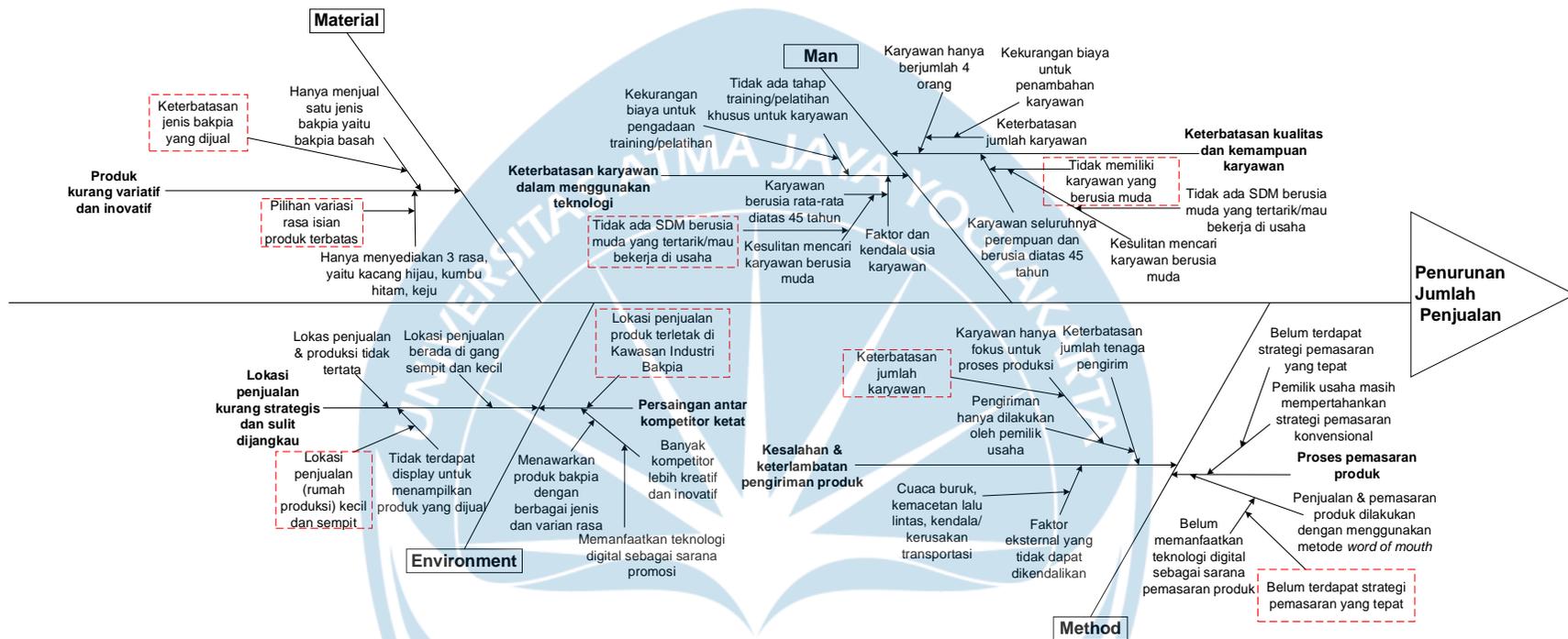


BAB 3

ANALISIS AKAR MASALAH DAN PEMILIHAN ALTERNATIF SOLUSI

3.1. Analisis Akar Masalah

Analisis akar masalah diawali dengan melakukan wawancara kepada seluruh *stakeholders* terkait. Wawancara dilakukan dengan menggali informasi terkait permasalahan utama yang telah terpilih untuk diselesaikan, yaitu penurunan penjualan produk di UMKM Bakpia Pathok Bu Susi. Selain itu, dilakukan pula observasi secara langsung di lokasi produksi untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang menyebabkan terjadinya permasalahan. Berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan melalui proses wawancara dan observasi, dilakukan analisis dan identifikasi akar masalah dengan menggunakan bantuan *tools*, yaitu *fishbone diagram*. Pada analisis akar masalah menggunakan *fishbone diagram*, terdapat empat faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi akar masalah, yaitu faktor *man*, *material*, *method*, dan *environment* yang dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Fishbone Diagram Analisis Akar Masalah

Berdasarkan *fishbone diagram* yang telah dibuat, maka diketahui bahwa terdapat tiga faktor utama yang menjadi dasar dari terjadinya penurunan jumlah penjualan produk di UMKM Bakpia Pathok Bu Susi. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing faktor penyebab terjadinya permasalahan.

a. *Man* (Manusia)

Faktor pertama yang menjadi dasar terjadinya permasalahan adalah manusia. Terdapat beberapa akar permasalahan yang muncul disebabkan oleh faktor manusia yang mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah penjualan produk. Penyebab pertama adalah adanya keterbatasan kualitas dan kemampuan karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan hanya berjumlah 4 orang dan jumlah tersebut dialokasikan untuk melakukan segala pekerjaan produksi. Selain itu, adanya kekurangan jumlah karyawan khususnya yang berusia muda sehingga mengakibatkan terjadinya keterbatasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut terjadi karena sulitnya mencari SDM yang tertarik untuk bekerja di lokasi usaha dan adanya keterbatasan pemilik usaha untuk menggaji karyawan. Penyebab kedua adalah keterbatasan karyawan menggunakan teknologi untuk proses pemasaran dan penjualan. Kondisi ini disebabkan karena seluruh karyawan memiliki usia rata-rata 45 tahun sehingga terdapat keterbatasan pengetahuan dalam menggunakan teknologi.

b. *Method* (Metode)

Faktor kedua yang menjadi dasar terjadinya permasalahan adalah metode. Terdapat beberapa akar permasalahan yang muncul disebabkan oleh faktor manusia yang mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah penjualan produk. Penyebab pertama adalah proses pemasaran dan penjualan produk yang dimiliki. Hal ini disebabkan karena UMKM Bakpia Pathok Bu Susi belum memiliki dan mengetahui strategi pemasaran yang tepat dalam proses pemasaran produknya. Penyebab kedua adalah kesalahan dan keterlambatan pengiriman produk. Hal ini terjadi karena terjadinya kelalaian pemilik usaha atau karyawan sebagai pengantar yang disebabkan oleh terbatasnya tenaga pengantar yang dimiliki. Selain itu, pengantaran produk lebih sering dilakukan dengan menggunakan sepeda motor sehingga seringkali terkendala oleh cuaca buruk yang mengakibatkan produk terlambat sampai ke tangan konsumen.

c. *Environment* (Lingkungan)

Faktor ketiga yang menjadi dasar terjadinya permasalahan adalah lingkungan. Terdapat beberapa akar permasalahan yang muncul disebabkan oleh faktor lingkungan yang mengakibatkan terjadinya penurunan jumlah penjualan produk. Penyebab pertama adalah persaingan antar kompetitor yang cukup ketat. Hal ini terjadi karena lokasi penjualan produk bakpia di UMKM Bakpia Pathok Bu Susi terletak di Kawasan Industri Bakpia sehingga terdapat banyak penjual bakpia lainnya di sekitar lokasi usaha. Selain itu, kompetitor-kompetitor di sekitar lokasi usaha sebagian besar lebih inovatif dan kreatif dalam melakukan strategi dan proses penjualan produknya. Penyebab kedua adalah lokasi usaha kurang strategis dan sulit dijangkau. Hal ini disebabkan oleh lokasi usaha yang berada di gang sempit dan kecil sehingga sulit ditemui oleh konsumen. Selain itu, proses penjualan bakpia dilakukan di rumah pemilik usaha yang kecil dan sempit sehingga mengakibatkan tidak terdapat *display* khusus untuk menampilkan produk yang dijual. Tidak hanya itu, lokasi penjualan dan lokasi produksi bakpia tidak tertata dengan baik sehingga kurang representatif bagi konsumen untuk melakukan aktivitas pembelian di lokasi tersebut.

d. Material

Faktor kelima penyebab terjadinya permasalahan adalah faktor material. Pada permasalahan ini, material yang dimaksud adalah hasil produk dari UMKM Bakpia Pathok Bu Susi. Salah satu penyebab terjadinya penurunan jumlah penjualan berdasarkan faktor material adalah produk yang kurang variatif dan inovatif sehingga terkadang tidak dapat memenuhi permintaan pasar. Hal ini disebabkan karena jenis produk bakpia yang dijual hanya satu, yaitu bakpia basah. Selain itu, pilihan variasi rasa isian yang dimiliki masih sangat terbatas, yaitu kacang hijau dan kumbu hitam. Kondisi lainnya yang menjadi penyebab produk kurang variatif dan inovatif adalah belum terdapat ciri khas yang menonjol sebagai pembeda produk dengan bakpia lainnya.

3.2. Pemilihan Alternatif Solusi

Pemilihan alternatif solusi diawali dengan melakukan pengembangan alternatif solusi berdasarkan akar permasalahan yang telah dianalisis. Pengembangan alternatif solusi dilakukan dengan memberikan solusi yang sejalan terhadap masing-masing akar permasalahan yang muncul. Pemilihan solusi dilakukan melalui hasil diskusi dengan *stakeholders* terlibat dan mempertimbangkan

beberapa faktor, seperti faktor biaya, Sumber Daya Manusia (SDM), dan kemungkinan implementasi dalam waktu dekat selama proses penelitian dilakukan. Pengembangan dan pemilihan alternatif solusi dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Pemilihan Alternatif Solusi

Faktor	Akar Masalah	Alternatif Solusi	Hasil Diskusi
<i>Man</i>	Kekurangan tenaga kerja berusia muda	Menambah tenaga kerja berusia muda	Tidak disetujui karena pemilik usaha harus mengeluarkan biaya untuk penambahan tenaga kerja
<i>Method</i>	Belum terdapat strategi pemasaran yang tepat	Menentukan strategi pemasaran yang tepat	Disetujui dan dapat diterapkan dengan pertimbangan biaya dan SDM yang dimiliki
<i>Method</i>	Tidak memiliki karyawan khusus sebagai tenaga pengantar	Pengadaan karyawan khusus sebagai tenaga pengantar	Tidak disetujui karena jumlah karyawan yang dimiliki saat ini sudah sangat terbatas dan pemilik usaha tidak dapat melakukan penambahan tenaga kerja karena keterbatasan biaya
<i>Environment</i>	Lokasi penjualan berada di gang sempit dan kecil	Pemindahan lokasi penjualan ke tempat yang lebih strategis	Tidak disetujui karena biaya yang dikeluarkan sangat besar dan lokasi penjualan saat ini berada di rumah pribadi pemilik usaha
	Lokasi penjualan berada di Kawasan Industri Bakpia	Pemindahan lokasi penjualan ke wilayah lain	Tidak disetujui karena biaya yang dikeluarkan sangat banyak dan memerlukan waktu panjang untuk penerapannya
<i>Material</i>	Variasi rasa dan jenis bakpia yang ditawarkan terbatas	Menambah variasi rasa dan jenis bakpia	Disetujui tetapi tidak dapat diterapkan dalam waktu dekat karena memerlukan biaya dan proses persiapan untuk pembuatan resep variasi produk baru

Berdasarkan proses pemilihan alternatif solusi dan mempertimbangkan beberapa aspek faktor, maka akar masalah dan solusi terpilih untuk menyelesaikan permasalahan penurunan jumlah penjualan berada pada faktor metode. Akar masalah dan solusi yang terpilih adalah belum terdapat strategi pemasaran yang tepat dengan solusi yang dapat diterapkan adalah melakukan penentuan strategi pemasaran yang tepat. Akar masalah dan solusi ini dapat diterapkan karena pihak

usaha masih dapat memanfaatkan biaya dan SDM yang dimiliki untuk proses implementasi.

Meskipun demikian, hasil solusi yang telah terpilih menimbulkan beberapa pertentangan dari *stakeholders* yang terlibat. Pertentangan tersebut berkaitan dengan adanya perbedaan pendapat dan kebutuhan *stakeholders* dalam implementasi solusi terpilih. Pertentangan pendapat dan kebutuhan *stakeholders* dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Pertentangan Pendapat dan Kebutuhan *Stakeholders*

Akar Masalah	Solusi Terpilih	Pertentangan Kebutuhan <i>Stakeholders</i>	Solusi
Belum terdapat strategi pemasaran yang tepat	Menentukan strategi pemasaran yang tepat	a. Konsumen: Membutuhkan strategi pemasaran yang menarik dan modern b. Karyawan: Membutuhkan tenaga kerja khusus di bidang pemasaran c. Pemilik usaha: Tidak dapat melakukan penambahan tenaga kerja karena keterbatasan biaya	Strategi pemasaran terpilih akan dikendalikan langsung oleh anak pemilik usaha

Kondisi pertentangan pendapat dan kebutuhan antar *stakeholders* muncul karena pihak konsumen membutuhkan strategi pemasaran yang menarik dan penyebaran informasi yang dilakukan secara berkala, serta mudah untuk diperoleh. Dalam mencapai hal tersebut, pihak karyawan menyatakan bahwa perlu adanya karyawan khusus yang bekerja di bidang pemasaran dan menguasai penggunaan teknologi saat ini. Hal ini karena pihak karyawan yang ada saat ini rata-rata sudah berusia di atas 45 tahun sehingga memiliki keterbatasan kemampuan dalam menggunakan teknologi. Akan tetapi, pihak usaha memiliki keterbatasan biaya untuk melakukan penambahan karyawan sehingga tidak dapat dilakukan penambahan karyawan khusus untuk bekerja di bidang pemasaran dan penyebaran informasi. Oleh karena itu, solusi yang diterapkan oleh pihak usaha adalah pemilik usaha mengendalikan langsung proses pemasaran dengan melalui bantuan anak dari pemilik usaha. Hal ini karena anak dari pemilik usaha selama ini juga turut membantu jalannya proses usaha dan lebih memahami penggunaan teknologi saat ini. Pemilik usaha juga akan melakukan pemberian pelatihan penyebaran informasi produk sederhana kepada karyawan usaha sehingga karyawan yang ada juga dapat membantu proses implementasi solusi terpilih.

3.3. Pemilihan Alternatif Metode

Pemilihan alternatif metode dilakukan untuk memilih metode yang tepat digunakan dalam proses mengimplementasikan solusi terpilih. Proses pengembangan dan pemilihan alternatif metode disesuaikan dengan alternatif solusi terpilih, serta mempertimbangkan beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu yang tertampil pada Tabel 2.1, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan berkaitan dengan permasalahan serupa pada penelitian. Beberapa metode tersebut, antara lain metode *marketing mix*, metode *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats* (SWOT), metode *Business Model Canvas* (BMC), serta metode *Strengths, Opportunities, Aspirations, and Result* (SOAR).

Pemilihan alternatif metode berdasarkan beberapa pilihan yang ada perlu disesuaikan dengan masalah yang akan diselesaikan. Selain itu, perlu dilakukan analisis untuk mengetahui fungsi dari masing-masing metode yang ada. Metode *marketing mix* atau dapat disebut juga dengan bauran pemasaran memiliki fungsi untuk menentukan strategi produk, penetapan harga, serta promosi melalui penyaluran produk ke pasar sasaran. Selain itu, metode ini juga dapat digunakan untuk menganalisis kondisi usaha dari berbagai faktor. *Marketing mix* memiliki beberapa jenis sesuai dengan faktor yang dianalisis, seperti *marketing mix* 4P, 7P, dan 9P. Faktor utama atau dasar dari *marketing mix* adalah *product, price, place, dan promotion*. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu keempat faktor tersebut berkembang dengan munculnya faktor-faktor lain, seperti *process, people, dan physical evidence*.

Metode lain yang dapat digunakan, yaitu metode *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan metode *Strengths, Opportunities, Aspirations, and Result* (SOAR). Kedua metode tersebut merupakan metode yang hampir sama, tetapi terdapat perbedaan pada dua faktor yang digunakan untuk melakukan analisis. Pada metode SWOT, terdapat faktor *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman), sedangkan pada metode SOAR kedua faktor tersebut diganti dengan faktor *aspirations* (aspirasi) dan *results* (hasil). Perbedaan secara keseluruhan dari kedua metode tersebut adalah metode SWOT menganalisis kelemahan dan ancaman untuk dapat diatasi dan diubah menjadi kekuatan dan peluang yang dapat diterapkan dalam jangka panjang. Hal itu berbeda dengan metode SOAR yang tidak berfokus pada hal-hal internal usaha, melainkan fokus untuk memperbaiki hal-hal eksternal yang dapat menjadi kekuatan di masa

mendatang. Metode lainnya yang mungkin dapat digunakan adalah metode *Business Model Canvas* (BMC). Metode BMC digunakan untuk merancang strategi suatu bisnis atau usaha dengan sembilan blok model bisnis. Penggunaan metode BMC ini akan membantu pemilik usaha untuk menyeleksi jenis bisnis dan arah tujuan bisnis.

Hasil rangkuman dari beberapa metode yang dapat digunakan oleh solusi terpilih dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Pemilihan Alternatif Metode

Alternatif Metode	Pertimbangan	Keputusan
<i>Marketing Mix</i> atau Bauran Pemasaran	Menganalisis kondisi usaha dan merencanakan strategi pemasaran berbasis empat elemen terpadu, yaitu <i>product</i> , <i>place</i> , <i>price</i> , dan <i>promotion</i>	Terpilih
<i>Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats</i> (SWOT)	Menganalisis kondisi usaha dari faktor internal dan eksternal, serta menentukan strategi dengan mempertimbangkan faktor internal	Terpilih
<i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Merancang strategi usaha dengan sembilan blok model bisnis dan menentukan arah jalannya usaha	Tidak Terpilih
<i>Strengths, Opportunities, Aspirations, and Result</i> (SOAR)	Menganalisis kondisi usaha dari faktor internal dan eksternal, serta menentukan strategi dengan berfokus pada faktor eksternal	Tidak Terpilih

Berdasarkan hasil rangkuman tabel 3.3, maka metode yang terpilih untuk digunakan adalah metode *marketing mix* dan metode SWOT. Metode *marketing mix* atau bauran pemasaran yang dipilih adalah *marketing mix 7P*. Hal ini karena *marketing mix 7P* mencakup faktor-faktor yang lebih lengkap, baik internal maupun eksternal. Metode *marketing mix 7P* akan digunakan untuk menentukan strategi perluasan informasi produk dan menganalisis kondisi usaha saat ini dari berbagai faktor. Pemilihan metode *marketing mix 7P* dibandingkan dengan *marketing mix 4P* karena metode tersebut lebih menyeluruh dalam merencanakan strategi pemasaran. Kondisi UMKM Bakpia Pathok Bu Susi yang masih membutuhkan banyak pengembangan usaha memerlukan analisis kondisi usaha yang detail dan menyeluruh sehingga dilakukan pemilihan metode *marketing mix 7P* untuk menganalisis kondisi usaha. Selain itu, *marketing mix 7P* juga membantu memberikan fleksibilitas dalam menentukan strategi pemasaran terhadap berbagai tantangan dan peluang baru yang muncul dari berbagai aspek yang lebih detail.

Metode kedua yang terpilih adalah metode *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT). Penggunaan metode SWOT bertujuan untuk menganalisis kondisi usaha dari faktor internal dan eksternal yang telah dijabarkan dalam metode *marketing mix 7P*. Hasil kondisi usaha yang telah dianalisis dengan metode *marketing mix 7P* nantinya akan dipetakan dalam matriks SWOT untuk mengetahui posisi usaha saat ini dan menentukan strategi yang harus dilakukan. Pemilihan metode SWOT dibandingkan dengan metode SOAR karena metode SWOT lebih berfokus dalam mengidentifikasi tantangan dan kelemahan yang mungkin dihadapi oleh suatu usaha dan nantinya akan diperbaiki. Pada proses perencanaan strategi pemasaran, faktor ancaman atau tantangan dan kelemahan ini nantinya akan dianalisis untuk dilakukan pengambilan tindakan atau perbaikan berupa strategi pemasaran yang sesuai.

3.4. Pemilihan Tools

Pemilihan *tools* dilakukan untuk mendapatkan *tools* yang sesuai untuk digunakan dalam proses penyelesaian masalah. Pemilihan *tools* disesuaikan dengan solusi dan metode yang telah terpilih untuk menyelesaikan akar masalah. Metode yang terpilih untuk menyelesaikan kedua akar masalah tersebut adalah metode *marketing mix 7P* dan metode SWOT. *Tools* yang digunakan untuk implementasi metode *marketing mix 7P* dan SWOT adalah *Microsoft excel* dan kuesioner. Kuesioner yang dibuat berisi faktor-faktor dan kondisi usaha dalam analisis SWOT yang nantinya akan dibagikan kepada *stakeholders* untuk melakukan pengisian pada bagian peringkat dan bobot. *Microsoft excel* digunakan untuk membantu melakukan perhitungan hasil pengisian peringkat dan bobot yang telah dilakukan oleh *stakeholders* dan perancang. Selain itu, *tools* yang digunakan adalah *Microsoft Office* berupa *Microsoft Word* untuk penulisan laporan hasil tugas akhir dan *Microsoft Visio* untuk pembuatan *interrelationship diagram* serta *fishbone diagram* analisis akar masalah.

3.5. Keunikan Tugas Akhir

Produk yang dibahas pada tugas akhir adalah bakpia pathok yang merupakan makanan khas daerah Yogyakarta. Produk ini biasanya dijadikan sebagai oleh-oleh sehingga memiliki target pasar adalah wisatawan. Akan tetapi, di UMKM Bakpia Pathok Bu Susi sebagai objek penelitian, produk bakpia juga dijual untuk konsumsi sehari-hari melalui penitipan ke beberapa angkringan dan penjual

jajanan pasar. Oleh karena itu, hal ini menjadi keunikan karena UMKM Bakpia Pathok Bu Susi memiliki dua target pasar berbeda, yaitu wisatawan dan masyarakat yang mengonsumsi bakpia sehari-hari. Akan tetapi, pada penelitian ini strategi pemasaran yang dirancang hanya berfokus pada penjualan dalam bentuk boks dengan target pasar wisatawan. Hal ini karena penjualan yang dilakukan selama ini sebagian besar berasal dari penjualan konsinyasi sehingga penjualan konsinyasi telah mencapai target yang ditentukan. Oleh karena itu, UMKM Bakpia Pathok Bu Susi ingin meningkatkan penjualan dalam bentuk boks dan memperluas pasar, yaitu wisatawan dengan tujuan dapat bersaing dengan produk bakpia lainnya yang menjual produknya dalam boks serta memiliki target pasar utama adalah wisatawan. Selain itu, keunikan lain dalam penelitian ini terdapat pada produk bakpia yang dijual karena sebagian besar prosesnya dilakukan secara manual dan produk memiliki cita rasa kulit yang lebih krispi.

