

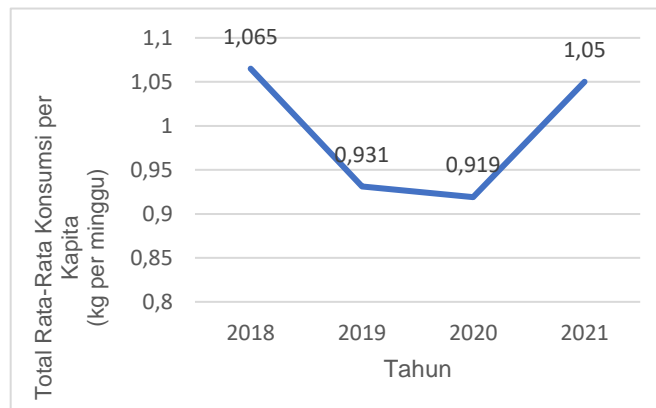
BAB 3
ANALISIS MASALAH, PENGEMBANGAN DAN PEMILIHAN ALTERNATIF
SOLUSI

3.1. Penelusuran Akar Masalah

Penelusuran akar masalah diawali dari pencarian data rata-rata konsumsi tempe di DIY karena Tempe Murni Muchlar mendistribusikan produknya hanya di dalam provinsi tersebut. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari tingkat rata-rata konsumsi tempe dengan terjadinya penurunan penjualan di Tempe Murni Muchlar. Tabel 3.1. dan Gambar 3.1. menunjukkan total rata-rata konsumsi tempe per kapita per minggu di DIY yang meningkat dari 0,919 kg per minggu pada tahun 2020 dan menjadi 1,050 kg per minggu pada tahun 2021 (BPS, 2022). Data tersebut memberikan kesimpulan bahwa tingkat rata-rata konsumsi masyarakat terhadap tempe tidak mempengaruhi terjadinya penurunan penjualan Tempe Murni Muchlar dan seharusnya peningkatan tingkat rata-rata konsumsi ini dapat menjadi salah satu faktor yang akan juga meningkatkan penjualan Tempe Murni Muchlar.

Tabel 3.1. Data Konsumsi Tempe di DIY

Rata-rata Konsumsi Tempe per Kapita per Minggu per Kabupaten/Kota (kg)					
Kabupaten/Kota	2018	2019	2020	2021	Total per Kabupaten/Kota
Kulon Progo	0,237	0,204	0,198	0,218	0,857
Bantul	0,217	0,178	0,188	0,224	0,807
Gunung Kidul	0,263	0,205	0,201	0,230	0,899
Sleman	0,204	0,180	0,159	0,193	0,736
Kota Yogyakarta	0,144	0,164	0,173	0,185	0,666
Total per Tahun	1,065	0,931	0,919	1,050	



Gambar 3.1. Total Rata-Rata Konsumsi Tempe per Kapita per Minggu di DIY

Penelusuran akar masalah yang selanjutnya dilakukan dengan observasi dan wawancara ke berbagai ritel yang merupakan distributor tempe. Observasi ini mencakup wilayah Bantul, Sleman, dan Kota Yogyakarta. Tujuan dari dilakukannya observasi ini adalah untuk mengetahui ketersediaan Tempe Murni Muchlar di berbagai ritel, kekurangan Tempe Murni Muchlar dibandingkan produk milik kompetitor, dan keluhan pelanggan terhadap produk Tempe Murni Muchlar. Tabel 3.2. berisi hasil observasi dan wawancara kepada 10 distributor tempe secara acak.

Tabel 3.2. Hasil Observasi dan Wawancara kepada Distributor Tempe

Distributor Tempe	Alamat	Apakah Menjual Tempe Murni Muchlar?
Sahabat Dapur	Jl. Griya Taman Asri No.16, Ponason, Ngaglik, Kec. Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Ya
Warung Bu Jepun	Pasar Kranggan di Jl. Poncowinatan, Gowongan, Kec. Jetis, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena distributor mengira harus mengambil sendiri tempe Murni Muchlar ke pabriknya langsung.
Warung Bu Legi	Pasar Kranggan di Jl. Poncowinatan, Gowongan, Kec. Jetis, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena distributor mengira harus mengambil sendiri tempe Murni Muchlar ke pabriknya langsung.
Toko Sayur Pak Min	Pasar Kranggan di Jl. Poncowinatan, Gowongan, Kec. Jetis, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena distributor mengira harus mengambil sendiri tempe Murni Muchlar ke pabriknya langsung.
Bakul Tempe Mbok Ginah	Pasar Danggung di No.Km 10, Jl. Gito Gati Magelang St, Jaran, Tridadi, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena harga tempe Murni Muchlar lebih mahal dibandingkan harga tempe merek lainnya. Contohnya harga tempe Viola hanya sebesar 6.000, namun harga tempe Murni Muchlar sebesar 7.000 dengan ukuran tempe yang sama, yaitu 375 gram.
Bakul Tempe Tumiyem	Pasar Danggung di No.Km 10, Jl. Gito Gati Magelang St, Jaran, Tridadi, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena harga tempe Muchlar lebih mahal dibandingkan harga tempe merek lainnya.

Tabel 3.2. Lanjutan

Distributor Tempe	Alamat	Apakah Menjual Tempe Murni Muchlar?
Kedai Sayur Gebang	Jl. Selokan Mataram, Dabag, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Ya
Sayur dan Buah Segar "Pak Tossa"	Jl. Soragan, Cungkuk, Ngestiharjo, Kec. Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena rasa tempe Giling Murni Bang Somad lebih diminati oleh konsumen.
Toko Buah Sari Segar Buah	Jl. Gito Gati, Rejodani 2, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena distributor ini membeli tempe hanya dari Pasar Rejodani, padahal tempe Murni Muchlar sudah tidak banyak dijual di Pasar Rejodani akibat mendapatkan banyak keluhan dari pelanggannya. Keluhan tersebut dikarenakan tempe Murni Muchlar lebih cepat busuk dibandingkan merek tempe yang lainnya.
Toko Sayuran Segar, Buah dan Sembako "Tabaarok"	Jl. Palagan Tentara Pelajar KM.7,9, Mudal, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta	Tidak, karena konsumen lebih tertarik dengan tempe daun yang memiliki ukuran lebih kecil. Hal ini dikarenakan tempe tersebut dinilai lebih praktis untuk dimasak.



Gambar 3.2. Sahabat Dapur



Gambar 3.3. Warung Bu Jepang



Gambar 3.4. Warung Bu Legi



Gambar 3.5. Toko Sayur Pak Min



Gambar 3.6. Bakul Tempe Mbok Ginah



Gambar 3.7. Bakul Tempe Tumiyem



Gambar 3.8. Kedai Sayur Gebang



Gambar 3.9. Sayur dan Buah Segar "Pak Tossa"

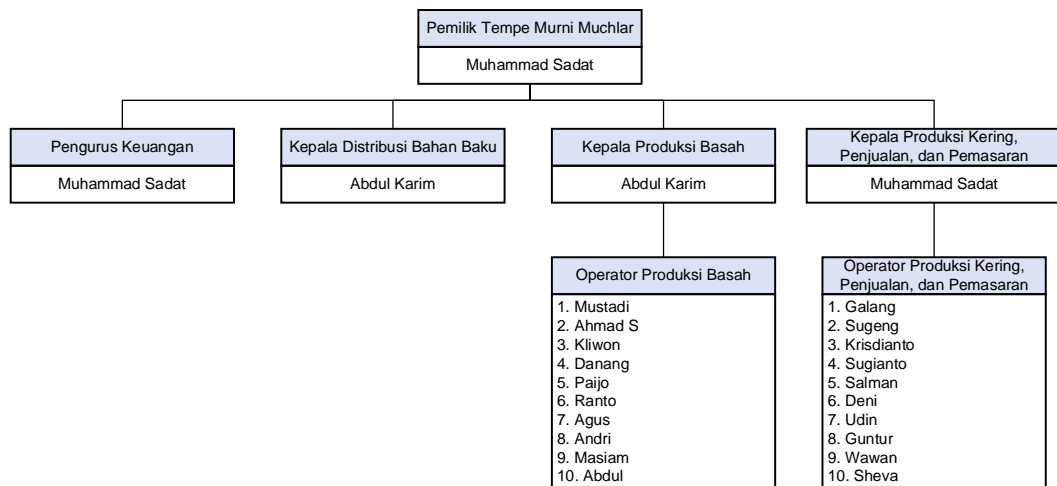


Gambar 3.10. Toko Buah Sari Segar Buah



Gambar 3.11. Toko Sayuran Segar, Buah dan Sembako "Tabaarak"

Observasi dan wawancara juga dilakukan secara langsung dengan mengunjungi pabrik Tempe Murni Muchlar untuk menggali penyebab terjadinya permasalahan dan keluhan pelanggan yang telah ditemukan sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Tempe Murni Muchlar, kepengurusan di Tempe Murni Muchlar dibagi menjadi 4 bagian. Gambar 3.12. merupakan struktur organisasi dari perusahaan Tempe Murni Muchlar.



Gambar 3.12. Struktur Organisasi Tempe Murni Muchlar

Observasi selanjutnya dilakukan dengan mengamati proses produksi tempe dari bahan baku hingga menjadi tempe yang siap dijual ke pelanggan. Proses produksi tempe dibagi ke dalam dua tahap, yaitu produksi basah dan produksi kering. Proses produksi basah melalui beberapa langkah dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tempe Murni Muchlar diproduksi dengan bahan baku kedelai yang dipasok dari PT. Sentral Multi Agro.



Gambar 3.13. Sample Bahan Baku Kedelai



Gambar 3.14. Bahan Baku Kedelai

- b. Produksi tempe dilakukan dengan menggunakan bahan bakar dari kayu untuk menghidupkan alat-alat perebusan.



Gambar 3.15. Bahan Bakar

- c. Kedelai direndam selama 8 jam agar kedelai mengembang.



Gambar 3.16. Perendaman Awal Kedelai

- d. Kedelai direbus supaya kedelai matang dan tidak hancur saat digiling.



Gambar 3.17. Perebusan Pertama

- e. Kedelai digiling supaya kulit kedelai terpisah dari bijinya.



Gambar 3.18. Penggilingan Kedelai

- f. Kedelai disaring agar kulit kedelai dapat diambil. Kulit kedelai nantinya akan dijual kepada peternak sebagai pakan ternak.



Gambar 3.19. Penyaringan Kedelai

- g. Biji kedelai yang telah lepas dari sebagian kulitnya direndam lagi selama 24 jam.



Gambar 3.20. Perendaman Ulang Kedelai

- h. Kedelai dicuci agar biji kedelai benar-benar bersih dari kulitnya.



Gambar 3.21. Pencucian Kedelai

- i. Kedelai direbus untuk kedua kalinya sampai menjadi tanak agar kedelai tidak cepat busuk. Perebusan ini dilakukan selama seperempat hingga setengah jam.



Gambar 3.22. Perebusan Kedua

- j. Kedelai didinginkan dengan menggunakan kipas angin.



Gambar 3.23. Pemindahan Kedelai untuk Didinginkan



Gambar 3.24. Pendinginan Kedelai

- k. Pemberian ragi tempe pada kedelai. Ragi tempe yang diberikan sebanyak 1 sendok makan untuk setiap 10 kg kedelai. Apabila cuaca sedang dingin, maka jumlah ragi akan ditambahkan.
- l. Kedelai ditimbang untuk nantinya dimasukkan ke dalam karung bagor.



Gambar 3.25. Penimbangan Kedelai



Gambar 3.26. Alat Timbangan



Gambar 3.27. Kedelai yang Sudah Dimasukkan ke Karung

Kedelai selanjutnya dibawa ke gudang untuk dilakukan produksi kering agar menjadi tempe. Gudang tersebut berada di bagian timur pabrik. Produksi kering ini tidak dilakukan di tempat yang sama dengan tempat proses produksi basah sebelumnya karena harus dilakukan pada tempat yang kering seluruhnya. Proses produksi kering melalui beberapa langkah dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Kedelai dibersihkan lagi dengan membuang benda asing yang tercampur dengan kedelai.



Gambar 3.28. Pembersihan Kedelai

- b. Plastik kemasan tempe dilubangi terlebih dahulu dengan menggunakan alat pelubang agar terdapat sirkulasi udara untuk berkembang biaknya jamur di tempe.



Gambar 3.29. Pelubangan Plastik Kemasan



Gambar 3.30. Hasil Pelubangan Plastik Kemasan

- c. Kedelai dimasukkan ke dalam plastik kemasan yang sudah dilubangi sebelumnya.



Gambar 3.31. Kedelai Dimasukkan ke Dalam Plastik Kemasan

- d. Kedelai ditimbang untuk setiap takaran beratnya. Takaran beratnya terdiri dari 140 gram, 240 gram, 350 gram, 375 gram, dan 550 gram.



Gambar 3.32. Penimbangan Berdasarkan Kategori Berat Tempe



Gambar 3.33. Alat Timbangan Tempe

- e. Bagian ujung kemasan plastik direkatkan menggunakan alat pengelem yang tersambung dengan listrik.



Gambar 3.34. Pengeleman Kemasan



Gambar 3.35. Alat Pengelem

- f. Kemasan plastik yang sudah terisi kedelai dan dilem tersebut dilakukan proses pencetakan agar permukaannya rata dan membentuk balok yang rapi.



Gambar 3.36. Pencetakan Kedelai

- g. Kedelai didiamkan sampai ragi berkembang untuk membentuk kedelai menjadi tempe selama 2 hari. Dalam proses ini, tempe sewaktu-waktu dibalik agar kandungan air di dalam tempe merata dan membuat tempe menjadi padat.

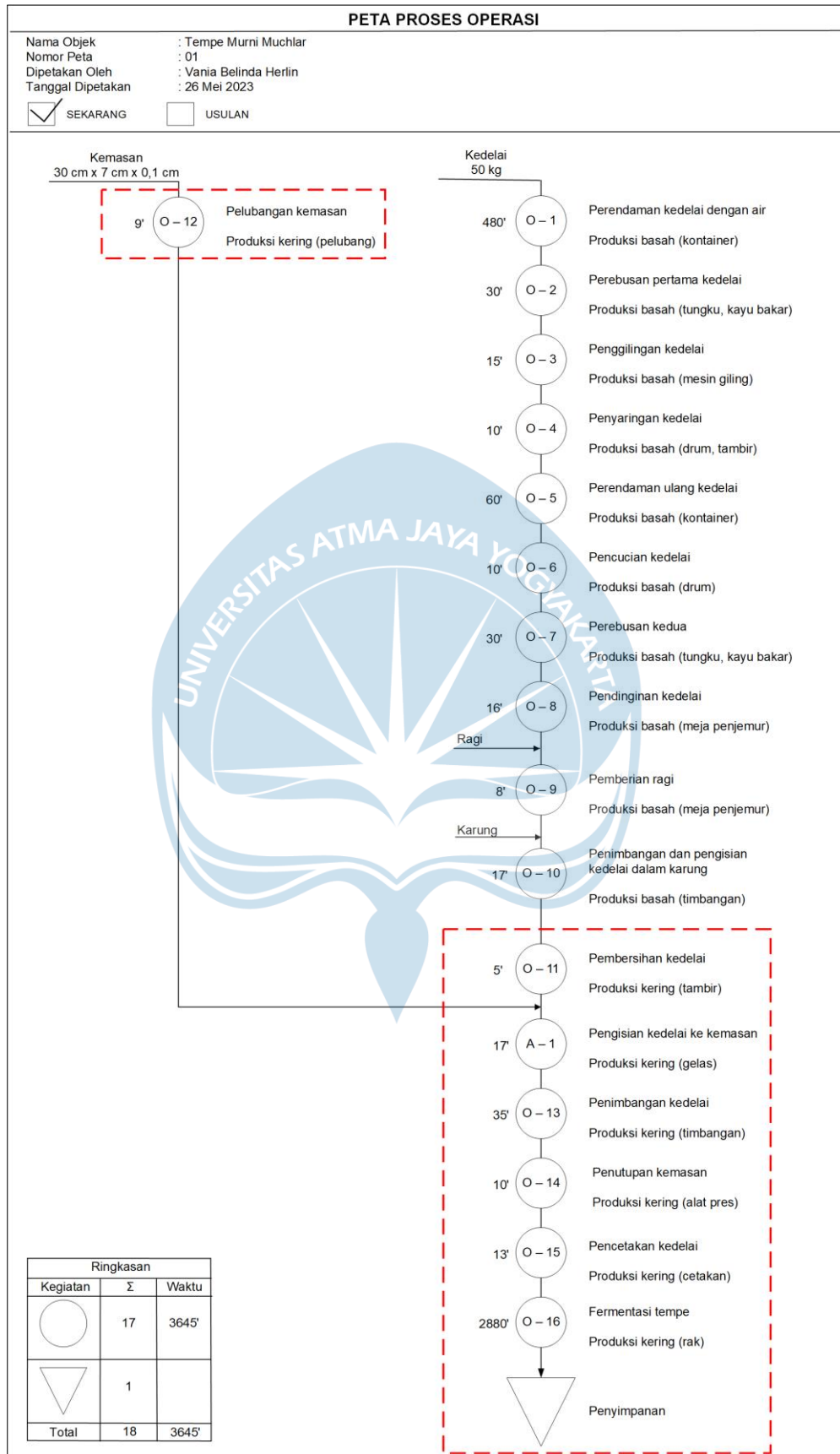


Gambar 3.37. Proses Fermentasi Tempe



Gambar 3.38. Tempe yang Sudah Jadi

Proses produksi tempe yang telah dijelaskan tersebut dipetakan pada PPO yang dapat dilihat pada Gambar 3.39. Operasi-operasi yang diberi tanda garis putus-putus berwarna merah merupakan operasi yang dilakukan oleh pekerja produksi kering. Pekerja produksi kering ini merupakan pekerja yang sama dengan pekerja bagian penjualan dan pemasaran.



Gambar 3.39. Peta Proses Operasi Tempe

Wawancara selanjutnya dilakukan kepada kepala produksi basah. Kepala produksi basah memberikan informasi bahwa kapasitas produksi Tempe Murni Muchlar dapat mencapai 4 ton dalam sehari, namun jumlah permintaan pelanggan sudah tidak pernah mencapai kapasitas produksi yang tersedia. Kepala produksi basah juga bercerita bahwa sebelumnya pernah terjadi perebusan kedelai yang tidak sampai tanak sehingga membuat tempe menjadi cepat busuk. Apabila perebusan tidak sampai tanak, maka perebusan tidak dapat diulang kembali karena tidak dapat diketahui sisa waktu perebusan yang diperlukan agar tempe menjadi tanak. Kedelai yang direbus ulang akan cenderung menjadi terlalu lembek dan berwarna pucat. Perebusan kedelai yang tidak sampai tanak ini diakibatkan operator tidak selalu mengawasi *timer* perebusan sehingga perebusan dihentikan sebelum waktu yang sesungguhnya dibutuhkan agar kedelai menjadi tanak. Operator tersebut dimungkinkan sedang tidak fokus dalam mengawasi proses perebusan kedelai karena operator tidak hanya mengerjakan 1 bagian pekerjaan saja. Operator mengerjakan semua bagian pekerjaan produksi karena tidak adanya pembagian kerja untuk setiap operator produksi.

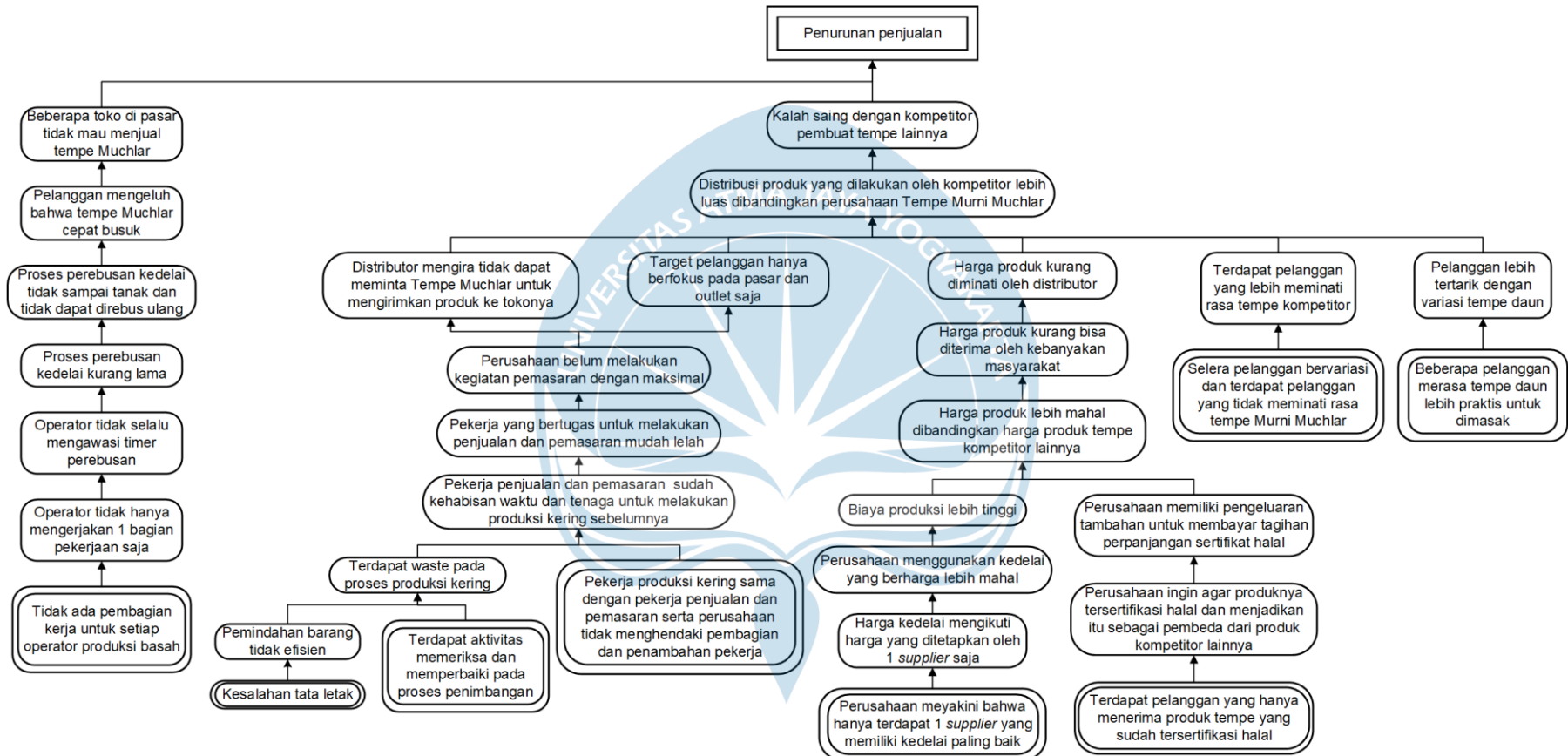
Wawancara selanjutnya dilakukan kembali kepada pemilik Tempe Murni Muchlar yang juga merangkap sebagai kepala bagian produksi kering, penjualan, dan pemasaran yang mengeluhkan adanya kesulitan dalam memaksimalkan pemasaran produk. Hal ini dikarenakan pekerja bagian penjualan dan pemasaran harus menggunakan waktu dan tenaganya terlebih dahulu untuk menjadi operator produksi kering sehingga waktu dan tenaga yang dimiliki oleh pekerja bagian penjualan dan pemasaran tersisa sedikit. Adanya rangkap pekerjaan yang dilakukan pekerja bagian penjualan dan pemasaran ini dikarenakan perusahaan tidak berkenan untuk mengeluarkan biaya tambahan untuk menambah pekerja maupun melakukan pembagian kerja.

Pemilik Tempe Murni Muchlar juga mengaku bahwa Tempe Murni Muchlar merupakan tempe yang dimungkinkan memiliki harga paling mahal di DIY. Hal ini dikarenakan biaya produksi tempe yang tinggi akibat perusahaan menggunakan bahan baku kedelai yang berharga lebih mahal. Bahan baku kedelai ini hanya dipasok oleh satu *supplier* saja yang menurut perusahaan merupakan *supplier* kedelai terbaik sehingga pihak Tempe Murni Muchlar harus selalu mengikuti harga yang ditetapkan oleh *supplier* tersebut. Penyebab kedua dari mahalnya harga produk Tempe Murni Muchlar adalah perusahaan memiliki pengeluaran tambahan untuk membayar tagihan perpanjangan sertifikat halal secara rutin. Perusahaan

ingin produknya tersertifikasi halal dan menjadikan hal itu sebagai pembeda dari produk kompetitor lainnya karena terdapat pelanggan yang hanya menerima produk tempe yang sudah tersertifikasi halal.

Hasil penelusuran akar masalah yang telah dilakukan sebelumnya menjadi bahan dalam melakukan identifikasi akar masalah. Identifikasi akar masalah ini menggunakan salah satu *tools*, yaitu *5 whys* yang diterapkan dalam IRD. Gambar 3.40. menunjukkan IRD yang telah disusun untuk menemukan akar masalah pada penelitian ini.

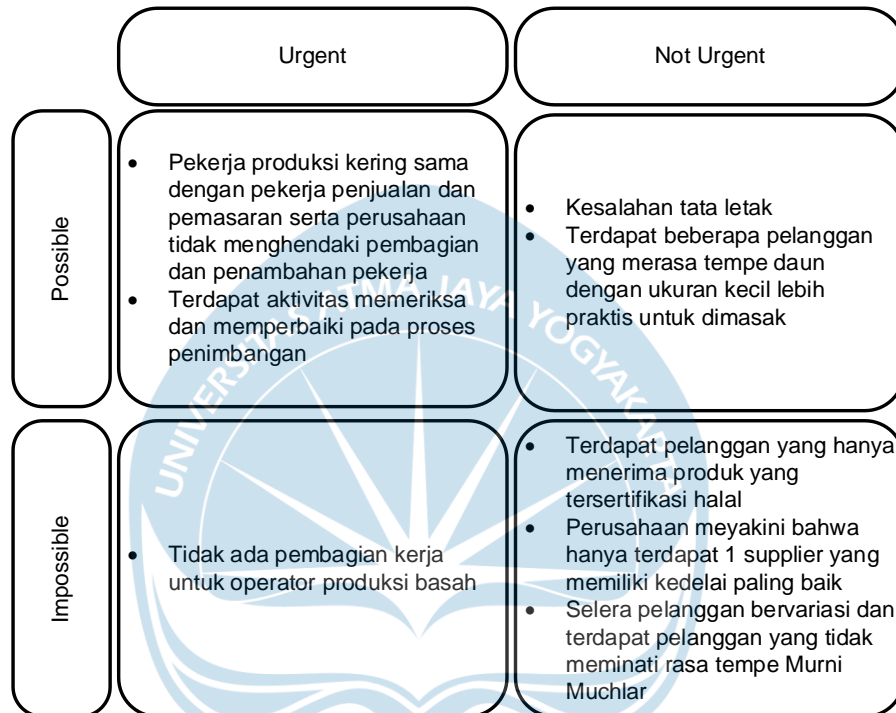




Gambar 3.40. Interrelationship Diagram

3.2. Pengembangan Alternatif Solusi

Akar-akar masalah yang telah ditemukan di IRD tersebut harus diseleksi untuk dipilih akar masalah yang menjadi prioritas untuk diselesaikan pada penelitian ini. Pemilihan akar masalah yang akan diselesaikan ini menggunakan salah satu alat berupa *eisenhower matrix* berdasarkan tingkat urgensi dan kemungkinan untuk diselesaikannya. *Eisenhower matrix* ini dapat dilihat pada Gambar 3.41.



Gambar 3.41. *Eisenhower Matrix*

3.2.1. *Impossible* dan *Not Urgent*

Terdapat tiga akar masalah yang masuk ke dalam kategori *impossible* dan *not urgent* dengan uraian sebagai berikut:

- a. Terdapat pelanggan yang hanya menerima produk tempe yang sudah tersertifikasi halal merupakan akar masalah yang *impossible* untuk diselesaikan karena sertifikasi halal ingin terus menerus diperpanjang oleh pihak perusahaan sebagai keunggulan produknya dibanding produk kompetitor. Biaya perpanjangan sertifikasi halal juga mengikuti kebijakan dari pemerintah sehingga perusahaan tidak dapat mengubahnya sendiri. Akar masalah ini juga termasuk dalam *not urgent* karena tersertifikasinya produk akan meningkatkan minat pelanggan untuk membeli, walaupun perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk mengurusnya.

- b. Perusahaan meyakini bahwa hanya terdapat 1 *supplier* yang memiliki kedelai paling baik merupakan akar masalah yang *impossible* untuk diselesaikan karena pihak perusahaan menolak untuk mengganti *supplier* tetapnya. Akar masalah ini juga termasuk dalam *not urgent* karena perusahaan memperoleh kedelai yang berkualitas tinggi, walaupun dengan biaya yang lebih mahal.
- c. Selera pelanggan bervariasi dan terdapat pelanggan yang tidak meminati rasa tempe Murni Muchlar merupakan akar masalah yang *impossible* untuk diselesaikan karena selera setiap orang tidak dapat diubah dan tidak mungkin untuk memenuhi semua selera orang tersebut. Akar masalah ini juga termasuk dalam *not urgent* karena masih banyak juga pelanggan yang menyukai rasa tempe Murni Muchlar.

3.2.2. Impossible dan Urgent

Tidak adanya pembagian kerja untuk operator produksi basah merupakan akar masalah yang *impossible* untuk diselesaikan karena adanya resistensi dari produsen. Semua pekerjaan dikerjakan bersama-sama tanpa ada pembagian kerja yang tetap. Budaya kerja yang sudah tertanam sejak lama ini sulit untuk dihilangkan. Akar masalah ini termasuk dalam kategori *urgent* karena akar masalah ini dapat menimbulkan perebusan kedelai tidak sampai tanak sehingga tempe akan cepat busuk. Meskipun tidak setiap saat tempe itu cepat busuk, namun masalah itu akan menciptakan citra buruk dan menurunkan minat pelanggan untuk membeli lagi.

3.2.3. Possible dan Not Urgent

- a. Kesalahan tata letak merupakan akar masalah yang *possible* untuk diselesaikan karena disetujui oleh pihak perusahaan, namun akar masalah ini termasuk dalam kategori *not urgent* karena lokasi produksi kering tidak memiliki ruangan yang begitu luas sehingga *waste of transportation* yang ditimbulkannya tidak mempengaruhi waktu produksi kering secara signifikan.
- b. Terdapat beberapa pelanggan yang merasa tempe daun dengan ukuran kecil lebih praktis untuk dimasak merupakan akar masalah yang *possible* untuk diselesaikan karena disetujui oleh pihak perusahaan dan dapat diselesaikan dengan solusi pengembangan produk tempe daun. Akar masalah ini dinilai tidak urgen karena pihak perusahaan sudah mulai mencoba untuk mengembangkan produk tempe daun sejak September 2022. Selain itu, berdasarkan hasil survei ke berbagai toko dan tempat makan yang menjual

tempe, produk tempe daun lebih sedikit dijual dibandingkan tempe plastik yang biasa diproduksi oleh Tempe Murni Muchlar. Maka, solusi pengembangan produk tempe daun ini dinilai kurang memberikan keuntungan yang signifikan pada perusahaan nantinya. Tabel 3.3. merupakan hasil survei di berbagai toko tempe untuk mengetahui jenis tempe yang dijual oleh toko tersebut. Pada tabel tersebut, tempe plastik dijual oleh 9 toko, sedangkan tempe daun hanya dijual oleh 4 toko.

Tabel 3.3. Hasil Survei di Toko Tempe

Toko Tempe	Jenis Tempe yang Dijual	
	Plastik	Daun
Sahabat Dapur	✓	✓
Warung Bu Jepun	✓	✓
Warung Bu Legi	✓	-
Toko Sayur Pak Min	✓	-
Bakul Tempe Mbok Ginah	✓	-
Bakul Tempe Tumiyem	✓	-
Kedai Sayur Gebang	✓	-
Sayur dan Buah Segar "Pak Tossa"	✓	✓
Toko Buah Sari Segar Buah	✓	-
Toko Sayuran Segar, Buah dan Sembako "Tabaarak"	-	✓
Total	9	4



Gambar 3.42. Display Tempe di Sahabat Dapur



Gambar 3.43. *Display* Tempe di Warung Bu Jepun



Gambar 3.44. *Display* Tempe di Warung Bu Legi



Gambar 3.45. *Display* Tempe di Toko Sayur Pak Min



Gambar 3.46. *Display* Tempe di Bakul Tempe Mbok Ginah



Gambar 3.47. *Display* Tempe di Bakul Tempe Tumiyem



Gambar 3.48. *Display* Tempe di Kedai Sayur Gebang



Gambar 3.49. *Display* Tempe di Sayur dan Buah Segar “Pak Tossa”



Gambar 3.50. *Display* Tempe di Toko Buah Sari Segar Buah



Gambar 3.51. *Display* Tempe di Toko Sayuran “Tabaarok”

Tabel 3.4. merupakan hasil survei di berbagai rumah makan yang menjual tempe untuk mengetahui jenis tempe yang digunakan oleh rumah makan tersebut. Pada tabel tersebut, tempe plastik digunakan oleh 20 rumah makan, sedangkan tempe daun hanya digunakan oleh 7 rumah makan.

Tabel 3.4. Hasil Survei di Rumah Makan

Rumah Makan	Jenis Tempe yang Dijual	
	Plastik	Daun
Ayam Penyet Surabaya	✓	-
Penyetan Aneka Sambal	✓	-
Pondok Penyetan D'CoLek	✓	-
Warung Penyetan Gasibu	✓	-
Angkringan Pak Jabrik	✓	✓
Soto Sampah	✓	-
Gudeg Pawon	✓	-
Rumah Makan Ayam Goreng Lombok Idjo	✓	-
Gubug Makan Mang Engking	✓	-
Soto Ayam Miroso	✓	-
Warung Makan Bu Surat	-	✓
Soto Sumuk Pak Wongso	-	✓
Soto Lamongan Pasar Demangan	✓	-
Warung Makan Kebon Ndhelik Pusat	✓	-
Rumah Makan Rata-Rata	✓	-
Restoran Taman Pringsewu	✓	✓
Omah Tombo Kangen	✓	-
Pondok Makan Pelem Golek	✓	-
Jadah Tempe Mak Slamet	-	✓
Jadah Tempe Mbah Carik Pertama	-	✓
Penyetan Bagong	✓	-
Bebek dan Ayam Kampung Mas Budi	-	✓
Penyetan Mas Heru	✓	-
Ikan Bakar Cianjur	✓	-
Rumah Makan Padang Murah	✓	-
Total	20	7

3.2.4. *Possible* dan *Urgent*

Akar masalah yang termasuk dalam kategori *possible* dan *urgent* merupakan akar masalah yang akan diselesaikan pada penelitian ini.

- a. Pekerja produksi kering sama dengan pekerja penjualan dan pemasaran serta perusahaan tidak menghendaki pembagian dan penambahan pekerja merupakan akar masalah yang *possible* untuk diselesaikan karena disetujui oleh *stakeholder*. Akar masalah ini dinilai urgen karena menyangkut dua proses dalam perusahaan, yaitu produksi kering serta penjualan dan pemasaran. Kedua proses ini juga dinilai saling mempengaruhi satu sama lain.

Ketika produksi kering bisa lebih cepat untuk diselesaikan, maka penjualan dan pemasaran akan memiliki waktu yang lebih lama untuk dijalankan oleh pekerja yang sama. Adanya waktu yang lebih banyak pada aktivitas penjualan dan pemasaran akan mempengaruhi peningkatan penjualan karena tipe target pasar dari Tempe Murni Muchlar ini akan cenderung berminat untuk membeli apabila dikunjungi setiap hari dan menciptakan hubungan yang erat antar penjual dan pembeli. Maka, akar masalah ini dipilih untuk diselesaikan dalam penelitian ini.

- b. Terdapat aktivitas memeriksa dan memperbaiki pada proses penimbangan merupakan akar masalah yang *possible* untuk diselesaikan karena disetujui oleh *stakeholder*. Akar masalah ini dinilai urgen karena penyelesaian akar masalah ini akan menunjang penyelesaian pada akar masalah sebelumnya, yaitu pekerja produksi kering sama dengan pekerja penjualan dan pemasaran. Setelah dilakukan analisis pada proses produksi kering, teridentifikasi adanya *waste of motion* dan *waste of waiting*. Aktivitas memeriksa ini merupakan aktivitas memeriksa kembali hasil timbangan kedelai untuk memastikan beratnya sesuai. Aktivitas memperbaiki ini merupakan aktivitas memperbaiki alat timbangan yang seringkali rusak atau habis baterai. Pengurangan *waste* pada proses produksi kering akan mengurangi waktu dan tenaga yang harus dikeluarkan oleh pekerja agar dapat memiliki performansi lebih banyak pada penjualan dan pemasaran.

3.3. Pemilihan Solusi

Berdasarkan dua akar masalah yang terpilih untuk diselesaikan, maka terdapat dua solusi yang terdiri dari solusi pada proses produksi kering serta solusi pada proses penjualan dan pemasaran. Solusi pada proses produksi kering dirancang terlebih dahulu agar penggunaan waktu dan tenaga pada proses produksi kering dapat berkurang sehingga pekerja dapat memiliki performansi lebih maksimal pada penjualan dan pemasaran.

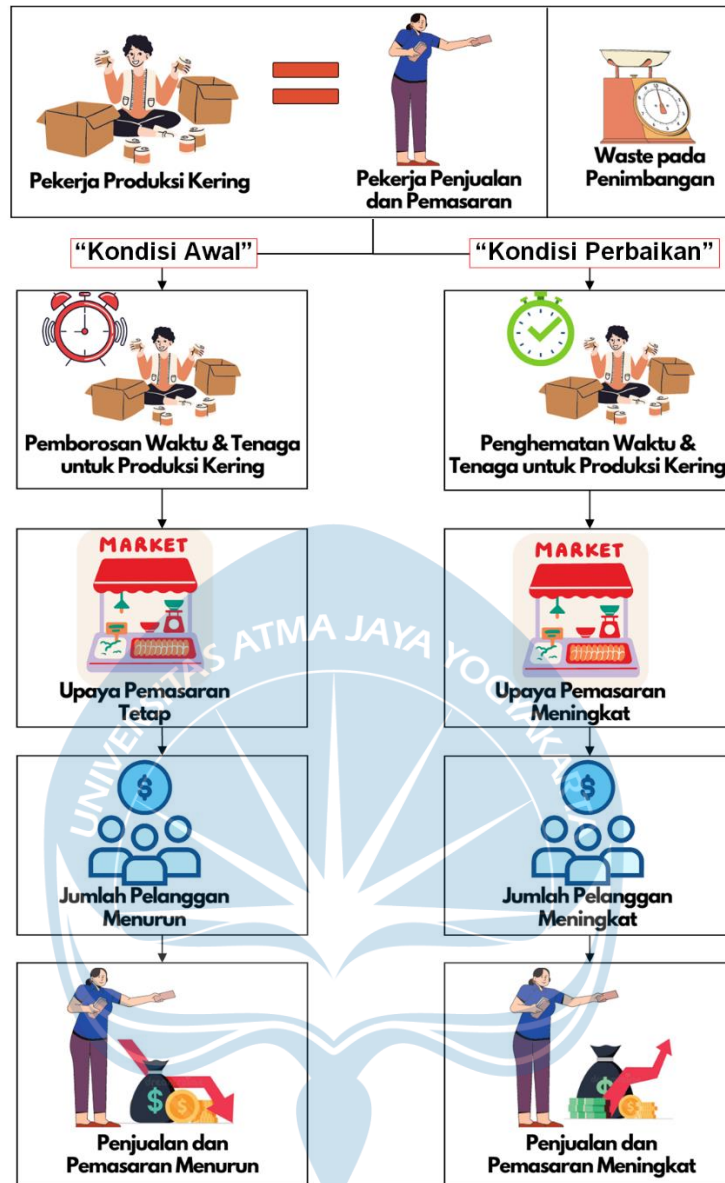
Solusi dari akar masalah terdapatnya aktivitas memeriksa dan memperbaiki pada proses penimbangan ini adalah menerapkan prinsip *seven waste*, yaitu mengeliminasi *waste* yang terjadi karena aktivitas memeriksa dan memperbaiki pada proses penimbangan dengan merancang gelas takar yang menyesuaikan takaran berat masing-masing variasi tempe. Solusi ini akan membuat aktivitas penimbangan yang menyebabkan timbulnya *waste of motion* dan *waste of waiting*

dapat dihilangkan. Dengan begitu, penggunaan waktu dan tenaga untuk melakukan proses produksi kering akan ikut berkurang.

Solusi untuk meningkatkan penjualan dan pemasaran dilakukan secara konvensional karena sebelumnya pihak perusahaan telah mencoba penjualan dan pemasaran secara digital, namun gagal. Solusi penjualan dan pemasaran ini dilakukan dengan memperluas target pasar. Solusi ini dilakukan dengan pengadaan kerja sama dengan pedagang sayur yang sebelumnya sudah menjadi pelanggan tetap Tempe Murni Muchlar. Kerja sama ini dilakukan untuk membuat paket sayur bagi rumah makan dan hotel yang sebelumnya bukan merupakan target pasar tempe ini. Alasan diputuskan adanya pengadaan kerja sama adalah untuk membangun hubungan lebih erat lagi dengan pedagang sayur yang merupakan pelanggan lama. Selain itu, rumah makan dan hotel biasanya tidak hanya membutuhkan bahan tempe saja, namun juga membutuhkan bahan masak lain seperti sayuran, maka pembuatan paket sayur dan tempe yang dijadikan satu ini akan membuat pemasokan bahan masak pada rumah makan dan hotel dimudahkan. Pemilihan rumah makan dan hotel sebagai target pasar baru dikarenakan rumah makan dan hotel berpotensi untuk melakukan pembelian secara berulang dengan jumlah pembelian yang lebih banyak dibandingkan pembelian dari perorangan.

3.4. Skenario Penelitian

Skenario penelitian dari akar masalah yang dipilih untuk diselesaikan, yaitu pekerja produksi kering sama dengan pekerja pemasaran dan penjualan, serta terdapat *waste* penimbangan pada produksi kering, diuraikan pada Gambar 3.52. Skenario penelitian ini menunjukkan skenario kondisi sebelum dilakukan perbaikan dan kondisi sesudah dilakukan perbaikan. Kedua kondisi tersebut akan memiliki dampak yang berbeda. Kondisi sebelum dilakukan perbaikan akan berdampak menurunnya penjualan, sedangkan kondisi sesudah dilakukan perbaikan akan berdampak meningkatnya penjualan.



Gambar 3.52. Skenario Penelitian

3.5. Pemilihan Metode dan *Tools*

Pemilihan metode dan *tools* untuk masing-masing solusi diuraikan pada penjelasan berikut.

3.5.1. Pemilihan Metode dan *Tools* untuk Solusi pada Produksi Kering

Metode yang digunakan untuk solusi pada produksi kering adalah penerapan prinsip *seven waste*, yaitu untuk mengeliminasi *waste* pada proses penimbangan dengan merancang gelas takar yang menyesuaikan takaran berat masing-masing variasi tempe. Perancangan ini membutuhkan eksperimen dengan mengisi kedelai ke dalam gelas lalu menimbanginya untuk mengetahui seberapa ketinggian gelas

yang harus diisi kedelai agar sesuai dengan takaran berat yang diharapkan. Lalu, diberikan dua perlakuan pada gelas, yaitu gelas diberi tanda menggunakan selotip dan gelas dipotong sesuai dengan ketinggian isi kedelai yang sudah diukur. Selanjutnya, dilakukan pengukuran atau perbandingan tingkat keberhasilan dari masing-masing perlakuan yang diberikan pada gelas tersebut. *Tools* yang digunakan pada perancangan solusi ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Tape Gold, Vinyl Electrical Tape dengan ukuran 5/8 inch x 4 Yard
- b. Isolasi Bazic Rainbow dengan ukuran 12 mm x 10 Yard
- c. Gelas
- d. Botol bekas
- e. Gergaji
- f. Gunting
- g. Timbangan
- h. *Stopwatch*

3.5.2. Pemilihan Metode dan *Tools* untuk Solusi Perluasan Target Pasar

Terdapat dua metode yang ditemukan dari hasil studi literatur sebelumnya mengenai perluasan target pasar. Metode-metode tersebut harus dipilih berdasarkan ketepatan terhadap masalah dan kondisi yang terjadi di perusahaan dengan juga mempertimbangkan kebijakan dari *stakeholder*. Uraian dari setiap metode dan keputusan metode yang dipilih dijelaskan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Pemilihan Metode

Metode	Pemasaran Gerilya	<i>Sales Territory Management</i>
Kelebihan	Metode ini mudah untuk menarik perhatian pelanggan karena metode ini akan menjalankan pemasaran secara unik yang belum pernah dialami oleh pelanggan.	Metode ini mampu menjangkau target pasar secara strategis dengan menggunakan waktu yang tersedia secara maksimal.
Kekurangan	Perancangan pemasaran dengan metode ini membutuhkan waktu yang lama karena sulitnya memunculkan ide kreatif, padahal pemasaran harus segera dilaksanakan. Selain itu, pemasaran ini dapat memunculkan biaya tambahan dan berisiko tinggi karena menggunakan ide yang bisa disalahpahami oleh orang lain.	Pekerja harus berusaha mendalami setiap wilayah penjualan kembali untuk menemukan target pasar yang baru.
Tanggapan Stakeholder	<i>Stakeholder</i> tidak menyetujui metode ini karena tidak terdapat pekerja di perusahaan yang memiliki kemampuan untuk membuat berbagai ide kreatif tersebut. Adanya kemungkinan penambahan biaya juga tidak disetujui oleh <i>stakeholder</i> .	<i>Stakeholder</i> menyetujui metode ini karena mampu meningkatkan penjualan tanpa menambah biaya dan masih dapat menggunakan pekerja yang sudah ada.
Keputusan	Tidak Terpilih	Terpilih

Tabel 3.5. menghasilkan keputusan bahwa *Sales Territory Management* (STM) merupakan metode yang dipilih untuk memperluas target pasar. Metode ini menggunakan konsep *Spreading*, *Coverage*, dan *Penetration* (SCP) serta evaluasi *marketing mix*.

