Berdasarkan nilai koefisien regresi pada variabel, dapat dijelaskan bahwa dari antara X_1 hingga X_7 , variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat Volume Penjualan (Y_1) pada CV Glory Star Indonesia, yakni *Place* (X_4).

Matriks EFE & IFE

Tabel 6 Matriks *External Factor* Kuesioner Analisis SOAR kepada Pegawai

No	Opportunities (atau Kesempatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Kompetitor pada sektor bidang serupa di Kabupaten atau Kota Malang masih belum begitu banyak	0,124	3,000	0,372
2	Masih banyak area distribusi yang belum terjangkau oleh perusahaan serupa	0,097	1,000	0,097
3	Memiliki banyak mitra kerja dan pelanggan tetap	0,124	3,000	0,372
4	Reputasi pemilik di kalangan pengusaha cukup baik sehingga memudahkan kerja sama	0,131	4,000	0,524
Total Skor Kesempatan		0,476		1,366

No	Results (atau Hasil)	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki diversifikasi atau keberagaman produk yang ditawarkan untuk didistribusikan	0,131	4,000	0,524
2	Meningkatnya angka kunjungan calon pelanggan	0,117	3,000	0,352
3	Meningkatnya kesejahteraan dan penghidupan pegawai	0,138	4,000	0,552
4	Meningkatnya level infrastruktur tempat usaha	0,138	4,000	0,552
Total Skor Hasil		0,524		1,979
Total Skor Faktor Eksternal		1,000		3,345

Tabel 7 Matriks *Internal Factor* Kuesioner Analisis SOAR kepada Pegawai

No	Strengths (atau Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Ketersediaan modal, tempat, dan peralatan usaha yang memadai	0,115	1,000	0,115
2	Pegawai lapangan dapat mengerjakan pekerjaan di luar <i>job desc</i> -nya apabila dibutuhkan	0,115	1,000	0,115
3	Sebagian besar pegawai dapat menyelesaikan <i>job desc</i> -nya dengan tepat waktu bahkan tanpa komando	0,115	1,000	0,115
4	Staf berkompetensi untuk memimpin jalannya usaha apabila pemilik sedang bertugas ke luar kantor	0,123	2,000	0,246
Total Skor Kekuatan		0,467		0,590

No	Aspirations (atau Aspirasi)	Bobot	Rating	Skor
1	Membangun <i>branding</i> usaha dengan <i>digital marketing</i>	0,148	3,000	0,443
2	Memperluas koneksi dan kerja sama	0,123	2,000	0,246
3	Meningkatkan investasi pada pegawai berupa pelatihan, <i>training</i> , dsb; untuk menunjang kinerja	0,139	3,000	0,418
4	Meningkatkan tingkat pelayanan publik, termasuk kepada calon pelanggan	0,123	2,000	0,246
Total Skor Aspirasi		0,533		1,352
Total Skor Faktor Internal		1,000		1,943

Sumber: *Microsoft Excel* 2016

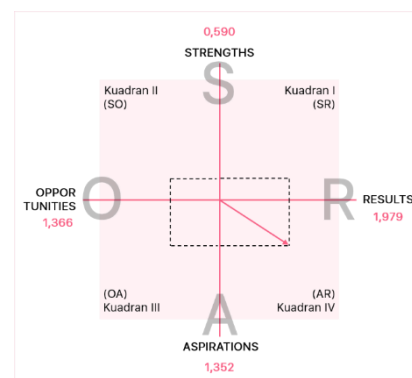
Berdasarkan teori *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), apabila total skor masing-masing faktornya kurang dari 2,5; berarti dianggap kurang baik secara organisasi. Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7, dapat dilihat bahwa total skor faktor eksternal adalah 3,345 yang berarti sudah baik secara eksternal organisasi, sedangkan total skor faktor internal adalah 1,943 yang berarti kurang baik secara internal organisasi.

Matriks EFAS & IFAS

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 tentang Matriks EF dan IF, diperoleh data total skor pada masing-masing unsurnya, sebagai berikut:

- *Strenghts* (Kekuatan) : 0,590
- *Opportunities* (Kesempatan) : 1,366
- *Aspirations* (Aspirasi) : 1,352
- *Results* (Hasil) : 1,979

Berdasarkan total skor tersebut, penentuan posisi CV Glory Star Indonesia dapat digambarkan dalam Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*), sebagai berikut:



Gambar 3 Posisi Matriks SOAR

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan gambar 8, dapat ditentukan bahwa posisi matriks SOAR ada pada kuadran IV (A-R) seperti ditunjukkan oleh arah panah.

Rancangan Strategi sebagai Upaya Peningkatan Penjualan

Dalam tabel strategi SOAR, strategi terbagi atas 4 (empat) kategori, sebagai berikut:

1. Strategi S-O, yakni strategi dengan menggunakan keseluruhan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan kesempatan yang didapatkan.
2. Strategi O-A, yakni strategi dengan memanfaatkan kesempatan yang didapatkan untuk memenuhi aspirasi yang diharapkan.
3. Strategi S-R, yakni strategi dengan menggunakan keseluruhan kekuatan yang dimiliki untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Strategi A-R, yakni strategi dengan menggunakan aspirasi yang diharapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Setelah melakukan kombinasi unsur antara faktor eksternal dan internal, selanjutnya menjumlah total skor antara masing-masing kombinasi strategi, sebagai berikut:

- *Strenghts + Opportunities*
 $0,590 + 1,366 = 1,956$
- *Opportunities + Aspirations*
 $1,366 + 1,352 = 2,718$
- *Strenghts + Results*
 $0,590 + 1,979 = 2,569$
- *Aspirations + Results*
 $1,352 + 1,979 = 3,331$

Berdasarkan perhitungan tersebut, didapatkan peringkat strategi yang diurutkan berdasarkan dari nilai tertinggi ke terendah, sebagai berikut:

- *Aspirations + Results*
 $= 3,331$ (Peringkat #1)
- *Opportunities + Aspirations*
 $= 2,718$ (Peringkat #2)
- *Strenghts + Results*
 $= 2,569$ (Peringkat #3)
- *Strenghts + Opportunities*
 $= 1,956$ (Peringkat #4)

Berdasarkan perolehan nilai dan peringkat tersebut, strategi dapat diterapkan berdasarkan skala prioritas dimana strategi A-R dengan nilai tertinggi dapat diprioritaskan karena dianggap paling memungkinkan, kemudian disusul oleh strategi O-A, strategi S-R, dan terakhir, yakni strategi S-O. Penerapan strategi A-R ini juga mendukung hasil pengolahan data berupa posisi matriks SOAR,

seperti yang nampak pada gambar 8. Hal ini berarti CV Glory Star Indonesia perlu untuk mengupayakan peningkatan penjualan melalui penerapan strategi A-R terlebih dahulu, yakni dengan menggunakan aspirasi yang diharapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, secara khusus aspirasi dari para pelanggan dan pegawainya. Dari kedelapan poin rancangan strategi yang tercantum pada Tabel Kombinasi Strategi A-R, hal yang perlu diprioritaskan dalam kaitannya dengan variabel yang paling berpengaruh, yakni *Place* (X_4), adalah memberlakukan *one-way system* pada area distributor beserta alurnya, menjadikan pelanggan sebagai mitra promosi kepada sekitarnya, dan mengatur jadwal distribusi secara terperinci. Sembari menerapkan ketiga poin rancangan strategi tersebut, secara simultan, perusahaan dapat menerapkan kelima poin rancangan strategi sisanya, seperti merambah media promosi *online* via *WhatsApp Business*, mengadakan kegiatan kebersamaan pegawai secara berkala, mengadakan pelatihan kerja, memberlakukan sistem *membership* untuk aktivasi diskon dan promo lebih, serta mengadakan perjanjian usaha dengan kolega dan mitra.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel yang paling dominan atau berpengaruh berdasarkan metode analisis *Marketing Mix* (*Product, Price, Promotion, Place, Physical Evidence, People, and Process* atau disingkat 7Ps) dalam upaya peningkatan penjualan pada CV Glory Star Indonesia, yakni *Place* (X_4).
2. Strategi *Marketing Mix* (7Ps) berdasarkan metode analisis *Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results* (SOAR) dalam upaya peningkatan penjualan pada CV Glory Star Indonesia adalah strategi A-R dengan perolehan nilai tertinggi yang didapatkan melalui penentuan posisi matriks. Hal ini berarti strategi A-R perlu diprioritaskan. Dalam kaitannya dengan *Place* (X_4), strategi yang dapat diberlakukan lebih dahulu, yakni memberlakukan *one-way system* pada area distributor beserta alurnya, menjadikan pelanggan sebagai mitra promosi kepada sekitarnya, dan mengatur jadwal distribusi secara terperinci.

Saran

Berdasarkan kesimpulan pada sub-bab sebelumnya, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dalam melakukan penelitian perihal peningkatan penjualan.
2. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat memperhatikan variabel-variabel lain, selain yang terdapat pada *Marketing Mix* (7Ps) dan SOAR.
3. Penelitian ini masih terbatas pada objek usaha bidang distribusi sehingga pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat mengembangkan pada usaha bidang lain.
4. Penelitian ini masih terbatas pada skala kecil, yakni kabupaten atau kota sehingga pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat meneliti pengaruh jarak distribusi terhadap peningkatan penjualan serta mengembangkan pada lingkup wilayah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2017). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons.
- Altay, B. C., Okumuş, A., & Adıgüzel Mercangöz, B. (2022). An intelligent approach for analyzing the impacts of the COVID-19 pandemic on marketing mix elements (7Ps) of the on-demand grocery delivery service. *Complex & Intelligent Systems*, 8(1), 129-140.
- Asyara, H. R., Gin, G., Rakashiwi, P., and Djuanda, G. (2023). *Fundamental Analysis in the Consumer Goods Industry Sector, Cigarettes, Foods & Beverages, and Household Needs during the Pandemic*. Penerbit Tahta Media.
- Ayala, et al. (2017). Who is behind the stocking of energy-dense foods and beverages in small stores? The importance of food and beverage distributors. *Cambridge University Press: Public Health Nutrition*, 20(18), 3333-3342.
- Beke, G. O. (2018). Demystifying McCarthy's 4 P's of the Marketing Mix: To Be or Not to Be. *European Journal of Business and Management Research*, 3(4), 1-3.
- Bloomfield, Jacqueline and Fisher, Murray, J. (2019). Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses Association*, 22(2), 27-30.
- Bolton, R. N., & Tarasi, C. O. (2017). Managing Customer Relationships. *In Review of marketing research*, 3-38. Routledge.
- Chernev, A. (2018). *Strategic Marketing Management*. Cerebellum Press.
- Chowdury, M. T., Sarkar, A., Paul, S. K., and Moktadir M. A. (2022). A Case Study on Strategies to Deal with the Impacts of Covid-19 Pandemic in the Food and Beverage Industry. *Operations Management Research*, 15(1), 166-178.
- Cole, M. L., Cox, J. D. and Stavros, J. M. (2016). Building Collaboration in Teams Through Emotional Intelligence: Mediation by SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results). *Cambridge University Press*, 25(2), 263-283.
- Fernandes, A. A. R. (2018). The Mediation Effect of Customer Satisfaction in The Relationship Between Service Quality, Service Orientation, and Marketing Mix Strategy to Customer Loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76-87.
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. W. (2021). *Marketing strategy*. Cengage Learning.
- Ichwanto, Muhammad A., et al. (2022) Strategic Management Using Internal Factor Analysis (IFA), External Factor Analysis (EFA), and The Space Matrix at Udan Awu Vocational High School in Preparing Graduates Ready to Work. *AIP Conference Proceedings*, 2489(1).
- Jain, R., & Jain, S. (2022). Analyzing and Exploring the Effectiveness of Each Element of 7Ps of Marketing Mix. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*, 10(1), 243-251.
- Kusuma, Kanggep Andrijana. (2021). Development of SWOT Method With Additional Elements of Aspirations and Results in Music Industry. *Jomantara: Indonesian Journal of Contemporary Culture*, 1(2), 87-165.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.

- Rifaya, M. M., Mahalakshmi, R., and Padmaja, R. (2017). Consumer Behaviour Towards FMCG Products: A Study with Special Reference to Rajapalayam. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 69-80.
- Soledispa, M. L. F., Bozada, S. P. T., & Cercado, M. D. P. Q. (2020). El Marketing Mix y su Incidencia en el Posicionamiento Comercial de las Pymes. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 309-324.
- Sudari, S., Tarofder, A., Khatibi, A., & Tham, J. (2019). Measuring The Critical Effect of Marketing Mix on Customer Loyalty Through Customer Satisfaction in Food and Beverage Products. *Management Science Letters*, 9(9), 1385-1396.
- Zarestky, J. and Catherine, S. C. (2017). Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results: An Emerging Approach to Organization Development. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 29(1), 5-19.