

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab analisa dan pembahasan, akan dipaparkan analisis dari hasil yang telah didapat di pengolahan data yang telah dilakukan di dalam Bab IV. Analisa berupa faktor-faktor penyebab permasalahan yang ada pada tambak XYZ serta pada KPI yang telah mendapatkan warna merah dalam *Traffic Light System*. Analisa pada KPI tersebut mencakup faktor – faktor penyebab tidak tercapainya target KPI. Pada bagian pembahasan akan dipaparkan beberapa rekomendasi yang diusulkan untuk meningkatkan kinerja KPI yang belum mencapai target dan belum optimal.

5.1 Analisa Identifikasi Faktor Permasalahan Tambak XYZ

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *fishbone diagram* yang ada pada Bab IV, terdapat faktor-faktor penyebab permasalahan pada tambak XYZ yang tersusun berdasarkan enam kategori pada *fishbone diagram* yaitu sebagai berikut:

- 1) *Method* (metode)
 - a. Kurangnya pelatihan yang disebabkan oleh kurangnya kualitas pendidikan karyawan,
 - b. Strategi yang belum berjalan,
 - c. Belum adanya strategi untuk menjalin hubungan kerja sama berkelanjutan.
- 2) *Man* (Manusia)
 - a. Kurangnya motivasi karyawan karena tidak menyukai perkembangan,
 - b. Kurangnya terjalin komunikasi berkelanjutan,
 - c. Belum adanya keterbukaan informasi antar pelaku rantai pasok.
- 3) *Money* (uang)
 - a. Adanya persaingan harga,
 - b. Modal atau dana yang belum mencukupi,
 - c. Kenaikan harga pakan.
- 4) *Machine* (alat)

- a. Karena harga peralatan modern termasuk mahal, sehingga alat yang digunakan masih tradisional.
- 5) *Material* (bahan baku)
 - a. Pembelian benur hanya berasal dari satu vendor saja dikarenakan benur di vendor lainnya mahal,
 - b. Kurangnya kualitas benur yang disebabkan oleh biaya benur yang cukup tinggi.
- 6) *Environment* (lingkungan)
 - a. Kondisi cuaca yang tidak stabil,
 - b. Persaingan antar kompetitor,
 - c. Ekonomi global yang melemah karena perang antar negara.

5.2 Analisa KPI Tambak XYZ

KPI yang tidak mencapai target dan tergolong kategori warna merah pada *Traffic Light System* dapat disimpulkan bahwa kinerja KPI tersebut masih jauh dari target. Oleh karena itu, untuk mengetahui penyebab dari tidak tercapainya target KPI tersebut diperlukan analisis yang telah dianalisis penyebab permasalahan yang ada pada tambak XYZ di dalam *Fishbone Diagram*. Berikut hasil penjelasan KPI yang tidak memenuhi target yaitu sebagai berikut:

5.2.1 Analisa meningkatkan kepuasan pelayanan pembeli/bandar (C1)

Pencapaian pada KPI meningkatkan kepuasan pelayanan pembeli/bandar mendapatkan warna merah pada *traffic light system*. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar -63.64%. Faktor utama penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan oleh keuangan (*Money*) dimana negosiasi untuk pembelian produk udang vaname ini tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh penjual sehingga terjadinya ketidaksesuaian harga antar pembeli dengan penjual.

Penyebab kedua adalah lingkungan (*Environment*) yaitu dari segi harga yang bersaing dengan kompetitor lainnya, serta persaingan kompetitor pada tambak lainnya jika produk tersebut sedang tidak ada (masih proses untuk dipanen). Penyebab ketiga adalah metode (*Methods*) yaitu berupa kurangnya komunikasi dengan pembeli atau bandar dalam

menjual atau mempromosikan produknya, sehingga pembeli atau bandar lainnya tidak dapat mengetahui waktu panen dan bernegosiasi dalam harga.

5.2.2 Analisa meningkatkan kerjasama antar anggota rantai pasok (C2)

Pencapaian pada KPI meningkatkan kerjasama antar anggota rantai pasok warna merah pada *traffic light system*. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar -13.33%. Faktor utama penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan oleh manusia (*Man*) yang dimana kurang terjalannya komunikasi berkelanjutan antar setiap pelaku rantai pasok, sehingga saat pembelian benih hanya berfokus pada satu vendor, dan penjualan produk hanya berfokus pada kesesuaian harga, serta adanya peningkatan harga pada pakan udang.

Penyebab kedua adalah lingkungan (*Environment*) yaitu dari segi harga yang bersaing dengan kompetitor lainnya. Dan penyebab ketiga adalah metode (*Methods*) yaitu belum adanya strategi komunikasi dalam menjalin kerjasama antar pelaku rantai pasok dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan.

5.2.3 Analisa meningkatkan pelayanan distribusi dan meminimalisir margin pada rantai pasok (C3)

Pencapaian pada KPI meningkatkan pelayanan distribusi dan meminimalisir margin pada rantai pasok warna merah pada *traffic light system*. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar -50%. Faktor utama penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan oleh metode (*Methods*) yang mana belum adanya strategi yang berjalan. Penyebab lainnya yaitu pada faktor manusia (*Man*) yang dimana kurang terjalannya komunikasi berkelanjutan antar setiap pelaku rantai pasok, sehingga saat pembelian benih hanya berfokus pada satu vendor, dan penjualan produk hanya berfokus pada kesesuaian harga, serta belum ada nya keterbukaan informasi antar pelaku rantai pasok satu sama lainnya.

Penyebab ketiga adalah komponen/bahan (*Material*) yaitu pembelian benih yang hanya berasal dari satu anggota rantai pasok saja (umumnya pembelian di satu vendor).

5.2.4 Analisa pengembangan lahan dan kolam (LG1)

Pencapaian pada KPI pengembangan lahan dan kolam warna merah pada *traffic light system*. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar -50%. Faktor utama penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan faktor manusia (*Man*) dimana belum adanya ketersediaan modal/dana yang mencukupi untuk adanya pengembangan lahan/kolam.

Penyebab kedua adalah alat (*Machine*) yaitu alat yang digunakan masih tradisional. Serta penyebab lainnya itu pada faktor lingkungan (*Environment*) yang disebabkan oleh kondisi cuaca yang tidak stabil, sehingga mempengaruhi siklus pertumbuhan udang.

5.2.5 Analisa peningkatan fasilitas dengan teknologi (LG2)

Pencapaian pada KPI peningkatan fasilitas dengan teknologi warna merah pada *traffic light system*. Pencapaian pada KPI ini adalah sebesar -60%. Faktor utama penyebab tidak tercapainya target pada KPI ini disebabkan faktor manusia (*Man*) dimana pekerja pada tambak tidak menyukai perkembangan sehingga kurangnya motivasi untuk meningkatkan kemampuan melalui teknologi modern.

Penyebab kedua adalah alat (*Machine*) dimana alat yang digunakan masih tradisional. Serta penyebab lainnya itu pada faktor metode (*Methods*) yang disebabkan oleh kurangnya pelatihan teknis dalam menggunakan teknologi modern.

5.2.6 Analisa mengikuti penyuluhan atau pelatihan (LG3)

Penerapan KPI Paldal juga mengikuti pelatihan dasar peserta pelatihan yang meliputi sistem lampu lalu lintas Paldal. Pallial palacio dari CPI ini sudah di 0%. Penyebab utama kegagalan KPI ini adalah akibat dari faktor malnutrisi (*Maln*), dimana modal dasar karyawan tidak suka

berkembang, sehingga motivasi tidak terpacu untuk meningkatkan skill dengan menggunakan teknologi saat ini.

Alasan kedua adalah Metode (Methods), yaitu kurangnya strategi dalam pengembangan keterampilan karyawan.

5.3 Pembahasan

Setelah menganalisis penyebab tidak dilaksanakannya, maka dibuatlah KPI yang awalnya sampai pada traffic light system, dilanjutkan dengan perbandingan untuk mendapatkan saran/rekomendasi untuk meningkatkan efektifitas KPI tersebut, karena XYZ merupakan terjemahan kedelapan. Rekomendasi yang diusulkan oleh penulis dikategorikan menjadi dua bagian, dimana rekomendasi pertama berupa rekomendasi dalam meningkatkan capaian KPI yang berwujud melalui traffic light system, sedangkan rekomendasi kedua berupa rekomendasi berupa strategi umum untuk meningkatkan kinerja perusahaan terhadap permintaan pelanggan. Pada bagian kedua, itu adalah rekomendasi yang masing-masing KPI semuanya terkait dengan kemacetan lompat garam. Di bawah ini adalah rekomendasi yang disarankan, yaitu:

5.2.1 Rekomendasi Usulan Pertama

Capaian KPI yang berwarna merah pada *traffic light system* terdapat 7 KPI, untuk mencapai kinerja yang lebih baik pemilik tambak dapat melakukan usulan sebagai berikut:

1. KPI C1 (Meningkatkan kepuasan pelayanan pembeli/bandar)

Dalam meningkatkan KPI C1 yaitu meningkatkan kepuasan pelayanan pembeli/bandar, peningkatan yang dilakukan adalah dengan strategi menjalin hubungan berkelanjutan dengan bandar/pembeli yang sudah pernah membeli ataupun yang belum pernah membeli, sehingga terjadinya hubungan bisnis yang terjalin dengan baik dan memberikan komitmen serta kepercayaan antara penjual dengan bandar/pembeli sehingga bandar/pembeli merasa nyaman dan puas walaupun adanya persaingan harga dengan kompetitor.

2. KPI C2 (Meningkatkan kerjasama antar setiap anggota rantai pasok)
Dalam meningkatkan KPI C2 yaitu meningkatkan kerjasama antar setiap anggota rantai pasok, peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan strategi menjalin hubungan komunikasi yang berkelanjutan serta strategi komunikasi dalam menjalin kerjasama pada setiap pelaku rantai pasok agar hubungan setiap pelaku rantai pasok memiliki keterbukaan satu sama lain dan memiliki satu visi misi yang saling bergantung dan membutuhkan satu sama lain. Peningkatan tersebut dapat terjalinnya hubungan komunikasi berkelanjutan dengan meningkatkan 12 kerjasama dalam seluruh pelaku rantai pasok.
3. KPI C3 (Meningkatkan pelayanan distribusi dan meminimalisir margin pada setiap rantai pasok)
Dalam meningkatkan KPI C3 yaitu meningkatkan pelayanan distribusi dan meminimalisir margin pada setiap rantai pasok, peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan strategi komunikasi berkelanjutan pada setiap pelaku rantai pasok, agar dapat menimbulkan saling keterbukaan informasi dan saling membutuhkan satu sama lain antara pelaku rantai pasok. Selain itu, dengan adanya pelaku rantai pasok lainnya dalam melakukan pembelian benih, guna untuk menimalkan biaya kirim dan biaya keseluruhan produk. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan menambahkan 2 strategi, berupa terjalinnya komunikasi berkelanjutan, dan terjalinnya kerjasama lainnya di anggota rantai pasok lainnya.
4. KPI LG1 (Pengembangan lahan dan kolam)
Dalam meningkatkan KPI LG1 yaitu pengembangan lahan dan kolam, peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan adanya dana/modal yang cukup dalam pengembangan kolam, dimana pemilik harus berfokus pada visi pengembangan lahan/kolam tambak guna untuk meningkatkan jumlah produksi dan hasil akhir produk. Selain itu strategi yang digunakan adalah dengan berpindahnya ke alat yang modern, baik dari segi administratif maupun segi alat-alat teknis. Serta memaksimalkan strategi dalam menimalisir resiko-resiko pada gagal

panen dikarenakan kondisi cuaca yang tidak stabil. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan menambahkan 4 kolam/lahan guna untuk meningkatkan jumlah produksi untuk meningkatkan pendapatan.

5. KPI LG2 (Peningkatan fasilitas dengan teknologi)

Dalam meningkatkan KPI LG2 yaitu peningkatan fasilitas dengan teknologi, peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan memaksimalkan kemampuan pekerja melalui pelatihan teknis, dan bertahap berpindah menggunakan alat yang modern dengan menambahkan 5 alat teknologi yang modern baik dari segi administratif dan segi teknis lapangan.

6. KPI LG3 (Mengikuti penyuluhan atau pelatihan)

Dalam meningkatkan KPI LG3 yaitu mengikuti penyuluhan atau pelatihan, peningkatan yang dapat dilakukan adalah dengan menumbuhkan kesadaran pekerja akan perkembangan kemampuan serta dengan adanya strategi perkembangan kemampuan pada pekerja dengan menambahkan 2 pelatihan berupa kemampuan administrasi dan teknis.

5.2.2 Rekomendasi Usulan Kedua

Rekomendasi usulan berupa strategi dalam meningkatkan kinerja rantai pasok terhadap permintaan ekspor yang meningkat adalah sebagai berikut:

1. Strategi dalam pengembangan lahan/kolam tambak

Dengan adanya strategi pengembangan lahan/kolam tambak dapat meningkatkan jumlah produksi dan jumlah produk akhir. Dengan meningkatnya jumlah produk akhir, dapat mengantisipasi *demand* (permintaan) bandar/pembeli dalam pembelian produk yang mana hasil produk (udang vaname) ditujukan untuk diekspor langsung oleh bandar/pembeli.

2. Strategi dalam menjalin komunikasi berkelanjutan antar pelaku rantai pasok

Dengan adanya strategi dalam menjalin komunikasi berkelanjutan antar pelaku rantai pasok diharapkan dapat meningkatkan komitmen dan kepercayaan antar pelaku rantai pasok, baik dari bandar/pembeli, maupun dari supplier/vendor. Selain itu, dengan adanya strategi ini dapat membantu pemilik tambak dan pelaku rantai pasok lainnya dalam keterbukaan informasi atau sosialisasi pada setiap pelaku rantai pasok yang bertujuan untuk perkembangan masing-masing tambak atau usaha antar pelaku rantai pasok.

3. Strategi dalam menerapkan teknologi modern

Dengan adanya strategi dalam menerapkan teknologi modern diharapkan tambak xyz dapat meminimalkan resiko pada kesalahan manusia maupun jika kondisi cuaca yang tidak stabil. Selain itu menerapkan teknologi modern pada segi administrasi dan peningkatan kemampuan dalam mengolah administrasi juga dapat mempengaruhi perhitungan laporan keuangan yang baik dan tepat, sehingga visi dalam melakukan perkembangan lahan/kolam dalam di perhitungkan dengan baik dan matang dan meminimalisir kesalahan manusia jika teknologi yang digunakan masih tradisional.