

## Integrasi ANP dan TOPSIS dalam Pemilihan Strategi Pemasaran yang Optimal

### *ANP and TOPSIS Integration in the Selection of the Optimal Marketing Strategy*

**Gilang Fatikhul Burhan\***

Fakultas Teknologi Industri, Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap  
E-mail: gilangfatikhulburhan@gmail.com

**Christian Soolany**

Fakultas Teknologi Industri, Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap  
E-mail: christiansoolany@yahoo.com

#### ABSTRACT

*Creating a competitive advantage by providing value to customers has become a major focus in the formulation of marketing strategies. Making a good marketing strategy, companies can maximize the company's internal strengths and minimize existing weaknesses. CV ABC is a company engaged in the manufacture and supply of agricultural machinery, plantation machinery, fishery machinery, food processing tools and machinery and laboratory equipment. This research process uses the multi-criteria decision-making method Analytic Network Process (ANP) to determine the weight of the importance of the marketing resource evaluation criteria, as well as the TOPSIS method to obtain the best and ideal marketing strategy. The purpose of this research is to determine the optimal marketing strategy to be applied to the company. Therefore, this study uses the ANP method to obtain the relative weight of each criterion based on the respondents' subjective assessment of the company in CV ABC. To assess each marketing strategy, the TOPSIS method is used to rank the best and most ideal marketing strategies applied in the company. Based on the ANP results obtained, there are five criteria that are considered important in determining marketing strategies, these criteria are the ability to relate to customers (0,423), Reputation and Competition (0,208), Human Resource Assets (0,142), Market Innovation Ability (0,140), and Managerial Ability (0,088). The results of the ranking show that the differentiation strategy is the optimal marketing strategy for CV ABC.*

**Keywords:** Marketing, ANP, topsis, differentiation.

#### ABSTRAK

Menciptakan keunggulan yang kompetitif dengan memberikan nilai bagi pelanggan sudah menjadi sorotan utama dalam perumusan strategi pemasaran. Strategi pemasaran yang sesuai dengan target pasar sangat membantu untuk memperlancar penjualan produk-produk perusahaan. Untuk membuat strategi pemasaran yang baik, perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan dan memperkecil kelemahan yang ada. CV ABC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan dan penyediaan mesin pertanian, mesin perkebunan, mesin perikanan, alat dan mesin olahan makanan serta alat laboratorium. Seiring dengan meningkatnya persaingan bisnis, salah satu cara untuk mampu bertahan di persaingan adalah dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Proses penelitian ini menggunakan metode pengambilan keputusan multi kriteria Analytic Network Process (ANP) untuk menentukan bobot kepentingan kriteria evaluasi sumber daya pemasaran, serta metode TOPSIS untuk mendapatkan strategi pemasaran terbaik dan ideal. Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan strategi pemasaran yang optimal untuk diterapkan pada perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode ANP untuk memperoleh bobot relatif dari setiap kriteria berdasarkan penilaian subjektif para responden tentang perusahaan di CV ABC. Untuk menilai setiap strategi pemasaran, metode TOPSIS digunakan untuk menentukan peringkat strategi pemasaran terbaik dan paling ideal diterapkan di perusahaan. Berdasarkan hasil ANP yang didapatkan, terdapat lima kriteria yang dianggap penting dalam menentukan strategi pemasaran, kriteria tersebut yaitu kemampuan berhubungan dengan pelanggan (0,423), Reputasi dan Kompetisi (0,208), Aset Sumber Daya Manusia (0,142), Kemampuan Inovasi Pasar (0,140), dan Kemampuan Manajerial (0,088). Hasil dari perankingan menunjukkan bahwa strategi Diferensiasi merupakan strategi pemasaran optimal untuk CV ABC.

**Kata kunci:** pemasaran, ANP, topsis, diferensiasi.

*\*Corresponding author*

## PENDAHULUAN

Memahami pelanggan merupakan hal penting untuk membuat strategi pasar yang efektif. (Cravens, 2000). Pemilihan strategi pemasaran yang baik memerlukan penelitian dari banyak faktor, baik faktor dari dalam maupun luar yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan pasar, tentu saja membantu mempermudah penjualan produk-produk perusahaan (Sunyoto, 2012). Suatu perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif ketika dapat menciptakan nilai yang berbeda dari pesaingnya. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulan kompetitif antara lain keunikan, kelangkaan, sulit untuk ditiru pesaing dan harga yang kompetitif (Salim, 2017). Untuk membuat strategi pemasaran, perusahaan bisa menggunakan peluang-peluang yang ada dengan mencocokkan kemampuan yang dimiliki perusahaan (David, 2003).

CV ABC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan dan penyediaan mesin pertanian, mesin perkebunan, alat dan mesin olahan makanan serta alat laboratorium. Seiring dengan meningkatnya persaingan bisnis, salah satu cara untuk mampu bertahan di persaingan adalah dengan meningkatkan kepuasan konsumen. Keinginan dan selera konsumen selalu berubah dan memiliki tingkat kesulitan tinggi untuk dipahami perusahaan. Untuk memasarkan produk-produknya, selama ini salah satu cara pemasaran yang dilakukan oleh CV ABC adalah menjual melalui *website*, memanfaatkan *search engine* (Google) serta membuat channel Youtube. Menurut Nugroho, transaksi penjualan yang sudah berlangsung di CV ABC sekitar 70 persen adalah melalui *online*.

Salah satu kesulitan yang dialami oleh CV ABC sejauh ini adalah inkonsistensi dalam hal penjualan. Penjualan produk di CV ABC mempunyai masa-masa sepi di waktu-waktu tertentu. Hal ini mengakibatkan berkurangnya omset rata-rata penjualan produk per bulan perusahaan. Melihat potensi data kasar, terdapat 34 juta UKM, dan hal tersebut merupakan peluang yang bisa dimanfaatkan dan dioptimalkan lagi oleh perusahaan CV ABC. Hal ini dikarenakan salah satu pasar CV ABC adalah pengusaha-pengusaha kecil Menengah (UKM), yaitu dengan menyediakan mesin-mesin bagi UKM, mulai dari mesin pertanian, pengolahan makanan, kemasan dan lain-lain sesuai permintaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kriteria-kriteria yang mempengaruhi dalam proses pemilihan strategi pemasaran serta merumuskan prioritas strategi pemasaran yang optimal di perusahaan CV ABC. Perencanaan strategis adalah kegiatan manajemen yang mengembangkan hubungan organisasi dengan lingkungannya. Perencanaan strategis ini adalah tugas *Top management*. *Top Management* mengatur organisasi sedemikian rupa sehingga perusahaan tahan dan dapat menghadapi perubahan lingkungan. Perencanaan pemasaran adalah bagian dari *strategic planning*. Oleh karena itu semua rencana-rencana pemasaran harus menjadi bagian dari *strategic planning* (Wu, Lin, & Lee, 2010). Porter (1985) dalam Dharma *et al.* (1992) menjelaskan strategi bersaing adalah bagaimana posisi relatif suatu perusahaan dalam industrinya. Posisi ini menentukan apakah kemampuan perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industri. Perusahaan yang dapat menempatkan dirinya dengan baik dapat memperoleh tingkat laba yang tinggi meskipun struktur industri tidak menguntungkan dan karenanya kemampuan rata-rata dari industri ini sedang-sedang saja. Porter (1985) memperkenalkan tiga strategi umum berikut: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Ketiga strategi ini seharusnya diterapkan pada bisnis untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan (Jaradat, Almomani, & Bataineh, 2013).

Penentuan strategi pemasaran merupakan proses yang melibatkan banyak faktor. Pembuat strategi harus mempertimbangkan kompleksitas faktor pada saat mengevaluasi dan memilih strategi pemasaran. Salah satu cara untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan menggunakan alat pengambilan keputusan multi kriteria (MCDM) yang membantu dalam mengevaluasi dan memilih strategi yang efektif. Prinsip dari metode MCDM adalah pembuatan keputusan dengan

mempertimbangkan semua kriteria-kriteria yang ada. Kompleksitas strategi pemasaran menyebabkan pembuat strategi memakai lebih dari satu model untuk menyelesaikan persoalan tersebut (Wu, Lin, & Lee, 2010).

ANP adalah pengembangan metode AHP yang dikenalkan oleh Saaty, tidak seperti metode AHP, Analytic Network Process (ANP) memiliki sebuah jaringan dan struktur cluster. Formasi hirarki dalam AHP adalah linear dari atas ke bawah, sedangkan jaringan ANP adalah struktur non linear dan memanjang ke semua arah (Azimi *et al.*, 2011). Metode ANP dapat mempertimbangkan hubungan timbal balik dan saling ketergantungan antara faktor dan sub-faktor dan peringkat alternatif, kriteria dan sub kriteria dengan mempertimbangkan hubungannya. Elemen-elemen cluster dapat mempengaruhi beberapa atau semua elemen dari cluster lain (Liu *et al.*, 2018). Metode ANP sukses diterapkan di berbagai bidang, seperti perlindungan ekosistem (Arsic *et al.*, 2018; Ervural *et al.*, 2018; Starr *et al.*, 2018), Pemilihan strategi (Azimi *et al.*, 2011; Karimi *et al.*, 2018), Teknologi informasi (Tavana *et al.*, 2013), Pengembangan produk baru (Chen *et al.*, 2008) dan banyak lainnya. *Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution* (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.

Metode ini mempunyai prinsip dasar bahwa alternatif yang dipilih harus mempunyai jarak terdekat dari solusi ideal dan jarak terjauh dari solusi negatif-ideal (Opricovic & Tseng, 2000). Solusi ideal positif diartikan sebagai jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap atribut, sedangkan solusi ideal negatif terdiri dari seluruh nilai terburuk yang dapat dicapai untuk setiap atribut. 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 (1981) untuk digunakan sebagai salah satu metode dalam memecahkan masalah multikriteria.

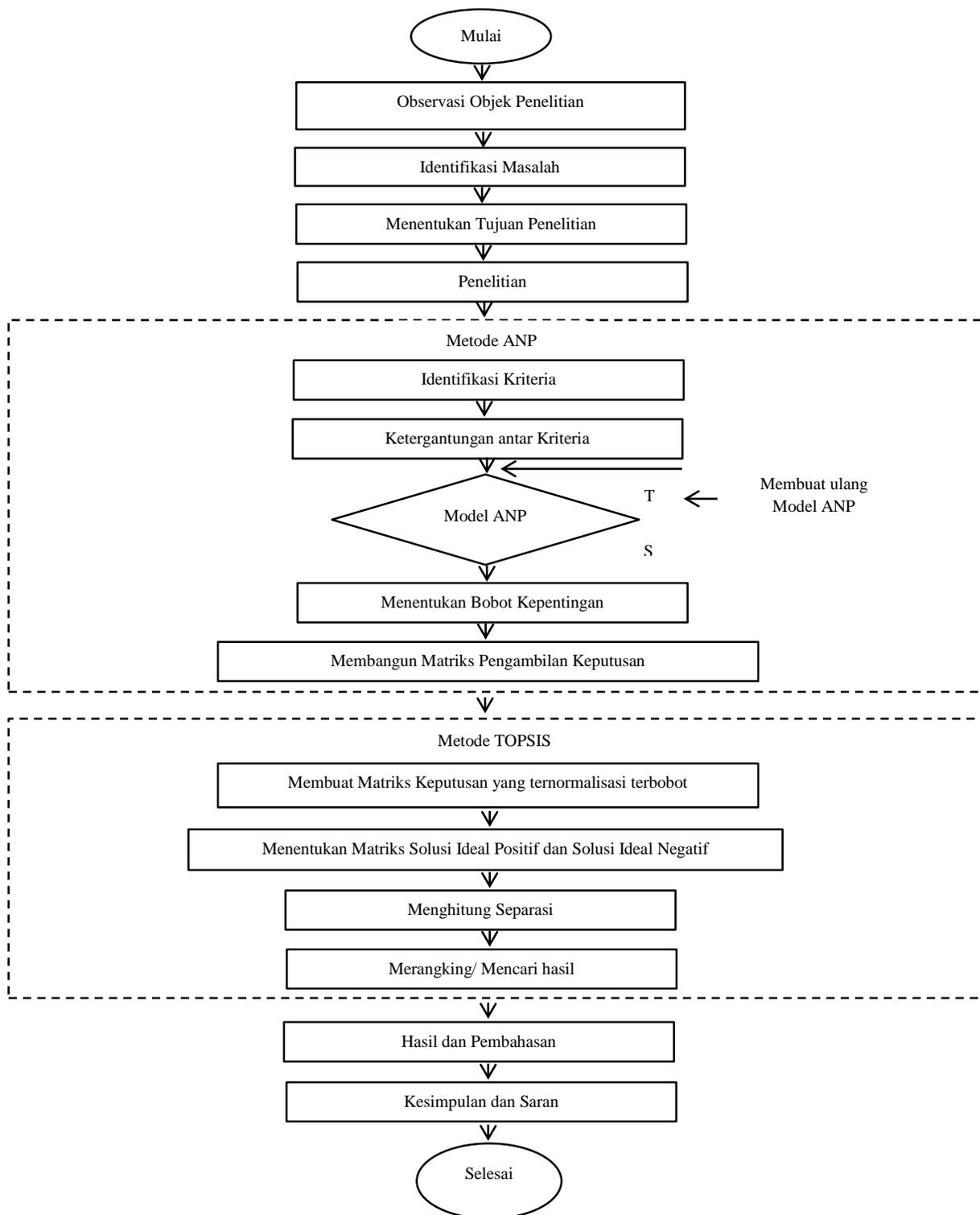
Menurut Porter (1985) strategi generik adalah mencari daya bersaing yang dapat memberikan keuntungan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan pada persaingan industri (Rustamblin, Thoyib, & Zain, 2013). Strategi keunggulan biaya dan strategi diferensiasi mencari keunggulan bersaing dalam beragam segmen industri yang luas, sedangkan strategi segmentasi mengejar keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang sempit (Dharma *et al.*, 1992). Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hooley *et al.* (2005) mengembangkan strategi pemasaran generik. Strategi tersebut meliputi strategi pertumbuhan positif dengan posisi bernilai tinggi, strategi pertumbuhan dengan posisi objektif alternatif, strategi pertumbuhan stabil dengan posisi objektif umum, strategi pertumbuhan stabil dengan diferensiasi kualitas tinggi, dan strategi pertahanan objektif dengan biaya rendah. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi strategi generik Porter tentang strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi segmentasi sebagai strategi pemasaran untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat, berdasarkan sumber daya dan kemampuan perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Proses penelitian ini melalui beberapa tahapan, proses analisis dimulai dengan mengidentifikasi kriteria-kriteria sumber daya penentu yang paling penting bagi pembuat strategi dalam proses perancangan strategi pemasaran. Langkah selanjutnya adalah membangun hubungan saling ketergantungan di antara kriteria-kriteria sumber daya tersebut dan menghitung bobot kriterianya menggunakan metode ANP dibantu *software Super Decision*. Selanjutnya, berdasarkan bobot ketergantungan kriteria sumberdaya, langkah berikutnya adalah membangun matriks

pengambilan keputusan. Langkah terakhir adalah menerapkan metode TOPSIS untuk mendapatkan peringkat hasil akhir. Data yang dianalisis dalam penelitian ini 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 kedekatan terhadap solusi ideal positif, dan meranking alternatif. Hasil akhir ini nantinya digunakan sebagai dasar rekomendasi untuk perusahaan agar dilakukan perbaikan pada pengambilan keputusan dalam pemilihan strategi pemasaran.

Data penelitian ini yang digunakan adalah data kuisisioner perbandingan berpasangan yang untuk pengolahan metode ANP (*Analytic Network Process*) serta data kuisisioner *judgment* untuk pengolahan metode TOPSIS (*Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution*). Sedangkan untuk wawancara, data yang diperoleh meliputi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Penelitian kuisisioner ini terdiri dari 3 jenis yaitu kuisisioner hubungan antar kriteria, kuisisioner perbandingan berpasangan dan yang ketiga adalah kuisisioner *judgment* metode TOPSIS. Responden yang di libatkan dalam pengambilan keputusan ini adalah pemilik perusahaan serta pihak penanggung jawab bagian marketing. Responden ini dipilih karena dianggap menguasai dan memahami bidang pemasaran di CV ABC. Langkah-langkah penelitian yang dilakukan dalam pemecahan masalah tersebut dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam proses ANP, penentuan kriteria sumber daya pemasaran pada penelitian ini didasarkan pada skema poin penilaian yang pernah dikembangkan oleh Hooley *et al.* (2005). Hooley *et al.* (2005) mengembangkan kerangka penilaian kriteria pemasaran bagi perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Faktor sumber daya tersebut dapat diartikan sebagai sebuah atribut, baik *tangible* maupun *intangibile*, psikologis, serta pengetahuan manusia yang dapat dikembangkan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing di persaingan pasar. Kriteria tersebut kemudian mengalami pengembangan dengan menambahkan kriteria pendukung penilaian. Proses penambahan kriteria tersebut dilakukan dengan cara mencari literatur dari penelitian-penelitian sejenis serta mengambil informasi dari pihak *expertise* tentang kriteria yang dapat digunakan dan dianggap penting di perusahaan.

### 1. Analytic Network Process (ANP)

Proses perancangan model ANP memerlukan kriteria serta subkriteria yang kemudian dinilai masing-masing bobotnya. Selain itu, dibutuhkan juga hubungan dari masing-masing kriteria dan subkriteria untuk proses identifikasi. Untuk mendapatkan data tersebut, dilakukan penyebaran kuisioner dengan responden yang sudah ditentukan. Kuisioner ini bertujuan untuk mengetahui hubungan ketergantungan antar subkriteria dari kriteria yang sama (*inner dependence*) maupun subkriteria dari kriteria yang berbeda (*outer dependence*).

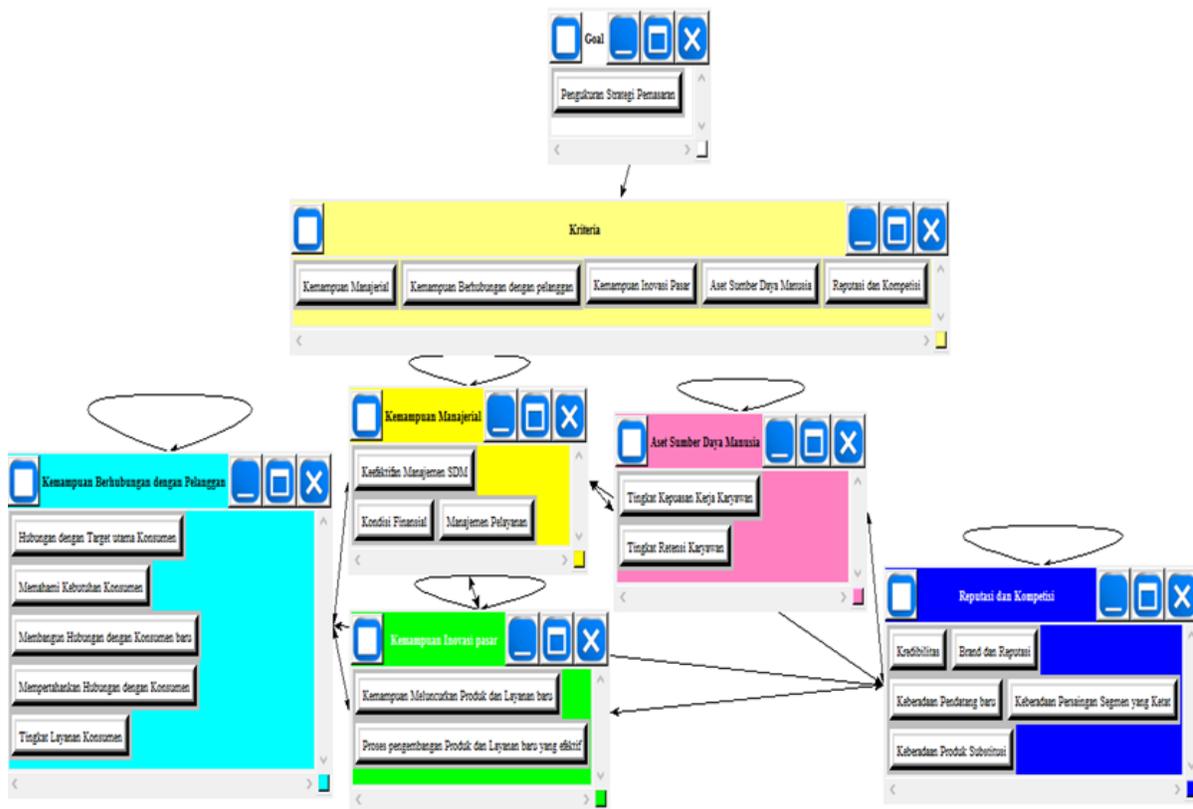
Penentuan hubungan saling ketergantungan ini dilakukan berdasarkan metode *voting* hasil dari penelitian Kasirian dan Yusuff (2012). Jumlah responden (N) dalam penelitian ini adalah lima orang. Jika dalam suatu blok (baris i – kolom j), jumlah responden yang memilih (Vij) lebih atau sama dengan  $(N/2 \geq 2,5)$ , maka disimpulkan terdapat hubungan keterkaitan antar kriteria tersebut. Dari hubungan ini, nantinya akan menjadi dasar dalam pembuatan model ANP menggunakan *software super decision*. Adapun hasil penentuan kriteria dan subkriteria serta tabel rekapitulasi kuisioner 1 mengenai hubungan saling ketergantungan antar kriteria dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Kriteria dan Subkriteria

Kriteria	Sub Kriteria
Kemampuan Manajerial	Kondisi Finansial
	Keefektifan Manajemen SDM
	Manajemen Pelayanan
Kemampuan Berhubungan dengan pelanggan	Tingkat Layanan Konsumen
	Hubungan dengan Target utama konsumen
	Memahami Kebutuhan Konsumen
	Membangun Hubungan dengan konsumen baru
Kemampuan Inovasi Pasar	Mempertahankan Hubungan dengan Konsumen
	Kemampuan meluncurkan Produk dan Layanan baru
Aset Sumber Daya Manusia	Proses pengembangan produk dan Layanan baru yang efektif
	Tingkat Kepuasan Kerja karyawan
	Tingkat Retensi karyawan
Reputasi dan Kompetisi	<i>Brand</i> dan Reputasi
	Kredibilitas
	Keberadaan Persaingan Segmen yang ketat
	Keberadaan Pendetang Baru
	Keberadaan Produk Substitusi

Sumber: Hooley *et al.* (2005)

Berdasarkan hubungan saling ketergantungan antar kriteria, maka dibuat konstruksi model ANP dengan menggunakan *Software Super Decisions*. Konstruksi model ANP dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model jaringan ANP Strategi Pemasaran

Untuk menentukan kriteria dan subkriteria, riset ini menggunakan acuan kerangka yang sudah dikembangkan oleh Holeey *et al.* (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *The performance impact of marketing resources*. Kriteria dan subkriteria kemudian mengalami penyesuaian berdasarkan studi literatur serta diskusi dengan *expert*.

a. Mengkontruksi Model

Pengumpulan data untuk membuat model dilakukan dengan cara memberikan kuisioner yang bertujuan mencari pengaruh antar subkriteria. Kuisioner ini menggunakan justifikasi ‘ya/tidak’ untuk memudahkan responden dalam menentukan eksistensi pengaruh. Penggunaan justifikasi ini menggunakan metode *voting*, sehingga interaksi dinilai mempunyai pengaruh jika mendapatkan jawaban ‘ya’ sebanyak tiga atau lebih. Model yang dibuat pada *software Super Decision* adalah model jenis *single network*. Hal ini dikarenakan setiap subkriteria memiliki derajat yang sama, sehingga tidak ada hirarki yang terbentuk. Dengan model *single network*, dapat diketahui bobot setiap subkriteria yang ada. Alternatif strategi tidak dimasukkan ke dalam *cluster* sehingga alternatif strategi tidak menggunakan perbandingan berpasangan. Tidak terbentuknya *cluster* alternatif ini membuat model tidak dapat mengeluarkan bobot kriteria karena model tidak mendeteksi adanya hubungan antara setiap kriteria terhadap alternatif strategi. Untuk itu, dibentuk model tambahan yang memiliki langkah pengerjaan yang sama dengan jika *cluster* alternatif dibuat. Model tambahan ini memiliki ‘pengukuran strategi pemasaran’ sebagai parent element-nya, dan kelima kriteria sebagai element yang akan dibandingkan tingkat pengaruhnya. Maksud dari pembuatan model ini adalah “pengukuran strategi pemasaran dipengaruhi oleh kelima kriteria”, dan melalui matriks perbandingan

berpasangan akan diketahui bobot pengaruh kriteria tersebut terhadap pengukuran strategi pemasaran.

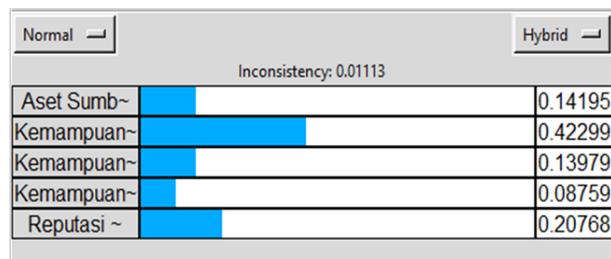
b. Matriks perbandingan berpasangan

Untuk mendapatkan matriks perbandingan berpasangan, dilakukan penyebaran kuisisioner dengan responden yang sama. Kuisisioner ini dibuat untuk mengetahui hubungan ketergantungan antar subkriteria dalam satu kriteria yang sama (*inner dependence*) atau dalam kriteria yang berbeda (*outer dependence*). Responden nantinya memberikan nilai dengan skala numerik ANP 1-9. Pemilihan skala ini dianggap sudah tepat walaupun masih terdapat kekurangan. Semakin besar skala pengukuran, semakin teliti pula hasil yang diukur, kelemahan penggunaan skala numerik ini adalah banyaknya pertanyaan yang diajukan sehingga membuat responden jenuh dalam menjawab pertanyaan kuisisioner. Setelah pengisian kuisisioner, langkah selanjutnya adalah pengujian uji konsistensi jawaban menggunakan *software super decision*. Tujuan dari uji konsistensi ini adalah memastikan data mentah sudah konsisten sehingga nilai rata-rata geometris memberikan hasil yang konsisten.

Dari hasil pengecekan konsistensi pada setiap kuisisioner responden, didapatkan bahwa 4 responden konsisten dalam mengisi kuisisioner. Hal ini terlihat dari nilai rasio inkonsistensi yang dibawah 0.1 pada setiap matriks perbandingan. Terdapat satu responden yang hampir seluruh matriks perbandingannya tidak konsisten. Untuk itu, data matriks perbandingan yang dirata-rata hanyalah berasal dari ketiga responden. Hasil kuisisioner bagian A dapat dilihat pada lampiran 5 di bagian unweighted supermatrix. Kuisisioner bagian B menciptakan adanya *cluster supermatrix* yang memberi bobot pada supermatrix hingga menjadi *weighted supermatrix*. *Weighted supermatrix* inilah yang selanjutnya dipangkatkan hingga konvergen dan menjadi supermatrix. Angka-angka pada limit supermatrix merupakan bobot setiap subkriteria yang ada pada model. Kuisisioner bagian C memberikan nilai pengaruh kriteria pada pengukuran strategi pemasaran. Dengan pengolahan yang sama seperti ketika mencari bobot subkriteria, kuisisioner bagian C akan memberikan bobot setiap kriteria.

c. Rasio Konsistensi

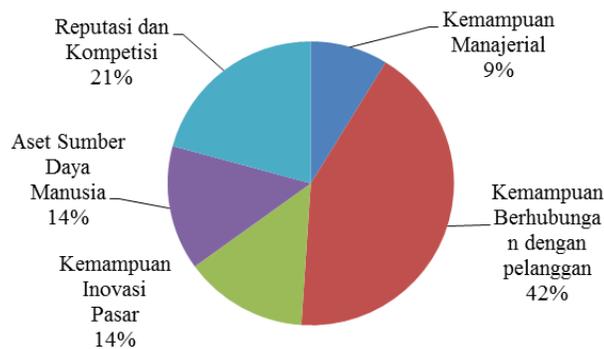
Pengecekan rasio konsistensi pada penelitian ini tidak dilakukan perhitungan secara manual karena nilai konsistensi dapat dikeluarkan langsung dari model yang dibuat pada *software Super Decision*. Pengecekan data konsistensi dilakukan untuk memastikan bahwa matriks perbandingan konsisten. Untuk meningkatkan konsistensi nilai, konsep pertanyaan kuisisioner dijelaskan secara detail kepada responden. Matriks perbandingan berpasangan dapat dikatakan konsisten jika mempunyai nilai  $CR \leq 0,1$  (Nilai CR dibawah atau sama dengan 0,1). Dieleminasinya data dari salah satu responden sebagai data mentah untuk dirata-ratakan menyebabkan semakin kecilnya rasio inkonsistensi yang didapatkan.



Gambar 3. Pengecekan Konsistensi

d. Bobot Kepentingan

Kriteria dengan presentasi terbesar membuktikan bahwa kriteria tersebut memiliki pengaruh yang sangat besar. Dilihat pada pie chart di bawah bahwa kriteria “kemampuan berhubungan dengan pelanggan” dianggap penting karena kriteria tersebut memiliki dampak yang langsung terlihat oleh pihak perusahaan dalam penentuan strategi pemasaran. Kriteria “kemampuan berhubungan dengan pelanggan” berkaitan dengan tata cara membangun komunikasi dengan pelanggan yang sangat penting bagi perusahaan. Kriteria “reputasi dan kompetisi” juga dapat dikatakan penting bagi perusahaan walaupun bobotnya terpaut cukup jauh dari kriteria “kemampuan berhubungan dengan pelanggan”. Kriteria “reputasi dan kompetisi” dapat menentukan keberhasilan penentuan strategi pemasaran. Jika performa kriteria ini buruk.



Gambar 4. Perbandingan bobot kriteria

Tabel 2. Urutan Bobot Subkriteria

Subkriteria	Bobot Global
Kredibilitas	0,169116
Tingkat kepuasan kerja karyawan	0,129207
Tingkat retensi karyawan	0,094589
Tingkat Layanan Konsumen	0,075020
Brand dan Reputasi	0,072110
Keefektifan Manajemen SDM	0,062068
Kondisi Finansial	0,058335
Keberadaan Persaingan segmen yang ketat	0,057937
Mempertahankan hubungan dengan konsumen	0,054640
Keberadaan pendatang baru	0,050704
Kemampuan meluncurkan produk dan layanan baru	0,046050
Manajemen Pelayanan	0,035607
Proses pengembangan produk dan layanan baru yang efektif	0,032664
Memahami kebutuhan konsumen	0,032082
Hubungan dengan target utama konsumen	0,016783
Membangun hubungan dengan konsumen baru	0,009467
Keberadaan produk substitusi	0,003621

Tabel di atas menunjukkan rangkuman bobot subkriteria diurutkan dari bobot global terbesar ke terkecil. Adapun urutan bobot kriteria yang terbesar adalah kredibilitas yakni 0,169116 kemudian diikuti tingkat kepuasan kerja karyawan dengan bobot 0,129207 dan seterusnya, hingga yang terkecil yaitu keberadaan produk substitusi dengan bobot 0,003621. Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa lima besar subkriteria berasal dari kriteria ‘Reputasi dan Kompetisi’, ‘Aset Sumber Daya Manusia’ dan ‘Kemampuan berhubungan dengan

pelanggan'. Hal ini sangat unik melihat pada model sebelumnya, kriteria 'Aset Sumber Daya Manusia' menempati urutan bawah. Perbedaan ini dapat terjadi karena hal yang dinilai berbeda. Pada bobot kriteria, responden menilai tingkat pengaruh tiap kriteria untuk menentukan strategi pemasaran, namun pada bobot subkriteria, responden menilai tingkat pengaruh subkriteria terhadap kriteria lainnya.

## 2. Pemilihan Strategi Pemasaran Terbaik dengan Metode TOPSIS

Setelah didapatkan bobot kepentingan untuk masing-masing subkriteria, tahapan selanjutnya adalah mengurutkan prioritas strategi pemasaran terpilih yang dianggap paling sesuai untuk CV. ABC. Berdasarkan studi literatur, matrik keputusan menunjukkan alternatif yang digunakan sebanyak tiga strategi, selanjutnya mengabaikan kriteria dan hanya mempertimbangkan subkriteria sebagai pasangan dari alternatif yang digunakan. Tahapan proses analisa metode TOPSIS akan dijabarkan sebagai berikut ini: pengolahan matriks keputusan yang ternormalisasi bertujuan untuk lebih memperjelas nilai matrik yang telah dibuat, selain itu tujuan dari matrik yang ternormalisasi adalah menjamin struktur data agar konsisten, data rangkap menjadi minimal serta stabilitas data yang maksimal. Langkah menormalisasi data matriks keputusan dilakukan dengan cara membagi setiap data dengan jumlah setiap data yang sudah dipangkatkan dalam satu subkriteria, selanjutnya nilai data pembagi baru diakarkan.

Setelah mendapatkan matrik keputusan (Tabel 3), langkah selanjutnya adalah menentukan matriks keputusan ternormalisasi yang sudah terbobot (Tabel 4). Matrik ini digunakan untuk mengetahui nilai matrik yang dibentuk dari alternatif dan subkriteria. Cara memperoleh matrik yang ternormalisasi terbobot adalah dengan mengalikan bobot dari setiap kriteria yang telah diketahui pada proses pengolahan data dengan memanfaatkan metode ANP. Langkah selanjutnya adalah menentukan solusi ideal positif dan negatif dengan cara memanfaatkan nilai matriks yang ternormalisasi terbobot.

Tabel 3. Matrik keputusan

Alternatif	Matriks Keputusan											
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC8	SC9	SC10	SC11
	SC12	SC13	SC14	SC15	SC16	SC17						
A1	3,437	2,297	2,861	3,365	3,365	1,741	2,047	3,177	3,519	2,701	2,550	3,437
	2,930	3,776	3,245	3,365	2,550	2,930						
A2	3,063	2,930	3,948	3,365	2,701	2,168	2,861	3,776	4,781	3,565	2,930	3,063
	3,365	3,365	3,287	3,287	3,177	4,373						
A3	2,930	2,550	2,766	2,550	2,352	2,550	3,103	4,373	3,565	4,128	3,365	2,930
	3,437	3,565	2,352	3,177	2,297	2,766						

Tabel 4. Matrik keputusan ternormalisasi terbobot

Alternatif	Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot											
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC8	SC9	SC10	SC11
	SC12	SC13	SC14	SC15	SC16	SC17						
A1	0,037	0,032	0,018	0,047	0,011	0,015	0,004	0,026	0,023	0,014	0,064	0,037
	0,049	0,044	0,106	0,034	0,028	0,002						
A2	0,033	0,040	0,025	0,047	0,009	0,018	0,006	0,031	0,032	0,019	0,074	0,033
	0,057	0,039	0,107	0,034	0,034	0,003						
A3	0,031	0,035	0,018	0,035	0,008	0,022	0,006	0,036	0,024	0,022	0,085	0,031
	0,058	0,042	0,077	0,032	0,025	0,002						

Solusi ideal positif dan negatif diperoleh dari pengolahan data (Tabel 5), pengolahan data ini dimaksudkan untuk mendapatkan nilai terbesar setiap kriteria dari tiga alternatif strategi porter. Solusi ideal positif didapatkan dari nilai matriks keputusan ternormalisasi terbobot yang paling besar, sedangkan solusi ideal negatif didapatkan dari nilai yang terkecil. Penentuan solusi ideal positif dan solusi ideal negatif penting dilakukan karena digunakan sebagai pembanding setiap nilai kriteria yang

sejajar dengan setiap alternatif. Berdasarkan data yang telah diolah, hasil yang didapatkan adalah alternatif tiga memiliki jarak terdekat dengan solusi ideal positif, sedangkan alternatif dua memiliki jarak terjauh dari solusi ideal negatif. Bobot yang dimiliki oleh alternatif tiga sebagai solusi ideal positif adalah sebesar 0,036762, dan alternatif tiga sebagai pemilik jarak terjauh dari solusi ideal negatif memiliki bobot sebesar 0,026808.

Tabel 5. Jarak solusi ideal positif dan jarak solusi ideal negatif

Alternatif	Menghitung Separasi	
	Jarak dengan Solusi Ideal Positif (D+)	Jarak dengan Solusi Ideal Negatif (D-)
A1	0,030719	0,032452
A2	0,014505	0,03956
A3	0,036762	0,026808

Solusi terbaik hanya memiliki satu titik ideal, sehingga penyatuan dua jarak yang dimiliki oleh setiap alternatif terhadap solusi ideal positif dan solusi ideal negatif penting. Pada tahapan penentuan alternatif terbaik ini merupakan langkah pembentukan satu titik atau satu bobot yang jelas yang kemudian 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 dua mempunyai nilai V terbesar dengan bobot 0,731706 dan alternatif tiga mempunyai nilai terkecil dengan bobot 0,421704. Data ini menunjukkan bahwa alternatif dua menjadi alternatif yang menjadi prioritas utama untuk direalisasikan.

Pengolahan data terakhir menunjukkan peringkat dari tiga alternatif, yang menunjukkan presentase terbesar akan menjadi prioritas utama, dan mendapatkan ranking satu serta begitu seterusnya. Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa alternatif dua peringkat pertama dengan presentase 43,8902 persen, alternatif 1 diperingkat kedua dengan presentase 30,8145 persen dan terakhir alternatif tiga dengan presentase 25,2952 persen.

Tabel 6. Ranking setiap alternatif

Alternatif	V	Persentase	Rangking
A1	0,513718	30,8145 %	2
A2	0,731706	43,8902 %	1
A3	0,421704	25,2952 %	3

## KESIMPULAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang optimal diterapkan pada perusahaan CV ABC. Penelitian ini menggunakan integrasi metode ANP dan TOPSIS. Dalam mengintegrasikan kedua metode tersebut, penilaian dari pemilik perusahaan diterapkan sebagai pendekatan tujuan. Penelitian ini berfokus pada pemilihan strategi pemasaran terbaik dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penilaian kriteria sumber daya dan penentuan bobot kriteria yang digunakan dalam menentukan strategi pemasaran menggunakan metode Analytic Network Process (ANP). Berdasarkan hasil ANP yang didapatkan, terdapat 5 kriteria yang dianggap penting dalam menentukan strategi pemasaran, kriteria tersebut yaitu kemampuan berhubungan dengan pelanggan (0,423), Reputasi dan Kompetisi (0,208), Aset Sumber Daya Manusia (0,142), Kemampuan Inovasi Pasar (0,140), dan Kemampuan Manajerial (0,088). Hasil ini mengindikasikan bahwa kriteria kemampuan berhubungan dengan pelanggan merupakan sumber daya pemasaran yang paling penting untuk menentukan strategi pemasaran. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan dapat mengembangkan sumber daya tersebut guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Selanjutnya metode TOPSIS digunakan untuk meranking prioritas strategi pemasaran yang optimal dengan memanfaatkan bobot subkriteria dari hasil perhitungan metode ANP. Hasil dari perankingan menunjukkan bahwa strategi *Diferensiasi* merupakan strategi pemasaran terbaik untuk CV ABC. Perusahaan dapat meningkatkan *brand* dengan cara memberikan nilai yang dapat mendorong citra positif perusahaan, tidak hanya melalui produk perusahaan, tetapi dalam bentuk pelayanan secara sosial kepada pelanggan. Kelamahan *branding* perusahaan juga bisa menjadi fokus perhatian pihak CV ABC. Peningkatan *brand* dengan biaya yang terjangkau dapat dilakukan dengan cara memasang iklan digital di internet serta mengikuti program pameran/bazar dengan tujuan lebih memperkenalkan produk pada masyarakat. Penelitian ini mengintegrasikan metode ANP dan TOPSIS pada perusahaan yang bergerak di Industri manufaktur dengan skala menengah. Untuk penelitian selanjutnya, integrasi metode ini bisa diterapkan pada industri yang mempunyai cakupan lebih besar ataupun menerapkannya pada industri jasa. Selain itu, peneliti selanjutnya bisa mempertimbangkan sumber daya internal dan eksternal lainnya seperti aspek *supplier* dan kekuatan daya tawar pembeli sebagai dasar penentuan strategi pemasaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsic *et al.* (2018). A New Approach Within ANP-SWOT Framework for Prioritization of Ecosystem Management and Case Study of National Park Djerdap, Serbia. *Journal Ecological Economics*, 146, 85-95.
- Azimi *et al.* (2011). Ranking The Strategies of Mining Sector Through ANP and TOPSIS in a SWOT Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (4), 670-689.
- Azimifard, A., Moosavirad, S. H., & Ariaifar, S. (2018). Selecting sustainable supplier countries for Iran's steel industry at three levels by using AHP and TOPSIS methods. *Journal Resources Policy*, 57, 30-44.
- Boafo, N. D., Kraa, J. J., & Webu, C. G. (2018). Porter's Five Forces Impact on the Performance of Companies in the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(8).
- Chen, H. H., Kang, H. Y., & Lee, A. H. I. (2008). Developing new products with knowledge management methods and process development management in a network. *Journal Computers in Industry*, 59, 242-253.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management Concepts*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- David, W. C. (2000). *Strategic Marketing*. North America: The McGraw-Hill Companies.
- Dharma *et al.* (1992). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Effendi, U., Wardahniati, A., & Deoranto, P. (2018). Perencanaan Strategi Pemasaran Keripik Kentang dengan Metode ANP dan TOPSIS di Agronas Gizi Food. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 124-132.
- Ervuval *et al.* (2018). An ANP and Fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 82, 1538-1550.
- Hooley *et al.* (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18-27.
- Hughes & Morgan. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, 61, 323-331.
- Hunger & Wheelen. (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Indiatsy, C. M. *et al.* (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. *European Journal of Business and Management*, 6(16), 75-85.
- Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Jaradat, S., Almomani, S., & Bataineh, M. (2013). The Impact of Porter Model's Five Competence Powers on Selecting Business Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 458-470.
- Karimi, K., Niknamfar, A. H., & Niaki, S. T. A. (2019). An application of fuzzy-logic and grey-relational ANP-based SWOT in the ceramic and tile industry. *Journal Knowledge-Based Systems*, 163, 581-594.
- Kasirian & Yusuff. (2009). Determining Interdependence Among Supplier Selection Criteria. *European Journal of Scientific Research*, 35, 76-84.
- Liu *et al.* (2018). An ANP-SWOT approach for ESCOs industry strategies in Chinese building sectors. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 93, 90-99.
- Malhotra, N, K. (2004). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Mathooko & Ogotu. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3).
- Opricovic & Tzen. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156, 445-455.
- Parnell, J, A. (2015). Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy. *Jurnal Management Decision*, 44(8), 1139-1154.
- Rachapilla, T., & Jansirisak, S. (2013). Using Porter's Five Forces Model for Analysing the Competitive Environment of Thailand's Sweet Corn Industry. *International Journal of Business and Social Research*, 3(3), 174-184.
- Rustamblin, D., Thoyib, A., dan Zain, D. (2013). Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 115-121.
- Salim, F. (2017). Strategic Marketing and Competitive Strategy of SMES in the Era of Asean Economic Community. *ADRI International Journal of Managerial and Entrepreneurship*, 1, 43-47.
- Simatupang, B. (2013). Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori Market-Based View (MBV) Dan Resource-Based View (RBV) Terhadap Strategi Dan Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review*, 4(1), 322-330.
- Singh, R. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547.
- Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), 44-62.
- Spanos, Y, E & Lioukas, S. (2001). An Examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Starr *et al.* (2019). Perceptions regarding active management of the Cross-timbers forest resources of Oklahoma, Texas, and Kansas: SWOT-ANP analysis. *Journal Land Use Policy*, 81, 523-530.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16 (3), 256-273.
- Suci, R, P. (2009). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 46-58.
- Sunyoto, D. (2012). *Konsep Dasar Riset Pemasaran Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Tavana, M., Zandi, F., & Katehakis, M. N. (2013). A hybrid fuzzy group ANP-TOPSIS framework for assessment of e-government readiness from a CiRM perspective. *Jurnal Informaation and Management*, 50, 383-397.
- Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal Productions Economics*, 127, 190-196.