

TUGAS AKHIR

**PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK DENGAN METODE
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN TOPSIS***

(Studi Kasus : PT. Indosat Tbk. Area Makassar)



HELFRIDA HANDAYANI

D071181021

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

TUGAS AKHIR

**PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK DENGAN METODE
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN TOPSIS***

(Studi Kasus : PT. Indosat Tbk. Area Makassar)



HELFRIDA HANDAYANI

D071181021

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir :

**PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK DENGAN METODE
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DAN TOPSIS
(Studi Kasus : PT. Indosat Tbk. Area Makassar)**

Disusun Oleh :

HELFRIDA HANDAYANI

D071181021

Tugas akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi guna memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr.Ir. Saiful. S.T., MT., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004

Ir. Nurfaidah Tahir. ST., MT
NIP. 19881010 202101 6 001

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Dr.Ir. Saiful. S.T., MT., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Helfrida Handayani
NIM : D071181021
Program Studi : Teknik Industri
Jenjang : S1
Judul Skripsi : Pemilihan Alternatif Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Dan TOPSIS

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi ini merupakan hasil, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya sendiri. Saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain atas sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah pada Universitas Hasanuddin atau perguruan tinggi lainnya.

Apabila dikemudian terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Hasanuddin

Demikian pernyataan ini saya buat

Gowa, 14 Juli 2022
Yang membuat pernyataan



Helfrida Handayani

ABSTRAK

Persaingan dunia bisnis yang semakin tinggi membuat perusahaan harus memikirkan strategi yang tepat untuk tetap bertahan di era digitalisasi ini. Penerapan konsep pemasaran suatu hal yang mendasar agar konsumen tidak beralih menggunakan produk pesaing yang lainnya. Namun, kenyataannya strategi pemasaran yang diterapkan masih belum cukup dan masih perlu strategi yang lebih spesifik dalam proses pemasaran. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal, posisi perusahaan, serta strategi pemasaran terbaik yang sesuai berdasarkan perhitungan nilai preferensi dari alternatif strategi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu AHP-TOPSIS untuk menentukan strategi pemasaran terbaik, kemudian digunakan metode lain seperti SWOT dan SPACE sebagai pendukung dalam menentukan strategi pemasaran.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kondisi internal dan eksternal perusahaan berada pada kuadran SO yang berarti memperoleh keuntungan dari kekuatan internal dengan memanfaatkan peluang dari eksternal perusahaan. Selanjutnya berdasarkan matriks SPACE, perusahaan berada pada kuadran 1 (*aggressive*) yang berarti perusahaan memiliki posisi yang baik untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Kemudian berdasarkan metode AHP-TOPSIS, diperoleh nilai preferensi terbesar dengan nilai 0.59747 yang artinya strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan penjualan *postpaid card* yaitu dengan peningkatan pelayanan yang mencakup strategi pada metode SPACE seperti strategi penetrasi pasar, diversifikasi terkait, pengembangan pasar dan produk.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, AHP, SWOT, SPACE, TOPSIS

ABSTRACT

The increasingly high competition in the business world makes companies have to think of the right strategy to survive in this digitalization era. The application of the marketing concept is a fundamental thing so that consumers do not switch to using other competing products. However, the reality is that the applied marketing strategy is still not sufficient and more specific strategies are needed in the marketing process. This research was conducted with the aim of analyzing internal and external conditions, the company's position, as well as the best appropriate marketing strategy based on the calculation of the preference value of the alternative strategies. The method used in this study is AHP-TOPSIS to determine the best marketing strategy, then other methods such as SWOT and SPACE are used as supporters in determining the marketing strategy.

Based on the results of the research, the company's internal and external conditions are in the SO quadrant, which means taking advantage of internal strengths by taking advantage of opportunities from external companies. Furthermore, based on the SPACE matrix, the company is in quadrant 1 (aggressive) which means the company is in a good position to overcome internal weaknesses and avoid external threats. Then based on the AHP-TOPSIS method, the largest preference value was obtained with a value of 0.59747 which means that the marketing strategy that can be applied by the company in increasing postpaid card is by improving services which include strategies in the SPACE method such as market penetration strategies, related diversification, market and product development

Keywords: *Marketing Strategy, AHP, SWOT, SPACE, TOPSIS*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul **“PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DAN TOPSIS”**.

Tugas akhir ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua beserta saudara penulis yang senantiasa memberi dukungan.
2. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM selaku Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin sekaligus pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan serta motivasi selama penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM selaku pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan, nasehat serta waktunya selama penelitian dan penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Ir. Mulyadi Hambali., ST., MT dan ibu Nilda., ST., M.IT selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam perbaikan tugas akhir penulis.

5. Bapak dan ibu dosen serta staf Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
6. Pihak *Stakeholder* dan staf PT. Indosat Tbk Area Makassar selaku tempat penelitian penulis atas kerjasama dan telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dalam penyusunan skripsi.
7. Teman-teman FEAZ18LE yang telah banyak membantu saya dalam perkuliahan.
8. Keluarga Asisten Lab. Perancangan Sistem Manajemen Industri dan Asisten LFD'18 yang telah mendukung dan memberikan motivasi dalam pengerjaan tugas akhir ini.
9. Yesi, Malik, Dea Calista, Firman, dan Sarlina yang selalu menemani dari awal pengerjaan, pengambilan data, pengolahan data, asistensi hingga penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman AIKO yang selalu memberikan support dari kejauhan dan rela untuk mendengar segala curhatan penulis dalam menyusun tugas akhir ini.
11. Kanda-kanda senior yang senantiasa memberikan saran dan bimbingannya dalam proses perkuliahan.
12. Teman-teman beserta semua pihak yang tidak bisa saya tuliskan satu per satu yang telah mendukung dan membantu serta menyemangati dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tugas akhir ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun akan menjadi hal yang baik bagi penulis.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, baik kalangan akademik maupun pihak perusahaan yang menjadi objek penelitian. Semoga Allah SWT memberikan kasih sayang-Nya kepada kita semua.

Gowa, Juli 2022

penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pemasaran.....	8
2.2 Strategi Pemasaran	9
2.3 Analisis SWOT	17
2.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	21
2.5 SPACE	27
2.6 TOPSIS.....	31
2.7 Penelitian Terdahulu	32
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	34
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.2 Jenis Data	34
3.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.4 Pengolahan dan Analisis Data.....	35
3.5 Flow Chart Penelitian.....	44
3.6 Kerangka Pikir.....	46

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	48
4.1 Pengumpulan Data	48
4.1.1 <i>Profil Perusahaan</i>	48
4.1.2 <i>SWOT</i>	54
4.1.3 <i>AHP</i>	56
4.2 Pengolahan Data.....	58
4.2.1 <i>Analisis SWOT</i>	58
4.2.2 <i>AHP-SWOT</i>	59
4.2.2 <i>Matriks SPACE</i>	70
4.2.3 <i>AHP-TOPSIS</i>	71
BAB 5 ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	80
5.1. Kondisi Internal dan Eksternal Berdasarkan Matriks SWOT	80
5.2. Posisi Perusahaan PT. Indosat Tbk. Berdasarkan Matriks SPACE.....	81
5.3. Merumuskan Strategi Pemasaran Berdasarkan Metode AHP-TOPSIS	82
BAB 6 PENUTUP	85
6.1 Kesimpulan.....	85
6.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Bagan atau Hierarki Keputusan dari Metode AHP	23
Gambar 2. 2 Matriks SPACE.....	27
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	52
Gambar 4. 2 Diagram SWOT PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	69
Gambar 4. 3 Matriks SPACE.....	70
Gambar 4. 4 Diagram Nilai Preferensi Setiap Alternatif	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tabel Perbandingan Berpasangan.....	24
Tabel 2. 2 Penelitian terdahulu	32
Tabel 4. 1 Matriks Kompetisi PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	53
Tabel 4. 2 Tabel Kekuatan PT. Indosat Tbk. Area Makassar	55
Tabel 4. 3 Tabel Kelemahan PT. Indosat Tbk. Area Makassar	55
Tabel 4. 4 Tabel Peluang PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	56
Tabel 4. 5 Tabel Ancaman PT. Indosat Tbk. Area Makassar	56
Tabel 4. 6 Tabel Bobot Kekuatan PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	57
Tabel 4. 7 Tabel Bobot Kelemahan PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	57
Tabel 4. 8 Tabel Bobot Peluang PT. Indosat Tbk. Area Makassar	58
Tabel 4. 9 Tabel Bobot Ancaman PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	58
Tabel 4. 10 Kondisi Internal dan Eksternal Berdasarkan Analisis SWOT	58
Tabel 4. 11 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Kekuatan	59
Tabel 4. 12 Tabel Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Kelemahan	60
Tabel 4. 13 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Peluang.....	60
Tabel 4. 14 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Ancaman	60
Tabel 4. 15 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Kekuatan	61
Tabel 4. 16 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Kelemahan	61
Tabel 4. 17 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Peluang.....	62
Tabel 4. 18 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Ancaman	62
Tabel 4. 19 Nilai Random Index.....	65
Tabel 4. 20 Tabel IFAS Elemen Kekuatan	66
Tabel 4. 21 Tabel IFAS Elemen Kelemahan	66
Tabel 4. 22 Tabel EFAS Elemen Peluang.....	67
Tabel 4. 23 Tabel EFAS Elemen Ancaman	67
Tabel 4. 24 Matriks SWOT PT. Indosat Tbk. Area Makassar	68
Tabel 4. 25 Data Kriteria dan Bobot	72
Tabel 4. 26 Alternatif Strategi.....	72
Tabel 4. 27 Matriks Keputusan Alternatif	73
Tabel 4. 28 Matriks Keputusan Ternormalisasi	74
Tabel 4. 29 Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot	75
Tabel 4. 30 Matriks Solusi Ideal Positif dan Solusi Ideal Negatif.....	76
Tabel 4. 31 Nilai Jarak Alternatif dengan Matriks Solusi Ideal Positif dan Solusi Ideal Negatif.....	78
Tabel 4. 32 Nilai Preferensi Setiap Alternatif.....	78
Tabel 5. 1 Skor Analisa IFAS dan EFAS PT. Indosat Tbk. Area Makassar.....	81
Tabel 5. 2 Hasil Perhitungan Uji TOPSIS	83

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia bisnis yang semakin tinggi membuat perusahaan harus memikirkan strategi yang tepat untuk tetap bertahan di era digitalisasi ini. Berbagai perusahaan tentu memiliki strategi pemasaran yang berbeda-beda untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan profit agar tetap maksimal. Menurut Kotler (1997:8) pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk dengan pihak lain. Menurut William J. Stanton (2001) pemasaran merupakan sistem keseluruhan dari berbagai kegiatan bisnis atau usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga barang atau jasa, mempromosikan, mendistribusikan dan memuaskan konsumen. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa definisi pemasaran menunjukkan peran pemasaran dalam masyarakat sosial dengan definisi bahwa pemasaran merupakan suatu proses sosial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, bertukar nilai produk dan layanan dengan orang lain (Rahmawati, 2016) seperti PT. Indosat Tbk. yang menyediakan layanan telekomunikasi mulai dari suara hingga penggunaan layanan data internet. Sebagai *provider* yang menyediakan jasa layanan, PT. Indosat Tbk. harus mampu bersaing dengan *competitor* agar tetap bertahan di pasar atau bahkan

menguasai pasar pertelekomunikasian. Untuk itu, memberikan layanan yang berkualitas sangat penting bagi para pelanggan.

Saat ini kiranya ada sekitar tiga *provider* telekomunikasi lain yang ada di Indonesia diantaranya Telkomsel dengan *market share* pelanggan pascabayar sebesar 69,64%, selanjutnya 17.61% untuk *provider* Indosat dan, 16.75% untuk *provider* XL (*ataboks.katadata.co.id,2022*). Melihat hal tersebut, PT. Indosat Tbk. Khususnya Area Makassar yang merupakan objek penelitian harus mampu menyusun strategi yang setidaknya dapat mempertahankan posisinya.

Dari hasil observasi yang telah dilakukan diketahui bahwa proses pemasaran produk *postpaid card* PT. Indosat Tbk. masih belum maksimal karena hanya berfokus pada target dengan strategi yang digunakan seperti menyebarkan *flyer*, melakukan *direct sale*, promosi melalui *social media* dan paket *bundling*. Strategi yang digunakan tersebut belum cukup dan masih perlu strategi yang lebih spesifik dalam proses pemasaran. Dari data *daily perform* diketahui bahwa persentase keberhasilan *achievement* bulan agustus sebesar 49% dari target 120, bulan september sebesar 72% dari target 130, dan bulan oktober sebesar 43% dari target 105. Untuk itu terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam menentukan strategi pemasaran salah satunya yaitu dengan menggunakan analisis SWOT dan AHP. Menurut David (2009) analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT

(kelemahan-ancaman). Sedangkan metode AHP merupakan salah satu metode yang relevan serta memiliki penghitungan nilai konsistensi dalam menentukan tingkat prioritas kriteria.

Pada penelitian ini, dilakukan analisis menggunakan metode SWOT dan AHP di PT. Indosat Tbk. sebagai objek penelitian. Berdasarkan penelitian (Zumroh, 2014), analisis SWOT dan AHP merupakan metode yang efektif dalam menganalisis strategi pasar yang terbaik di WL Aluminium. Adapun *tools* manajemen lain yang dapat memetakan posisi perusahaan yaitu analisis matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) dengan membagi kerangka kerja perusahaan kedalam 4 kategori yaitu: *aggressive*, *conservative*, *defensive*, dan *competitive* baik faktor internal maupun eksternal sehingga metode ini lebih *comprehensive* dalam menilai sebuah perusahaan (Gunadi, 2018). Berdasarkan penelitian (Mustakim, 2020) merumuskan bahwa metode AHP dan SPACE dapat digunakan sebagai strategi pemasaran yang tepat untuk usaha kuliner. Penulis juga menggunakan metode TOPSIS dimana metode ini merupakan salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria yang didasarkan pada alternatif terpilih yaitu alternatif ideal sesuai dengan perhitungan nilai preferensi alternatif (Ukhrowi, 2017). Berdasarkan penelitian (Merry dkk., 2014) dengan objek penelitian PT Hero Supermarket, TOPSIS metode yang tepat dalam menentukan *supplier* terbaik. Untuk menghindari tidak konsistennya data yang diperoleh untuk analisa SWOT, SPACE, dan TOPSIS maka penulis mengkombinasikannya dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Metode AHP (*Analytical Hierarchy*

Process) merupakan metode untuk membantu menyusun suatu prioritas dari berbagai pilihan dengan menggunakan berbagai kriteria (Monita, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, maka dari itu penulis tertarik untuk mengkaji permasalahan mengenai penentuan strategi pemasaran yang tepat sehingga produk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Sehingga penulis mengambil judul **“PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DAN TOPSIS”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang dikaji dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi pemasaran yang tepat berdasarkan pemilihan alternatif dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan TOPSIS?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis kondisi internal dan eksternal berdasarkan matriks SWOT.
2. Menentukan posisi perusahaan PT. Indosat Tbk. berdasarkan analisa matriks SPACE.
3. Menentukan strategi pemasaran berdasarkan alternatif terbaik dari metode AHP-TOPSIS.

1.4 Batasan Masalah

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian terfokus pada produk *Postpaid Card*.
2. Data yang digunakan adalah data primer dengan melakukan wawancara terstruktur dan memberikan kuesioner tertutup terhadap pihak perusahaan yang mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan.
3. Penelitian dilakukan di PT. Indosat Tbk. Area Makassar.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perguruan Tinggi
Memberikan informasi untuk menambah kepustakaan terkait strategi pemasaran berdasarkan metode AHP dan TOPSIS, dapat membina kerja sama yang baik antara pihak kampus dengan perusahaan dan juga sebagai bahan referensi dalam keilmuan Teknik Industri yang terdapat dalam laboratorium Perancangan Sistem Manajemen Industri terlebih mengenai strategi pemasaran yang efektif untuk digunakan.
2. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian yang dilakukan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi pimpinan dalam menyempurnakan kebijaksanaan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan penjualan.

3. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini peneliti dapat mengimplementasikan penerapan teori-teori sebelumnya yang telah di dapat selama kegiatan perkuliahan dari segi strategi pemasaran yang baik untuk digunakan berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam pemahaman alur penelitian, maka penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan latar belakang dilakukannya penelitian serta terdapat penjelasan mengenai rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian bagi perguruan tinggi, perusahaan dan peneliti serta sistematika penulisan laporan dari tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ke-dua berisi penjelasan mengenai dasar teori yang akan digunakan dalam melakukan penelitian untuk membantu pemahaman dalam pengolahan dan analisa data. Landasan teori ini diperoleh dari studi literatur melalui buku, jurnal, dan skripsi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ke-tiga berisi tentang tempat dan waktu penelitian dilakukan, subjek dan objek penelitian, data penelitian (jenis-jenis data dan

metode pengambilan data), *flowchart* penelitian yang menjelaskan tahap-tahap penelitian dan kerangka pikir.

BAB IV PENGOLAHAN DATA

Bab ke-empat berisi kuesioner, data-data yang berkaitan dengan objek penelitian yang diperoleh selama penelitian seperti hasil kuesioner, dan pengolahan data dengan menggunakan metode tertentu.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ke-lima berisi tentang analisis dan pembahasan yang didapat dari hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab ke-enam berisi tentang pernyataan singkat dan dijabarkan dari hasil penelitian mengenai penelitian yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian maka dapat dibuat suatu kesimpulan dan saran yang dibuat untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

Pemasaran mempunyai arti yang beragam berdasarkan pemirsa, media, dan dinamika pasar. Menurut Kotler (2002) membedakan definisi konsep pemasaran dalam dua lingkup. Pertama, definisi pemasaran dalam lingkup sosial dan kedua dalam lingkup manajerial. Berdasarkan definisi sosial, pemasaran diartikan sebagai sebuah proses sosial di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan apa yang mereka inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran dari nilai (*value*) produk dan jasa yang dimiliki tersebut secara bebas dengan orang lain. Dalam lingkup manajerial, pemasaran seringkali dijelaskan sebagai “sebuah seni dalam menjual produk”. Secara konsep menurut Griffin dan Ebert (2006), pemasaran adalah sebuah proses dalam merencanakan dan melaksanakan konsepsi, harga, promosi, dan distribusi dari gagasan-gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Sementara menurut Levens (2010) memberikan definisi terhadap konsep pemasaran sebagai sebuah filosofi organisasi yang didedikasikan untuk memenuhi dan memahami kebutuhan konsumen dengan menciptakan sebuah *value* (nilai). Hal ini merupakan cara pandang yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi untuk bertahan, tumbuh, dan berkembang. Termasuk di dalamnya cara pandang bagaimana perusahaan atau organisasi tersebut mampu mendefinisikan kebutuhan atau keinginan konsumen yang

berkembang saat ini (Nurmalina, 2015).

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen yang harus dipenuhi oleh kegiatan manusia lain, yang menghasilkan alat pemenuh kebutuhan, yang berupa barang atau jasa. Dalam menetapkan pasar sasaran, yang mana dapat dilayani oleh perusahaan secara baik guna merancang produk, pelayanan dan program yang terkait untuk melayani pasar dan mengajak setiap orang dalam organisasi berpikir tentang pelayanan. Oleh karena itu konsumen tidak perlu menghasilkan sendiri barang atau jasa yang telah disediakan oleh perusahaan (Lathifah, 2017).

2.2 Strategi Pemasaran

Menetapkan strategi pemasaran, dapat ditentukan berdasarkan metode yang digunakan. Salah satunya dengan menggunakan matriks SWOT untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan melalui analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya matriks SPACE untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan 4 kuadran yaitu *aggressive*, *competitive*, *defensive*, dan *conservatif*, kemudian TOPSIS untuk mengambil keputusan alternatif strategi pemasaran terbaik dan ideal sesuai dengan perhitungan nilai preferensi alternatif.

Menurut Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai 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 tersebut. Menurut Corey strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkaitan. Kelima elemen itu adalah pemilihan pasar, perencanaan produk, penetapan harga, sistem distribusi, komunikasi pemasaran (Mustaan & Hamdi, 2021).

Menurut Corey dalam Tjiptono (2010:7) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
 - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan yang lebih sempit.
 - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam menanggapi peluang dan tantangan.
 - d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang

dapat diperoleh konsumen dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.

3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk ke konsumen.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relations*

(Dachi, Saragih, & Simanhuruk, 2021)

Selain itu definisi lain dari strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Perubahan strategi dalam pemasaran disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu:

1. Daur hidup produk. Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.
2. Posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah

memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi ekonomi. Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

(Yulianti dkk., 2019)

2.2.1. Unsur-Unsur Utama Pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran dalam perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan tiga unsur utama sebagai berikut:

- a. Unsur strategi persaingan

Strategi persaingan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. 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 tersendiri.

2. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen yang akan dimasuki.

3. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun *brandimage* serta

mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

b. Unsur taktik pemasaran

Taktik pemasaran terdapat dua jenis yaitu:

1. Diferensiasi, yaitu berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
2. Bauran pemasaran, yaitu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan penempatan/lokasi.

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu:

1. Merek (*Brand*) merupakan nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Perusahaan senantiasa perlu untuk meningkatkan *brand equity*-nya. Peningkatan itu akan membawa manfaat bagi perusahaan karena apabila konsumen puas akan manfaat yang diterima dari produk yang mereka beli, maka loyalitas konsumen terhadap merek meningkat.

2. Pelayanan (*service*) merupakan nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus ditingkatkan.
3. Proses (*process*) yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

(Putri, 2017)

2.2.2. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen & Hunger (2012), terdapat tingkatan strategi yang digunakan dalam sebuah perusahaan yaitu:

a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi merupakan pendekatan yang dilakukan oleh organisasi bisnis untuk dapat merealisasikan visinya sehingga mampu memberikan nilai kepada penggunanya secara berbeda dengan para pesaingnya. Strategi ini ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi dalam organisasi dan mengarah pada jenis bisnis yang akan dilakukan serta sumber daya yang dialokasikan di antara bisnis tersebut. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

- Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.

- Strategi stabilitas (*stability strategy*)

Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.

- *Retrenchment strategy*

Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

b. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan pemasaran produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu:

- Strategi kepemimpinan biaya
- Strategi diferensiasi
- Strategi fokus

Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

c. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan

dalam memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan. Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional. Strategi tersebut terdiri dari enam jenis, yaitu:

- a) Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- b) Strategi pemasaran berkaitan dengan penetapan jenis pasar yang akan digarap dan kondisi pasar yang akan diinginkan.
- c) Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi yang berkaitan dengan penjelasan mengenai produk yang hendak diluncurkan.
- d) Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran. Selain itu juga menjelaskan sumber dana dan pemanfaatannya.
- e) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.
- f) Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti supplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman perusahaan yang dilakukan melalui analisa terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan (Rachmat, 2014).

2.3.1 Definisi Analisis SWOT

SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut lebih komprehensif.

Merumuskan strategi pemasaran, digunakan metode SWOT untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan. Adapun *tools* yang digunakan dalam menggunakan metode SWOT yaitu metode AHP dimana penggabungan metode ini menghasilkan suatu analisis yang mampu menyusun prioritas pengembangan dari metode SWOT. Fokus pada alternatif strategi, digunakan metode SPACE berdasarkan analisis SWOT untuk menentukan posisi strategi perusahaan. Kemudian dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode TOPSIS berdasarkan hasil dari pembobotan untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang terbaik. Menurut Fredy Rangkuti metode SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk

merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rachmat, 2014).

Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

2.3.2 Komponen Analisis SWOT

Menurut Sutiarkoro (2017), Analisis SWOT terbagi menjadi 4 komponen dasar, yaitu:

1. *Strengths (S)*, merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. *Weakness (W)*, merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
3. *Opportunities (O)*, merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats (T)*, merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri

2.3.3 Kombinasi Strategi Analisis SWOT

Menurut Sutiarkoro (2017) kombinasi strategi dari Matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Strategi **SO** (*Strengths + Opportunities*)
Strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
- b. Strategi **ST** (*Strengths + Opportunities*)
Strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi **WO** (*Weaknesses + Opportunities*)
Strategi yang memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi **WT** (*Weaknesses + Threats*)
Strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3.4 Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)

Menurut Fred R. David (2009) Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang

penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan Strategi WO, ST Atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi sebuah perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghambatnya menggunakan peluang itu.

Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak

ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Sebuah organisasi dihadapkan pada berbagai ancaman.

2.4 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk memilih alternatif strategi pemasaran menggunakan model hierarki yang terdiri dari tujuan, kriteria serta alternatif untuk masing-masing keputusan.

2.4.1 Definisi *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process merupakan suatu metode pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Menurut Saaty dalam Munthafa & Mubarok (2017:193), hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya hingga level terakhir dari alternatif.

2.4.2 Prinsip-Prinsip Dasar Metode AHP

Menurut Mulyono dalam Munthafa & Mubarok (2017:194), dalam menyelesaikan masalah dengan menggunakan metode AHP,

terdapat beberapa prinsip dasar yang diperhatikan, yaitu:

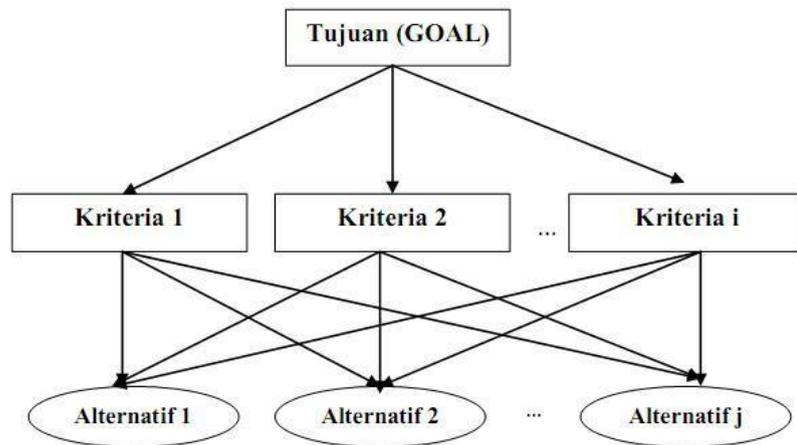
1. *Decomposition*

Prinsip ini merupakan pemecahan persoalan – persoalan yang utuh menjadi unsur- unsurnya ke bentuk hierarki proses pengambilan keputusan dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hierarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Struktur hierarki keputusan tersebut dapat dikatakan *complete* dan *incomplete*. Suatu hierarki disebut *complete* bila semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya, sementara hierarki keputusan *incomplete* adalah kebalikan dari *complete* yaitu jika setiap elemen tidak saling berhubungan.

Tingkat pertama : Tujuan keputusan (*goal*)

Tingkat kedua : Kriteria – kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif-alternatif



Gambar 2. 1 Bagan atau Hierarki Keputusan dari Metode AHP
(Munthafa & Mubarak, 2017)

2. *Corporate Judgement*

Prinsip ini memberikan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari penggunaan metode AHP. Penilaian ini dapat disajikan dalam bentuk matriks yang disebut matriks *pairwise comparison* itu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk kriteria:

$$n(n-1)/2 \dots \dots \dots (2.1)$$

Skala preferensi dengan skala 1 menunjukkan tingkat paling rendah sampai dengan skala 9 tingkatan paling tinggi. Untuk skala perbandingan berpasangan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2. 1 Tabel Perbandingan Berpasangan

Identitas Kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Moderat penitngnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim Ppentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan
<i>Reciprocal</i>	Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas dibandingkan elemen j maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan i

3. *Synthesis Of priority*

Prinsip ini menyajikan matrik *spairwise comparison* yang kemudian dicari nilai *eigen vector* untuk mendapatkan *local priority*. Karena matrik *spairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *globalpriority* dapat dilakukan sintesa diantara *local priority*.

4. *Logical consistency*

Prinsip ini merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dapat dicapai dengan mengagresikan seluruh vektor eigen yang diperoleh dari tingkatan hierarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor *composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

2.4.3 Tahapan-Tahapan dalam AHP

Tahapan – tahapan pengambilan keputusan dengan Metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria - kriteria, sub kriteria dan alternatif -

alternatif pilihan yang ingin diurutkan.

3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing - masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen didalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten pengambil data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maximum yang diperoleh dengan menggunakan *matlab* maupun manual.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini mensintesis pilihan dan penentuan prioritas elemen–elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hierarki. Jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$ maka penilaian harus diulang kembali.

(Görener et al., 2012)

2.4.4 Menghitung Indeks Konsistensi

Penggunaan metode AHP diperlukan perhitungan Indeks Konsistensi (*Consistency Index*) untuk mengetahui tingkat konsistensi isian pengguna. Penilaian matriks berpasangan seringkali menyebabkan perubahan kecil nilai a_{ij} yang menyebabkan perubahan nilai *eigen* maksimum. Penyimpangan nilai *eigen* maksimum merupakan perubahan ukuran konsistensi. Indikator terhadap konsistensi diukur melalui indeks konsistensi sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1} \dots\dots\dots (2.2)$$

Setelah diperoleh indeks konsistensi, maka hasilnya dibandingkan dengan Indeks Konsistensi Random (*Random Consistency Index* atau RI). AHP mengukur seluruh konsistensi penilaian dengan menggunakan *Consistency Ratio* (CR) yang dirumuskan:

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

Dimana, CI= *Consistency Index* (Indek konsistensi) atau rasio penyimpangan (deviasi) konsistensi dan RI = *Random Consistency Index*

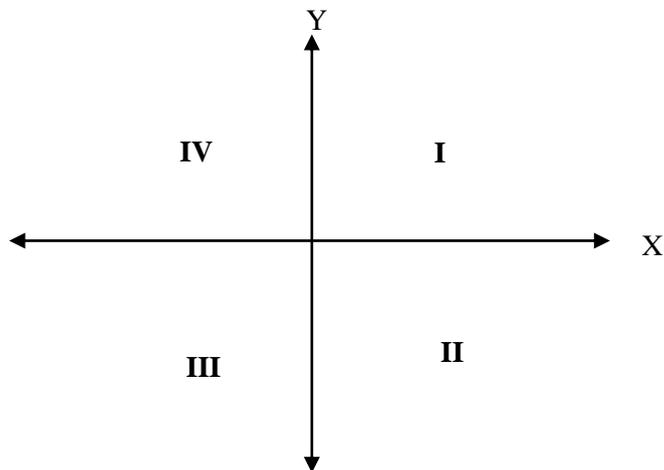
Suatu tingkat konsistensi yang tertentu diperlukan dalam penentuan prioritas untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Jika nilai $CR \leq 0,100$ (10%) berarti jawaban pengguna konsisten sehingga solusi yang dihasilkan juga optimal.

(Görener et al., 2012)

2.5 SPACE

2.5.1. Definisi SPACE

Strategic Positions & Action Evaluation matrix merupakan suatu pendekatan untuk memformulasikan strategi yang secara khusus berhubungan dengan posisi bersaing dari suatu perusahaan. Dari SPACE Matrix akan menghasilkan vektor direksional yang dapat mengarah ke empat kuadran, seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. 2 Matriks SPACE

1. Strategi *Aggresive* dibatasi oleh sumbu X dan sumbu Y yang keduanya bernilai positif pada kuadran I, artinya organisasi berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, menangani kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan ketika berada di kondisi *aggresive* adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau

diversifikasi, dapat menjadi layak, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Strategi *Competitive* dibatasi oleh sumbu X positif dan sumbu Y negatif pada kuadran II, yaitu menunjukkan strategi bersaing. Strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.
3. Strategi *Defensive* dibatasi oleh sumbu X negatif dan sumbu Y negatif pada kuadran III, yaitu disarankan bahwa perusahaan harus memfokuskan pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah pelepasan, pengurangan, likuidasi, dan diversifikasi.
4. Strategi *Conservative* dibatasi oleh sumbu X negatif dan sumbu Y positif pada kuadran IV, yaitu perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar namun memiliki kendala dari segi kelemahan internal. Sehingga fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal untuk merebut peluang pasar yang baik. Strategi yang dapat digunakan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

(Bernadine, 2020).

2.5.2. Jenis-jenis Strategi SPACE

Menurut (David, 2011) jenis-jenis strategi SPACE sebagai berikut:

1. Integrasi ke depan (*Forward Integration*)

Merupakan strategi dengan cara menambah porsi kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau *retailer*. Meningkatnya perusahaan manufaktur saat ini menyebabkan strategi dengan membuat *website* untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen.

2. Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)

Merupakan strategi dengan mencari atau meningkatkan kontrol terhadap *supplier*. Strategi ini diterapkan ketika *supplier* tidak dapat dipercaya, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan.

3. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Merupakan strategi dengan cara mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan kompetitor.

4. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara usaha-usaha pemasaran yang lebih ekstensif, dan publikasi yang lebih banyak.

5. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan mengenalkan produk di pasar baru.

6. Pengembangan Produk (*Product Development*)
Merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada.
7. Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*)
Merupakan strategi untuk menambahkan produk atau jasa yang lebih baru, namun tetap terkait. Maksudnya menambahkan sesuatu produk baru yang masih memiliki kesamaan dengan produk sebelumnya.
8. Diversifikasi Tidak Terkait (*Unrelated Diversification*)
Merupakan menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait. Maksudnya menambahkan suatu produk baru yang sudah tidak ada kesamaan dengan produk sebelumnya.
9. Pengurangan atau penciutan (*Retrenchment*)
Mengelompokkan kembali biaya dan pengurangan aset yang mengalami penurunan penjualan dan profit. Inti dari *retrenchment* ini adalah mengurangi biaya dan penurunan aset yang tidak menaikkan penjualan atau profit.
10. Pelepasan atau divestasi (*Divestiture*)
Menjual aset produktif seperti bagian atau divisi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan *cash* untuk berinvestasi lain yang lebih menguntungkan.
11. Likuidasi (*Liquidation*)
Menjual seluruh aset perusahaan untuk meminimalkan kerugian

pada perusahaan.

2.6 TOPSIS

TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) merupakan 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. Namun, alternatif yang mempunyai jarak terkecil dari solusi ideal positif, tidak harus mempunyai jarak terbesar dari solusi ideal negatif. Solusi ideal positif merupakan jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap atribut/kriteria sedangkan solusi ideal negatif terdiri dari seluruh nilai terburuk yang dicapai untuk setiap atribut/kriteria. Maka dari itu, TOPSIS mempertimbangkan keduanya, jarak terhadap solusi ideal positif dan jarak terhadap solusi ideal negatif secara bersamaan. Solusi optimal dalam metode TOPSIS didapat dengan menentukan kedekatan relatif suatu alternatif terhadap solusi ideal positif. TOPSIS akan meranking alternatif berdasarkan prioritas nilai kedekatan relatif suatu alternatif terhadap solusi ideal positif. Alternatif-alternatif yang telah diranking kemudian dijadikan sebagai referensi bagi pengambil keputusan untuk memilih solusi terbaik yang diinginkan (Ukhrowi, 2017). Secara umum, prosedur TOPSIS mengikuti Langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi.
2. Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot.
3. Menentukan matriks solusi ideal positif dan matriks solusi ideal negatif.

4. Menentukan jarak antara nilai setiap alternatif dengan matriks solusi ideal positif dan matriks solusi ideal negatif.
5. Menentukan nilai preferensi untuk setiap alternatif.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel di bawah ini menunjukkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Berikut penelitian terdahulu yang terlampir pada tabel 2.2 :

Tabel 2. 2 Penelitian terdahulu

No	Sumber	Judul	Metode	Objek Penelitian	Hasil
1.	(Zumroh, 2014)	Penggunaan Analisis SWOT dan AHP Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan (Studi Kasus : WL Alumunium)	Pemilihan strategi ini menggunakan analisis SWOT dan AHP. Analisis SWOT untuk merumuskan strategi perusahaan sedangkan AHP untuk teknik pengambilan keputusan multikriteria	WL Alumunium	Berdasarkan hasil matriks internal-eksternal pada analisis SWOT, WL Alumunium menempati posisi pada sel 5, maka dapat dikelola dengan strategi jaga dan pertahankan, strategi umum yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan AHP WL Alumunium mendapat alternatif strategi "C" yaitu menjaga kepercayaan dengan para konsumen memperoleh nilai akhir paling besar dan menempati peringkat ke 1 dengan nilai sebesar 0.185
2.	(Mustakim, 2020)	Penerapan Metode SPACE dan AHP dalam Menentukan Strategi Pemasaran Usaha	Menggunakan metode AHP untuk menyusun suatu prioritas dari berbagai kriteria kemudian mengindikasikan jenis strategi yang tepat diterapkan dalam suatu usaha	UMKM	Alternatif strategi diperoleh dari penyusunan matriks SWOT dan SPACE. Berdasarkan matriks SWOT strategi yang dapat diterapkan perusahaan yakni peningkatan promosi, pengembangan produk,

No	Sumber	Judul	Metode	Objek Penelitian	Hasil
			UMKM berdasarkan hasil analisis matriks SPACE		pengembangan harga, penetrasi pasar, peningkatan SDM dan perbaikan aliran kerja. Sedangkan berdasarkan matriks SPACE 2 usaha berada pada kuadran agresif dan 2 lainnya berada pada kuadran kompetitif
3.	(Merry dkk., 2014)	Pemilihan <i>Supplier</i> Buah dengan Pendekatan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan TOPSIS : Studi Kasus Perusahaan Retail.	Menggunakan metode AHP dalam pengambilan keputusan pemilihan <i>supplier</i> . Hasil yang diperoleh dari AHP selanjutnya diolah dengan menggunakan TOPSIS untuk memperoleh alternatif yang paling dekat dengan solusi ideal.	PT Hero Supermarket, Ooredoo	Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan kriteria pengiriman (0.230), kualitas (0.168), pelayanan (0.154), profil perusahaan (0.138), harga (0.130), kelengkapan dokumen (0.106) dan resiko (0.074), sedangkan untuk meranking digunakan <i>Technique Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i> (TOPSIS) dengan hasil alternatif A, alternatif C, alternatif D, alternatif B