

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan untuk mempelajari penelitian terdahulu yang sejenis dan berkaitan, sehingga dapat diketahui posisi penelitian yang dilakukan. Adapun tinjauan pustaka terhadap peneliti-peneliti yang terdahulu diantaranya oleh Yumanda (2009), Wu, dkk (2010) Puspitasari (2011), Arvianto, dkk (2014), Zumroh (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Yumanda (2009) dengan judul “Strategi Pemasaran Kripik Singkong Industri Rumah Tangga Cap Kelinci di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang”. Penelitian ini menggunakan metode SWOT sebagai alat analisisnya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa potensi dari usaha yang di miliki oleh pelaku industri. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi strategi pemasaran yang bisa diterapkan oleh kelompok industri. Penelitian ini kurang mendetail dalam memberikan alternatif strategi pemasaran, sehingga penelitian ini hasil penelitian ini tidak cocok jika di terapkan pada perusahaan yang mempunyai pesaing yang banyak.

Penelitian yang dilakukan oleh Wu, dkk (2010) dengan judul ”*Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS*”, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran yang sesuai dan tepat untuk di terapkan. Sedangkan hasil dari penelitian ini

adalah *defferentiation strategy* sebagai alternatif terbaik. Pada penelitian ini alternatif yang digunakan bersifat umum, sehingga untuk menerapkan hasil dari penelitian ini masih diperlukan lagi perumusan strategi pemasaran yang bersifat lebih spesifik dan siap untuk diterapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2011) dengan judul “Aplikasi model zero-one programming, dematel dan ANP untuk optimasi pemilihan strategi pemasaran”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah membuat alternatif strategi pemasaran untuk digunakan di TELKOM SPEEDY. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi strategi pemasaran berupa promosi langsung ke setiap orang untuk dapat menyampaikan nilai lebih dari produk perusahaan yang sering tidak di mengerti oleh konsumen. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan ritel yang setiap orang pasti membutuhkannya, sehingga penelitian ini tidak cocok dengan perusahaan yang bergerak pada bidang aksesoris.

Penelitian yang dilakukan oleh Arvianto, dkk (2014) dengan judul “Pemilihan strategi pemasaran pada PT. NYONYA MENEER dengan menggunakan pendekatan metode ANP dan TOPSIS”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Rekomendasi yang dapat diberikan pada PT. Nyonya Meneer untuk menambah produktifitas sumberdaya pemasaran. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi supaya perusahaan lebih memfokuskan segmen menjadi segmen untuk wanita remaja hingga dewasa, berpendapatan menengah ke atas. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih maksimal dalam menggunakan sumber daya pemasaran yang dimiliki berdasarkan hasil bobot

rangking subkriteria. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang kesehatan perempuan, sehingga dengan target seperti demikian penelitian ini tidak cocok dengan perusahaan yang memasarkan produknya ke semua kalangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zumroh (2014) dengan judul “Penggunaan Analisis SWOT dan AHP untuk Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan (Studi Kasus : WL Alumunium)”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan berdasarkan analisis SWOT dan meningkatkan volume penjualan berdasarkan AHP. Hasil dari penelitian ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk, kemudian untuk menambah volume penjualan dengan menjaga kepercayaan pelanggan serta memberikan penghargaan atau hadiah terhadap pelanggan tetap. Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan yang bergerak di bidang alumunium, yang model produksinya adalah *Make to Order*, sehingga penelitian ini tidak cocok di terapkan terhadap perusahaan yang model produksinya adalah *Make to Stock*.

Pada penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan yang menerapkan sistem *Make to Stock*, sehingga departemen pemasaran disini mendapat tuntutan untuk bisa melakukan penjualan produknya secara berkelanjutan. Strategi pemasaran yang tepat sangat di perlukan oleh perusahaan untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode ANP (*Analytic Network Process*) dan TOPSIS (*Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution*). Metode ANP digunakan untuk

mencari dan mengidentifikasi hubungan saling ketergantungan setiap kriteria, serta mencari bobot kepentingan dari masing-masing kriteria. Metode TOPSIS digunakan untuk mencari strategi pemasaran yang tepat atau solusi terbaik dengan mengukur jarak terdekatnya dengan solusi ideal.

Perbandingan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang peneliti lakukan untuk mengetahui posisi penelitian dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Posisi Penelitian

Peneliti	Judul	Tujuan Penelitian	Teknik	Hasil Penelitian
Yumanda (2009)	Strategi Pemasaran Kripik Singkong Industri Rumah Tangga Cap Kelinci di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang	Menganalisa potensi dari usaha yang di miliki oleh pelaku industri	Analisis SWOT	Rekomendasi strategi pemasaran yang bisa diterapkan oleh kelompok industri
Wu, dkk (2010)	<i>Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS</i>	Membuat strategi pemasaran yang sesuai dan tepat.	ANP dan TOPSIS	<i>Differentiation Strategy</i> adalah strategi terbaik.
Puspitasari (2011)	Aplikasi model zero-one programming, dematel dan ANP untuk optimasi pemilihan strategi pemasaran	Membuat alternatif strategi pemasaran untuk digunakan di TELKOM SPEEDY	Zero-one programming, dematel dan ANP	Promosi langsung ke setiap orang untuk dapat menyampaikan nilai lebih dari produk perusahaan yang sering tidak di mengerti oleh konsumen
Arvianto, dkk (2014)	Pemilihan strategi pemasaran pada PT. NYONYA MENEER dengan menggunakan pendekatan metode ANP dan TOPSIS	Perusahaan dapat lebih maksimal dalam menggunakan sumber daya pemasaran yang dimiliki berdasarkan hasil bobot ranking subkriteria	ANP dan TOPSIS	Perusahaan lebih memfokuskan segmen menjadi segmen untuk wanita remaja hingga dewasa
Zumroh (2014)	Penggunaan Analisis SWOT dan AHP untuk Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan (Studi Kasus : WL Alumunium)	Menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan berdasarkan analisis SWOT dan meningkatkan volume penjualan berdasarkan AHP	Analisis SWOT dan AHP	Penetrasi pasar dan pengembangan produk, menjaga kepercayaan pelanggan serta memberikan penghargaan atau hadiah terhadap pelanggan tetap

Ukhrowi (2016)	Pengambilan Keputusan Terhadap Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode ANP dan TOPSIS di CV. Rumah Warna	Mengidentifikasi kriteria, serta mengidentifikasi hubungan setiap kriteria dan menentukan bobot dengan ANP kemudian menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan TOPSIS	SWOT, ANP dan TOPSIS	Memberikan rekomendasi strategi pemasaran yang tepat serta sesuai dengan situasi dan kondisi tren yang sedang berlaku.
----------------	---	--	----------------------	--

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Strategi Pemasaran

Definisi Strategi Pemasaran Menurut Tjiptono, F (2008) adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.

Pemasaran dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari berbagai pengaruh faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Membangun keunggulan kompetitif dengan menghasilkan nilai bagi konsumen telah menjadi sorotan utama dalam strategi pemasaran. Suatu perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menawarkan nilai yang berbeda dari kompetitornya. Christensen (2010) mendefinisikan keunggulan

kompetitif sebagai semua nilai yang dibuat oleh perusahaan yang dapat memotivasi konsumen untuk membeli produk atau layanan perusahaan tersebut dibandingkan dengan kompetitornya serta menyulitkan kompetitor untuk meniru nilai tersebut.

Dalam memilih strategi pemasaran yang kompetitif, dibutuhkan penelitian dari berbagai faktor yang memungkinkan, termasuk faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap performansi perusahaan. Grant (2005) mengatakan bahwa untuk menentukan strategi bagi perusahaan dapat dilakukan dengan mencocokkan sumber daya dan kemampuan perusahaan terhadap kesempatan yang ada di lingkungan luar perusahaan.

2.2.2. Unsur-Unsur Utama Pemasaran

Menurut Rangkuti, F (2009), unsur-unsur utama pemasaran dapat diklarifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

1. Unsur strategi persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan tiga, yaitu:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran sendiri. Dan tingkatan pasar yang dihadapi sebuah perusahaan tidaklah selalu konstan,

tetapi ada delapan macam kemungkinan tingkat permintaan pasar. Untuk dibutuhkan tugas-tugas pemasaran tertentu untuk mengelolanya.

b. Targeting

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki dan perusahaan melakukan segmentasi pasar, kemudian memilih satu atau lebih segmen yang dianggap paling potensial dan menguntungkan, serta mengembangkan produk dan program pemasaran yang dirancang khusus untuk segmen –segmen yang dipilih tersebut.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan position ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada dipasar kedalam benak konsumen serta tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat pokok yang istimewa dari produk didalam pasar.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

a. Diferensi

Diferensi, yang berkaitan dengan acara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensi yang dilakukan oleh perusahaan lain.

b. Bauran pemasaran

Bauran pemasaran yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Merek atau brand

Merek atau brand yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaik perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan brand equity-nya. Jika brand equity ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.

b. Pelayanan atau service

Pelayanan atau service yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas

pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.

c. Proses

Proses yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen secara langsung maupun tidak langsung.

2.2.3. Lingkungan Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2001), lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan pemasaran mikro terdiri dari perusahaan, pemasok, perantara, konsumen dan pesaing. Sedangkan lingkungan pemasaran makro terdiri dari kekuatan societal lebih luas yang mempengaruhi lingkungan mikro; meliputi *demographic, economic, natural, technological, political* dan *cultural*.

1. Lingkungan pemasaran mikro

Sebagai salah satu pelaku dalam lingkungan mikro, perusahaan mengelola kegiatan pokok meliputi produksi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, serta riset dan pengembangan. Kelima kegiatan pokok perusahaan ini merupakan lingkungan internal perusahaan. Sedangkan pemasok, perantara, konsumen dan pesaing berada di luar perusahaan merupakan

lingkungan eksternal perusahaan. Dengan demikian lingkungan mikro terdiri dari:

- a. lingkungan mikro eksternal yang meliputi pemasok, perantara, konsumen dan pesaing

Boyd, dkk (2000), mengidentifikasi sejumlah indikator kekuatan pelaku dalam lingkungan mikro eksternal, sebagai berikut:

- 1) Kekuatan konsumen mencakup jumlah konsumen dibandingkan dengan jumlah produsen, kemudahan konsumen berpindah dari produsen satu ke yang lain, tingkat kepentingan barang yang dibeli konsumen, tuntutan konsumen dan daya beli konsumen;
- 2) Kekuatan pesaing mencakup cakupan bisnis, penguasaan pangsa pasar, arah tujuan yang ingin dicapai, kinerja pesaing dan strategi pemasaran;
- 3) Kekuatan pemasok bahan baku mencakup jumlah pemasok bahan baku, kemampuan pemasok dalam mengendalikan bahan baku, kemampuan pemasok dalam mengendalikan harga bahan baku, hubungan pemasok dengan perusahaan dan tingkat kepentingan bahan baku yang dipasok;
- 4) Kekuatan perantara mencakup tingkat saluran distribusi, jumlah perantara untuk setiap saluran distribusi, pemahaman perantara tentang pasar, pemahaman perantara tentang

produk, kemampuan perantara dalam mendistribusikan dan menjual produk, serta hubungan perantara dengan perusahaan.

- b. lingkungan mikro internal yang meliputi produksi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, serta riset dan pengembangan

Indikator kekuatan internal yang tersebar pada fungsi atau bidang kegiatan perusahaan diidentifikasi oleh Jain dan subhash (2001), sebagai berikut:

- 1) Kekuatan produksi atau operasi mencakup kapasitas produksi, fasilitas produksi, teknologi produksi yang digunakan, efisiensi produksi dan kemampuan mengendalikan pasokan bahan baku;
- 2) Kekuatan keuangan mencakup struktur dan nilai aset, akses memperoleh kredit, alokasi dana untuk setiap kegiatan perusahaan, dukungan sumber daya keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana setiap kegiatan dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan;
- 3) Kekuatan sumber daya manusia mencakup jumlah pegawai, kualifikasi pegawai, perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan pengembangan pegawai, serta sistem kompensasi.
- 4) Kekuatan pemasaran mencakup citra perusahaan atau produk, pemahaman tentang pasar, jaringan distribusi,

pengembangan produk, efektivitas promosi, penetapan harga, serta hubungan dengan konsumen, pemasok dan perantara;

- 5) Kekuatan riset dan pengembangan mencakup kualitas riset, relevansi riset dengan kebutuhan pengembangan, ketersediaan sumber daya riset, komitmen manajemen terhadap riset dan pemanfaatan hasilnya, kerjasama dengan pihak lain, serta waktu pelaksanaan riset.
- 6) Pelaku utama dalam sistem pemasaran dan berada di luar perusahaan yang terdiri dari konsumen, pemasok, perantara dan pesaing menggambarkan kekuatan dalam lingkungan mikro eksternal.

2. Lingkungan Pemasaran Makro

Lingkungan makro perusahaan adalah tempat di mana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan ini terdiri semua pihak dan kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Perusahaan perlu untuk memahami kecenderungan dan megatrend yang menandai lingkungan saat ini. Lingkungan makro perusahaan terdiri dari enam kekuatan utama: demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya.

a. Lingkungan Demografi

Kekuatan lingkungan yang pertama dimonitor adalah kependudukan karena orang banyak yang membentuk pasar. Perkembangan kependudukan dari waktu ke waktu yang terus meningkat dapat merupakan suatu peluang, sekaligus menjadi ancaman bagi sebuah usaha. Pertumbuhan jumlah penduduk merupakan pertumbuhan permintaan terhadap barang-barang yang dibutuhkan.

Lingkungan demografi memperlihatkan pertumbuhan penduduk dunia yang tinggi, perusahan distribusi, umur, etnis, dan pendidikan, jenis rumah tangga baru, pergeseran populasi secara geografi, dan perpecahan dari pasar masal menjadi pasar-pasar mikro.

b. Lingkungan Ekonomi

Pasar membutuhkan daya beli seperti halnya orang banyak. Daya beli keseluruhan merupakan fungsi dari pendapatan saat itu, tabungan dan kredit yang tersedia. Para pemasar perlu menyadari keempat kecenderungan itu dalam lingkungan ekonomi. Penambahan-penambahan dalam variabel ekonomi diatas akan mempengaruhi dampak penjualan suatu produk secara langsung.

Lingkungan ekonomi memperlihatkan suatu perlambatan dalam pertumbuhan pendapatan riil, tingkat tabungan yang

rendah dan hutang yang tinggi, dan perubahan pola pengeluaran konsumen.

c. Lingkungan Fisik/Alam

Kondisi lingkungan fisik sangat berpengaruh bagi suatu usaha yang akan menjalankan bisnisnya. Lingkungan fisik biasanya dikaitkan dengan kondisi lingkungan alam disekitar usaha serta infrastruktur yang tersedia. Pasar harus menyadari akan peluang dan tantangan yang timbul akibat kekurangan bahan baku, biaya energi yang meningkat, tingkat polusi yang meningkat dan peran pemerintah yang berubah dalam perlindungan lingkungan.

Lingkungan alam memperlihatkan kekurangan potensial dari bahan baku tertentu, biaya energi yang tidak stabil, tingkat populasi yang meningkat, dan gerakan “hijau” yang berkembang untuk melindungi lingkungan.

d. Lingkungan Teknologi

Setiap teknologi merupakan suatu kekuatan yang dapat mendorong lajunya perkembangan usaha tingkat pertumbuhan ekonomi yang ditentukan oleh seberapa banyak teknologi yang telah ditemukan. Teknologi merupakan peluang pembaharuan yang tidak terbatas, teknologi meningkatkan metode pengolahan yang lebih sempurna tetapi untuk jenis produk yang sifatnya khas, teknologi bukan merupakan faktor penunjang dan

pendukung yang utama tetapi cara tradisional juga perlu tetap dipertahankan untuk menjamin keaslian atau kealamianya.

Lingkungan teknologi memperlihatkan perubahan teknologi yang semakin cepat, kesempatan inovasi yang tak terbatas, anggaran riset dan pengembangan yang tinggi, konsentrasi pada perbaikan kecil daripada penemuan besar, dan pengaturan yang meningkat terhadap perubahan teknologi.

e. Lingkungan Politik/Hukum

Keputusan-keputusan pemasaran sangat dipengaruhi oleh perkembangan perundang-undangan yang berlaku dan sikap pemerintah yang mempengaruhi dan membatasi gerak usaha perusahaan. Lingkungan ini terbentuk oleh hukum-hukum, lembaga pemerintah, dan kelompok penentang yang mempengaruhi dan membatasi gerak-gerak berbagai organisasi dan individu dalam masyarakat.

Lingkungan politik memperlihatkan pengaturan bisnis yang substansial, peranan badan pemerintah yang kuat, dan pertumbuhan kelompok kepentingan umum. Lingkungan budaya memperlihatkan kecenderungan jangka panjang menuju realisasi diri, kepuasan langsung, dan orientasi yang lebih sekuler.

f. Lingkungan Sosial/Budaya

Pengaruh membeli juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang terjadi pada setiap orang dan langsung ditiru oleh pihak lain. Kehadiran suatu produk dalam masyarakat serta diterima atau tindakannya yang baru sangat dipengaruhi oleh kultur masyarakat setempat. Lingkungan budaya juga dapat menciptakan peluang yang sangat besar bagi sebuah perusahaan.

2.2.4. Pemilihan Strategi Pemasaran

Langkah-langkah dalam penerapan strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar (*Market Segmentation*), adalah tindakan membagi pasar menjadi kelompok pembeli berbeda dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran terpisah

2. Penetapan Target Pasar

Penetapan Target Pasar (*Market Targeting*), yaitu proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen yang akan dilayani, penetapan sasaran pasar terdiri dari merancang strategi untuk membangun hubungan yang benar dengan pelanggan yang tepat, atau sebuah perusahaan besar mungkin memutuskan untuk menawarkan ragam

produk yang lengkap dalam melayani seluruh segmen pasarnya, sebagian besar perusahaan memasuki pasar baru dengan melayani segmen tunggal, dan jika hal ini terbukti berhasil, mereka menambahkan segmen

3. Diferensiasi dan Posisi Pasar

Diferensiasi dan Posisi Pasar (*Differentiation & Positioning*), perusahaan harus memutuskan bagaimana mendiferensiasikan penawaran pasarnya untuk setiap segmen sasaran dan posisi apa yang ingin ditempatinya dalam segmen tersebut, posisi produk adalah tempat yang diduduki produk relatif terhadap pesaingnya dalam pikiran konsumen, pemasar ingin mengembangkan posisi pasar unik bagi produk mereka. Jika sebuah produk dianggap sama persis dengan produk lainnya di pasar, konsumen tidak mempunyai alasan untuk membelinya.

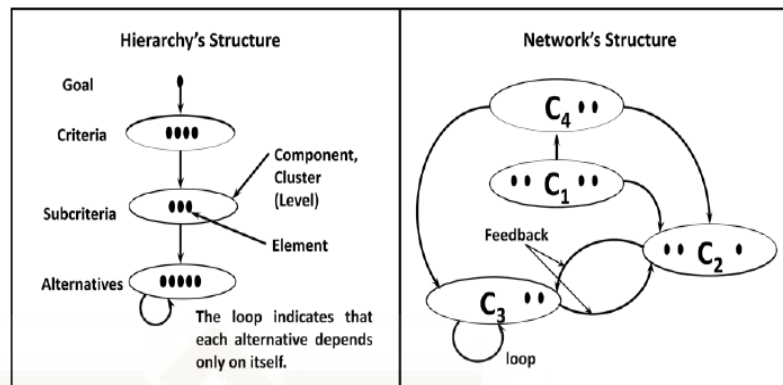
2.2.5. *Analytic Network Process (ANP)*

Menurut Saaty (2003), metode *Analytic Network Process (ANP)* adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol. Aziz, Iwan J. (2003), mendefinisikan ANP sebagai penerapan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk melakukan *dependence*

dan *feedback* secara sistematis sehingga dapat menangkap dan mengkombinasikan faktor-faktor yang bersifat *tangible* dan *intangible*. ANP menggunakan proses prioritas berdasarkan penilaian berpasangan seperti layaknya AHP. ANP mampu mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif, dan mengizinkan adanya interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam *cluster* dan antar *cluster*.

1. Struktur *Analytic Network Process* (ANP).

Pada paper yang berjudul *Analytic Network Process with Feedback Influence: A New Approach to Impact Study*, Aziz, Iwan J. (2003), menggambarkan struktur hirarki dan struktur *network's*, struktur hirarki yang dimiliki yang digambarkan memiliki cluster-cluster dengan level tertinggi berupa tujuan, lalu criteria, dan alternatif sebagai cluster terendah, pada bentuk ini tidak terdapat *feedback* atau tidak terjadi hubungan dua arah antar elemen. Sedangkan struktur *network's* yang digambarkan adalah suatu elemen yang mempunyai ketergantungan terhadap elemen lain, sehingga struktur *network's* lebih menggambarkan kondisi nyata, karena ketergantungan antar kondisi adalah sesuatu yang pasti ditemui. Bisa dilihat pada gambar 2.1, yang memperlihatkan perbedaan struktur tersebut.



Gambar 2.1. Perbedaan Struktur AHP dan ANP

Dari gambar diatas, kemudian Aziz, Iwan J. (2003) pada papernya menyebutkan bahwa terdapat beberapa bentuk jaringan pada ANP, yaitu sebagai berikut:

a. Jaringan Hirarki

Jaringan yang paling sederhana ini membentuk jaringan AHP. Struktur berbentuk hirarki linier dan memiliki cluster-cluster dengan level tertinggi berupa tujuan, lalu criteria, dan alternatif sebagai cluster terendah. Bentuk ini tidak terdapat feedback atau tidak terjadi hubungan dua arah antar elemen.

b. Jaringan Holarki

Jaringan ini menunjukkan bahwa elemen tertinggi memiliki hubungan terhadap elemen terendah, sehingga terdapat garis hubungan antara kedua cluster tersebut.

c. Jaringan BOCR (*Benefit-Opportunity-Cost-Risk*)

Jaringan berbentuk sederhana ini adalah jaringan pengaruh. Jaringan pengaruh memiliki dua jaringan terpisah untuk pengaruh positif dan negatif.

d. Jaringan umum

Jaringan umum adalah jaringan yang tidak memiliki bentuk khusus. Bentuk jaringan ini terdiri dari beberapa cluster yang didalamnya terdiri dari beberapa elemen. Hubungan yang terjadi pada cluster terjadi karena adanya hubungan antar elemen. Elemen-elemen yang homogen dikelompokkan ke dalam cluster yang sama.

2. Tahapan *Analytic Network Proses* (ANP)

Yuksel dan Dagdeviren (2007) menjelaskan tahapan metode ANP yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Mengkonstruksikan model

Konstruksi model dibuat berdasarkan masalah yang ada, sehingga perlu dilakukan pendeskripsian secara jelas, dan membentuknya ke dalam jaringan. Untuk pembuatan jaringan, dapat dilakukan dengan meminta pendapat para ahli melalui brainstorming. Elemen, cluster, alternatif, dan hubungan yang terjadi antar elemen (inner dependence dan outer dependence) ditentukan pada tahap ini.

b. Membuat matriks perbandingan berpasangan dan vektor prioritas

Perbandingan berpasangan pada ANP dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan setiap elemen terhadap kriteria kontrolnya. *Cluster* juga diperbandingkan berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan model. Untuk ketergantungan elemen, hubungan antar elemen diperbandingkan melalui *eigenvector*. Ketika terjadi hubungan yang *outer dependence*, maka *cluster* yang berhubungan juga diperbandingkan.

Untuk mengukur perbandingan berpasangan digunakanlah skala numerik ANP, sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh elemen pada suatu *cluster* terhadap elemen pada *cluster* lain. Figueira, dkk (2005), pada pepernya yang berjudul "Multiple Criteria Decision Analysis", yang dikeluarkan oleh Boston: Springer Science, menunjukkan skala numerik ANP seperti pada tabel 2.2, dapat dijadikan acuan dalam mengukur pengaruh pada perbandingan berpasangan. Berikut adalah skala numerik ANP:

Tabel 2.2. Skala Numerik ANP

Nilai Numerik	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Dua aktivitas berpengaruh sama terhadap tujuan
3	Sedikit Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai sedikit lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas Lainnya
5	Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya

7	Sangat Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai sangat lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
9	Mutlak Lebih Penting	Satu aktivitas dinilai mutlak lebih berpengaruh dibandingkan aktivitas lainnya
2,4,6,8	Nilai Tengah	Nilai yang berada diantara skala-skala diatas

Perbandingan berpasangan dilakukan dengan menggunakan skala numerik ANP seperti yang sudah dijelaskan. Terdapat dua pendekatan yang dapat dipilih untuk digunakan saat membuat pertanyaan untuk perbandingan berpasangan, pertama adalah jika terdapat satu *parent element* dan A dan B yang akan diperbandingkan terhadapnya, maka elemen mana yang paling mempengaruhi *parent element*?, Kedua adalah jika terdapat satu *parent element* dan A dan B yang akan diperbandingkan terhadapnya, maka elemen mana yang paling dipengaruhi *parent element*?

Setelah perbandingan berpasangan sudah dilakukan seluruhnya, kemudian vektor prioritas *eigenvector* (w) dihitung dengan rumus :

$$A \cdot w = \lambda_{\max} \cdot w \quad (2.1)$$

Dimana A adalah matriks perbandingan berpasangan dan λ_{\max} adalah *eigenvalue* terbesar dari A. *Eigenvector* merupakan bobot prioritas matriks yang selanjutnya digunakan dalam penyusunan supermatriks.

c. Menghitung Ratio Konsistensi

Rasio konsistensi adalah rasio yang menyatakan apakah penilaian yang diberikan oleh para *expertise* konsisten/tidak. Indeks konsistensi (*Consistency Index* – CI) suatu matriks perbandingan dihitung dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (2.2)$$

λ_{\max} = *eigenvalue* terbesar dari matriks perbandingan berpasangan $n \times n$

n = jumlah item yang diperbandingkan

Rasio konsistensi diperoleh dengan membandingkan indeks konsistensi dengan nilai dari bilangan indeks konsistensi acak (*Random consistency index/RI*), sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.3)$$

Nilai untuk RI tergantung pada banyaknya item yang diperbandingkan (n). Figueira, dkk (2005), pada pepernya yang berjudul "*Multiple Criteria Decision Analysis*", yang dikeluarkan oleh Boston: *Springer Science*, menunjukkan nilai dari RI ketika " n " adalah 1, 2, 3 sampai 10 seperti pada tabel

2.3. Berikut ini adalah tabel untuk nilai RI:

Tabel 2.3. Nilai RI

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.52	0.89	1.11	1.23	1.35	1.4	1.45	1.49

Jika nilai CR kurang dari 0.1, maka dapat dinilai bahwa penilaian yang diberikan oleh para *expertise* sudah konsisten.

d. Membentuk Supermatriks

Supermatriks adalah matriks yang terdiri dari sub sub matriks yang disusun dari suatu set hubungan antara dua level yang terdapat dalam model. Terdapat tiga tahap supermatriks yang harus diselesaikan pada model ANP, yaitu:

- *Unweighted supermatrix*

Setiap kolom dalam *unweighted* supermatriks berisi *eigenvector* yang berjumlah satu pada setiap *clusternya*, sehingga secara total, satu kolom akan memiliki penjumlahan *eigenvector* lebih dari 1.

- *Weighted supermatrix*

Supermatriks ini diperoleh dengan mengalikan seluruh *eigenvector* dalam *unweighted supermatrix* dengan bobot *clusternya* masing-masing.

- *Limit matrix*

Limit matriks berisi bobot prioritas global dalam *weighted supermatrix* yang telah konvergen dan stabil. Nilainya diperoleh melalui *weighted supermatrix*

dipangkatkan dengan $2k + 1$, dimana k adalah suatu bilangan yang besar.

e. Pemilihan Alternatif Terbaik

Setelah memperoleh nilai setiap elemen pada *limit matriks*, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan terhadap nilai elemen-elemen tersebut sesuai dengan model ANP yang dibuat. Alternatif dengan prioritas global tertinggi adalah alternatif yang terbaik.

3. Kelebihan dan Kekurangan *Analytic Network Process* (ANP)

Sebagai salah satu teknik pengambilan keputusan multi kriteria, beberapa kelebihan dan kekurangan terdapat pada metode ANP. Berikut adalah kelebihan dan kekurangan menurut Ravi V., dkk (2005):

- ANP dapat memperhitungkan criteria yang bersifat *tangible* dan *intangible*.
- ANP dapat memodelkan suatu hubungan yang lebih kompleks antar level keputusan dan kriteria.
- ANP mengizinkan adanya hubungan saling bergantung antar elemen.
- ANP sangat berguna untuk mempertimbangkan kriteria yang bersifat kualitatif dan kuantitatif serta hubungan antar kriteria yang bersifat nonlinier.

Adapun ANP memiliki kekurangan sebagai berikut:

- Untuk menyelesaikan ANP memerlukan waktu yang cukup lama dan harus dikerjakan secara intensif.
- ANP memerlukan perbandingan berpasangan yang lebih banyak dari AHP.
- Keakuratan perbandingan berpasangan hanya bergantung pada penilaian *expertise*, sehingga memungkinkan hasil yang tidak valid ketika penilai terlalu bersifat subjektif.

2.2.6. *Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution* (TOPSIS)

Kerumitan masalah keputusan bersumber dari faktor ketidakpastian atau ketidaksempurnaan informasi saja. Namun masih terdapat penyebab lainnya seperti faktor yang mempengaruhi terhadap pilihan-pilihan yang ada, dengan beragamnya kriteria pemilihan dan juga nilai bobot dari masing-masing kriteria merupakan suatu bentuk penyelesaian masalah yang sangat kompleks.

1. Pengertian TOPSIS

TOPSIS adalah salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria atau alternatif pilihan yang merupakan alternatif yang mempunyai jarak terkecil dari solusi ideal positif dan jarak terbesar dari solusi ideal negatif dari sudut pandang geometris dengan menggunakan jarak Euclidean. Namun, alternatif yang mempunyai jarak terkecil dari solusi ideal positif, tidak harus mempunyai jarak

terbesar dari solusi ideal negatif. Maka dari itu, TOPSIS mempertimbangkan keduanya, jarak terhadap solusi ideal positif dan jarak terhadap solusi ideal negatif secara bersamaan. TOPSIS diperkenalkan pertama kali oleh Yoon dan Hwang pada tahun 1981 untuk digunakan sebagai salah satu metode dalam memecahkan masalah multikriteria (Sachdeva, 2009).

Solusi optimal dalam metode TOPSIS didapat dengan menentukan kedekatan relatif suatu alternatif terhadap solusi ideal positif. TOPSIS akan merangking alternatif berdasarkan prioritas nilai kedekatan relatif suatu alternatif terhadap solusi ideal positif. Alternatif-alternatif yang telah dirangking kemudian dijadikan sebagai referensi bagi pengambil keputusan untuk memilih solusi terbaik yang diinginkan.

2. Tahapan TOPSIS

Dalam penerapan metode TOPSIS, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan solusi ideal, Berikut adalah langkah-langkah dari metode TOPSIS:

a. Membangun sebuah matriks keputusan.

Matriks keputusan X mengacu terhadap m alternatif yang akan dievaluasi berdasarkan n kriteria. Matriks keputusan X dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{array}{cccccc}
 & x_1 & x_2 & x_3 & \cdot & \cdot & x_n \\
 \begin{array}{c} a_1 \\ a_2 \\ a_3 \\ \cdot \\ \cdot \\ a_m \end{array} & \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{31} & \cdot & \cdot & x_{n1} \\ x_{12} & x_{22} & x_{32} & \cdot & \cdot & x_{n2} \\ x_{13} & x_{32} & x_{33} & \cdot & \cdot & x_{n3} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & \cdot & \cdot & x_{mn} \end{bmatrix} & & & & & & (2.4)
 \end{array}$$

keterangan:

a_i ($i = 1, 2, 3, \dots, m$) adalah alternatif-alternatif yang mungkin,

x_j ($j = 1, 2, 3, \dots, n$) adalah atribut dimana performansi alternatif diukur,

x_{ij} adalah performansi alternatif a_i dengan acuan atribut x_{ij} .

b. Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi.

Persamaan yang digunakan untuk mentransformasikan setiap elemen x_{ij} adalah:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \quad (2.5)$$

dengan $i = 1, 2, 3, \dots, m$; dan $j = 1, 2, 3, \dots, n$

keterangan:

r_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi R,

x_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan X.

c. Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot.

Dengan bobot $w_j = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$, dimana w_j adalah bobot dari kriteria ke-j dan $\sum_{j=1}^n w_j = 1$, maka normalisasi bobot matriks Y adalah:

$$Y_{ij} = w_j r_{ij} \quad (2.6)$$

dengan $i = 1, 2, 3, \dots, m$; dan $j = 1, 2, 3, \dots, n$.

keterangan:

Y_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot Y,

w_j adalah bobot kriteria ke-j

r_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi R.

d. Menentukan matriks solusi ideal positif dan solusi ideal negatif.

Solusi ideal positif dinotasikan A^+ , sedangkan solusi ideal negatif dinotasikan A^- . Berikut ini adalah persamaan dari dan :

- $A^+ = \{(\max v_{ij} | j \in J), (\min v_{ij} | j \in J'), i = 1, 2, 3, \dots, m\}$
 $= \{v_1^+, v_2^+, v_3^+, \dots, v_n^+\} \quad (2.7)$

- $A^- = \{(\min v_{ij} | j \in J), (\max v_{ij} | j \in J'), i = 1, 2, 3, \dots, m\}$
 $= \{v_1^-, v_2^-, v_3^-, \dots, v_n^-\} \quad (2.8)$

$J = \{ j = 1, 2, 3, \dots, n$ dan J merupakan himpunan kriteria keuntungan (benefit criteria)}.

$J' = \{ j = 1, 2, 3, \dots, n \}$ dan J' merupakan himpunan kriteria biaya (cost criteria)

keterangan:

Y_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot V ,

$Y_j^+ = (j = 1, 2, 3, \dots, n)$ adalah elemen matriks solusi ideal positif,

$Y_j^- = (j = 1, 2, 3, \dots, n)$ adalah elemen matriks solusi ideal negatif.

e. Menghitung separasi

- D_i^+ adalah jarak alternative dari solusi ideal positif didefinisikan sebagai:

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Y_{ij} - Y_j^+)^2}, \text{ dengan } i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (2.9)$$

- D_i^- adalah jarak alternative dari solusi ideal negative didefinisikan sebagai:

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=i}^n (Y_{ij} - Y_j^-)^2}, \text{ dengan } i = 1, 2, 3, \dots, m \quad (2.10)$$

keterangan:

D_i^+ adalah jarak alternative ke-I dari solusi ideal positif,

D_i^- adalah jarak alternative ke-I dari solusi ideal negatif,

Y_{ij} adalah elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot Y ,

Y_j^+ adalah elemen matriks solusi ideal positif,

Y_j^- adalah elemen matriks solusi ideal negatif.

f. Menghitung kedekaan terhadap solusi ideal positif.

Kedekatan relatif dari setiap alternative terhadap solusi ideal positif dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut:

$$V_i^+ = \frac{D_i^-}{(D_i^- + D_i^+)}, 0 \leq c_i^+ \leq 1, \quad (2.11)$$

dengan $i = 1, 2, 3, \dots, m$

keterangan:

V_i^+ adalah kedekatan relatif dari alternative ke-I terhadap solusi ideal positif,

D_i^+ adalah jarak alternatif ke-I dari solusi ideal positif,

D_i^- adalah jarak alternative ke-I dari solusi ideal negatif.

g. Meranking alternatif.

Alternative diurutkan dari nilai C^+ terbesar ke nilai terkecil. Alternatif dengan nilai C^+ terbesar merupakan solusi terbaik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini yaitu strategi pemasaran pada CV. Rumah warna, yang berlokasi di Jalan Kemuning no.17, Condongcatur, Depok, Sleman, D.I. Yogyakarta

3.2. Jenis Data

Data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan ini terdiri dari data primer dan data sekunder, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Menurut Arikunto (2001) data primer adalah data yang langsung diperoleh dalam penelitian yang kita lakukan terhadap objek penelitian yang diteliti. Data primer diperoleh dengan cara mengambil langsung dari objek yang diteliti, selain itu data primer juga dapat diperoleh dari hasil observasi secara langsung ataupun dari wawancara sehingga didapat informasi sesuai dengan kondisi fakta yang ada.

Dalam penelitian ini yang termasuk data primer adalah data kuisisioner ANP (*Analytic Network Process*) untuk penentuan kriteria yang ditentukan perusahaan serta pembobotan berdasarkan perbandingan antara kriteria dan subkriteria. Sedangkan untuk hasil wawancara yaitu data kendala pemilihan strategi pemasaran, jangkauan pasar, produk yang di

tawarkan, harga produk, distribusi, komunikasi dan promosi. Responden yang dilibatkan harus memiliki pengetahuan tentang permasalahan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh tidak secara langsung dalam proses pengambilan data. Data sekunder tersebut bersifat sebagai, penambah wawasan, penunjang, penguat terhadap penelitian. Data tersebut dapat diperoleh dari data hasil penelitian oleh peneliti terdahulu, argumen para pakar yang tidak secara langsung didapatkan. Termasuk juga dengan referensi yang diambil dari buku-buku sebagai pendukung dari penelitian ini (Arikunto, 2001). Dalam penelitian ini yang termasuk data sekunder diantaranya yaitu

1. Profil perusahaan
2. Daftar pasar
3. Buku, dan jurnal terkait.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Observasi (pengamatan langsung)

Observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung ke perusahaan untuk mendapatkan data mengenai segala hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu tentang pengambilan keputusan mengenai strategi pemasaran dengan melakukan observasi langsung ke perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung (tanya-jawab) pada pihak-pihak terkait di perusahaan. Metode ini digunakan untuk mencari hubungan saling ketergantungan atau hubungan pengaruh dalam jaringan dan data yang belum didokumentasikan perusahaan. Responden yang di libatkan dalam pengambilan keputusan ini adalah manajer, pihak penanggung jawab bagian produksi dan marketing.

3. Kuisisioner

Kuisisioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuisisioner ini digunakan untuk membuat matrik perbandingan berpasangan dengan membandingkan tingkat kepentingan masing-masing variabel. Item-item yang dibandingkan dalam kuisisioner adalah kriteria dan subkriteria yang digunakan dalam penilaian pemilihan strategi pemasaran pada perusahaan. Pengambilan data dalam bentuk kuisisioner ini dilakukan untuk penentuan kriteria dan subkriteria yang digunakan oleh perusahaan serta pembobotan berdasarkan perbandingan antar kriteria dan subkriteria. Responden yang di libatkan dalam pengambilan keputusan ini adalah manajer, pihak penanggung jawab bagian produksi dan marketing.

4. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan penunjang yang dapat mendukung dalam pengumpulan data dan membahas objek penelitian. Studi pustaka dalam hal ini dilakukan untuk mempelajari tema penelitian dengan literatur yang terkait dengan *Analytic Network Process (ANP)* dan *Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)*.

5. Studi Dokumen

Studi dokumen yaitu melakukan studi terhadap dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian tentang pengambilan keputusan di perusahaan. Studi dokumen ini dapat dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan baik secara langsung maupun melalui media lainya seperti internet, penelitian terdahulu, dan lain-lain.

3.4. Metode Analisis Data

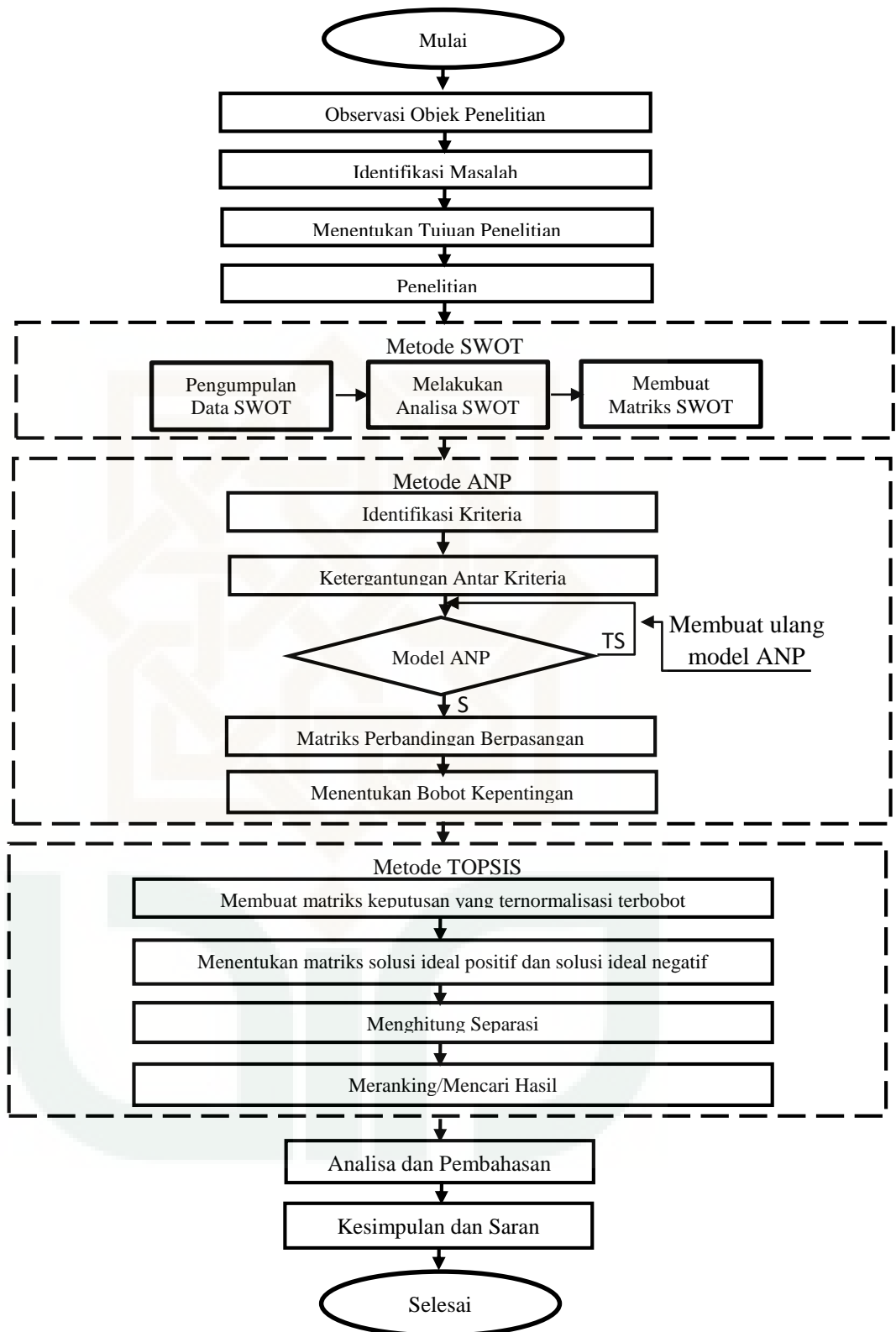
Pengolahan data pada penelitian ini, menggunakan data primer yang didapatkan dari kuesioner untuk kemudian dilakukan pembobotan dengan metode ANP dan dibantu *software Super Decision*. Dari hasil yang didapatkan, kemudian dilakukan penentuan strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan metode *Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)*.

Analisis data pada penelitian ini digunakan untuk melakukan pengkajian lebih jauh mengenai deskripsi masalah yang ada berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat. Analisa yang dilakukan adalah memberikan solusi yang tepat untuk setiap masalah yang ada diperusahaan.

Kesimpulan dan saran bertujuan untuk mengambil kesimpulan dari analisa data yang telah dilakukan. Kesimpulan ini merupakan jawaban dari perumusan masalah dan tujuan yang diangkat dalam penelitian. Data yang dianalisis yaitu: data penentuan kriteria dan subkriteria, *inner dependence*, *outer dependence*, matriks perbandingan berpasangan, pengecekan ratio konsistensi, supermatriks, bobot subkriteria, pemilihan alternatif, serta pembangunan sebuah matrik keputusan dengan membuat matrik keputusan yang ternormalisasi, terbobot, kemudian menentukan matriks solusi ideal positif dan solusi ideal negatif, menghitung separasi dan kedekaan terhadap solusi ideal positif, dan meranking alternatif. Hasil analisis digunakan sebagai dasar rekomendasi untuk perusahaan agar dilakukan perbaikan pada pengambilan keputusan dalam pemilihan strategi pemasaran yang digunakan.

3.5. Diagram Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan dalam pemecahan masalah tersebut dapat dilihat dalam diagram alir penelitian sebagai berikut:



Penjelasan dari masing-masing tahapan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi Objek Penelitian

Pada tahap ini peneliti melakukan observasi pada perusahaan untuk memastikan bahwa penelitian ini bisa terlaksana dan aspek-aspek yang terkait tidak ada masalah dengan berlangsungnya penelitian ini.

2. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan dan mengidentifikasi masalah dari informasi awal yang didapatkan, pada strategi pemasaran di perusahaan.

3. Menentukan Tujuan Penelitian

Pada tahap ini peneliti menentukan tujuan penelitian yang sesuai dengan masalah perusahaan.

4. Melakukan Penelitian

Pada tahap ini peneliti melakukan penelitian pada objek yang sudah ditentukan sebelumnya. Peneliti mengumpulkan data untuk diolah dengan metode yang sudah ditentukan. Peneliti menerapkan metode ANP, SWOT dan TOPSIS yang sudah di pilih, dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi Kriteria

Pada tahap ini mencari kriteria yang sesuai dengan permasalahan pada perusahaan dengan mencari literatur mengenai kriteria-kriteria yang cocok untuk dijadikan bahan penentuan strategi pemasaran.

b. Ketergantungan Kriteria

Pada tahap ini, setelah didapatkan kriteria dan subkriteria melalui wawancara dengan pengambil keputusan perusahaan, selanjutnya menyebarkan kuisioner untuk menilai menentukan ada tidaknya hubungan saling ketergantungan antar kriteria dan subkriteria.

c. Matriks Perbandingan Berpasangan

Pada tahap selanjutnya, menentukan kelompok yang akan dibandingkan sesuai kriteria kontrol dengan membandingkan elemen kriteria dengan kriteria dan elemen subkriteria dengan subkriteria. Untuk skala perbandingan menggunakan skala numerik ANP berdasarkan Yuksel dan Dagdeviren (2007). Setelah semua perbandingan selesai dibuat, maka menghitung vektor bobot prioritas, indeks konsistensi (CI), dan *Consistency Ratio* (CR), jika $CI < 0,1$ maka penilaian dianggap konsisten.

d. Menentukan Bobot Kepentingan

Tahap ini vektor prioritas yang berasal dari matriks perbandingan berpasangan dimasukkan sebagai inputan dari supermatriks, hasil dari matriks tersebut adalah supermatrik yang tidak tertimbang (*unweighted supermatrix*), supermatrik tertimbang (*weighted supermatrix*) dan *limit supermatrix*.

e. Pengumpulan data SWOT

Tahap ini adalah tahap untuk mengumpulkan data yang merepresentasikan segala kelemahan, kekurangan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

f. Analisis SWOT

Tahap ini merupakan tahap pengolahan data yang sudah didapatkan dari pengumpulan data SWOT, yang bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek dari kondisi yang dimiliki oleh perusahaan

g. Membuat matriks SWOT

Pada tahapan ini dilakukan *brainstorming* guna mendapatkan kesepakatan dalam pembentukan alternatif yang bertujuan untuk dinilai ketepatannya untuk diterapkan sebagai strategi pemasaran.

h. Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot

Tahap ini adalah menentukan matriks keputusan ternormalisasi terbobot guna mendapatkan inputan data untuk diolah ditahapan selanjutnya.

i. Menentukan matriks solusi ideal positif dan solusi ideal negatif

Tahap ini dilakukan seleksi data untuk mencari data maksimal dan minimal yang ideal pada setiap kriteria dari alternatif.

j. Menghitung Separasi

Tahap ini adalah menghitung jarak setiap solusi ideal positif dan negatif ke titik tengah, untuk mengetahui detail masing-masing jarak dari solusi.

k. Meranking/Mencari Hasil

Tahap ini adalah menghitung hasil dari setiap jarak solusi ideal positif dan negatif, kemudian diranking setiap alternatif dari nilai terbesar sampai yang terkecil.

5. Analisa dan Pembahasan

Tahap ini peneliti melakukan analisa dan pembahasan pada penelitian yang sudah dilakukan

6. Kesimpulan dan Saran

Menarik kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.1.1. Penentuan Kriteria

Wu, dkk. (2010), menyatakan dalam jurnalnya dengan judul “*Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS*” yang diterbitkan oleh Int. J. Production Economics, bahwasannya dalam menentukan strategi pemasaran ada 5 kriteria dan 14 subkriteria yang digunakan sebagai gambaran kondisi perusahaan yang mempengaruhi dalam penentuan strategi pemasaran. Pada penelitian ini, kriteria yang digunakan dilakukan uji kesesuaian, dengan memberikan kuesioner terlebih dahulu terhadap pihak pengambil keputusan yang bersangkutan, untuk mendapatkan kepastian bahwa kriteria yang digunakan sesuai.

Tahap penentuan kriteria dan subkriteria yang penting bagi perusahaan dengan cara menambahkan kriteria-subkriteria pada kolom yang telah disediakan. Pengisian kuesioner dilakukan oleh empat *expertise* yang memegang jabatan sebagai manajer produksi, marketing dan sales, finance dan operational, serta HRD. Pemilihan keempat orang ini didasarkan atas keterkaitannya terhadap pengambilan keputusan yang diambil oleh perusahaan. Adapun hasil penentuan kriteria dan subkriteria yang dianggap penting dan diperhatikan bagi perusahaan dari kuesioner ke-1 yang telah disebarkan adalah sebagai berikut:

Tabel.4.1. Kriteria dan Subkriteria

No	Kriteria	Subkriteria
1	Managerial Capabilities	Keadaan Finansial
		Keefektifan Manajemen SDM
		Manajemen Operasi yang Baik
2	Customer Linking Capabilities	Tingkat layanan konsumen
		Hubungan dengan key target customer
		Memahami kebutuhan konsumen
		Membangun hubungan dengan konsumen
3	Market Innovation Capabilities	Kemampuan meluncurkan produk baru
		Proses pengembangan produk yang efektif
4	Human Resource Asset	Tingkat kepuasan kerja karyawan
		Tingkat retensi karyawan
5	Reputational Asset	Brand dan reputasi
		Kredibilitas

Dapat dilihat pada rekapan hasil dari kuesioner ke-1 tersebut diatas penentuan kriteria dan subkriteria adalah hasil dari pengisian yang dianggap penting oleh pengambil keputusan di perusahaan.

4.1.2. Penentuan Alternatif

Pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan selama ini, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan manajer HRD, memiliki beberapa strategi yang sudah dilakukan, diantaranya adalah promosi (pameran dan iklan), melakukan kemitraan, dan membuka fasilitas *caffé* sekaligus toko di lingkungan perusahaan.

Untuk mendapatkan alternatif yang sesuai dengan perusahaan, maka dilakukanlah pengumpulan data yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Pada pengumpulan data ini, digunakan metode SWOT yang dianggap mampu mewadahi informasi dari kondisi perusahaan, serta bisa

digunakan untuk menganalisis data yang didapatkan, dan kemudian juga mampu digunakan untuk membuat alternatif dari kondisi yang dimiliki perusahaan. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, maka dari itu dianggap perlu untuk melakukan wawancara dengan manajer HRD pada perusahaan.

Pada wawancara yang dilakukan dengan manajer HRD, didapatkan data kelebihan, kelebihan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan, kemudian dilakukan *brainstorming* untuk mendapatkan ide yang akan digunakan sebagai alternatif. Selanjutnya dilakukan perumusan alternatif yang akan diterapkan dengan menggunakan metode SWOT untuk kemudian di sepakati. Data yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan

- Masyarakat atau konsumen penasaran dengan produk rumah warna
- Masyarakat atau konsumen berani mencoba produk lokal
- Rata-rata konsumen suka dengan desain dari produk

2. Kekurangan

- Harga produk mempunyai jarak harga yang tidak terlalu signifikan dengan produk yang sudah mempunyai nama.
- Produk masih asing dimasyarakat
- Kurang percayanya konsumen terhadap produk

3. Peluang

- Masyarakat atau konsumen mau mencoba barang baru
- Konsumen cenderung memilih produk yang murah

- Konsumen suka menghabiskan waktu dihari libur dengan berjalan-jalan di mall (Ambarukmo Plaza dan Malioboro mall)

4. Ancaman

- Banyak perusahaan yang bergelut di industri yang sama
- Masyarakat atau konsumen masih kurang dalam pemahaman produk
- Permintaan yang tak menentu

Dari data yang didapatkan pada wawancara, dibuatlah matriks alternatif SWOT strategi pemasaran, dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi pada perusahaan dalam strategi pemasaran. Berikut adalah tabel alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT:

Tabel 4.2. Alternatif SWOT Strategi Pemasaran

Internal Eksternal	<u>Strengths (S)</u>	<u>Weakness (W)</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat atau konsumen penasaran dengan produk rumah warna 2. Masyarakat atau konsumen berani mencoba produk lokal 3. Rata-rata konsumen suka dengan desain dari produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk mempunyai jarak harga yang tidak terlalu signifikan dengan produk yang sudah mempunyai nama. 2. Produk masih asing dimasyarakat 3. Kurang percayanya konsumen terhadap produk
<u>Opportunities (O)</u>	<u>Strategi (SO)</u>	<u>Strategi (WO)</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat atau konsumen mau mencoba barang baru 2. Konsumen cenderung memilih produk yang murah 3. Konsumen suka menghabiskan waktu dihari libur dengan berjalan-jalan di mall 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbanyak kemitraan untuk memperluas jangkauan pasar (S1, S2, O1, O3) → Alternatif 4 2. Memperbanyak toko untuk memperluas jangkauan pasar (S1, S3, O2, O3) → Alternatif 3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunkan harga produk (W1, O2) → Alternatif 7 2. Memberikan diskon pada setiap event (W1, W3, O1, O3) → Alternatif 8
<u>Threats (T)</u>	<u>Strategi (ST)</u>	<u>Strategi (WT)</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak perusahaan yang bergelut di industri yang sama 2. Masyarakat atau konsumen masih kurang dalam pemahaman produk 3. Permintaan yang tak menentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memproduksi lebih semua produk karena permintaan yang tak menentu (S1, S2, S3, T3) → Alternatif 1 2. Memperbanyak stock produk yang hanya diminati pasar (S1, S3, T3) → Alternatif 2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbanyak promosi untuk mengenalkan dan menambah minat konsumen (W2, W3, T1, T2) → Alternatif 5 2. Meningkatkan kualitas produk untuk mendapatkan kepercayaan konsumen (W2, W3, T1, T2) → Alternatif 6

4.1.3. *Analytic Network Process (ANP)*

4.1.3.1. Konstruksi Model

Untuk membuat model ANP, diperlukan kriteria dan subkriteria yang akan dinilai bobotnya. Selain itu, diperlukan juga identifikasi hubungan antar subkriteria. Untuk mengidentifikasi hal tersebut, disebarakan kuesioner ke-2 dengan responden yang sama pada kuesioner ke-1. Kuesioner ke-2 ini bertujuan menentukan ada atau tidaknya pengaruh setiap subkriteria pada subkriteria lainnya.

Tabel 4.3 keterangan Simbol yang Digunakan untuk Tabel 4.4

Simbol	Keterangan	Simbol	Keterangan
1	<i>Managerial Capabilities</i>	A	Kondisi Finansial
2	<i>Customer Linking Capabilities</i>	B	Keefektifan Manajemen SDM
3	<i>Market Innovation Capabilities</i>	C	Manajemen Operasi yang baik
4	<i>Human Resource Asset</i>	D	Tingkat Layanan Konsumen
5	<i>Reputation Asset</i>	E	Hubungan dengan Key target custemer
		F	Memahami kebutuhan konsumen
		G	Membangun hubungan dengan konsumen
		H	Membina hubungan dengan konsumen
		I	Kemampuan meluncurkan produk baru
		J	Proses pengembangan produk yang efektif
		K	Tingkat kepuasan kerja karyawan
		L	Tingkat retensi karyawan
		M	Brand dan reputasi
		N	kredibilitas

Tabel 4.4. Subkriteria yang Saling Mempengaruhi

		1			2					3		4		5	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	A	■								■	■			■	■
	B	■	■									■			
	C	■		■						■		■			
2	D				■	■	■	■	■					■	■
	E					■								■	■
	F						■							■	
	G							■						■	
3	H								■					■	
	I	■								■				■	■
4	J	■									■			■	
	K											■			
5	L	■										■	■		
	M	■												■	■
	N													■	■

Pada tabel 4.4, dapat dilihat kotak berwarna kuning menunjukkan terdapat pengaruh antar elemen, pengaruh diatas diklasifikasikan menjadi 2, yakni *Inner Depedence* (dalam satu kriteria) dan *Outer Depedence* (antar kriteria).

1. Hubungan *Inner Depedence*.

Pada tabel diatas terlihat bahwa dalam kriteria *Managerial Capabilities* (1) terjadi interaksi pengaruh di dalam *cluster*, yaitu pada subkriteria kondisi finansial (A) mempengaruhi subkriteria Manajemen SDM yang efektif (B) dan Manajemen Operasional yang baik (C).

Terlihat juga bahwa dalam kriteria *Customer Linking Capabilities* (2) terjadi interaksi pengaruh di dalam *cluster*, setiap subkriteria (D, E,

F, G, H) mempengaruhi subkriteria lainnya (D, E, F, G, H). Hal ini membuktikan pengaruh setiap subkriteria terhadap kriteria lainnya.

Untuk kriteria *Market Innovation Capabilities* (3) diatas, terlihat bahwa terjadi interaksi pengaruh di dalam *cluster*, yaitu pada subkriteria kemampuan meluncurkan produk baru (I) dan subkriteria proses pengembangan produk yang efektif (J). Pada dua subkriteria tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

Pada kriteria *Human Resource Asset* (4), terlihat bahwa terjadi satu interaksi pengaruh di dalam *cluster*, yaitu pengaruh yang diberikan oleh subkriteria tingkat kepuasan kerja karyawan (K) terhadap subkriteria tingkat retensi karyawan (L), begitupun sebaliknya. Pada dua subkriteria tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

Pada kriteria *Reputation Asset* (5), terlihat bahwa terjadi satu interaksi pengaruh di dalam *cluster*, yaitu pengaruh yang diberikan oleh subkriteria brand dan reputasi (M) terhadap subkriteria kredibilitas (N), begitupun sebaliknya. Pada dua subkriteria tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

2. Hubungan *Outer Dependence*

Hubungan *outer dependence* pada kriteria *Managerial Capabilities* (1), dapat dilihat pada kolom 1 (berlatar merah). Dapat dilihat bahwa subkriteria pada kriteria '*Managerial Capabilities*' dipengaruhi oleh subkriterianya sendiri dan dipengaruhi oleh kedua

subkriteria kriteria '*Market Innovation Capabilities*', '*Human Resource Asset*' dan '*Reputation Asset*' pada baris 3, 4 dan 5.

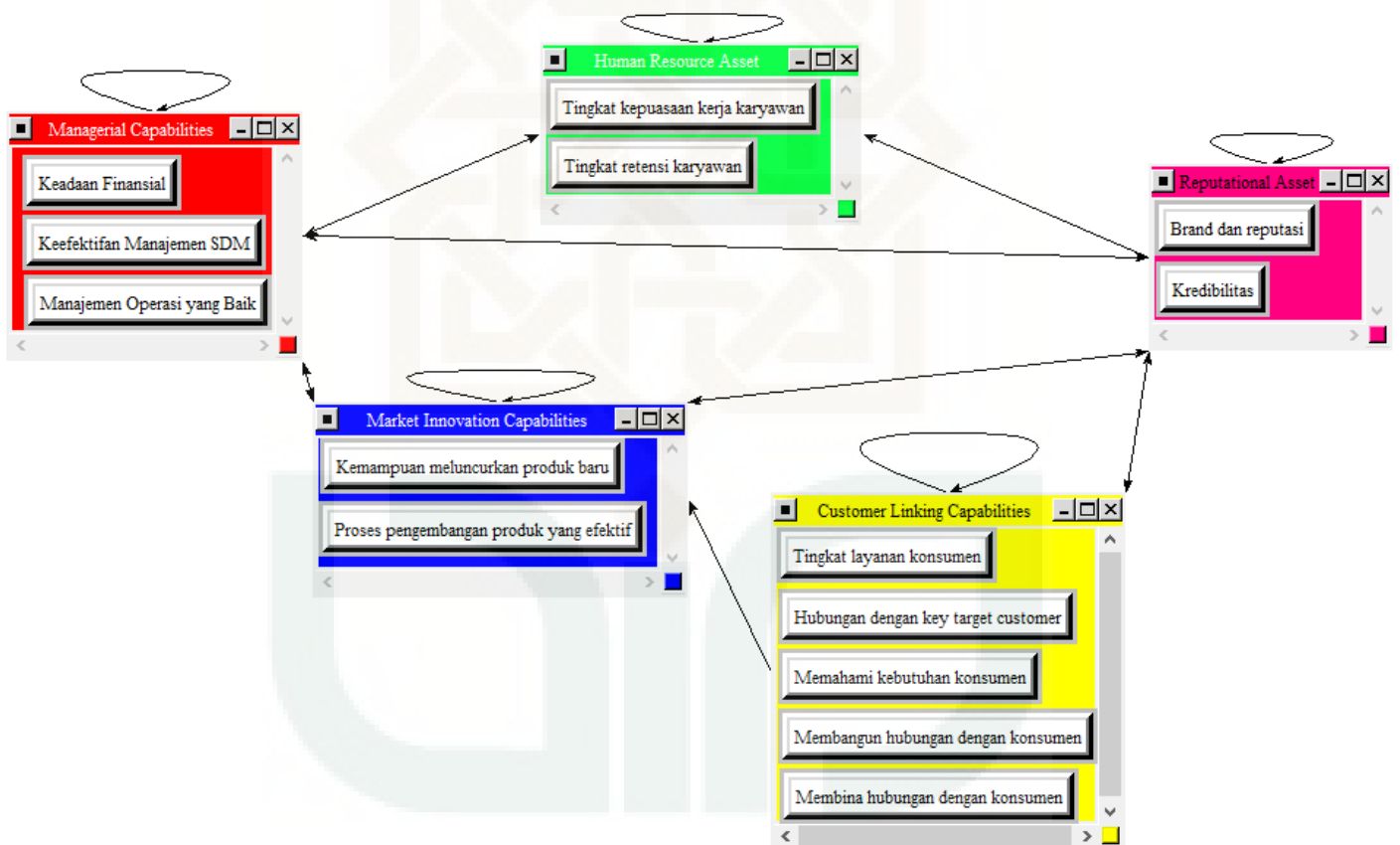
Hubungan *outer dependence* pada kriteria *Customer Linking Capabilities* (2), dapat dilihat pada kolom 2 (berlatar hijau). Subkriteria pada kriteria ini dipengaruhi oleh subkriteria dalam kriteria yang sama di baris ke 2 dan kriteria '*Reputation Asset*' pada baris ke 5.

Hubungan *outer dependence* pada kriteria *Market Innovation Capabilities* (3), dapat dilihat pada kolom 3 (berlatar orange). Subkriteria pada kriteria *Market Innovation Capabilities* (3), hanya tidak dipengaruhi oleh subkriteria pada kriteria '*Human Resource Asset*' pada baris ke 4, sehingga subkriteria pada kriteria '*Market Innovation Capabilities*', sangat terpengaruh terhadap kriteria lain.

Hubungan *outer dependence* pada kriteria *Human Resource Asset* (4), dapat dilihat pada kolom 4 (berlatar biru). Subkriteria pada kriteria *Human Resource Asset* (4), dipengaruhi subkriteria pada kriteria yang sama pada baris ke 4, dan kriteria '*managerial Capabilities*' pada baris pertama dan kriteria '*Reputation Asset*' pada baris ke 5.

Hubungan *outer dependence* pada kriteria *Reputation Asset* (5), dapat dilihat pada kolom 5 (berlatar coklat). Subkriteria pada kriteria ini dipengaruhi oleh subkriteria yang ada pada kriteria di baris ke 1, 2, 3 dan 5. Kriteria dan subkriteria pada '*Reputation Asset*' hanya tidak dipengaruhi oleh subkriteria pada kriteria '*Human Resource Asset*' di baris ke 4.

Setelah diperoleh kriteria dan subkriteria yang dipergunakan untuk pengambilan keputusan strategi pemasaran terbaik serta hubungan dari setiap kriteria dan subkriteria, dapat dilakukanlah pembentukan model ANP dengan menggunakan *software Super Decision*. Berikut ini adalah konstruksi yang dibuat berdasarkan model kuesioner ke-2:



Gambar 4.1. Model jaringan ANP Strategi Pemasaran

Pada gambar 4.1 terlihat bahwasanya setiap kriteria dan subkriterianya saling berhubungan, anak panah melingkar menunjukkan hubungan saling ketergantungan subkriteria dalam satu kelompok

(*inner dependency*), sedangkan anak panah bolak-balik lurus menunjukkan hubungan saling ketergantungan antar subkriteria antar kelompok (*outer dependency*).

Selain itu gambar tersebut juga menunjukkan bahwa subkriteria saling mempengaruhi meskipun dalam satu kriteria yang sama. Kriteria yang saling mempengaruhi adalah *Managerial Capabilities* saling berpengaruh dengan *Market Innovation Capabilities*, *Human Resource Asset*, dan *Reputation Asset*. Kriteria *Market Innovation Capabilities* saling mempengaruhi dengan *Managerial Capabilities* dan *Reputation Asset*, serta dipengaruhi oleh *Customer Linking Capabilities*. Kriteria *Customer Linking Capabilities* hanya dipengaruhi oleh *Reputation Asset*, dan mempengaruhinya serta mempengaruhi *Market Innovation Capabilities*. Kriteria *Human Resource Asset* saling mempengaruhi dengan *Managerial Capabilities* dan *Reputation Asset*. Sedangkan kriteria *Reputation Asset* saling mempengaruhi dengan empat kriteria lainnya.

4.1.3.2. Matriks Perbandingan Berpasangan

Untuk membuat matriks perbandingan berpasangan maka dilakukanlah penyebaran kuesioner ke-3 pada responden yang sama dengan kuesioner sebelumnya. Pada kuesioner ke-3 ini responden diminta menilai pengaruh dari setiap kriteria dan subkriteria dengan yang lainnya.

Pendekatan yang digunakan untuk memberi penilaian terhadap kuesioner ke-3, menggunakan skala numerik ANP jelaskan oleh berdasarkan skala perbandingan berpasangan ANP menurut Figueira, dkk (2005) seperti yang sudah dibahas pada landasan teori di bab dua pada tabel 2.2. Dengan definisi 1 (sama penting), 3 (sedikit lebih penting), 5 (lebih penting), 7 (sangat lebih penting), 9 (mutlak lebih penting). Adapun untuk contoh pengambilan data dapat dilihat pada lampiran 1.

Setelah seluruh responden memberi penilaian, langkah selanjutnya adalah mencari nilai rata-rata atas setiap penilaian. Hal ini diperlukan karena hanya ada satu nilai yang dimasukkan ke dalam model *Super Decision*. Rata-rata yang digunakan adalah nilai *geometric mean*.

Tabel 4.5. Rata-rata Penilaian Perbandingan Berpasangan Subkriteria

Kriteria : Managerial Capabilities					
	Kondisi Finansial	Manajemen SDM yang efektif	Manajemen Operasi yang baik		
Kondisi Finansial	1.00	1.3161	1.3161		
Manajemen SDM yang efektif		1.00	1.7321		
Manajemen Operasi yang baik			1.00		
Kriteria : Customer Linking Capabilities					
	Tingkat layanan konsumen	Hubungan dengan key target customer	Memahami kebutuhan konsumen	Membangun hubungan dengan konsumen	Membina hubungan dengan konsumen
Tingkat layanan konsumen	1.00	2.2795	1.3161	1.7321	1.3161
Hubungan dengan key target customer		1.00	1.4953	1.3161	1.3161
Memahami kebutuhan konsumen			1.00	1.9680	1.3161
Membangun hubungan dengan konsumen				1.00	1.4953
Membina hubungan dengan konsumen					1.00
Kriteria : Market Innovation Capabilities					
	Kemampuan meluncurkan produk baru	Proses pengembangan produk yang efektif			
Kemampuan meluncurkan produk baru	1.00	1.7321			
Proses pengembangan produk yang efektif		1.00			
Kriteria : Human Resource Asset					
	Tingkat kepuasan kerja karyawan	Tingkat retensi karyawan			
Tingkat kepuasan kerja karyawan	1.00	1.00			
Tingkat retensi karyawan		1.00			
Kriteria : Reputational Asset					
	Brand dan reputasi	Kredibilitas			
Brand dan reputasi	1.00	1.00			
Kredibilitas		1.00			

Tabel 4.6. Rata-rata Penilaian Perbandingan Berpasangan Kriteria

Bobot Kriteria	I/J	<i>Managerial Capabilities</i>	<i>Customer Lingking Capabilities</i>	<i>Market Innovation Capabilities</i>	<i>Human Resource Asset</i>	<i>Reputational Asset</i>
<i>Managerial Capabilities</i>		1.00	1.3161	1.3161	1.3161	1.3161
<i>Customer Lingking Capabilities</i>			1.00	1.7321	1.731	1.7321
<i>Market Innovation Capabilities</i>				1.00	1.3161	1.00
<i>Human Resource Asset</i>					1.00	1.3161
<i>Reputational Asset</i>						1.00

Pada *software Super Decision*, nilai yang dimasukkan adalah nilai yang diberi warna kuning. Hal ini karena setiap matriks perbandingan bersifat kebalikan, artinya jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan dengan elemen j, maka j memiliki kebalikannya ketika dibandingkan dengan elemen i. Karena nilai yang didapat berupa pecahan decimal hasil rata-rata *geometric*, maka akan lebih mudah jika pada *software* digunakan tipe “matriks” ketika memasukkan data. Contoh input data pada *software Super Decision* dapat dilihat pada tabel 4.6.

4.1.3.3. Rasio Konsistensi

Untuk memastikan bahwa matriks perbandingan konsisten, maka harus dilakukan pengecekan data yang dimasukkan. Suatu matriks perbandingan berpasangan dikatakan konsisten jika nilai $CR \leq 0,1$ (CR tidak lebih atau kurang dari sama dengan 0,1).

Didasarkan dari hasil perhitungan *consistency ratio* untuk perbandingan antar kriteria (gambar 4.3), nilai *consistency ratio* adalah

0,01646 dimana $CR \leq 0,1$, artinya pernyataan yang diberikan responden adalah konsisten, konsisten dapat diartikan sebagai jawaban responden yang mempunyai keyakinan atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap penilaian perbandingan berpasangan, maka dapat dilakukan perhitungan tahap selanjutnya yaitu menghitung bobot kepentingan dan apabila jawaban responden tidak konsisten maka harus mengulang proses penyebaran kuesioner tersebut untuk mendapatkan jawaban yang konsisten dari responden. Gambar 4.2. menunjukkan inputan data untuk mengetahui rasio konsistensi apakah konsisten atau tidak.

Inconsistency	Human Reso~	Managerial~	Market In~	Reputation~
Customer ~	↑ 1.7321	← 1.3161	← 1.7321	← 1.7321
Human Reso~		← 1.3161	← 1.3161	← 1.3161
Managerial~			← 1.3161	← 1.3161
Market In~				← 1

Gambar 4.2. Input Data Kuesioner Pada *Software Super Decision*

Inconsistency: 0.01646		
Customer ~	<div style="width: 23.236%; background-color: blue;"></div>	0.23236
Human Res~	<div style="width: 26.212%; background-color: blue;"></div>	0.26212
Manageria~	<div style="width: 19.315%; background-color: blue;"></div>	0.19315
Market In~	<div style="width: 15.619%; background-color: blue;"></div>	0.15619
Reputatio~	<div style="width: 15.619%; background-color: blue;"></div>	0.15619

Gambar 4.3. Pengecekan Konsistensi

4.1.3.4. Bobot Kepentingan

Setelah seluruh data nilai perbandingan dimasukkan, maka diperoleh *unweighted matrix*, *weighted matrix*, dan *limit matrix*. Nilai pada *limit matrix* merupakan nilai prioritas yang menunjukkan bobot kriteria sedangkan untuk nilai prioritas output *super decision* menunjukkan nilai setiap subkriteria pada *cluster* dan global, untuk nilai kriteria *Managerial Capabilities* didapatkan nilai bobot sebesar 0.19315 sedangkan untuk bobot subkriteria Kondisi Finansial pada *cluster* tersebut sebesar 0.61838 untuk global sebesar 0.18121, begitupun seterusnya, untuk melihat bobot terbesar atau yang paling diutamakan dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran adalah dengan melihat angka yang mendekati 1.

Tabel 4.7. Bobot Kriteria dan Subkriteria

No	Kriteria	Bobot Kriteria	Subkriteria	Bobot Subkriteria	
				Pada Cluster	Global
1	<i>Managerial Capabilities</i>	0,19315	Keadaan Finansial	0,61838	0,18121
			Keefektifan Manajemen SDM	0,34129	0,10001
			Manajemen Operasi yang Baik	0,04033	0,01182
2	<i>Customer Linking Capabilities</i>	0,23236	Tingkat layanan konsumen	0,13172	0,00868
			Hubungan dengan key target customer	0,23126	0,01523
			Memahami kebutuhan konsumen	0,17029	0,01122
			Membangun hubungan dengan konsumen	0,23516	0,01549
			Membina hubungan dengan konsumen	0,23156	0,01525
3	<i>Market Innovation Capabilities</i>	0,15619	Kemampuan meluncurkan produk baru	0,56777	0,08365
			Proses pengembangan produk yang efektif	0,43223	0,06368
4	<i>Human Resource Asset</i>	0,26212	Tingkat kepuasan kerja karyawan	0,58147	0,20332
			Tingkat retensi karyawan	0,41853	0,14635
5	<i>Reputational Asset</i>	0,15619	Brand dan reputasi	0,52537	0,0757
			Kredibilitas	0,47463	0,06839

4.1.4. Penentuan Strategi Pemasaran

4.1.4.1. Matriks Keputusan

Untuk menentukan strategi pemasaran, telah dilakukan uji kriteria dan subkriteria, serta telah dilakukan penentuan bobot dari masing-masing kriteria dan subkriteria. Kemudian, juga dilakukan pembentukan alternatif dari metode SWOT, yang pada sebelumnya telah dilakukan wawancara guna mendapatkan faktor-faktor yang bersangkutan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai *input*-an matriks SWOT.

Untuk langkah selanjutnya dilakukan penilaian dan perankingan setiap alternatif yang dibuat guna mendapatkan alternatif yang sesuai dan terbaik bagi perusahaan. Metode TOPSIS dipilih karena merupakan metode yang paling sesuai dalam menentukan perankingan alternatif.

Langkah awal dari metode TOPSIS adalah membuat matriks keputusan. Untuk mendapatkan matriks keputusan, maka sebelumnya dilakukanlah penyebaran kuesioner ke-4 yakni kuesioner *judgment*, yang respondennya sama dengan responden sebelumnya.

Pada lagkah awal ini didapatkan hasil seperti dalam tabel 4.8, yang merupakan hasil kalkulasi dari 4 responden, dan mengambil rata-ratanya sebagai matriks keputusan.

Tabel 4.8. Matriks Keputusan

alternatif	Matrik keputusan													
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10	SC11	SC12	SC13	SC14
A1	2,71081	3,46410	3,72242	3,66284	3,46410	4,22949	2,91295	3,46410	2,44949	2,21336	1,68179	2,44949	3,72242	3,22371
A2	4,22949	3,93598	2,63215	3,46410	3,72242	3,22371	2,44949	3,13017	2,21336	2,71081	2,21336	2,71081	3,46410	2,71081
A3	3,08007	3,22371	3,22371	3,46410	3,66284	2,71081	2,71081	2,91295	3,22371	3,00000	2,44949	2,63215	3,72242	3,72242
A4	3,13017	3,72242	3,22371	3,93598	3,93598	3,46410	4,16179	3,22371	2,44949	2,44949	3,72242	3,13017	4,22949	4,22949
A5	2,91295	3,00000	2,44949	2,71081	3,22371	2,44949	3,66284	2,91295	3,72242	3,22371	2,44949	2,05977	3,22371	3,72242
A6	3,93598	3,93598	3,46410	3,72242	4,16179	4,22949	4,22949	4,47214	4,22949	3,46410	3,22371	3,13017	4,72871	4,47214
A7	2,91295	2,91295	3,22371	3,72242	3,22371	3,72242	3,72242	3,46410	2,63215	2,91295	2,21336	1,86121	2,91295	3,22371
A8	2,37841	2,71081	3,13017	3,46410	3,72242	2,71081	3,93598	3,72242	3,22371	3,46410	2,44949	2,71081	3,72242	3,22371

4.1.4.2. Matriks Keputusan Ternormalisasi

Pada langkah ke-2 dari metode TOPSIS adalah menentukan matriks keputusan Ternormalisasi, dengan rumus (2.5) pada landasan teori. Setiap nilai alternatif dari masing-masing subkriteria dilakukan pengolahan dengan rumusan seperti di atas, sehingga mendapatkan hasil seperti di dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9. Matriks Keputusan Ternormalisasi

alternatif	Matrik keputusan Ternormalisasi													
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10	SC11	SC12	SC13	SC14
A1	0,29819	0,36103	0,41681	0,36634	0,33532	0,43923	0,29158	0,35538	0,28032	0,26431	0,22703	0,33051	0,35065	0,31592
A2	0,46525	0,41021	0,29473	0,34646	0,36032	0,33478	0,24519	0,32112	0,25330	0,32371	0,29879	0,36577	0,32631	0,26565
A3	0,33881	0,33597	0,36096	0,34646	0,35455	0,28152	0,27134	0,29884	0,36892	0,35825	0,33066	0,35515	0,35065	0,36479
A4	0,34433	0,38795	0,36096	0,39366	0,38099	0,35975	0,41658	0,33072	0,28032	0,29251	0,50250	0,42235	0,39841	0,41448
A5	0,32043	0,31266	0,27427	0,27112	0,31205	0,25438	0,36664	0,29884	0,42599	0,38496	0,33066	0,27792	0,30367	0,36479
A6	0,43297	0,41021	0,38788	0,37230	0,40285	0,43923	0,42336	0,45879	0,48402	0,41367	0,43518	0,42235	0,44544	0,43826
A7	0,32043	0,30359	0,36096	0,37230	0,31205	0,38657	0,37260	0,35538	0,30122	0,34785	0,29879	0,25113	0,27440	0,31592
A8	0,26163	0,28252	0,35049	0,34646	0,36032	0,28152	0,39398	0,38188	0,36892	0,41367	0,33066	0,36577	0,35065	0,31592

4.1.4.3. Perhitungan Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot

Setelah didapatkan matriks keputusan yang ternormalisasi, maka dilakukan lah pembobotan pada masing-masing item, bobot dari masing masing subkriteria dikalikan dengan setiap nilai alternatif dari masing-masing subkriteria.

Rumusan yang digunakan pada tahap ke-3 dengan metode TOPSIS ini adalah seperti yang sudah dijelaskan pada landasan teori di bab dua dengan rumus (2.6). Dari hasil pengolahan data tahap ke-3 ini didapatkan hasil seperti pada tabel 4.10, yang menunjukkan matriks keputusan ternormalisasi yang sudah terbobot.

Tabel 4.10. Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot

alternatif	Matrik Keputusan Ternormalisasi Terbobot													
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10	SC11	SC12	SC13	SC14
A1	0,05403	0,03611	0,00493	0,00318	0,00511	0,00493	0,00452	0,00542	0,02345	0,01683	0,04616	0,04837	0,02654	0,02161
A2	0,08431	0,04102	0,00348	0,00301	0,00549	0,00376	0,00380	0,00490	0,02119	0,02061	0,06075	0,05353	0,02470	0,01817
A3	0,06140	0,03360	0,00427	0,00301	0,00540	0,00316	0,00420	0,00456	0,03086	0,02281	0,06723	0,05198	0,02654	0,02495
A4	0,06239	0,03880	0,00427	0,00342	0,00580	0,00404	0,00645	0,00504	0,02345	0,01863	0,10217	0,06181	0,03016	0,02835
A5	0,05806	0,03127	0,00324	0,00235	0,00475	0,00285	0,00568	0,00456	0,03563	0,02451	0,06723	0,04067	0,02299	0,02495
A6	0,07846	0,04102	0,00458	0,00323	0,00614	0,00493	0,00656	0,00700	0,04049	0,02634	0,08848	0,06181	0,03372	0,02997
A7	0,05806	0,03036	0,00427	0,00323	0,00475	0,00434	0,00577	0,00542	0,02520	0,02215	0,06075	0,03675	0,02077	0,02161
A8	0,04741	0,02825	0,00414	0,00301	0,00549	0,00316	0,00610	0,00583	0,03086	0,02634	0,06723	0,05353	0,02654	0,02161

4.1.4.4. Penentuan Solusi Ideal Positif dan Solusi Ideal Negatif

Tahap ke-4 adalah menentukan solusi ideal positif dan solusi ideal negatif,. Dalam menentukan solusi ideal positif atau A +, setiap nilai alternatif pada sebuah subkriteria dicari bobot terbesarnya dengan tanda nilai tertinggi. Sedangkan dalam menentukan solusi ideal negatif dengan cara memilih nilai bobot terkecil dalam setiap alternatif pada sebuah subkriteria. Hasil dari langkah ke-4 ini, ditunjukkan pada tabel 4.11, seperti berikut:

Tabel 4.11. Solusi Ideal Positif (A+) dan Solusi Ideal Negatif (A-)

Solusi Ideal	Menentukan Solusi Ideal Positif (A+) dan Solusi Ideal Negatif (A-)													
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10	SC11	SC12	SC13	SC14
A+	0,08431	0,04102	0,00493	0,00342	0,00614	0,00493	0,00656	0,00700	0,04049	0,02634	0,10217	0,06181	0,03372	0,02997
A-	0,04741	0,02825	0,00324	0,00235	0,00475	0,00285	0,00380	0,00456	0,02119	0,01683	0,04616	0,03675	0,02077	0,01817

4.1.4.5. Perhitungan Separasi (Jarak Solusi Ideal)

Tahapan ke-5 pada metode TOPSIS ini adalah menghitung separasi atau jarak setiap matriks alternatif dengan solusi ideal. Untuk menentukan jarak alternatif dengan solusi ideal, yakni dengan rumus (2.9) untuk D_i^+ dan rumus (2.10) untuk D_i^- , seperti yang sudah dijelaskan pada bab dua di landasan teori. Hasil dari perhitungan langkah Ke-4 ini ditunjukkan pada tabel 4.12, sebagai berikut:

Tabel 4.12. Jarak Solusi Ideal Positif (D^+) dan Jarak Solusi ideal Negatif (D^-)

alternatif	Menghitung Separasi	
	Jarak dengan Solusi Ideal Positif (D^+)	Jarak dengan solusi Ideal Negatif (D^-)
A1	0,06905	0,01732
A2	0,04926	0,04528
A3	0,04577	0,03333
A4	0,02925	0,06567
A5	0,05134	0,03007
A6	0,01489	0,06587
A7	0,06034	0,01989
A8	0,05508	0,03104

4.1.4.6. Penentuan Alternatif Terbaik

Pada tahap ke-6, dilakukan perhitungan guna mendapatkan nilai kedekatan dari setiap alternatif terhadap solusi ideal, yang disimbolkan dengan huruf “V”. Untuk mendapatkan nilai V, dilakukan perhitungan dengan rumus (2.11), seperti yang sudah dijelaskan pada bab dua di landasan teori. Nilai dari kedekatan setiap alternatif menunjukkan lebih besar dari pada 0, dan lebih kecil dari pada

1, sehingga semua alternatif dinyatakan memenuhi syarat, seperti ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13. Nilai Perefensi Setiap Alternatif

Alternatif	Menentukan Nilai Perefensi Setiap Alternatif
	Kedekatan Setiap Alternatif Terhadap Solusi Ideal (V)
A1	0,20051
A2	0,47899
A3	0,42133
A4	0,69186
A5	0,36936
A6	0,81560
A7	0,24794
A8	0,36041

4.1.4.7. Perankingan Setiap Alternatif

Pada tahap ke-7, atau tahap terakhir metode TOPSIS, adalah melakukan perankingan guna mendapatkan prioritas strategi yang bisa diterapkan pada perusahaan dari semua alternatif yang memenuhi syarat. Dalam melakukan perankingan presentase terbesar adalah prioritas alternatif yang mempunyai peluang keberhasilan tertinggi.

Dalam menentukan presentase, cara yang digunakan adalah nilai kedekatan alternatif dari solusi ideal dibagi dengan total nilai kedekatan alternatif dari solusi ideal dan dikalikan 100%. Hasil dari perankingan ditahap terakhir ini ditunjukkan pada tabel 4.14. dengan alternatif ke-6 sebagai prioritas karena mendapatkan ranking 1, dan alternatif ke-1 sebagai alternatif terakhir yang digunakan karena mendapatkan ranking ke-8 dari 8 alternatif memenuhi syarat.

Tabel 4.14. Ranking dari Setiap Alternatif

Alternatif	D+	D-	V	Persentasi	Ranking
A1	0,06905	0,01732	0,20051	5,5915%	8
A2	0,04926	0,04528	0,478985	13,3571%	3
A3	0,04577	0,03333	0,421332	11,7493%	4
A4	0,02925	0,06567	0,69186	19,2933%	2
A5	0,05134	0,03007	0,369365	10,3002%	5
A6	0,01489	0,06587	0,815605	22,7441%	1
A7	0,06034	0,01989	0,247936	6,9140%	7
A8	0,05508	0,03104	0,360414	10,0505%	6
TOTAL			3,58601	100,0000%	

4.2. Analisa Data

4.2.1. Penentuan Kriteria dan Subkriteria dengan Metode ANP

Untuk menentukan kriteria dan subkriteria, penelitian ini menggunakan acuan penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan untuk menentukan strategi pemasaran terbaik, penelitian yang dilakukan oleh Wu, dkk (2010) yang berjudul “*Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS*” adalah sumber utama penelitian dalam menentukan kriteria dan subkriteria yang di ajukan sebagai tawaran terhadap manajer HRD. Setelah calon kriteria dan subkriteria yang akan digunakan diajukan, kemudian untuk mendapatkan kesepakatan terhadap kriteria dan subkriteria yang akan digunakan pada kuesioner pertama, peneliti mendiskusikan terlebih dahulu dengan pihak HRD.

Setelah melakukan diskusi dengan HRD, peneliti dapat melakukan penyebaran kuesioner pertama guna mendapatkan kriteria dan subkriteria yang disepakati oleh seluruh pihak pengambil keputusan karena dianggap telah sesuai dan dapat mewakili semua faktor yang terlibat dalam strategi

pemasaran, hasil dari kuesioner pertama ini digunakan sebagai landasan pada kuesioner selanjutnya.

1. Kesepakatan terhadap kriteria dan subkriteria

Hasil dari penyebaran kuesioner ke-1, adalah kesepakatan kriteria dan subkriteria yang akan digunakan dalam penentuan strategi pemasaran. 5 kriteria dan 14 subkriteria yang diajukan tidak ada perubahan, dan dianggap sudah mampu menggambarkan kondisi perusahaan.

Definisi kriteria yang disepakati pada penelitian ini yang sudah dianggap menggambarkan kondisi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Kriteria *Managerial Capabilities* adalah kemampuan pengelolaan terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, dan subkriteria yang telah disepakati adalah kondisi finansial, sumber daya manusia yang baik dan manajemen operasi yang baik.
- b. Kriteria *Customer Linking Capabilities* adalah kemampuan untuk memanfaatkan hubungan dengan pelanggan, dan subkriteria yang telah disepakati adalah tingkat layanan konsumen, hubungan dengan key target konsumen, memahami kebutuhan konsumen, membangun hubungan dengan konsumen dan membina hubungan dengan konsumen.
- c. Kriteria *Market Innovation Capabilities* adalah kemampuan untuk mengembangkan mangsa pasar, subkriteria yang sudah disepakati adalah kemampuan meluncurkan produk baru dan kemampuan meluncurkan produk yang efektif.

- d. Kriteria *Human Resource Asset* adalah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai banyak ide kreatif, dan subkriteria yang disepakati adalah tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat retensi karyawan.
- e. Kriteria *Reputation Asset* adalah nama baik yang dimiliki oleh perusahaan, dan subkriteria yang telah disepakati adalah brand serta reputasi dan kredibilitas.

Dalam penelitian ini kriteria dan subkriteria yang digunakan harus bersangkutan dengan perusahaan sehingga dalam proses penilaiannya akan efektif dan sesuai dengan perusahaan. Sehingga penelitian yang dilakukan tidak sia-sia dan alternatif yang diusulkan bisa diterapkan.

2. Matriks perbandingan berpasangan

Kuesioner ke-3 diisi untuk mendapatkan nilai pengaruh yang akan dijadikan matriks perbandingan yang dilakukan oleh keempat expertise seperti pada kuesioner sebelumnya. Responden diminta untuk memberi nilai pada kuesioner ke-3, dengan skala numerik ANP 1-9. Penggunaan skala ini sudah baik, karena semakin besar skala pengukuran, semakin teliti hasil yang diukur. Kelemahannya adalah karena banyaknya pertanyaan, maka responden cenderung bingung dan jenuh dalam mengisi.

Kuesioner yang telah diisi oleh setiap responden, selanjutnya di uji konsistensinya dengan memasukkan data tersebut pada model ANP di *software Super Decision*. Hal ini untuk memastikan data mentah sudah konsisten, sehingga hasil rata-rata geometris nantinya akan memberikan

hasil yang konsisten juga. Rata-rata geometris digunakan karena nilai yang diberikan responden bersifat perbandingan dan respondennya empat orang, sehingga harus menggunakan data geometric mean.

3. Rasio konsistensi

Dalam peninjauan rasio inkonsistensi pada penelitian ini, peneliti tidak menggunakan perhitungan secara manual karena nilai rasio inkonsistensi dapat dikeluarkan langsung dari model yang dibuat pada *Software Super Decision*. Berdasarkan hasil pengecekan, semua matriks perbandingan memiliki rasio inkonsistensi kurang dari 0.1. Hal ini berarti pengisian kuesioner memiliki hasil yang *reliable*.

4. Bobot kepentingan

Terdapat tiga *supermatrix* yang dibentuk, yaitu *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, dan *limit supermatrix*. Ketiga *supermatrix* tersebut dapat dilihat pada lampiran. Berikut ini adalah analisis pada ketiganya.

a. *Unweighted Supermatrix*.

Pada *unweighted supermatrix*, dapat dilihat interaksi pengaruh antar subkriteria, dan seberapa besar pengaruh tersebut. Seperti telah dijelaskan pada dasar teori nilai yang ada pada *unweighted supermatrix* akan berjumlah satu pada setiap *cluster* atau kriteria. Sebagai contoh adalah kriteria dan subkriteria *Customer Linking Capabilities*, dapat dilihat pada tabel 4.15.

Pengaruh yang diberikan oleh subkriteria “memahami kebutuhan konsumen” terhadap subkriteria “hubungan dengan key target customer” adalah 0,225082, sedangkan pengaruh yang diberikan oleh subkriteria “membangun hubungan dengan konsumen” adalah 0,290773, pengaruh yang diberikan oleh subkriteria “membina hubungan dengan konsumen” adalah 0,327569, pengaruh yang diberikan oleh subkriteria “tingkat layanan konsumen” adalah 0,156576. Semua pengaruh yang didapatkan oleh setiap subkriteria, jika dijumlahkan harus bernilai 1, maka bobot dinyatakan sesuai. Dan begitu terus berlaku terhadap tingkat pengaruh antar subkriteria selanjutnya.

Bobot atau tingkat pengaruh diatas menunjukkan prosentase pengaruh yang diberikan oleh setiap subkriteria dalam satu kriteria terhadap subkriteria pembanding. Untuk data pembuktian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15 Unweighted Supermatrix untuk Kriteria “Customer Linking Capabilities”

Super Decisions Main Window: ANP MODELING.sdmod: Unweighted Super Matrix

Cluster Node Labels		Customer Linking Capabilities				
		Hubungan dengan key target customer	Memahami kebutuhan konsumen	Membangun hubungan dengan konsumen	Membina hubungan dengan konsumen	Tingkat layanan konsumen
Customer Linking Capabilities	Hubungan dengan key target customer	0.000000	0.270232	0.325990	0.286007	0.281932
	Memahami kebutuhan konsumen	0.225082	0.000000	0.220890	0.226117	0.165561
	Membangun hubungan dengan konsumen	0.290773	0.290432	0.000000	0.332781	0.271855
	Membina hubungan dengan konsumen	0.327569	0.272796	0.284885	0.000000	0.280651
	Tingkat layanan konsumen	0.156576	0.166540	0.168235	0.155095	0.000000

Dapat dilihat dari gambar diatas bahwa pengaruh yang diberikan oleh subkriteria “memahami kebutuhan konsumen”, “membangun hubungan dengan konsumen”, “membina hubungan dengan konsumen”, dan “tingkat layanan konsumen” terhadap “hubungan dengan key target customer” totalnya adalah bernilai 1. Ketika suatu subkriteria dipengaruhi oleh suatu subkriteria pada suatu *cluster*, maka nilai pengaruh tersebut pasti berjumlah 1.

b. *Weighted Supermatrix*

Weighted supermatrix merupakan hasil kali dari *unweighted supermatrix* terhadap bobot pengaruh kriteria. Perbandingan nilai pengaruh suatu subkriteria terhadap subkriteria lainnya pada *weighted supermatrix* tidaklah berbeda dengan *unweighted supermatrix* karena pada *weighted supermatrix* nilai pengaruh tersebut dikalikan dengan bobot yang sama pada tiap kriterianya.

Tabel 4.16. *Weighted Supermatrix* untuk Subkriteria “Hubungan dengan Key Target Customer”

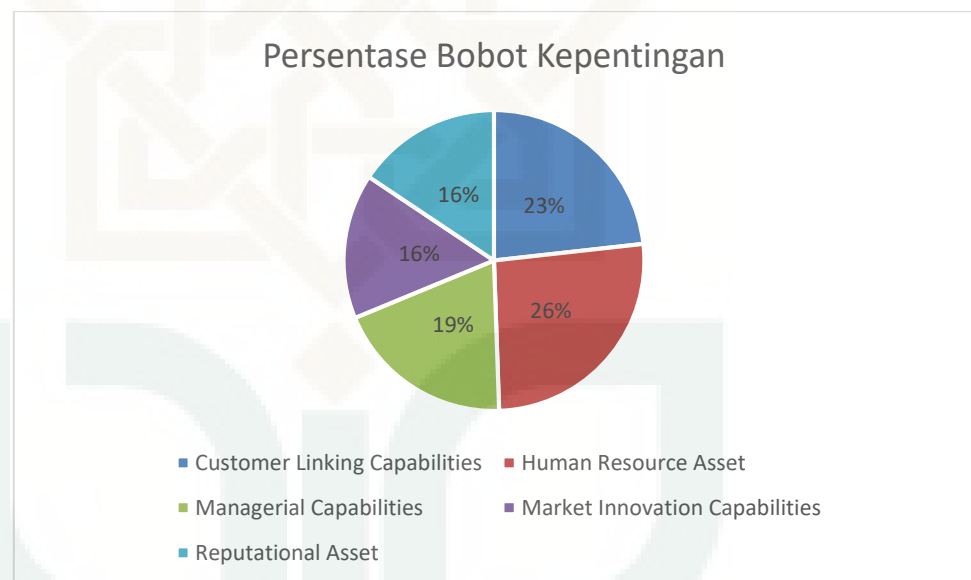
		Hubungan dengan Key Target Customer
<i>Customer Linking Capabilities</i>	Memahami Kebutuhan Konsumen	0,089311
	Membangun Hubungan dengan Konsumen	0,115403
	Membina Hubungan dengan Konsumen	0,130006
	Tingkat Layanan Konsumen	0,062141
<i>Human Resource Asset</i>	Kemampuan Meluncurkan Produk Baru	0,301559
<i>Reputation Asset</i>	Brand dan Reputasi	0,150780
	kredibilitas	0,150780

Dapat dilihat pada tabel diatas, bobot dari setiap subkriteria yang ditotal berjumlah 1, ketika suatu subkriteria dipengaruhi oleh suatu subkriteria lainnya, maka total dari nilai pengaruh tersebut pasti berjumlah 1.

c. *Limit Supermatrix*

Nilai dari *limit supermatrix* merupakan nilai bobot dari setiap elemen subkriteria. Atau untuk model tambahan, nilai *limit supermatrix* diartikan sebagai bobot kriteria

1) Bobot Kriteria



Gambar 4.4. Perbandingan Bobot Kriteria

Dapat dilihat pada *pie chart* diatas bahwa kriteria “*Customer Linking Capabilities*” mempunyai presentase terbesar yakni 26 %, kriteria “*Managerial Capabilities*” mempunyai presentase terbesar kedua yakni 23 %, kriteria “*Market Innovation Capabilities*” menempati urutan ke tiga dengan presentase 19 %, sedangkan

kriteria “*Human Resource Asset*” dan “*Reputation Asset*” menempati urutan terbawah dengan presentase sama yakni 16 %.

Kriteria dengan presentase terbesar membuktikan pengaruhnya yang sangat besar, sedangkan peringkat 2, 3, 4 dan 5 tidak terpaut terlalu jauh dengan presentase terbesar, sehingga setiap kriteria bisa dikatakan saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

2) Bobot Subkriteria

Bobot subkriteria terdiri dari dua jenis, yaitu bobot global dan bobot *cluster*. Bobot global menandakan bobot subkriteria tersebut dibandingkan subkriteria lain pada model secara keseluruhan, sedangkan bobot *cluster* merupakan hasil normalisasi dari bobot global yang menunjukkan bobot subkriteria tersebut pada *cluster*.

Tabel 4.17. Urutan Bobot Subkriteria

Subkriteria	Bobot Global
Tingkat kepuasan kerja karyawan	0,203324
Keadaan Finansial	0,181206
Tingkat retensi karyawan	0,14635
Keefektifan Manajemen SDM	0,10001
Kemampuan meluncurkan produk baru	0,08365
Brand dan reputasi	0,07570
Kredibilitas	0,068388
Proses pengembangan produk yang efektif	0,063681
Membangun hubungan dengan konsumen	0,015491
Membina hubungan dengan konsumen	0,015254
Hubungan dengan key target customer	0,015234
Manajemen Operasi yang Baik	0,011818
Memahami kebutuhan konsumen	0,011218
Tingkat layanan konsumen	0,008677

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan rangkuman bobot subkriteria diurutkan dari bobot global terbesar ke terkecil. Adapun urutan bobot kriteria yang terbesar adalah tingkat kepuasan kerja karyawan yakni 0,203324, kemudian keadaan finansial dengan bobot 0,181206 dan seterusnya, hingga yang terkecil yaitu Tingkat layanan konsumen dengan bobot 0,008677. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa membina hubungan dengan konsumen adalah prioritas utama perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran.

4.2.2. Pemilihan Strategi Pemasaran Terbaik dengan Metode TOPSIS

Berdasarkan pada hasil pengumpulan data, matrik keputusan menunjukkan alternatif yang digunakan berjumlah 8 alternatif, dan mengabaikan kriteria dan menggunakan subkriteria sebagai pasangan dari alternatif yang digunakan. Adapun tahapan pada metode TOPSIS yang perlu dilakukan analisa adalah sebagai berikut:

1. Matriks keputusan yang ternormalisasi

Hasil dari pengolahan matrik keputusan yang ternormalisasi digunakan untuk memperjelas nilai dari matrik yang telah dibuat, karena normalisasi digunakan bertujuan untuk menjamin struktur data yang konsisten, kerangkapan data yang minimal dan stabilitas data yang maksimal. Tahap menormalisasi data matriks keputusan dilakukan dengan cara membagi setiap data dengan jumlah setiap data yang sudah dipangkatkan dalam satu subkriteria, kemudian nilai data pembagi baru

diakarkan. Sehingga mendapatkan data normalisasi matriks keputusan yang di inginkan.

2. Matriks keputusan ternormalisasi yang terbobot

Matriks keputusan ternormalisasi terbobot digunakan untuk mengetahui nilai matrik yang dibentuk dari alternatif dan subkriteria dengan mengalikan bobot dari setiap kriteria yang telah diketahui pada proses pengolahan data dengan memanfaatkan metode ANP. Dengan diketahuinya nilai dari matriks yang sudah dibuat maka penelitian yang dilakukan akan dapat melakukan proses pencarian solusi ideal positif serta solusi ideal negatif.

3. Solusi ideal positif dan negatif

Didapatkan dari hasil pengolahan data, penentuan solusi ideal positif dan negatif ini digunakan untuk mendapatkan nilai terbesar setiap kriteria dari 8 alternatif yang ada. Nilai matriks keputusan ternormalisasi terbobot dipilih yang terbesarnya untuk dijadikan solusi ideal positif, sedangkan nilai terkecilnya digunakan sebagai solusi ideal negatif. Penentuan solusi ideal positif dan solusi ideal negatif ini sangatlah penting karena akan digunakan sebagai pembanding setiap nilai kriteria yang sejajar dengan setiap alternatif.

4. Separasi

Dari data yang sudah diolah pada tahap pengolahan data, sudah didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa alternatif 1 mempunyai jarak terdekat dengan solusi ideal positif, sedangkan alternatif 6 yang

mempunyai jarak terjauh dari solusi ideal negatif. Alternatif 1 sebagai pemilik jarak terdekat dengan solusi ideal positif mempunyai bobot 0,06905, dan sekaligus pemilik jarak terjauh dari solusi ideal negatif memiliki bobot 0,01732.

5. Alternatif terbaik

Solusi ideal hanya ada satu titik ideal, sehingga penyatuan dua jarak yang dimiliki oleh setiap alternatif terhadap solusi ideal positif dan solusi ideal negatif penting. Pada tahap penentuan alternatif terbaik ini adalah tahap pembentukan satu titik atau satu bobot yang jelas yang dapat di ranking.

Pada rumusan yang digunakan di metode TOPSIS ini lebih mengutamakan jarak terjauh dari solusi ideal negatif, karena kedekatan dengan resiko dianggap sebagai kedekatan dengan kegagalan, dan kedekatan dengan tujuan belum tentu kesuksesan. Sehingga, dalam perhitungan setiap bobot dari alternatif membagi solusi ideal negatif dengan jumlah solusi ideal positif dan solusi ideal negatif.

Dari pengolahan data yang dilakukan pada proses pengolahan data, didapatkan bahwa alternatif 6 mempunyai nilai V terbesar dengan bobot 0,815605 dan alternatif 1 mempunyai nilai terkecil dengan bobot 0,20051. Data ini menunjukkan bahwa alternatif 6 menjadi alternatif yang menjadi prioritas utama untuk direalisasikan.

6. Ranking alternatif

Pengolahan data terakhir menunjukkan perankingan dari 8 alternatif, yang menunjukkan presentase terbesar akan menjadi prioritas utama, dan mendapatkan ranking 1 dan begitu terus sampai ke yang terkecil.

Pada tabel 4.18 menunjukkan hasil dari penelitian ini, alternatif 6 peringkat pertama dengan presentase 22,7441%, alternatif 4 diperingkat ke 2 dengan presentase 19,2933%, alternatif ke 2 menempati peringkat ke 3 dengan presentase 13,3571%, alternatif ke 3 menempati peringkat ke 4 dengan presentasi sebesar 11,7493%, alternatif ke 5 menempati peringkat ke 5 dengan presentase sebesar 10,3002%, alternatif ke 8 menempati ranking 6 dengan presentase sebesar 10,0505%, alternatif ke 7 menempati peringkat 7 dengan presentase sebesar 6,9140%, sedangkan ranking terakhir ditempati oleh alternatif 1 dengan presentase terkecil yakni 5,5915%.

Tabel 4.18. Ranking dari Alternatif

Alternatif	Persentase	Ranking
1	5,5915%	8
2	13,3571%	3
3	11,7493%	4
4	19,2933%	2
5	10,3002%	5
6	22,7441%	1
7	6,9140%	7
8	10,0505%	6

Keterangan :

Alternatif 1 : Memproduksi lebih semua produk karena permintaan yang tak menentu

Alternatif 2 : Memperbanyak stock produk yang hanya diminati pasar

Alternatif 3 : Memperbanyak toko untuk memperluas jangkauan pasar

Alternatif 4 : Memperbanyak kemitraan untuk memperluas jangkauan pasar

Alternatif 5 : Memperbanyak promosi untuk mengenalkan dan menambah minat konsumen

Alternatif 6 : Meningkatkan kualitas produk untuk mendapatkan kepercayaan konsumen

Alternatif 7 : Menurunkan harga produk

Alternatif 8 : Memberikan diskon pada setiap event