

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan analisa dan pembahasan mengenai hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

5.1 Hasil Pengolahan Data

Ada 3 tahap proses pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu pengolahan data dengan menggunakan metode SWOT, metode ANP dan metode *fuzzy* TOPSIS. Setiap tahapan pengolahan data memiliki hasil yang nantinya akan berguna sebagai inputan untuk pengolahan data pada tahap berikutnya. Berikut ini merupakan hasil dari pengolahan data pada setiap metode pengolahan data:

- **Hasil pengolahan data SWOT**

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Berikut ini merupakan hasil pengolahan data pada tahap analisis SWOT:

- Didapatkan 4 alternatif strategi pemasaran yang nantinya akan dipertimbangkan sebagai alternatif strategi terpilih bagi perusahaan.

- **Hasil pengolahan data ANP**

Metode ANP merupakan metode pengambilan keputusan berdasarkan permasalahan multikriteria. Pada penelitian ini metode ANP digunakan untuk menentukan bobot kriteria menurut pengambil keputusan. Berikut ini merupakan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode ANP:

- Diperoleh 5 kriteria yang terdiri dari 14 subkriteria yang memiliki kontribusi dalam pemilihan strategi pemasaran perusahaan.
- Diperoleh hubungan *inner dependence* dan *outer dependence* antar kriteria maupun subkriteria yang terlibat dalam pemilihan strategi pemasaran.
- Diperoleh bobot masing-masing untuk keseluruhan subkriteria yang terlibat dalam penentuan strategi pemasaran.

- **Hasil pengolahan data *fuzzy* TOPSIS**

Topsis *Fuzzy* merupakan metode pengambilan keputusan yang anggotanya merupakan himpunan bilangan fuzzy. Metode ini digunakan untuk melakukan

perankingan alternatif strategi pemasaran terpilih. Berikut ini merupakan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode *fuzzy* TOPSIS:

- Diperoleh urutan perankingan dari keempat alternatif strategi berdasarkan pengolahan data dengan *fuzzy* TOPSIS.
- Berdasarkan metode *fuzzy* TOPSIS alternatif strategi terpilih dari keempat alternatif strategi pemasaran yang ada merupakan alternatif strategi kedua yaitu membangun *brand image* perusahaan dengan melakukan kegiatan promosi produk secara *online* dan jejaring sosial, promosi produk pada pelanggan dua bulan sebelum musim kenaikan kelas serta mendukung program pemerintah, dan penyediaan pusat pelayanan pelanggan melalui nomor bebas pulsa.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Hasil Pengolahan Data SWOT

Berdasarkan analisis SWOT dengan menggunakan matriks SWOT yang telah dilakukan maka didapatkan beberapa alternatif strategi pemasaran yang nantinya akan dibandingkan untuk diketahui tingkat kepentingannya. Terdapat 9 alternatif strategi pemasaran yang telah dirumuskan dengan menggunakan matriks SWOT. Dari 9 alternatif diatas terdapat beberapa alternatif yang memiliki tujuan dan maksud yang sama sehingga dapat dikerucutkan menjadi beberapa alternatif yaitu sebagai berikut:

Alternatif 1 (A1) = Memenuhi target permintaan pasar dengan pengoptimalan mesin-mesin berteknologi tinggi, tenaga kerja, sumber daya perusahaan dan penggunaan sistem VMI.

Merupakan gabungan dari alternatif 1 dan 5. Dimana kedua alternatif tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu memenuhi target permintaan pasar akan produk yang dihasilkan perusahaan.

Alternatif 2 (A2) = Membangun *brand image* perusahaan dengan melakukan kegiatan promosi produk secara *online* dan jejaring sosial, promosi produk pada pelanggan dua bulan sebelum musim kenaikan kelas serta mendukung program pemerintah, dan penyediaan pusat pelayanan pelanggan melalui nomor bebas pulsa.

Merupakan gabungan dari alternatif 2, 3, 4, 6, dan 9. Dimana kelima alternatif tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk

membangun *brand image* perusahaan dengan melakukan kegiatan promosi.

Alternatif 3 (A3) = Melakukan pemasaran dengan cara jemput bola ke beberapa sekolah-sekolah dasar di setiap daerah untuk penawaran produk perusahaan.

Bukan merupakan gabungan dari beberapa alternatif karena alternatif ini tidak memiliki kesamaan tujuan dengan alternatif lainnya. Dimana tujuan dari alternatif ini adalah untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan.

Alternatif 4 (A4) = Melakukan pertemuan pelaku distribusi dengan pengadaan rapat rutin tiap bulan oleh tim pemasaran untuk memperbaiki sistem distribusi perusahaan.

Bukan merupakan gabungan dari beberapa alternatif karena alternatif ini tidak memiliki kesamaan tujuan dengan alternatif lainnya. Dimana tujuan dari alternatif ini adalah untuk memperbaiki sistem distribusi perusahaan selama ini.

5.2.2 Hasi Pengolahan Data ANP

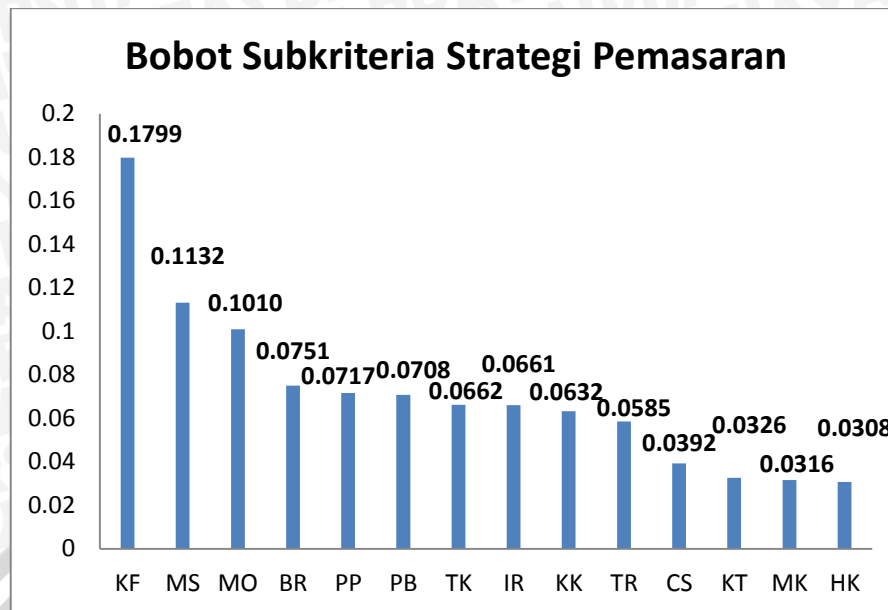
Langkah pertama dalam melakukan pengolahan data dengan menggunakan metode ANP adalah menentukan kriteria apa saja yang akan berpengaruh dalam pengambilan sebuah keputusan. Pada penelitian kali ini digunakan 5 kriteria yang terdiri dari 14 subkriteria yang memiliki kontribusi dalam pemilihan strategi pemasaran bagi perusahaan. Kriteria dan subkriteria tersebut meliputi kriteria pertama yaitu *managerial capabilities* yang terdiri dari subkriteria keadaan finansial, keefektifan manajemen SDM, dan manajemen operasi yang baik. Kriteria kedua yaitu *customer linking capabilities* yang terdiri dari subkriteria tingkat *customer service*, hubungan dengan *key target customer*, mengetahui kebutuhan konsumen, menciptakan hubungan dengan konsumen, dan mengembangkan hubungan dengan konsumen. Kriteria ketiga yaitu *market innovation capabilities* yang terdiri dari subkriteria kapabilitas mengeluarkan produk baru dan keefektifan proses pengembangan produk. Kriteria keempat yaitu *human resource assets* yang terdiri dari subkriteria tingkat kepuasan kerja karyawan dan

tingkat retensi karyawan. Kemudian kriteria yang terakhir adalah kriteria *reputational assets* yang terdiri dari subkriteria *brand and reputation* dan integritas.

Kemudian langkah selanjutnya adalah membuat model hierarki sebagai dasaran dan acuan *Software* dalam pengolahan data berdasarkan hubungan kriteria dan subkriteria yang telah disebutkan sebelumnya. Untuk membuat model hierarki terlebih dahulu kita harus mengetahui hubungan saling ketergantungan antar kriteria ataupun subkriteria yang ada. Penentuan hubungan saling ketergantungan tersebut dilakukan dengan penyebaran kuesioner hubungan ketergantungan antar kriteria. Data pada kuesioner tersebut merupakan dasaran dalam pembuatan model hierarki ANP.

Setelah hubungan ketergantungan antar kriteria diketahui kemudian dilakukan pembobotan pada setiap kriteria dengan melakukan penyebaran kuesioner kedua yaitu kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner tersebut akan membandingkan antar dua kriteria maupun alternatif dengan memberikan penilaian dari 1 (satu) sampai 9 (sembilan) baik dari sisi kiri maupun sisi kanan. Nilai kuesioner yang didapatkan akan dibuat matiks perbandingannya kemudian dihitung rata-rata geometriknya. Hal ini dilakukan karena jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari satu yaitu berjumlah 5 orang. Setelah diketahui nilai rata-rata geometriknya kemudian data tersebut akan dimasukkan kedalam *comparison matrix* dan semua data yang masukkan perlu diperhatikan konsistensinya. Nilai *inconsistency* yang baik adalah tidak lebih dari 0,1. Jika pada *comparison matrix* terdapat nilai *inconsistency* yang lebih dari 0,1 maka diperlukan diskusi lebih lanjut dengan pihak responden untuk mencari nilai manakah yang berkontribusi pada *inconsistency* data tersebut.

Nilai bobot kriteria yang nantinya akan digunakan dalam pengolahan data selanjutnya dengan menggunakan metode *fuzzy TOPSIS* adalah nilai bobot kriteria keseluruhan tanpa mengikut sertakan alternatif. Oleh karena itu, harus dilakukan perhitungan ulang nilai bobot kriteria awal yang dihitung perkriteria menjadi nilai bobot keseluruhan elemen. Nilai normalisasi untuk keseluruhan elemen didapatkan dari menormalisasikan nilai subkriteria secara keseluruhan, sehingga total nilai prioritas untuk keseluruhan subkriteria adalah satu. *Normalized* untuk keseluruhan elemen adalah nilai *limitting* yang dinormalkan namun tidak mengikutsertakan kelompok alternatif. Berikut ini merupakan bobot kriteria keseluruhan untuk strategi pemasaran.



Gambar 5.1 Grafik Urutan Bobot Subkriteri Pemilihan Strategi Pemasaran

1. Subkriteria Keadaan Finansial (KF)

Nilai bobot subkriteria keadaan finansial sebesar 0,1799 merupakan kriteria dengan nilai bobot terbesar dengan perbandingan antar kriteria yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penentuan alternatif strategi pemasaran sangat dipengaruhi dan terkait dengan kriteria keadaan finansial. Hal ini dapat dipahami bahwa sebagai sebuah perusahaan manufaktur PT. Mermaid Tekstil membutuhkan keadaan finansial yang baik dalam melakukan setiap kegiatan produksi ataupun manajemennya.

2. Subkriteria Keefektifan Manajemen SDM

Nilai bobot subkriteria keefektifan manajemen SDM sebesar 0,1132 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kedua. Hal tersebut dapat dipahami bahwa sebagai sebuah perusahaan manufaktur yang besar harus memiliki manajemen SDM yang efektif karena dengan adanya manajemen SDM yang efektif sistem diperusahaan dapat berjalan dengan baik. Subkriteria keefektifan manajemen SDM berada di urutan kedua setelah subkriteria keadaan finansial karena pada setiap kegiatan diperusahaan baik itu kegiatan internal maupun eksternal selalu membutuhkan pasokan finansial dari perusahaan termasuk juga dalam menjalankan manajemen SDM.

3. Subkriteria Manajemen Operasi yang Baik

Nilai bobot subkriteria manajemen operasi yang baik sebesar 0,1010 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas ketiga. Hal tersebut

dikarenakan dengan manajemen operasi yang baik maka kegiatan produksi di perusahaan akan berjalan dengan lancar. Subkriteria manajemen operasi yang baik berada di urutan ketiga karena tingkat kepentingannya lebih rendah dibandingkan subkriteria keefektifan manajemen SDM, hal ini disebabkan subkriteria manajemen operasi hanya terfokus pada kegiatan produksi sedangkan untuk subkriteria manajemen SDM tidak hanya terfokus pada kegiatan produksi namun pada keseluruhan kegiatan di dalam perusahaan.

4. Subkriteria *Brand and Reputation*

Nilai bobot subkriteria *brand and reputation* sebesar 0,0751 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas keempat. Hal tersebut dapat dipahami karena sebagai perusahaan tekstil yang memiliki banyak kompetitor diharuskan memiliki *brand* dan reputasi yang baik sehingga dapat tetap mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru. Dengan adanya *brand* dan reputasi perusahaan yang baik maka akan semakin meningkatkan kepercayaan konsumen akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Subkriteria *brand and reputation* berada di urutan keempat di bawah ketiga subkriteria sebelumnya dikarenakan untuk mendapatkan *brand and reputation* yang baik sebelumnya perusahaan harus memiliki manajemen SDM dan manajemen operasi yang baik serta keadaan finansial yang cukup untuk mempromosikan produknya.

5. Subkriteria Kapabilitas Mengeluarkan Produk Baru

Nilai bobot subkriteria kapabilitas mengeluarkan produk baru sebesar 0,0717 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kelima. Hal ini dikarenakan sebagai perusahaan manufaktur sebuah perusahaan harus memiliki kapabilitas mengeluarkan produk baru. Meskipun strategi pemasaran yang dilakukan dalam penelitian ini hanya terbatas pada seragam sekolah saja tidak menutup kemungkinan perusahaan tersebut dapat menerima *order* seragam sekolah dengan jenis yang berbeda dengan mempertimbangkan saat ini terdapat banyak sekali sekolah swasta yang memiliki seragam dengan warna maupun model yang berbeda. Dengan adanya kapabilitas mengeluarkan produk baru tersebut perusahaan dapat menerima berbagai permintaan seragam dari berbagai macam sekolah baik itu secara temporer ataupun dengan jalan mengikat kontrak dengan sekolah-sekolah tersebut. Subkriteria kapabilitas mengeluarkan produk baru berada di urutan kelima di bawah subkriteria *brand*

and reputational dikarenakan sebelum menciptakan produk baru sebuah perusahaan harus memiliki *brand* dan reputasi yang baik agar produk tersebut dapat diterima dipasaran dan mendapatkan kepercayaan dari konsumen.

6. Subkriteria Keefektifan Proses Pengembangan Produk

Nilai bobot subkriteria keefektifan proses pengembangan produk sebesar 0,0708 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas keenam. Seperti yang telah dijelaskan mengenai pengembangan produk seragam sekolah pada subkriteria 5 sebelumnya sebuah perusahaan juga perlu memiliki keefektifan proses pengembangan produk, karena dengan proses pengembangan produk yang efektif maka proses produksi terhadap produk baru tersebut tidak akan bermasalah. Subkriteria keefektifan proses pengembangan produk berada di urutan keenam setelah subkriteria kapabilitas mengeluarkan produk baru dikarenakan sebelum memikirkan untuk melakukan proses pengembangan produk perusahaan terlebih dahulu harus memiliki kemampuan untuk mengeluarkan produk baru seperti kondisi finansial perusahaan yang mapan, manajemen SDM yang efektif, manajemen operasi perusahaan yang baik dll yang berperan penting bagi perusahaan untuk dapat mengeluarkan produk baru. Ketika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengeluarkan produk baru proses pengembangan produk tidak akan berguna bagi perusahaan karena meskipun perusahaan dapat memikirkan pengembangan produk baru perusahaan tidak akan pernah dapat mengeluarkan produk barunya tersebut.

7. Subkriteria Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Nilai bobot subkriteria tingkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,0662 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas ketujuh. Hal ini dapat dipahami karena sebuah perusahaan yang baik harus selalu memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap loyalitas yang akan diberikan karyawan kepada perusahaan selama dia bekerja. Ketika tingkat kepuasan karyawan tinggi maka loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan juga secara otomatis akan meningkat namun ketika tingkat kepuasan karyawan rendah maka tingkat loyalitas yang diberikan karyawan kepada perusahaan juga akan menurun yang nantinya akan berakibat kepada berjalannya sistem didalam perusahaan. Subkriteria tingkat kepuasan kerja karyawan berada di urutan ketujuh di bawah subkriteria keefektifan proses pengembangan produk

dikarenakan subkriteria tingkat kepuasan karyawan dinilai tidak begitu memiliki peranan penting dalam pengembangan strategi pemasaran yang baru bagi perusahaan. Subkriteria proses pengembangan produk baru disini dinilai lebih menjanjikan untuk dapat meningkatkan pemasaran perusahaan dan dapat menarik minat konsumen terhadap perusahaan dengan inovasi produk baru yang dikeluarkan.

8. Subkriteria Integritas

Nilai bobot subkriteria integritas sebesar 0,0661 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kedelapan. Hal ini dikarenakan sebuah perusahaan harus memiliki integritas yang tinggi agar tetap dapat mempertahankan posisinya ditengah tingginya persaingan dengan kompetitor-kompetitor yang ada saat ini. Subkriteria Integritas berada di urutan kedelapan di bawah subkriteria tingkat kepuasan kerja karyawan karena integritas sebuah perusahaan dapat tercermin dari integritas karyawan yang bekerja didalamnya oleh karena itu untuk mencapai integritas yang tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu harus dijaga.

9. Subkriteria Mengetahui Kebutuhan Konsumen

Nilai bobot subkriteria mengetahui kebutuhan konsumen sebesar 0,0632 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kesembilan. Tingkat kepentingan subkriteria mengetahui kebutuhan konsumen berada dibawa subkriteria sebelumnya karena subkriteria ini dinilai memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah dibandingkan dengan subkriteria yang lainnya dalam penentuan strategi pemasaran seragam sekolah. Karena kebutuhan konsumen akan seragam sekolah dianggap sudah cukup dipahami oleh perusahaan dan produk seragam sekolah merupakan produk telah memiliki pelanggan khusus pada setiap penjualannya.

10. Subkriteria Tingkat Retensi Karyawan

Nilai bobot subkriteria tingkat retensi karyawan sebesar 0,0585 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kesepuluh. Subkriteria tingkat retensi karyawan berada di bawah subkriteria tingkat kepuasan karyawan karena subkriteria tingkat retensi karyawan bergantung pada tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan di sebuah perusahaan. Selain itu subkriteria ini berada di bawah subkriteria kebutuhan konsumen karena subkriteria ini

dinilai memiliki tingkat kepentingan yang rendah dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap penentuan strategi pemasaran produk seragam sekolah.

11. Subkriteria Tingkat *Customer Service*

Nilai bobot subkriteria tingkat *customer service* sebesar 0,0392 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kesebelas. Artinya faktor ini adalah aspek yang memberikan kontribusi rendah dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan. Subkriteria *customer service* berada di bawah subkriteria yang telah disebutkan sebelumnya karena subkriteria Tingkat *customer service* akan meningkat seiring dengan meningkatnya subkriteri-subkriteria yang telah diprioritaskan sebelumnya.

12. Subkriteria Hubungan dengan *Key Target Customer*

Nilai bobot subkriteria hubungan dengan *key target customer* sebesar 0,0326 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas kedua belas. Hal ini dikarenakan perusahaan dianggap telah memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan *key target customer* dalam pemasaran produknya. Perusahaan telah memiliki beberapa pelanggan kunci dalam pemasaran produknya sehingga faktor ini dinilai merupakan aspek yang memberikan kontribusi terendah kedua setelah subkriteria tingkat *customer service*.

13. Subkriteria Menciptakan Hubungan Dengan Konsumen

Nilai bobot subkriteria menciptakan hubungan dengan konsumen sebesar 0,0316 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas ketiga belas. Subkriteria ini dinilai memiliki tingkat kepentingan terendah ketiga dalam penentuan strategi pemasaran karena perusahaan dianggap telah dapat menciptakan hubungan dengan konsumen dengan memiliki *brand* dan reputasi yang baik yang telah dijelaskan pada subkriteria sebelumnya. Namun meskipun subkriteria ini memiliki tingkat kepentingan yang rendah, subkriteria menciptakan hubungan dengan konsumen dianggap menjadi faktor yang juga mempengaruhi kriteria.

14. Subkriteria Mengembangkan Hubungan dengan Konsumen

Nilai bobot subkriteria mengembangkan hubungan dengan konsumen sebesar 0,0308 merupakan subkriteria dengan urutan bobot prioritas keempat belas, subkriteria ini merupakan subkriteria yang memiliki tingkat kepentingan terendah dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan. Hal ini dikarenakan mengembangkan hubungan dengan konsumen dapat dilakukan ketika

perusahaan telah dapat menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen, selain itu subkriteria ini juga dianggap akan berkembang ketika subkriteria lain yang memiliki kontribusi lebih tinggi terhadap penentuan strategi pemasaran dapat tercapai.

5.3 Hasil Pengolahan Data *Fuzzy* TOPSIS

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode *fuzzy* TOPSIS dapat diketahui bahwa alternatif strategi pemasaran kedua (A2) menempati ranking pertama dengan nilai preferensi alternatif (VI) sebesar 0.590456 dan persentase sebesar 29.936%, untuk ranking kedua ditempati oleh alternatif strategi pertama (A1) dengan nilai VI sebesar 0.545426 dan persentase sebesar 27.653%. Untuk ranking ketiga ditempati oleh alternatif strategi ketiga (A3) dengan nilai VI sebesar 0.476709 dan persentase 24.169%, kemudian untuk alternatif strategi yang menempati ranking terakhir adalah alternatif strategi keempat (A4) dengan nilai VI sebesar 0.359809 dan persentase sebesar 18.242%.

Berdasarkan hasil persentase dan nilai VI tersebut alternatif strategi kedua (A2) yaitu Membangun *brand image* perusahaan dengan melakukan kegiatan promosi produk secara *online* dan jejaring sosial, promosi produk pada pelanggan dua bulan sebelum musim kenaikan kelas serta mendukung program pemerintah, dan penyediaan pusat pelayanan pelanggan melalui nomor bebas pulsa menempati posisi ranking pertama. Dengan melakukan strategi ini kegiatan pemasaran akan lebih terfokus pada peningkatan *brand image* perusahaan dengan melakukan berbagai macam kegiatan promosi. Dengan melihat kondisi dari PT. Mermaid Textile Indonesia Mojokerto saat ini sangat memungkinkan bagi strategi tersebut untuk dijalankan dengan memaksimalkan sumber daya dan kemampuan yang telah dimiliki oleh perusahaan saat ini.