

BAB 3

IDENTIFIKASI AKAR MASALAH DAN PEMILIHAN ALTERNATIF SOLUSI

3.1. Penelusuran akar masalah

Penelusuran akar masalah dilakukan untuk menganalisis akar masalah yang terdapat pada perusahaan yang ingin melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo. Untuk mengetahui akar sebab akibat terhadap permasalahan yang sudah ditemukan pada tahap *emphitize*, maka dilakukan wawancara dan observasi bersama dengan stakeholder yang terlibat.

Wawancara dan observasi dilakukan pada bulan Maret dan bulan April 2024. Wawancara dilakukan bersama dengan direktur perusahaan yaitu Bapak M.Sadat & Bapak Doelkarim selaku Manajer perusahaan. Kemudian dilakukan wawancara bersama dengan Mas Eric selaku salah satu tim pemasaran. Wawancara dilakukan dengan beberapa pertanyaan seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Daftar Pertanyaan Wawancara

Untuk: Direktur dan Manajer Perusahaan		
No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apa yang menjadi hambatan perusahaan dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo?	Hambatan saat ini yaitu kurangnya sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengelola bisnis dalam melakukan pemasaran di kota Solo. Perusahaan juga belum mengetahui bagaimana perancangan pengiriman barang ke Solo. Estimasi pengiriman yang efektif juga belum diketahui untuk meminimasi agar tempe tidak lama di perjalanan
2	Mengapa perusahaan tidak melakukan perekrutan karyawan untuk mendapatkan SDM yang mumpuni sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo?	Tidak merekrut karyawan karena masih belum mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan, spesifikasi karyawan yang dibutuhkan, serta anggaran untuk gaji karyawan yang sesuai dengan <i>budget</i> perusahaan

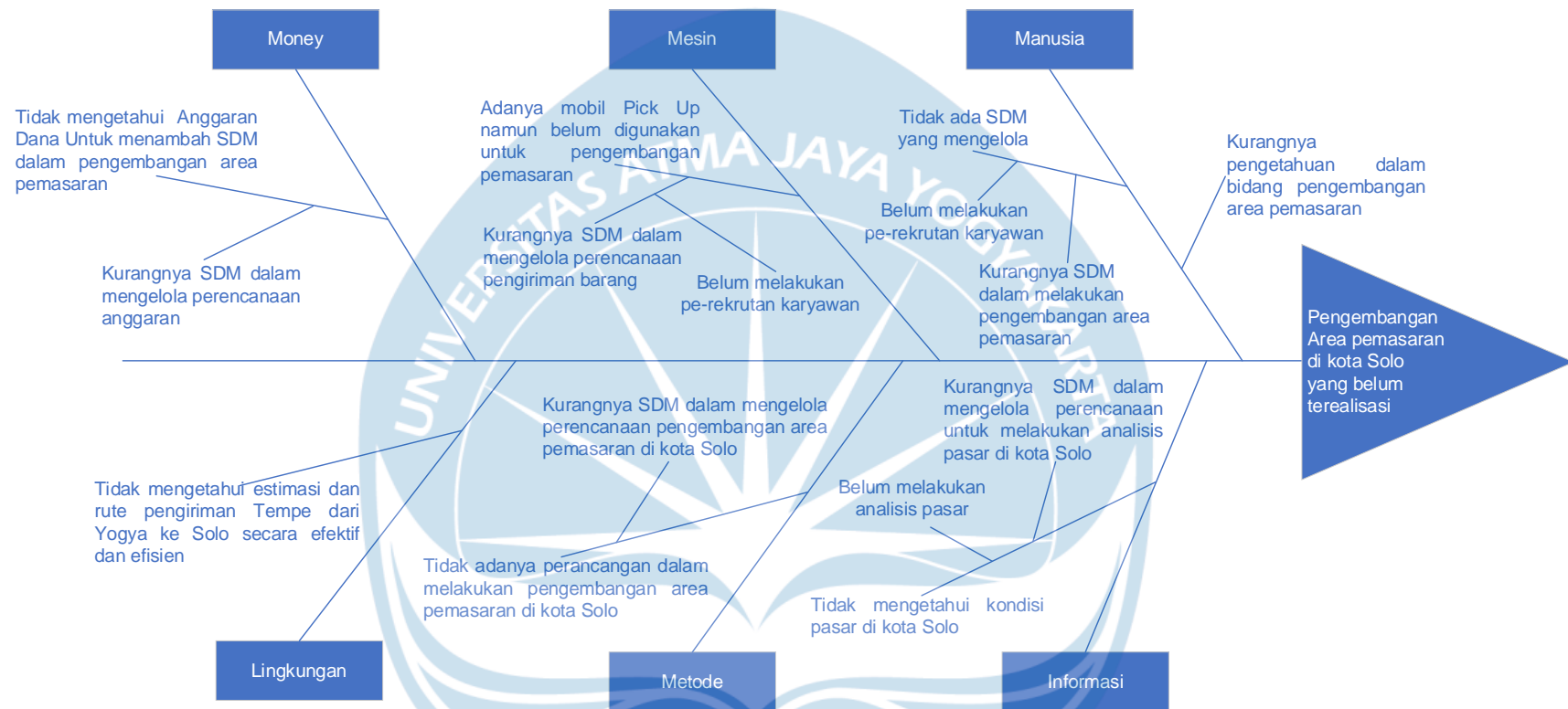
Tabel 3.1. Lanjutan

No	Pertanyaan	Jawaban
3	Mengapa perusahaan tidak melakukan perancangan pengiriman barang ke Solo, perancangan anggaran untuk melakukan perekrutan karyawan dan perancangan estimasi pengiriman dari Yogya ke Solo?	Tidak melakukan perancangan pengiriman barang karena kurangnya SDM yang mengelola hal tersebut
Untuk: Tim Pemasaran		
1	Apa yang menjadi hambatan Tim Pemasaran dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo?	Hambatan saat ini yaitu tidak mengetahui kondisi pasar dikota Solo karena belum melakukan analisis pasar
2	Mengapa tidak melakukan analisis langsung terkait kondisi pasar dikota Solo?	Tidak melakukan analisis karena masih belum mengetahui bagaimana perencanaan dan perancangan untuk melakukan pemasaran di kota Solo

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan bersama dengan *stakeholder* yang terlibat, selanjutnya hasil dari wawancara dan observasi tadi divisualisasikan dalam bentuk *fishbone* diagram, yang kemudian dilanjutkan dengan menggunakan diagram interrelasi untuk mengetahui akar penyebab masalah tersebut.

3.1.1. Metode *Fishbone* Diagram

Setelah melakukan analisis penelusuran masalah melalui observasi dan wawancara pada sub bab 3.1. maka, hasil dari analisis tersebut divisualisasikan dalam bentuk *fishbone* diagram. Hasil analisis menggunakan metode *fishbone* diagram disajikan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Fishbone Diagram

Rincian hasil tinjauan dari setiap faktor sebagai berikut:

a. Faktor manusia

Kurangnya pengetahuan sumber daya manusia yang ada saat ini dalam bidang pengembangan area pemasaran di kota Solo. Kemudian, perusahaan juga tidak memiliki sumber daya manusia dalam mengelola pengembangan area pemasaran di kota Solo. Hal ini karena perusahaan masih belum melakukan perekrutan karyawan.

b. Faktor mesin

Perusahaan memiliki mobil pick-up namun belum digunakan dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia dalam mengelola perencanaan pengiriman barang di kota Solo. Kurangnya sumber daya manusia dikarenakan perusahaan masih belum melakukan perekrutan karyawan.

c. Faktor *Money*

Perusahaan tidak mengetahui seberapa besar anggaran yang akan dikeluarkan dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo. Hal ini dikarenakan sumber daya yang ada masih kurang mumpuni dalam mengelola anggaran dana dan perusahaan juga tidak memiliki sumber daya yang mumpuni dalam mengelola anggaran tersebut.

d. Faktor Informasi

Tim marketing perusahaan tidak mengetahui bagaimana kondisi pasar yang ada di kota Solo. Hal ini dikarenakan tim marketing belum melakukan analisis pasar di kota Solo karena kurangnya pemahaman dalam melakukan analisis pasar dan juga karena kurangnya sumber daya manusia dalam melakukan analisis pasar.

e. Faktor Metode

Perusahaan tidak memiliki perancangan dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo. Hal ini dikarenakan kurangnya pengetahuan dalam melakukan perancangan dan kurangnya sumber daya manusia dalam melakukan perancangan pengembangan pasar di kota Solo.

f. Faktor Lingkungan

Perusahaan tidak mengetahui estimasi waktu dan rute pengiriman Tempe Muchlar yang efektif dan efisien dalam melakukan pengembangan pasar di kota Solo.

Hasil analisis menggunakan diagram tulang ikan, masalah utama pada perusahaan Tempe Muchlar adalah pengembangan area pemasaran di kota Solo yang masih belum terealisasi dengan 6 akar-akar penyebab masalah tersebut. Berdasarkan hasil analisis menggunakan diagram tulang ikan, diketahui bahwa terdapat keterkaitan antar beberapa tulang ikan yang disebabkan oleh penyebab yang sama yaitu kurangnya sumber daya manusia yang mumpuni dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo dan tidak adanya perancangan dalam melakukan pengembangan area pemasaran di kota Solo yang didasari oleh kurangnya SDM yang mumpuni dalam melakukan pengembangan pasar di Solo yang diidentifikasi sebagai akar masalah.

3.2. Alternatif Solusi dan Penetapan Solusi

Alternatif Solusi yang telah dikembangkan akan dianalisis kembali untuk menentukan apakah alternatif solusi yang didiskusikan dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah utama dan akar masalah dalam Perusahaan Tempe Muchlar. Alternatif solusi disajikan pada Tabel 3.2. Perancangan yang akan diselesaikan yaitu terkait dengan sistem perancangan pengembangan area pemasaran di kota Solo.

Alternatif solusi pada Tabel 3.2. kemudian akan didiskusikan bersama dengan Bapak M.Sadat & Bapak Doelkarim. Diskusi terkait alternatif solusi dilakukan melalui diskusi secara *online* menggunakan media WhatsApp karena keterbatasan waktu Bapak M.Sadat ketika berada di lokasi pabrik. Diskusi dilakukan pada hari selasa, 16 April 2024. Kemudian, dilakukan diskusi lanjutan secara *offline* di pabrik pada hari kamis, 25 April 2024 bersama dengan Bapak M.Sadat dan Bapak Doelkarim. Berdasarkan hasil diskusi bersama dengan *stakeholder*, maka terpilihlah 2 alternatif solusi yaitu:

1. Melakukan perancangan sistem pengembangan pemasaran dengan fokus pada aktivitas (proses bisnis).
2. Melakukan perancangan sistem pengembangan pemasaran dengan fokus pada perancangan jaringan distribusi.

Kedua alternatif diatas pada akhirnya dipilih dan disetujui oleh *stakeholder* karena dapat meningkatkan efisiensi operasional karena membantu mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga proses bisnis menjadi lebih efektif untuk dilakukan oleh perusahaan.

Tabel 3.2. Alternatif Solusi

Alternatif Solusi	Kelebihan	Kekurangan	Solusi Terpilih	
			Ya	Tidak
Membuat uraian pekerjaan yang berfokus pada sumber daya manusia	Mampu menjelaskan deskripsi tanggung jawab, wewenang, dan pekerjaan suatu jabatan. Mampu menjelaskan proses yang dilakukan oleh tenaga kerja	Tidak mampu menggambarkan keseluruhan proses dan aktivitas yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan. Dapat menimbulkan ketidaksesuaian aliran kerja antar departemen/antar jabatan	-	✓
Melakukan perancangan sistem pengembangan pemasaran dengan fokus pada aktivitas (proses bisnis)	Meningkatkan efisiensi operasional karena membantu mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga proses bisnis menjadi lebih efektif. Namun, dengan fokus pada proses, organisasi dapat lebih mudah menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, memonitor kinerja, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.	Biaya awal yang cukup tinggi untuk mendesain dan mengimplementasikan sistem ini. Investasi besar dalam waktu, uang, dan sumber daya manusia mungkin diperlukan untuk mendokumentasikan, menganalisis, dan mengoptimalkan proses bisnis. Namun, perubahan besar dalam proses bisnis dapat menghadapi resistensi dari karyawan yang sudah terbiasa dengan cara kerja lama. Adaptasi terhadap perubahan ini bisa menjadi tantangan, memerlukan pelatihan ekstensif dan manajemen perubahan yang efektif.	✓	-
Melakukan perancangan sistem pengembangan pemasaran dengan fokus pada perancangan jaringan distribusi	Mampu untuk mencapai berbagai segmen pasar melalui berbagai saluran distribusi dan memungkinkan penyesuaian strategi distribusi dengan berbagai kondisi pasar dan geografis serta mempunyai kendali penuh atas proses distribusi dari produksi hingga toko/warung hingga konsumen dan memungkinkan interaksi langsung antara produsen dan konsumen untuk membangun hubungan yang kuat	Perusahaan harus menentukan hal apa yang terlebih dahulu diselesaikan, apakah merancang jaringan distribusinya terlebih dahulu (lebih fokus pada cara produk mencapai toko/warung dan pelanggan) atau menata pembagian proses bisnisnya (lebih berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola dan mengatur operasi internalnya untuk mendukung distribusi tersebut)	✓	-

3.3. Pemilihan Metode

Metode-metode yang bermanfaat untuk mendukung proses perancangan strategi yang akan diterapkan dalam implementasi solusi. Berbagai metode yang digunakan dalam referensi solusi yang dipilih tercantum dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Referensi Metode

Metode	Referensi
SWOT	Akbar dkk (2022), Sofyan (2022), Sabry (2020), Khoe (2021), Jufriyanto (2021)
Teknik Sampling	FitriS. R. F. (2019), Oetomo (2022)

SWOT adalah sebuah teknik yang sering digunakan sebagai instrumen dalam merancang strategi. Menurut Namugenyi dkk. (2019), biasanya digunakan untuk mengenali sumber daya yang tersedia dan menganalisis tren serta pola yang dapat berdampak baik maupun buruk bagi perusahaan. Oleh karena itu, keunggulan SWOT terletak pada kemampuannya untuk mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan. Namun demikian, kelemahan SWOT adalah kurangnya pendekatan dalam mengoordinasikan dan menerapkan upaya pemasaran.

Teknik sampling adalah metode yang digunakan untuk memilih sebagian dari populasi guna diambil datanya dan dianalisis, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk menggeneralisasi atau mengambil kesimpulan tentang populasi tersebut. Menurut Taherdoost (2016), teknik sampling sangat penting dalam penelitian karena memungkinkan peneliti untuk menghemat waktu dan biaya, serta meningkatkan akurasi data dengan menghindari pengumpulan data dari seluruh populasi.

3.4. Standar Penelitian dan Kode Etik

Berikut merupakan kode etik yang digunakan dalam melakukan perancangan.

1. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Pengemudi harus mematuhi semua peraturan lalu lintas yang berlaku, termasuk batas kecepatan, rambu-rambu lalu lintas, dan aturan terkait lainnya selama perjalanan.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2012 tentang Kendaraan: Pastikan kendaraan dalam kondisi baik dan layak jalan. Pemeriksaan rutin terhadap

rem, lampu, dan kondisi ban sangat penting untuk menghindari kecelakaan di jalan.

3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja: Pastikan pengemudi dan pekerja yang terlibat dalam proses pengiriman memahami dan menerapkan prosedur keselamatan kerja untuk mencegah kecelakaan dan cedera.

Standar Penelitian dan Kode Etik diatas digunakan dalam melakukan perancangan distribusi rute pengiriman, khususnya dalam melakukan perjalanan pengiriman Tempe Muchlar dari Yogyakarta ke Solo.

3.5. Keunikan Permasalahan

Keunikan dari permasalahan penelitian ini adalah melakukan perancangan solusi dengan usulan penentuan rute distribusi sebagai bagian dari pengembangan pasar, karena pada umumnya penentuan rute distribusi terkait dengan rantai pasok. Selain itu, keunikan dari permasalahan penelitian ini adalah pada tahap penentuan rute, produk yang akan diantarkan memiliki umur hidup yang pendek, sehingga produk harus sampai ke toko/tempat penitipan pada waktu yang telah ditentukan, dan jangan sampai melewati batas maksimal pengantaran produk ke setiap toko.