

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan mengenai penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebelum memulai suatu penelitian yang baru. Tujuan melakukan tinjauan pustaka ini adalah agar penelitian yang akan dilakukan memiliki dasar dan landasan yang kuat. Selain itu tinjauan pustaka juga akan dijadikan sebagai dasar pertimbangan agar penelitian kali ini berbeda dengan penelitian sebelumnya.

2.1.1. Penelitian Terlebih Dahulu

Sebelum dilakukan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu dari beberapa peneliti lain yang juga melakukan penelitian tentang bagaimana menyusun sebuah strategi pemasaran yang tepat untuk memenangkan sebuah kompetisi bisnis yang dijalani oleh berbagai industri atau unit-unit usaha. Oreski (2012), dalam jurnalnya yang berjudul "*Strategy Development by Using SWOT-AHP*" menjelaskan bahwa untuk menyusun sebuah strategi pemasaran untuk meningkatkan kualitas di bidang Turisme di Kota Varazdin di wilayah Kroasia, harus terlebih dahulu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari obyek tersebut. Faktor-faktor tersebut akan menjadi data untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang akan dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Setiap faktor SWOT akan dicari bobot prioritas dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Faktor yang memiliki bobot tertinggi akan menjadi dasar pertimbangan utama dalam penyusunan sebuah strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Selain itu penelitian tentang strategi pemasaran dilakukan oleh Kanagal (2017) yang membahas mengenai perumusan strategi pemasaran yang melibatkan kegiatan orientasi pasar untuk mengarahkan strategi pemasaran ke perubahan yang sungguh terjadi di pasar dan lingkungan bisnis. Penelitian ini berfokus pada kajian sifat orientasi pasar dengan pengenalan posisi keunggulan kompetitif yang dapat disebut sebagai "Mekanisme Pasar". Reorientasi pasar akan menciptakan strategi pemasaran yang tepat untuk mengatasi perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

Kartawinata (2013) melakukan penelitian tentang investigasi strategi pemasaran yang meliputi implementasi strategi pasar dan strategi bauran pemasaran yang

mempengaruhi kinerja pemasaran kumpulan Klasifikasi Kapal Indonesia dengan menerapkan konsep strategi pasar dan strategi *Mix Marketing* yang meliputi yang meliputi strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, strategi promosi, strategi proses, strategi bukti fisik, dan strategi orang (7Ps). Metode yang digunakan adalah menggunakan metode kausalitas dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa performansi pasar sangat erat dipengaruhi oleh strategi pasar dan strategi bauran perusahaan. Penelitian tentang Strategi Bauran Pemasaran juga dilakukan oleh Adhaghassani (2016) yang bertujuan untuk mengetahui tanggapan konsumen terhadap penerapan strategi bauran pemasaran di toko Cherryka Bakery. Penelitian tentang analisis strategi Bauran Pemasaran juga dilakukan oleh Rukmana (2017) yang melakukan analisis strategi bauran pemasaran di tiga toko buku di wilayah Jatinangor, Sumedang. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa faktor *people* (pengelola toko buku) menjadi faktor penggerak bagi 6 faktor bauran pemasaran lainnya.

Wahyuningtias (2016) melakukan penelitian tentang penyusunan sebuah strategi pemasaran dengan menganalisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) di Institut Primagama untuk *Tutoring* Kota Probolinggo. Hasil dari identifikasi faktor eksternal dan Internal akan dijadikan sebagai *input* untuk melakukan analisis SWOT Hasil dari penelitian tersebut adalah strategi pendekatan dan peningkatan kualitas untuk meningkatkan rasa kepercayaan calon pelanggan maupun pelanggan.

Penelitian tentang penyusunan strategi pemasaran juga dilakukan oleh Retnoningsih (2016) dengan menentukan bobot prioritas dari setiap alternatif strategi pemasaran yang telah disusun. Penelitian kali ini menggunakan metode AHP untuk menentukan bobot prioritas tertinggi untuk difokuskan dilakukan oleh Perusahaan *Magic Chocolate* dari alternatif strategi yang telah disusun.

Penelitian lain yang membahas sebuah penyusunan strategi perusahaan namun bukan strategi pemasaran adalah "*Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm*" (Gorener, 2012). Jurnal ini membahas tentang penyusunan strategi bisnis jangka panjang pada suatu perusahaan manufaktur dengan menggunakan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan AHP. Menggunakan prioritas yang dihitung dari faktor SWOT dapat dikembangkan pendekatan manajemen atau didukung untuk keputusan penting. Hasil dapat digunakan untuk membentuk seperangkat alternatif strategi yang sesuai untuk

organisasi. Penelitian yang hampir sama juga dilakukan oleh Erdila (2015) yang menggunakan analisis SWOT dan AHP untuk menyusun sebuah strategi perusahaan. Kemudian Ustalina (2016) juga melakukan penelitian tentang strategi Pemasaran dengan menggunakan metode yang sama yaitu analisis SWOT sebagai *tools* utamanya.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian yang akan dilakukan kali ini adalah menyusun dan mengidentifikasi strategi pemasaran yang tepat untuk dilakukan oleh CV Andi Offset dengan gabungan metode SWOT yang akan dikombinasikan dengan metode AHP. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian kali ini menggunakan konsep strategi pemasaran bauran (8Ps).

2.2. Dasar Teori

Dasar teori merupakan hal yang penting dalam melakukan sebuah penelitian. Penelitian yang akan dilakukan harus mempunyai dasar-dasar teori yang kuat. Hal tersebut bertujuan agar penelitian yang dilakukan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan dari penelitian itu sendiri.

2.2.1. Pemasaran

Banyak orang berpendapat bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan menjual dan mengiklankan produk kepada pelanggan. Namun, Kotler dan Gary Amstrong (2012) mengatakan bahwa pemasaran bukan hanya sebatas kegiatan menjual dan mengiklankan, melainkan kegiatan memuaskan kebutuhan konsumen. Mereka juga berpendapat bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan mengelola hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan. Mereka berpendapat bahwa kegiatan pemasaran bukan hanya sebatas fungsi dari suatu bisnis, melainkan suatu aktivitas yang berurusan langsung dengan pelanggan. Namun, meskipun sudah dianggap sebagai salah satu aktivitas penting dalam menjalankan suatu bisnis. Tujuan dari pemasaran itu sendiri adalah untuk menciptakan atau membuat suatu nilai bagi pelanggan dan menangkap kembali nilai dari pelanggan itu sendiri sebagai imbalannya.

2.2.2. Strategi Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan harus disertai dengan suatu konsep strategi pemasaran yang tepat. Norton Paley (2008) mengatakan bahwa strategi pemasaran sangat erat kaitannya dengan kegiatan perencanaan strategis suatu organisasi yang melibatkan proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan strategis antara organisasi dan peluang pasar yang berubah. Kotler pada tahun 2004 mengatakan bahwa Strategi Pemasaran adalah suatu pola pikir pemasaran yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran. Kotler (2016) juga mengatakan bahwa perencanaan strategi pemasaran harus memaparkan target pasar dan proporsi nilai perusahaan, berdasarkan analisis peluang pasar terbaik.

2.2.3. Konsep Bauran Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan digunakan pada penelitian kali ini adalah strategi pemasaran yang menggunakan konsep bauran pemasaran. Menurut Kotler (2005) Bauran Pemasaran adalah seperangkat atau sekumpulan alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan demi mencapai tujuannya di pasar sasaran. Strategi bauran pemasaran ini melibatkan 4 unsur utama (*marketing mix*) dan 4 unsur tambahan (*Modern Marketing Management*), yaitu *Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Program, Performance* (Kotler dan Keller, 2016).

a. Produk

Produk adalah semua hal yang ditawarkan untuk memenuhi suatu kebutuhan ataupun keinginan. Dalam arti luas, produk meliputi objek fisik, jasa, acara, orang, tempat, organisasi ide, atau campuran atau bauran dari semua elemen tersebut (Kotler, 2008) Produk merupakan suatu hal yang akan pertama kali menarik perhatian konsumen. Demi memuaskan kebutuhan konsumen, maka produk yang ditawarkan haruslah sesuai dan tepat dengan kebutuhan konsumen itu sendiri. Perusahaan yang sukses selalu mengetahui produk yang dibutuhkan oleh konsumennya. Selain jenis produk yang ditawarkan haruslah sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan konsumen, kualitas yang ditawarkan dari produk itu sendiri akan menarik perhatian konsumen untuk membelinya. Dalam unsur produk, ada elemen-elemen pendukung yang membantu identifikasi secara spesifik apa saja yang harus diperhatikan dalam unsur tersebut. Elemen yang memperjelas unsur ini adalah variasi produk, ukuran, kemasan, kualitas,

pengembalian, desain, fitur, layanan, serta garansi (Kotler, 2016). Pertanyaan-pertanyaan mengenai *list* harga yang diajukan lebih mengarah kepada bagaimana proses penentuan *list* harga produk dan bagaimana peran divisi pemasaran dalam menentukan harga suatu produk. Sedangkan untuk diskon, periode pembayaran, dan sistem kredit sendiri lebih mengarah kepada kondisi atau aktivitas terkait saat ini yang sudah dilakukan oleh perusahaan. Elemen-elemen pendukung itulah yang akan digunakan untuk proses wawancara identifikasi konsep bauran pemasaran.

b. *Price* (Harga)

Harga yang ditawarkan ke konsumen harus sesuai dengan daya beli konsumen. Akan menjadi suatu hal yang percuma apabila produk yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan konsumen dan berkualitas tinggi, namun harga yang ditawarkan tidak sesuai dengan kemampuan konsumen atau bahkan tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan itu sendiri. Harga yang ditawarkan juga harus kompetitif (bukan berarti yang paling murah) Unsur ini harus dikelola dengan baik karena hanya unsur ini (di antara 7 unsur lainnya) yang akan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Sama seperti unsur produk, unsur ini juga memiliki elemen pendukung di dalamnya yaitu daftar harga. Elemen pendukung Harga adalah list harga, diskon, periode pembayaran, dan aturan kredit. Elemen *List* Harga mengarah kepada bagaimana proses penentuan harga-harga dari setiap produk yang akan dijual. Elemen Diskon merupakan potongan-potongan harga yang diberikan kepada konsumen agar konsumen tertarik dengan produk yang dijual. Elemen tersebut sangat erat kaitannya dengan unsur promosi. Kemudian elemen periode pembayaran dan aturan kredit merupakan proses pembayaran dari konsumen ke perusahaan dan aturan-aturan kredit apa saja yang dijalankan oleh perusahaan.

c. *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan suatu kegiatan memperkenalkan atau mengkomunikasikan apa yang ditawarkan kepada konsumen. Kegiatan dalam promosi ini harus bersifat menarik dan mudah dipahami serta efektif. Dan hal lain yang tidak kalah penting dalam promosi adalah semua informasi yang diberikan ke konsumen haruslah nyata dan benar adanya. Kegiatan promosi ini bertujuan untuk memberikan alasan kepada konsumen mengapa mereka harus membeli produk yang dijual perusahaan tersebut daripada membeli produk kompetitornya. Elemen pendukung dari unsur promosi menurut Kotler, yaitu Promosi penjualan, periklanan, penjualan langsung, *sales force*, dan *public relation*. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

dan Periklanan (*Advertising*) merupakan promosi-promosi apa saja yang biasa atau sudah dilakukan oleh perusahaan untuk menjual produknya. Sedangkan untuk Penjualan Langsung (*Direct Selling*) dan *Sales Force* lebih menekankan pada siapa saja pihak yang melakukan pemasaran secara langsung dan apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi para penjual. Sedangkan elemen yang terakhir adalah *Public relation* yang berarti apa saja yang dilakukan perusahaan untuk membangun relasi dengan konsumen.

d. *Place* (Tempat)

Tempat merupakan suatu wujud fisik dari media distribusi produk ke tempat di mana konsumen atau pelanggan dapat membeli produk yang ditawarkan. Produk yang ditawarkan harus tersedia di tempat yang tepat, waktu yang tepat, jumlah yang tepat. Pemilihan tempat yang tepat, akan berpengaruh pada efisiensi biaya seperti biaya penyimpanan, biaya transportasi, bahkan biaya distribusi itu sendiri. Unsur tempat juga memiliki elemen-elemen pendukung yang membantu proses identifikasi unsur tersebut, yaitu lokasi, persediaan, *assortment*, transportasi, dan *channels*. Lokasi merupakan letak geografis dari aktivitas pemasaran-pemasaran yang dilakukan. Persediaan yang dimaksud merupakan di mana letak perusahaan menyimpan persediaan terkait dengan produk yang akan dijual. *Assortment* dan transportasi merupakan jenis-jenis atau macam-macam cara-cara yang dilakukan untuk distribusi dan alat transportasi apa saja yang mendukung sistem distribusi tersebut. *Channels* merupakan jaringan-jaringan yang dimiliki perusahaan untuk memasarkan produknya.

e. *People* (Orang)

Dalam upaya memasarkan suatu produk orang atau manusia harus terlibat secara langsung. Siapa pun yang melakukan kontak baik secara langsung maupun tidak langsung dengan konsumen atau pelanggan dapat menimbulkan kesan positif atau negatif bagi konsumen itu sendiri. Sehingga dapat dipastikan bahwa reputasi merek suatu produk ditentukan oleh orang-orang yang memasarkan produk tersebut. Dalam buku edisi ke-15 nya, Kotler menjelaskan bahwa unsur ini menggambarkan kualitas pemasaran yang dilakukan. Kotler menyebutkan bahwa kualitas pemasaran akan sebaik kondisi atau kualitas karyawan internal. Selain itu, Kotler juga menambahkan bahwa pemasar harus menganggap konsumen bukan hanya sekedar sebagai pembeli, tetapi sebagai "orang". "Orang" yang dimaksud adalah pembeli yang harus lebih diperhatikan lagi dan dipahami kehidupannya.

f. *Process* (Proses)

Proses yang dimaksud merupakan keseluruhan proses pemasaran seperti memberikan layanan informasi, kemudian proses penyampaian informasi kepada pelanggan, bahkan perilaku penyampaian informasi juga memiliki dampak yang besar dalam membuat pelanggan merasa senang atau puas. Unsur ini terdiri dari elemen-elemen pendukung, yaitu struktur, kreativitas, dan disiplin. Struktur menunjukkan bahwa proses pemasaran yang dilakukan memang sudah direncanakan dan terstruktur. Kreativitas merupakan inovasi-inovasi yang dilakukan pemasar untuk memasarkan produknya. Sedangkan disiplin erat kaitannya dengan apa yang menjadi ketentuan-ketentuan bagi pemasar ataupun konsumen dalam proses pemasaran ataupun jual-beli.

g. *Program* (Program)

Program mencerminkan atau menggambarkan semua aktivitas yang diarahkan konsumen. Unsur atau kegiatan ini harus mengintegrasikan semua aktivitas-aktivitas pemasaran, baik *online* maupun *offline*, ataupun tradisional maupun non tradisional, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Unsur ini menggambarkan integrasi semua elemen pemasaran yang berasal dari arahan konsumen (Kotler, 2016), yang berarti program seperti apakah yang sudah dijalankan dalam kegiatan pemasaran, apakah sudah sesuai dengan arahan atau keinginan konsumen.

h. *Performance* (Performansi)

Unsur pemasaran bauran ini merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk membaca kinerja dari kegiatan pemasaran yang dilakukan dan mengetahui implikasinya terhadap aspek finansial, dan non finansial (profitabilitas serta ekuitas merek dan pelanggan) serta implikasi di luar perusahaan itu sendiri (tanggung jawab sosial, hukum, etika, dan lingkungan). Performansi juga digambarkan dengan elemen-elemen pendukung seperti bagaimana proses atau kegiatan pemasaran tersebut memiliki implikasi terhadap pihak internal, maupun pihak eksternal. Implikasi terhadap pihak Internal merupakan dampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan pemasaran yang dilakukan seperti melakukan evaluasi internal. Sedangkan Implikasi terhadap pihak eksternal, yaitu bagaimana proses pemasaran dapat memberikan dampak terhadap kehidupan sosial di masyarakat.

2.2.4. Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis

Dalam mencapai tujuan dari penelitian kali ini, yaitu menyusun sebuah strategi pemasaran yang tepat, diperlukan sebuah analisis terlebih dahulu terkait tentang kondisi perusahaan yang menjadi obyek penelitian kali ini. Pada penelitian kali ini, analisis kondisi atau situasi perusahaan dilakukan dengan metode analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT)*. Dalam analisis tersebut, dilakukan dengan melakukan evaluasi terkait dengan kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) perusahaan. Kekuatan merupakan kemampuan yang bersifat internal perusahaan, sumber daya yang dimiliki, serta faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan yang dijadikan obyek penelitian dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu melayani konsumen atau pelanggannya. Faktor lainnya yaitu kelemahan, adalah suatu keterbatasan yang juga bersifat internal yang dimiliki suatu perusahaan dan faktor situasional negatif yang bisa menghambat kinerja suatu perusahaan. Faktor Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal suatu obyek karena berasal dari kondisi dan situasi internal perusahaan itu sendiri. (Kotler & Amstrong, 2008).

Setelah mengetahui kedua faktor internal dari analisis SWOT, maka akan dijelaskan juga kedua faktor lainnya, yaitu Peluang dan Ancaman. Peluang merupakan suatu faktor atau bisa disebut sebagai kecenderungan yang positif atau menguntungkan bagi perusahaan yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Faktor ini dapat menjadi sebuah keuntungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan faktor yang terakhir, yaitu Ancaman, merupakan faktor yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang bisa membuat atau menimbulkan tantangan terhadap kinerja perusahaan (Kotler & Amstrong, 2008).

Output dari analisis ini adalah sebuah matriks yang merupakan *matching tool* yang berguna untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi. Menurut David (2015) Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT adalah :

a. Strategi SO (*Strengths Opportunities*)

Strategi ini merupakan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri untuk mengambil peluang yang ada di lingkungan eksternal.

b. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*)

Strategi ini merupakan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan meminimalisir atau mengurangi faktor kelemahan yang ada untuk mengambil dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

c. Strategi ST (*Strengths Threats*)

Strategi ini merupakan strategi yang dapat digunakan perusahaan dengan menggunakan atau mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengurangi berbagai dampak ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.

d. Strategi WT (*Weaknesses Threats*)

Strategi ini adalah strategi atau taktik defensif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dalam rangka menghindari ancaman yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.

Kotler dan Keller (2006) menyebutkan bahwa analisis SWOT melibatkan kegiatan pemantauan baik di lingkungan pemasaran eksternal dan lingkungan pemasaran internal. Lingkungan eksternal yang dimaksud seperti sudah dikatakan pada paragraf sebelumnya adalah peluang dan ancaman. Sedangkan kondisi internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan. Dalam kegiatan memasarkan suatu produk, kegiatan pemasaran yang baik adalah seni menemukan, mengembangkan, dan mengambil keuntungan atau dampak positif dari peluang yang ada (Kotler dan Keller, 2006). Pemanfaatan peluang yang ada akan menjadi fokus dalam kegiatan pemasaran.

Meskipun analisis menggunakan SWOT sudah banyak digunakan, tetapi analisis ini mempunyai beberapa kekurangan. Salah satunya adalah tingkat subjektivitas dalam analisis tersebut. Data yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memformulasikan strategi bersifat 100% kualitatif. Sehingga dalam proses penentuan alternatif strategi, proses perpaduan strategi ST, SO, WT, dan WO masih bersifat acak dan subjektif.

2.2.5. Analytical Hierrarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu metode sederhana penyelesaian masalah yang dirancang untuk menyelesaikan suatu masalah kompleks (Dyer & Forman, 1991). Peralatan utama dari metode AHP adalah sebuah hierarki fungsional yang memiliki *input* utama, yaitu persepsi manusia. Persepsi manusia yang dimaksud adalah persepsi manusia yang dianggap 'eksper' dalam bidangnya. Maksudnya adalah orang

tersebut memang benar-benar mengerti permasalahan yang diajukan, ataupun merasakan akibat dari masalah tersebut. Dengan persepsi manusia sebagai *input* utamanya, maka jenis data yang digunakan dalam metode ini adalah data kualitatif. Kegunaan dari hierarki dalam metode ini adalah agar dapat memecah masalah yang kompleks ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil dan membentuk sebuah bentuk hierarki. Dalam pengolahan data yang bersifat kualitatif, metode ini menggunakan matriks perbandingan untuk membantu mengolah data kualitatif tersebut menjadi data kuantitatif yang dapat diukur agar dapat memberikan urutan prioritas dari alternatif keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, metode AHP sangat berguna untuk mendapatkan skala rasio berupa angka dari hal-hal yang sulit diukur seperti pendapat, perasaan, perilaku dan kepercayaan. (Saaty,2001).

2.2.6. Aksioma-Aksioma Metode *Analytical Hierrarchy Process* (AHP)

Sebelum dijelaskan tahapan dari metode AHP, akan dijelaskan mengenai aksioma-aksioma yang dimiliki metode tersebut. Menurut Permadi (1992), ada beberapa landasan aksiomatis yang dimiliki oleh metode AHP, yaitu :

a. Resiprival Comparison

Aksioma yang pertama ini memiliki arti bahwa pihak yang mengambil keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Contohnya adalah jika A adalah z kali lebih penting dari B, maka B adalah $1/z$ kali lebih penting dari A.

b. Homogeneity

Aksioma yang kedua memiliki arti bahwa preferensi seseorang harus dinyatakan dalam skala terbatas, artinya elemen –elemen yang dibandingkan haruslah memiliki kesamaan agar dapat dibandingkan. Contohnya adalah jika yang dibandingkan adalah sepeda motor dan kuda, maka yang aspek yang relevan untuk dibandingkan adalah kecepatannya, bukan harganya.

c. Dependence

Aksioma yang ketiga memiliki arti bahwa semua level dalam hierarki yang telah dibuat memiliki kaitan satu sama lain. Dalam metode ini yang kaitan yang terlihat jelas adalah elemen-elemen yang berada dalam satu level akan dipengaruhi atau tergantung oleh elemen yang berada di level atasnya.

d. Expectations

Aksioma yang terakhir memiliki arti bahwa untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hierarki yang dibuat diasumsikan lengkap. Hal tersebut memiliki arti bahwa

apabila asumsi tersebut tidak dipenuhi, maka secara tidak langsung pihak pengambil keputusan tidak menggunakan semua kriteria atau tidak bersifat obyektif sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

2.2.7. Prinsip-Prinsip Metode *Analytical Hierrarchy Process* (AHP)

Saaty (1993) mengatakan bahwa dalam penggunaannya untuk menyelesaikan persoalan, metode AHP mempunyai beberapa prinsip dasar, yaitu :

a. Dekomposisi

Prinsip atau dasar metode AHP yang pertama adalah dekomposisi. Prinsip menjelaskan bahwa metode AHP dapat mendefinisikan masalah dari yang bersifat umum, menjadi bersifat khusus. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 di mana hierarki yang dibuat minimal mempunyai 3 level atau tingkatan. Tingkatan yang pertama adalah Tujuan, yang berisi tentang tujuan yang akan dicapai dengan metode AHP. Kemudian tingkatan yang kedua adalah kriteria, yang berisi tentang kriteria-kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Dan tingkatan yang ketiga adalah alternatif, yang berisi alternatif-alternatif yang akan dipilih sesuai kriteria demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. *Comparative Judgement*

Prinsip ini memiliki arti bahwa penilaian yang akan dilakukan berdasarkan pada kepentingan relatif antar dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian dilakukan dengan menggunakan Matriks Perbandingan Berpasangan. Dengan menggunakan matriks perbandingan berpasangan, penilaian dengan matriks tersebut akan menghasilkan skala penilaian berupa angka yang akan menghasilkan urutan prioritas dari setiap sub sistem hierarki.

c. *Synthesis of Priority*

Prinsip sintesis prioritas adalah prinsip mencari bobot prioritas dengan melakukan pembobotan setiap elemen pengambilan keputusan dengan menghitung nilai *Eigen vector*. Sintesis Prioritas disebut juga prioritas global karena merupakan prioritas akhir yang merupakan hasil kombinasi dan perkalian bobot prioritas lokal setiap level.

d. *Logical Consistency*

Prinsip ini menjelaskan bahwa metode AHP menerapkan prinsip konsistensi logika dalam penggunaannya. Prinsip ini dilakukan dengan mengukur tingkat konsistensi dari semua penilaian yang telah dilakukan. Hal ini disebabkan karena data utama

yang menjadi *input* berasal dari persepsi manusia yang memungkinkan banyak sekali hal yang tidak konsisten.

2.2.8. Tahapan Penggunaan Metode *Analytical Hierrarchy Process* (AHP)

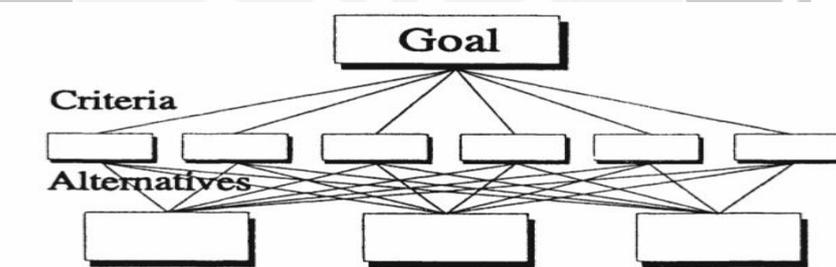
Setelah mengetahui aksioma-aksioma yang digunakan dalam AHP, maka selanjutnya akan dijelaskan tahapan-tahapan penggunaan metode AHP, yaitu :

a. Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusinya

Proses identifikasi masalah bertujuan agar solusi yang ditawarkan atau yang akan direkomendasikan benar-benar sesuai dengan masalah yang ada. Tahap pertama biasanya dilakukan dengan observasi berupa wawancara dengan pihak pengambil keputusannya.

b. Menyusun atau membuat struktur hierarki keputusan

Tahapan yang kedua adalah menyusun hierarki keputusan yang terdiri dari tujuan, kriteria-kriteria, serta alternatif keputusan atau pilihan yang akan dibobot untuk diprioritaskan. Contoh level hierarki dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1. Level Hierarki

(sumber : L. Saaty 2012)

c. Membentuk atau membuat matriks perbandingan berpasangan

Tahapan yang ketiga dilakukan dengan melakukan *judgement* terhadap masing-masing elemen yang yang dibandingkan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dengan elemen-elemen lainnya. Hasil penilaian tersebut akan dimasukkan ke dalam matriks berpasangan. Contohnya, jika pada sub sistem hierarki terdapat kriteria Z sebanyak n alternatif di bawahnya, maka perbandingan antar alternatif untuk sub sistem hierarki dapat dibuat dengan matriks $n \times n$, dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1. Matriks Perbandingan Berpasangan

Z	A_1	A_2	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	
A_2	a_{21}	a_{22}	
....
A_m	A_{m1}	A_{m2}		A_{mn}

Pada tabel 2.1 dijelaskan mengenai struktur setiap sel dari matriks perbandingan berpasangan. Pada tabel 2.1, Sel a_{12} menunjukkan angka atau nilai kepentingan A_1 terhadap A_2 . Angka atau nilai numerik yang dapat diisi pada sel a_{12} adalah nilai yang terdapat pada skala perbandingan dari 1 sampai 9 yang sudah ditetapkan oleh Saaty, dapat dilihat pada tabel 2.2

Tabel 2.2 Skala Perbandingan Matriks Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Penting	Kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih Penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan elemen pasangannya

Tabel 2.2 Lanjutan

7	Sangat Penting	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan elemen pasangannya
9	Mutlak Lebih Penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan elemen pasangannya, pada keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai-nilai tengah di antara dua pendapat yang berdampingan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan
Kebalikan		

(Sumber : Saaty 1993)

- d. Melakukan normalisasi data untuk mencari *Eigen Vector* dan Nilai *Eigen* Maksimum

Normalisasi data merupakan kegiatan pembobotan yang nantinya akan menghasilkan nilai *Eigen* yang berfungsi untuk pembobotan dan nilai *Eigen* maksimum yang digunakan untuk menguji konsistensi data.

Nilai *Eigen* adalah nilai karakteristik dari suatu matriks berukuran $n \times n$. Sementara *Vector Eigen* atau *Eigen Vector* adalah *vector* kolom bukan nol yang apabila dikalikan dengan suatu matriks yang memiliki ukuran $n \times n$ maka akan menghasilkan *vector* lain yang memiliki nilai kelipatan dari *Vector Eigen* itu sendiri. Perhitungan nilai *Eigen Vector* maksimum bertujuan untuk melakukan pengujian konsistensi (jika hasil pengujian tidak konsisten, maka pengambilan data perlu diulang).

Normalisasi data dimulai dengan membagi unsur-unsur tiap kolom dengan jumlah kolom yang bersangkutan. Proses tersebut akan menghasilkan bobot relatif yang dinormalkan. Kemudian bobot relatif akan dicari rata-ratanya untuk mendapatkan nilai *Vector Eigen*. *Vector Eigen* ini merupakan hasil pembobotan yang akan digunakan dalam proses memprioritaskan alternatif. Namun sebelum menuju ke tahap tersebut, harus dilakukan pengujian konsistensi terlebih dahulu.

Hasil dari *Vector Eigen* tersebut akan digunakan untuk mencari *Weighted sum Vector* (WSV). WSV didapatkan dengan melakukan proses perkalian matriks

antara matriks perbandingan berpasangan dikali dengan nilai *Vector Eigen*. WSV digunakan untuk mencari nilai *Consistency Vector* (CV) dengan cara Hasil WSV dibagi dengan nilai *Vector Eigen* yang bersangkutan. Hasil CV kemudian dicari rata-ratanya dan menghasilkan angka yang disebut dengan Nilai *Eigen* maksimum (λ_{maks}). Nilai *Eigen* Maksimum digunakan untuk mencari indeks konsistensi yang nantinya akan berguna untuk perhitungan rasio konsistensi. Kemudian dicari indeks konsistensinya (CI) dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (2.1)$$

Di mana :

- CI = *Index* Konsistensi
- λ_{maks} = Nilai *Eigen* terbesar dari matriks berordo n
- n = Jumlah alternatif solusi

e. Melakukan langkah c, d, dan e untuk setiap level hierarki

f. Melakukan pengujian Konsistensi Hierarki

Perhitungan CR dilakukan untuk memastikan bahwa hasil yang didapat bersifat konsisten. Bila nilai CR lebih dari 0,1 maka harus dilakukan penilaian ulang. Perhitungan CR dapat dilihat dengan menggunakan Tabel Indeks *Random Consistency* pada tabel 2.3 dan rumus 2.2 sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.2.)$$

Di mana :

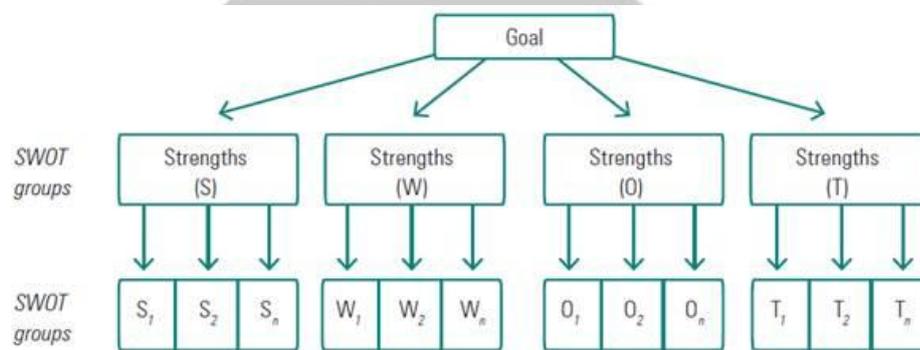
- CR = *Consistency Ratio*
- CI = *Consistency Index*
- RI = *Random Indeks*

Tabel 2.3. Daftar Indeks Random Konsistensi (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

2.2.9. Metode Hybrid SWOT-AHP

Metode campuran SWOT-AHP merupakan salah satu metode yang digunakan untuk memformulasikan strategi alternatif yang mengombinasikan 2 metode pengambilan keputusan yang sudah dijelaskan pada sub sub bab sebelumnya, yaitu analisis SWOT dan AHP. Pada sub sub bab 2.2.5, disebutkan bahwa analisis menggunakan metode SWOT memiliki kelemahan dalam proses kombinasi dan formulasi alternatif strategi. Dalam metode *hybrid* ini, semua elemen dan faktor dari SWOT akan diberikan pembobotan. Proses pemberian bobot yang dilakukan memiliki cara yang sama dengan tahapan proses AHP.



Gambar 2.2. Struktur Hierarki SWOT-AHP

Seperti yang sudah dijelaskan pada sub sub bab tentang tahapan proses AHP, pada metode SWOT-AHP juga dilakukan pembuatan hierarki terlebih dahulu. Gambar 2.2 merupakan struktur hierarki yang digunakan untuk metode SWOT-AHP. Perbedaan dari struktur hierarki pada AHP adalah setiap alternatif yang dihasilkan juga dilakukan pembobotan. Namun pada struktur Hierarki SWOT-AHP ini, proses pembobotan hanya berhenti sampai di sub-kriteria, dan *Goal* atau tujuan yang dimaksud adalah tujuan dari penggunaan analisis SWOT itu sendiri. Sehingga pada penelitian kali ini, *outputnya* adalah bentuk rekomendasi dari perpaduan antara hasil dari pembobotan setiap kriteria dan sub kriteria. Dengan adanya pembobotan pada setiap elemen dan faktor SWOT, maka proses formulasi strategi alternatif lebih terstruktur, yaitu dengan mengacu pada kombinasi faktor-faktor SWOT yang memiliki bobot tertinggi. Namun hal tersebut tidak bersifat tunggal, artinya faktor-faktor yang memiliki bobot rendah pun bisa saja masuk dalam proses formulasi strategi, namun tidak diprioritaskan. Dengan adanya kombinasi dengan metode AHP, maka kekurangan dari metode SWOT dapat sedikit diminimalisir, meskipun masih ada inkonsistensi dari metode AHP dalam

proses pembobotan setiap elemen dan faktor SWOT. Tahap – Tahap dalam menggunakan metode ini adalah sebagai berikut :

a. Analisis SWOT

Tahap pertama yang dilakukan dalam metode ini adalah membuat analisis SWOT terlebih dahulu. Cara dan tahapan yang digunakan untuk analisis SWOT sama persis seperti yang sudah dijelaskan pada sub sub bab tentang analisis SWOT, yaitu dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan internal. Faktor internal yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan. Sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah peluang dan ancaman. Proses identifikasi yang dilakukan dapat menggunakan banyak cara, namun pada penelitian kali ini, proses wawancara dipilih untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan internal. Setelah data wawancara didapatkan, maka selanjutnya adalah membuat analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

b. Perbandingan Berpasangan antar faktor SWOT di dalam setiap Grup SWOT
Hasil dari proses analisis SWOT akan menghasilkan faktor-faktor dalam masing-masing grup SWOT. Setiap faktor dalam setiap grup dilakukan pembobotan dengan menggunakan teknik Perbandingan Berpasangan. Proses dan tahap-tahap perbandingan berpasangan sudah dijelaskan pada sub sub bab sebelumnya. Hasil dari tahapan ini adalah terbentuknya angka atau bobot dari setiap faktor yang nantinya akan disebut sebagai prioritas lokal.

c. Perbandingan Berpasangan antar Grup SWOT

Setelah melakukan pembobotan prioritas lokal, selanjutnya adalah melakukan perbandingan berpasangan pada grup SWOT, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Cara yang dilakukan untuk melakukan perbandingan berpasangan adalah sama seperti yang dilakukan pada proses AHP. Setelah mendapatkan bobot dari setiap grup, maka angka bobot tersebut akan dikalikan dengan masing-masing prioritas lokal dalam setiap grup. Angka hasil perkalian tersebut disebut sebagai prioritas global.

d. Formulasi Strategi berdasarkan hasil pembobotan prioritas

Setelah mendapatkan angka prioritas lokal dan prioritas global, maka langkah selanjutnya adalah memformulasikan strategi alternatif. Seperti yang dilakukan pada analisis SWOT, proses formulasi dilakukan dengan menggabungkan faktor eksternal dan faktor internal dan akan menjadi 4 kategori strategi, yaitu ST (Kekuatan dan Ancaman), SO (Kekuatan dan Peluang), WT (Kelemahan dan Ancaman), serta WO (Kelemahan dan Peluang). Proses perpaduan dan pemilihan

faktor setiap grup akan dilakukan berdasarkan hasil dari angka prioritas lokal. Faktor yang memiliki nilai prioritas lokal tertinggi akan diprioritaskan dalam formulasi strategi, namun hal tersebut tidak bersifat tunggal, maksudnya adalah faktor yang memiliki nilai prioritas rendah pun dapat saja dimasukkan namun tidak diprioritaskan.

