

PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN DI KAMPOENG KOPI BANARAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE ANALYTICAL NETWORK PROCESS (ANP) DAN TECHNIQUE FOR ORDER PREFERENCE BY SIMILARITY TO AN IDEAL SOLUTION (TOPSIS)

Aries Susanty^{*)}, Woro Adiati^{*)}

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH Tembalang Semarang 50239

Abstrak

Kampoeng Kopi Banaran belum dapat mencapai laba sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Diduga hal ini terjadi karena semakin banyaknya pesaing dengan usaha sejenis, seperti Cimory, Kampoeng Rawa, Tlogo Plantation, Salib Putih, dan Umbul Sidomukti serta belum dimilikinya strategi pemasaran yang tepat oleh Kampoeng Kopi Banaran. Selama ini, Kampoeng Kopi Banaran baru memasarkan produk-produk yang dimilikinya dengan menggunakan website, brosur, dan promosi mulut ke mulut. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria dan subkriteria yang tepat bagi penyusunan strategi pemasaran dari Kampoeng Kopi Banaran, menentukan bobot dari setiap kriteria dan subkriteria tersebut, serta mengusulkan strategi pemasaran tertentu berdasarkan kriteria dan subkriteria tersebut. Dalam penelitian ini, terdapat delapan buah kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi pemasaran bagi Kampoeng Kopi Banaran, yaitu Managerial Capabilities (MC), Market Innovation Capabilities (MIC), Customer Linking Capabilities (CLC), Human Resource Assets (HRA), Reputational Asset (RA), Competition (C), Economy (E), dan Social and cultural (SC). Selanjutnya kedelapan kriteria tersebut akan dijabarkan lagi menjadi sejumlah subkriteria. Metoda yang digunakan untuk menghitung bobot dari kriteria dan subkriteria adalah Analytical Network Process (ANP); sedangkan metoda yang digunakan untuk penyusunan strategi pemasaran adalah Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS). Data untuk penelitian ini diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada manager dan bagian marketing Kampoeng Kopi Banaran. Hasil pengolahan data menunjukkan kriteria yang memiliki bobot tertinggi untuk penyusunan strategi pemasaran di Kampoeng Kopi Banaran adalah Managerial Capabilities (MC) (0,1897) dan sub kriteria yang memiliki bobot tertinggi adalah subkriteria brand atau reputasi (0,1277). Selanjutnya, strategi yang terbaik untuk pemasaran Kampoeng Kopi Banaran adalah Strategi Segmentasi

Kata Kunci : strategi pemasaran; kampoeng kopi banaran; analytical network process (ANP); TOPSIS

Abstract

Kampoeng Kopi Banaran can't achieve a return in accordance with the targets set. Hypothesized, this is the case because of the increasing number of competitors with similar business, such as Cimory, Kampoeng Rawa, Tlogo Plantation, Salib Putih, and Umbul Sidomukti and have not had a proper marketing strategy by Kampoeng Kopi Banaran. During this time, Kampoeng Kopi Banaran has been promote its products by using the website, brochures, and word of mouth. According to this condition, this study aimed to identify the appropriate criteria and sub-criteria for the formulation of a marketing strategy for Kampoeng Kopi Banaran, determine the weight of each criteria and sub-criteria, as well as proposing specific marketing strategies based on the criteria and sub-criteria. In this study, there are eight criteria used as a basis to develop a marketing strategy for Kampoeng Kopi Banaran, namely Managerial Capabilities (MC), Market Innovation Capabilities (MIC), Customer Linking Capabilities

^{*)} Penulis Korespondensi.
email: ariessusanty@gmail.com, woroputri@gmail.com

(CLC), Human Resource Assets (HRA), Reputational assets (RA), Competition (C), Economy (E), and Social and cultural (SC). Meanwhile, the eight criterias will be further elaborated into a number of sub-criterias. The method is used to calculate weights of criteria and sub-criteria was Analytical Network Process (ANP) whereas the method is used for the preparation of a marketing strategy was Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS). Data for this study were obtained by distributing questionnaires for managers and marketing section at Kampoeng Kopi Banaran. The results of data processing show that the criteria with the highest weight in the marketing strategy for the preparation at Kampoeng Kopi Banaran is Managerial Capabilities (MC) (0.1897) and sub-criteria with the highest weight is brand or reputation (0.1277). Meanwhile, the best strategy at Kampoeng Kopi Banaran is Segmentation Strategy

Keywords: selection of marketing strategy; kampoeng kopi banaran; analytical network process (ANP); TOPSIS

Pendahuluan

Kebutuhan adalah segala sesuatu yang diperlukan manusia dalam hidupnya, yang bisa diperoleh dengan cara memiliki atau menikmati suatu barang atau jasa (Deliarnov, 2007). Kebutuhan dipengaruhi oleh tingkat pendapatan, semakin tinggi tingkat pendapatan maka semakin banyak kebutuhan yang harus dipenuhi (Keynes, 2009). Pada jaman sekarang wisata dan kuliner merupakan salah satu yang menjadi gaya hidup masyarakat terutama masyarakat di kota besar seperti Semarang. Salah satu yang menjadi kebutuhan masyarakat di kota besar seperti Semarang adalah wisata dan kuliner yang telah menjadi gaya hidup masyarakat (Suryani, 2013). Oleh sebab itu semakin banyak tempat wisata dan rekreasi yang dilengkapi dengan kuliner di kota Semarang dengan berbagai jenis makanan serta fasilitas yang ditawarkan untuk semakin menarik minat konsumen. Semakin banyak munculnya usaha baru yang sejenis memberikan ancaman kepada pengusaha lama terhadap usahanya. Oleh sebab itu membutuhkan strategi pemasaran untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan usaha (Kotler, 2000).

Kampoeng Kopi Banaran merupakan salah satu wisata agro yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero), Terletak di Areal Perkebunan Kopi Kebun Getas Afdeling Assinan tepatnya Jl. Raya Semarang – Solo Km. 35. Fasilitas utama berupa bangunan untuk menikmati sedapnya kopi yaitu Banaran Caffee. Selain itu fasilitas juga dibangun arena bermain anak – anak, lapangan tenis, Mushola, Meeting Room, Griya Robusta, Family Gathering, Corporate Gathering, Coffee Walk, Out Bound Games, Kolam Renang, Gasebo, Taman Buah, Gedung Pertemuan, Flying Fox, Jelajah Kebun dengan ATV. Selama ini Kampoeng Kopi Banaran memasarkan menggunakan website, brosur, mulut kemulut dan belum ada strategi pemasaran yang pasti untuk meningkatkan dan tetap mempertahankan usahanya. Selama bulan Januari 2013 sampai Desember 2013 tingkat laba Kampoeng Kopi Banaran berfluktuasi ada beberapa bulan yang tidak mencapai target yang diharapkan.

Berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat bahwa pada bulan Januari, Agustus, Oktober, November, Desember Laba Kampoeng Kopi Banaran sesuai target yang diharapkan tetapi pada bulan Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, dan September Pencapaian Laba Kampeong Kopi Banaran tidak mencapai target sesuai yang ditargetkan. Bulan Januari, Agustus, Oktober, November laba mencapai target disebabkan pada bulan-bulan tersebut merupakan bulan libur sekolah, libur lebaran, libur natal dan libur tahun baru. Pada bulan-bulan biasa seperti bulan Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, dan September laba tidak mencapai target yang diharapkan. Diduga dengan belum adanya strategi pemasaran yang optimal dan semakin banyaknya pesaing dengan usaha sejenis, seperti Cimory, Kampoeng Rawa, Tlogo Plantation, Salib Putih, Umbul Sidomukti semakin memberikan ancaman kepada Kampoeng Kopi Banaran yang dapat berakibat pada tidak tercapainya laba sesuai yang diharapkan. Kampoeng Kopi Banaran belum memiliki strategi pemasaran yang optimal sehingga untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan usahanya serta dapat mencapai target laba diharapkan, maka diperlukan strategi pemasaran.

Proses menentukan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan *Multiple criteria decision making* (MCDM). Dalam penelitian ini digunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) dan Metode *Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS). Langkah awal dalam penelitian ini adalah menentukan bobot kepentingan kriteria dan subkriteria dengan menggunakan metode ANP kemudian untuk menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan Kampoeng Kopi Banaran dengan menggunakan metode TOPSIS. Strategi Pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi *cost leadership*, strategi differensiasi, strategi segmentasi (Porter, 1980). Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kriteria dan subkriteria yang mempengaruhi strategi pemasaran yang akan digunakan, menentukan bobot kepentingan subkriteria strategi pemasaran, mengusulkan strategi pemasaran berdasarkan hasil perhitungan TOPSIS.

Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian penelitian ini terdiri dari penentuan kriteria dan subkriteria, penentuan hubungan kriteria dan subkriteria, perancangan kuesioner, penyebaran kuesioner, penentuan bobot menggunakan metode ANP dan pemilihan strategi pemasaran menggunakan TOPSIS.

Kriteria dan Subkriteria

Kriteria yang digunakan berdasarkan penelitian Wu, dkk (2010) terdapat 5 kriteria pemilihan strategi pemasaran berdasarkan Hooley (2005) yaitu *managerial capabilities, customer linking capabilities, market innovation capabilities, human resources assets dan reputational assets* dan menurut Kotler (2008), terdapat beberapa kriteria eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran. Adapun kriteria yang sesuai dengan kondisi Kampong Kopi Banaran adalah *Economy, Competition, Sosial and culture*. Berikut adalah kriteria dan subkriteria yang digunakan dalam penelitian ini:

1. *Managerial Capabilities*, dengan sub kriteria yaitu Kondisi Finansial, Manajemen SDM yang efektif, Manajemen operasi yang baik, Manajemen Pelayanan
2. *Customer Linking Capabilities*, dengan sub kriteria yaitu Tingkat Layanan konsumen, Hubungan dengan target utama konsumen, Memahami Kebutuhan Konsumen, Membangun hubungan dengan konsumen, Mempertahankan dan Meningkatkan hubungan dengan konsumen
3. *Market Innovation Capabilities*, dengan sub kriteria yaitu Kemampuan meluncurkan produk dan layanan baru, Proses pengembangan produk dan layanan baru yang efektif
4. *Human Resource Assets*, dengan sub kriteria yaitu Tingkat kepuasan kinerja karyawan, Retensi karyawan
5. *Reputational Assets*, dengan sub kriteria yaitu Brand atau Reputasi, Kredibilitas
6. Ekonomi, dengan sub kriteria yaitu Peningkatan Pendapatan, Inflasi, Resesi
7. *Sosial and Culture*, dengan sub kriteria yaitu Group reference, Peran dan status di masyarakat
8. *Competition*, dengan sub kriteria yaitu Keberadaan Persaingan segmen yang ketat, Keberadaan Pendaftar Baru, Keberadaan Produk Substitusi

Penentuan Hubungan Kriteria dan subkriteria

Penentuan hubungan saling ketergantungan dilakukan berdasarkan metode voting hasil penelitian oleh Kasirian dan Yusuff (2009). Hasil dari hubungan ketergantungan subkriteria. Jumlah responden (N) adalah lima orang. Jika dalam suatu blok (baris i – kolom j), jumlah responden yang memilih (V_{ij}) lebih dari atau sama dengan $(N/2 \geq 2,5)$, maka terdapat

hubungan keterkaitan antar kriteria tersebut. Dari hubungan ini, nantinya akan menjadi dasar dalam pembuatan model ANP dengan menggunakan software *super decision*.

Perancangan Kuesioner

Pada penelitian ini terdapat 3 kuesioner yang digunakan, dimana ketiga kuesioner ini harus dilakukan secara berurutan. Kuesioner yang pertama disebarkan adalah kuesioner hubungan antar kriteria. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui hubungan ketergantungan antar subkriteria sebagai acuan dasar untuk membuat model ANP. Kuesioner yang kedua adalah kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner ini dibuat berdasarkan hubungan ketergantungan yang didapatkan dari kuesioner pertama. Kuesioner yang ketiga adalah kuesioner *judgment* metode TOPSIS. Kuesioner ini berfungsi untuk mengetahui kesesuaian alternatif strategi yang ada terhadap sumber daya pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dibagi 2 untuk penentuan hubungan ketergantungan antar subkriteria kepada kepada staff ahli marketing Kampong Kopi Banaran, manajer Kampong Kopi Banaran dan Dosen Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penyebaran kuesioner untuk metode ANP dan TOPSIS kepada kepada staff ahli marketing Kampong Kopi Banaran, manajer Kampong Kopi Banaran.

Penentuan Bobot Menggunakan Metode ANP

Dalam melakukan pengolahan data berdasarkan hasil penilaian dari kuisisioner yang disebarkan ke beberapa responden, berikut langkah-langkah perhitungannya dengan menggunakan *Software Super Decision* (Saaty, 1998):

1. Menghitung nilai geometric mean, tujuan dari perhitungan *geometric mean* ialah mengkumulatifkan jawaban responden dalam sebuah formula untuk mendapatkan sebuah keputusan, dengan kata lain nilai *geometric mean* merupakan jawaban bersama, dari beberapa responden dalam mendapatkan satu jawaban
2. Memasukkan hasil perhitungan mean geometris kedalam *software super decision*
3. Melakukan uji konsistensi, hasil kuesioner berpasangan akan diuji kekonsistennannya melihat nilai CR harus lebih kecil dari 0,1. Suatu matriks perbandingan berpasangan akan konsisten bila indeks inkonsistensinya berada dibawah nilai 0,1. Hal tersebut penting karena tanpa adanya ketidak konsistensian maka perubahan yang mempengaruhi tingkat preferensi tidak berlaku

- Menentukan bobot kepentingan subkriteria. Bobot kepentingan subkriteria didapat dari menormalisasikan nilai limiting pada setiap elemen

Pemilihan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode TOPSIS

Setelah didapatkan bobot kepentingan untuk masing-masing subkriteria maka tahapan selanjutnya adalah meranking prioritas untuk alternatif strategi pemasaran terpilih yang dianggap paling sesuai untuk Kampong Kopi Banaran. Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk meranking prioritas adalah dengan menggunakan metode TOPSIS. Metode ini dipilih karena dengan menggunakan TOPSIS, alternatif yang nantinya terpilih memiliki jarak terdekat dengan solusi ideal, dan jarak terjauh dengan solusi ideal negatif.

Metode ini memiliki prinsip dasar yaitu bahwa alternatif yang terpilih haruslah memiliki jarak terdekat dari solusi ideal dan jarak terjauh dari solusi negatif-ideal. Solusi ideal positif didefinisikan sebagai jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap atribut, sedangkan solusi negatif-ideal terdiri dari seluruh nilai terburuk yang dapat dicapai untuk setiap atribut. TOPSIS mempertimbangkan keduanya, jarak terhadap solusi ideal positif dan terhadap solusi ideal negatif dengan mengambil kedekatan relatif terhadap solusi ideal positif. Adapun tahapan metode TOPSIS sebagai berikut:

- Menghitung matriks keputusan ternormalisasi.

Persamaan digunakan untuk mentransformasikan setiap elemen x_{ij} adalah

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

- Membuat matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot.

Dengan bobot $w_j = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$, dimana w_j adalah bobot dari kriteria ke-j dan $\sum_{j=1}^n w_j = 1$ maka normalisasi bobot matriks V adalah $v_{ij} = w_j r_{ij} \dots\dots\dots(2)$

- Menentukan matriks solusi ideal positif dan solusi ideal negatif.

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

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

- $A^- \{ (\min v_{ij} | j \in J), (\max v_{ij} | j \in J'), i = 1, 2, 3, \dots, m \} \dots\dots(4)$
 $= \{ v_1^-, v_2^-, v_3^-, \dots, v_n^- \}$

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

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

- Menghitung separasi.

a. s_i^+ adalah jarak alternatif dari solusi ideal positif didefinisikan sebagai:

$$s_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}, \dots(5)$$

b. s_i^- adalah jarak alternatif dari solusi ideal negatif didefinisikan sebagai:

$$s_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}, \dots(6)$$

- Menghitung kedekatan relatif terhadap solusi ideal positif.

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

$$c_i^+ = \frac{s_i^-}{(s_i^- + s_i^+)}, 0 \leq c_i^+ \leq \dots\dots\dots(7)$$

- Meranking Alternatif.

Alternatif diurutkan dari nilai c_i^+ terbesar ke nilai terkecil. Alternatif dengan nilai c_i^+ terbesar merupakan solusi yang terbaik.

Keterangan:

$i : 1, 2, 3, \dots, m$

$j : 1, 2, 3, \dots, n$

r_{ij} : elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi R

x_{ij} : elemen dari matriks keputusan X

v_{ij} : elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot V

w_j : bobot dari kriteria ke-j

s_i^+ : jarak alternatif ke-i dari solusi ideal positif

s_i^- : jarak alternatif ke-i dari solusi ideal negatif

v_{ij} : elemen dari matriks keputusan yang ternormalisasi terbobot V

v_j^+ : elemen matriks solusi ideal positif

v_j^- : adalah elemen matriks solusi ideal negatif

c_i^+ : kedekatan relatif dari alternatif ke-i terhadap solusi ideal positif,

s_i^+ : jarak alternatif ke-i dari solusi ideal positif

s_i^- : jarak alternatif ke-i dari solusi ideal negatif

Hasil Dan Pembahasan

Hasil dari penelitian adalah hubungan antar subkriteria strategi pemasaran, bobot kepentingan tiap subkriteria dan pemilihan strategi pemasaran

Hubungan Keterkaitan Antar Sub Kriteria

Berdasarkan dari hasil kuesioner, dapat diidentifikasi ada atau tidaknya hubungan antar kriteria dan subkriteriadan dapat diidentifikasi hubungan *inner dependence dan outer dependence* dari masing-masing subkriteria. Dari hubungan antar subkriteria dan kriteria ini, dapat dibuat suatu model pemilihan strategi pemasaran di Kampoeng Kopi Banaran yang mengacu pada metode ANP. Hasil kuesioner hubungan keterkaitan antar subkriteria dan kerangka ANP dapat dilihat pada Appendix.

Bobot Kepentingan Subkriteria

Penentuan bobot kepentingan tiap subkriteria menggunakan metode ANP. Dalam menggunakan metode ANP dibutuhkan kerangka ANP. Kerangka ANP yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan output hubungan subkriteria pada tahapan sebelumnya. Kerangka ANP pada penelitian di Kampoeng Kopi Banaran dapat dilihat pada Gambar 1. Tahapan selanjutnya setelah membuat kerangka ANP adalah menginput hasil kuesioner perbandingan berpasangan yang telah diisi oleh responden. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengolah data menggunakan ANP adalah nilai inconsistency harus kurang dari 0,1.

Dalam penentuan bobot kepentingan subkriteria hal pertama yang dilakukan adalah menghitung mean geometris. Tujuan dari perhitungan geometric mean ialah mengkumulatifkan jawaban responden dalam sebuah formula untuk mendapatkan sebuah keputusan, dengan kata lain nilai geometric mean merupakan jawaban bersama, dari beberapa responden dalam mendapatkan satu jawaban. Setelah mendapat hasil mean geometris maka memasukkan hasil perbandingan kedalam software Super Decision, dan melihat nilai inconsistency. Dari perhitungan dilihat output rasio konsistensi gabungan memiliki nilai 0,1 sehingga matriks perbandingan berpasangan konsisten sehingga tidak diperlukan perbaikan dalam pengambilan keputusan perbandingan berpasangan. Langkah selanjutnya adalah menghitung bobot kepentingan subkriteria yang didapat dari output software super decision. Hasil rekapitulasi output bobot kepentingan untuk subkriteria dalam kriteria masing-masing dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan nilai bobot kepentingan setiap subkriteria yang dapat dilihat pada kolom bobot yang akan digunakan dalam perhitungan TOPSIS untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan Kampoeng Kopi Banaran. Nilai bobot kepentingan subkriteria dapat dilihat pada limiting. Subkriteria yang memiliki bobot kepentingan paling tinggi adalah Brand atau reputasi yaitu sebesar 0.1277.

Tabel 1. Bobot kepentingan subkriteria dan nilai inconsistency

Subkriteria	Bobot	Inconsistency
Kondisi Finansial	0,0452	0,0000
Manajemen SDM yang efektif	0,0222	0,0320
Manajemen operasi yang baik	0,0637	0,0117
Manajemen Pelayanan Tingkat layanan konsumen	0,0189	0,0704
Hubungan dengan target utama konsumen	0,0744	0,0806
Memahami kebutuhan konsumen	0,0412	0,0000
Membangun hubungan dengan konsumen	0,1133	0,0172
Mempertahan meningkatkan hubungan konsumen	0,0974	0,0454
Kemampuan meluncurkan produk layanan baru	0,0740	0,0000
Proses pengembangan produk layanan baru efektif	0,0756	0,0579
Tingkat kepuasan kinerja karyawan	0,0761	0,0427
Retensi karyawan	0,0070	0,0442
Brand atau Reputasi	0,0112	0,0000
Kredibilitas	0,1277	0,0707
Peningkatan Pendapatan	0,0595	0,0065
Inflasi	0,0000	0,0176
Resesi	0,0000	0,0000
Group Reference	0,0000	0,0176
Peran dan status di masyarakat	0,0000	0,0000
Keberadaan Persaingan segmen yang ketat	0,0000	0,0516
Keberadaan pendatang baru	0,0405	0,0323
Keberadaan produk substitusi	0,0351	0,0311
	0,0167	0,0516

Analisis dan Penentuan Prioritas Alternatif Terpilih dengan Metode *Technique for order preference by similarity to an ideal solution* (TOPSIS)

1. Membuat Matriks Keputusan

Matriks Keputusan didapat dari perhitungan hasil kuesioner yaitu dengan cara merata-rata hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden. Berikut adalah Hasil matriks Keputusan :

Tabel 2. Matriks Keputusan

	CS	DS	SS
KF	3,33	3,00	3,00
MS	3,00	3,00	3,67
MO	2,67	3,33	3,00
MP	2,33	3,33	4,33
TL	2,33	3,67	4,33
HT	3,00	3,00	4,67
MK	3,00	3,33	4,00
MH	3,00	3,00	4,33
MM	2,67	3,00	3,00
KM	2,67	3,33	3,67
PPP	3,00	3,33	4,00
TK	2,33	2,33	3,67
RK	3,00	2,67	3,67
BR	2,67	3,00	4,00
KD	2,67	3,00	3,33
PP	3,33	3,00	3,33
IF	2,33	2,67	2,33
RS	3,00	2,33	2,67
GR	2,00	3,00	4,00
PS	2,00	2,33	3,67
KP	2,67	3,67	3,33
KPB	3,00	3,33	3,33
KPS	2,00	2,67	2,33

- MS : Manajemen SDM yang efektif
- MO : Manajemen operasi yang baik
- MP : Manajemen Pelayanan
- TL : Tingkat layanan konsumen
- HT : Hubungan dengan target utama konsumen
- MK : Memahami kebutuhan konsumen
- MH : Membangun hubungan dengan konsumen
- MM : Mempertahan meningkatkan hubungan konsumen
- KM : Kemampuan meluncurkan produk layanan baru
- PPP : Proses pengembangan produk layanan efektif
- TK : Tingkat kepuasan kinerja karyawan
- RK : Retensi karyawan
- BR : Brand atau Reputasi
- KD : Kredibilitas
- PP : Peningkatan Pendapatan
- IF : Inflasi
- RS : Resesi
- GR : Group Reference
- PS : Peran dan status di masyarakat
- KP : Keberadaan Persaingan segmen yang ketat
- KPB : Keberadaan pendatang baru
- KPS : Keberadaan produk substitusi

2. Normalisasi Matriks Keputusan
Tahap selanjutnya adalah menghitung matriks keputusan normal. Matriks keputusan dapat dilihat pada Tabel 2. Nilai normalisasi dihitung dengan menggunakan rumus 1.
3. Matriks keputusan normalisasi terbobot
Tahap selanjutnya, setelah melakukan perhitungan normalisasi matriks keputusan langkah selanjutnya adalah membuat matriks keputusan normalisasi terbobot dengan menggunakan bobot kepentingan setiap subkriteria pada Tabel 1. Nilai normalisasi dihitung dengan menggunakan rumus 2.
4. Menghitung Solusi ideal
Tahap selanjutnya adalah menghitung solusi ideal positif dan solusi ideal negatif. Perhitungan solusi ideal dengan menggunakan rumus 3 dan 4 dengan berdasarkan matriks keputusan ternormalisasi terbobot pada Tabel 4.

Keterangan :

- CS : Cost Leadership Strategy
- DS : Differentiation Strategy
- SS : Segmentation Strategy
- KF : Kondisi Finansial

Tabel 3. Normalisasi Matriks Keputusan

	CS	DS	SS
KF	0,6178	0,5560	0,5560
MS	0,5350	0,5350	0,6539
MO	0,5111	0,6389	0,5750
MP	0,3925	0,5608	0,7290
TL	0,3802	0,5974	0,7061
HT	0,4757	0,4757	0,7399
MK	0,4992	0,5547	0,6656
MH	0,4947	0,4947	0,7145
MM	0,5322	0,5987	0,5987
KM	0,4739	0,5923	0,6516
PPP	0,4992	0,5547	0,6656
TK	0,4730	0,4730	0,7433
RK	0,5518	0,4905	0,6745
BR	0,4706	0,5294	0,7059
KD	0,5111	0,5750	0,6389
PP	0,5965	0,5369	0,5965
IF	0,5500	0,6285	0,5500
RS	0,6462	0,5026	0,5744
GR	0,3714	0,5571	0,7428
PS	0,4180	0,4877	0,7664
KP	0,4739	0,6516	0,5923
KPB	0,5369	0,5965	0,5965
KPS	0,4915	0,6554	0,5735

Tabel 4. Matriks Keputusan Ternormalisasi Terbobot

	CS	DS	SS
KF	0,0279	0,0251	0,0251
MS	0,0119	0,0119	0,0145
MO	0,0326	0,0407	0,0366
MP	0,0074	0,0106	0,0138
TL	0,0283	0,0445	0,0526
HT	0,0196	0,0196	0,0305
MK	0,0566	0,0628	0,0754
MH	0,0482	0,0482	0,0696
MM	0,0394	0,0443	0,0443
KM	0,0358	0,0448	0,0493
PPP	0,0380	0,0422	0,0506
TK	0,0033	0,0033	0,0052
RK	0,0062	0,0055	0,0076
BR	0,0601	0,0676	0,0901
KD	0,0304	0,0342	0,0380
PP	0,0000	0,0000	0,0000
IF	0,0000	0,0000	0,0000
RS	0,0000	0,0000	0,0000
GR	0,0000	0,0000	0,0000
PS	0,0000	0,0000	0,0000
KP	0,0192	0,0264	0,0240
KPB	0,0189	0,0210	0,0210
KPS	0,0082	0,0109	0,0096

5. Menentukan Separasi

Tahap selanjutnya setelah diperoleh solusi ideal positif dan solusi ideal negatif adalah menghitung separasi/jarak antara nilai terbobot setiap alternatif. Perhitungan jarak antara nilai terbobot setiap alternatif digunakan rumus 5 dan 6 Berikut adalah hasilnya :

Jarak antara nilai terbobot setiap alternatif terhadap solusi ideal positif

$$s1^+ = 0.0550$$

$$s2^+ = 0.0380$$

$$s3^+ = 0.0057$$

Jarak antara nilai terbobot setiap alternatif terhadap solusi ideal negatif

$$s1^- = 0.0028$$

$$s2^- = 0.0251$$

$$s3^- = 0.0542$$

6. Alternatif Strategi

Langkah selanjutnya adalah menghitung setiap alternatif terhadap solusi ideal. Nilai kedekatan dihitung dengan menggunakan rumus 7.

Perhitungan dapat dilihat sebagai berikut :

$$C1 = 0.0028 / (0.0028 + 0.0550)$$

$$= 0.0496$$

$$C2 = 0.0251 / (0.0251 + 0.0380)$$

$$= 0.3983$$

$$C3 = 0.0542 / (0.0542 + 0.0057)$$

$$= 0.9056$$

Dari perhitungan, dapat dilihat bahwa nilai kedekatan untuk masing-masing alternatif cost leadership strategy 0.0496, untuk alternatif differentiation 0.3983 dan untuk segmentatation strategy 0.9056. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa diperoleh ranking yang memiliki nilai paling besar dari ketiga alternatif adalah segmentatation strategy.

Tabel 4. Rekap Solusi ideal positif dan Solusi ideal negative

	Solusi Positif	Solusi Negatif
KF	0.0279	0.0251
MS	0.0145	0.0119
MO	0.0407	0.0326
MP	0.0138	0.0074
TL	0.0526	0.0283
HT	0.0305	0.0196
MK	0.0754	0.0566
MH	0.0696	0.0482
MM	0.0443	0.0394
KM	0.0493	0.0358
PPP	0.0506	0.0380
TK	0.0052	0.0033
RK	0.0076	0.0055
BR	0.0901	0.0601
KD	0.0380	0.0304
PP	0.0000	0.0000
IF	0.0000	0.0000
RS	0.0000	0.0000
GR	0.0000	0.0000
PS	0.0000	0.0000
KP	0.0264	0.0192
KPB	0.0210	0.0189
KPS	0.0109	0.0082

Kesimpulan

Kriteria yang digunakan pada penelitian ini adalah *Managerial capabilities* subkriterianya adalah kondisi finansial, manajemen SDM yang efektif, manajemen operasi yang baik, manajemen pelayanan. Kriteria kedua adalah *Customer Linking capabilities*, subkriterianya adalah tingkat layanan konsumen, hubungan dengan target utama konsumen, memahami kebutuhan konsumen, membangun hubungan dengan konsumen, mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan konsumen. Kriteria ketiga adalah *Market innovation* dengan subkriteria kemampuan meluncurkan produk baru, proses pengembangan produk dan layanan baru yang efektif. Kriteria keempat adalah *Human resource assets*, subkriterianya adalah tingkat kepuasan kinerja

karyawan, retensi karyawan. Kriteria kelima adalah *Reputational assets* dengan subkriterianya adalah brand atau reputasi dan kredibilitas. Kriteria keenam adalah *economy*, subkriterianya adalah peningkatan pendapatan, inflasi, resesi. Kriteria ketujuh adalah *social and cultural* dengan subkriterianya adalah *group reference*, peran dan status dimasyarakat. Kriteria kedelapan adalah *competition* dengan subkriterianya adalah keberadaan persaingan segmen yang ketat, keberadaan pendatang baru dan keberadaan produk substitusi.

Nilai bobot kepentingan paling tinggi pada subkriteria strategi pemasaran di Kampoeng Kopi Banaran adalah subkriteria brand atau reputasi (0,1277), selanjutnya adalah subkriteria memahami kebutuhan konsumen (0,1133), subkriteria membangun hubungan dengan konsumen (0,0974), subkriteria proses pengembangan produk layanan baru efektif (0,0761), subkriteria kemampuan meluncurkan produk baru (0,0756), subkriteria tingkat layanan konsumen (0,0744), subkriteria mempertahankan meningkatkan hubungan konsumen (0,0740), subkriteria manajemen operasi yang baik (0,0637), subkriteria kredibilitas (0,0595), subkriteria kondisi finansial (0,0452), subkriteria hubungan dengan target utama konsumen (0,0412) subkriteria keberadaan persaingan segmen yang ketat (0,0405), subkriteria keberadaan pendatang baru (0,0351), subkriteria manajemen SDM yang efektif (0,0222), subkriteria manajemen pelayanan (0,0189), subkriteria keberadaan produk substitusi (0,0167), subkriteria retensi karyawan (0,0112), subkriteria tingkat kepuasan kinerja karyawan (0,0070) kemudian subkriteria peningkatan pendapatan, inflasi, resesi, group reference dan peran dan status dimasyarakat.

Strategi pemasaran yang terpilih untuk Kampoeng Kopi Banaran adalah strategi segmentasi, dikarenakan sesuai dengan subkriteria yang berpengaruh terhadap penerapan strategi pemasaran segmentasi di Kampoeng Kopi Banaran yaitu subkriteria brand atau reputasi, subkriteria memahami kebutuhan konsumen, subkriteria membangun

hubungan dengan konsumen, subkriteria proses pengembangan produk layanan baru efektif, subkriteria kemampuan meluncurkan produk baru, subkriteria tingkat layanan konsumen, subkriteria mempertahankan meningkatkan hubungan konsumen, subkriteria manajemen operasi yang baik, subkriteria kredibilitas, subkriteria kondisi finansial, subkriteria hubungan dengan target utama konsumen, subkriteria keberadaan persaingan segmen yang ketat, subkriteria keberadaan pendatang baru, subkriteria manajemen SDM yang efektif, subkriteria manajemen pelayanan, subkriteria retensi karyawan, subkriteria tingkat kepuasan kinerja karyawan, kemudian subkriteria peningkatan pendapatan, resesi, group reference dan peran dan status dimasyarakat.

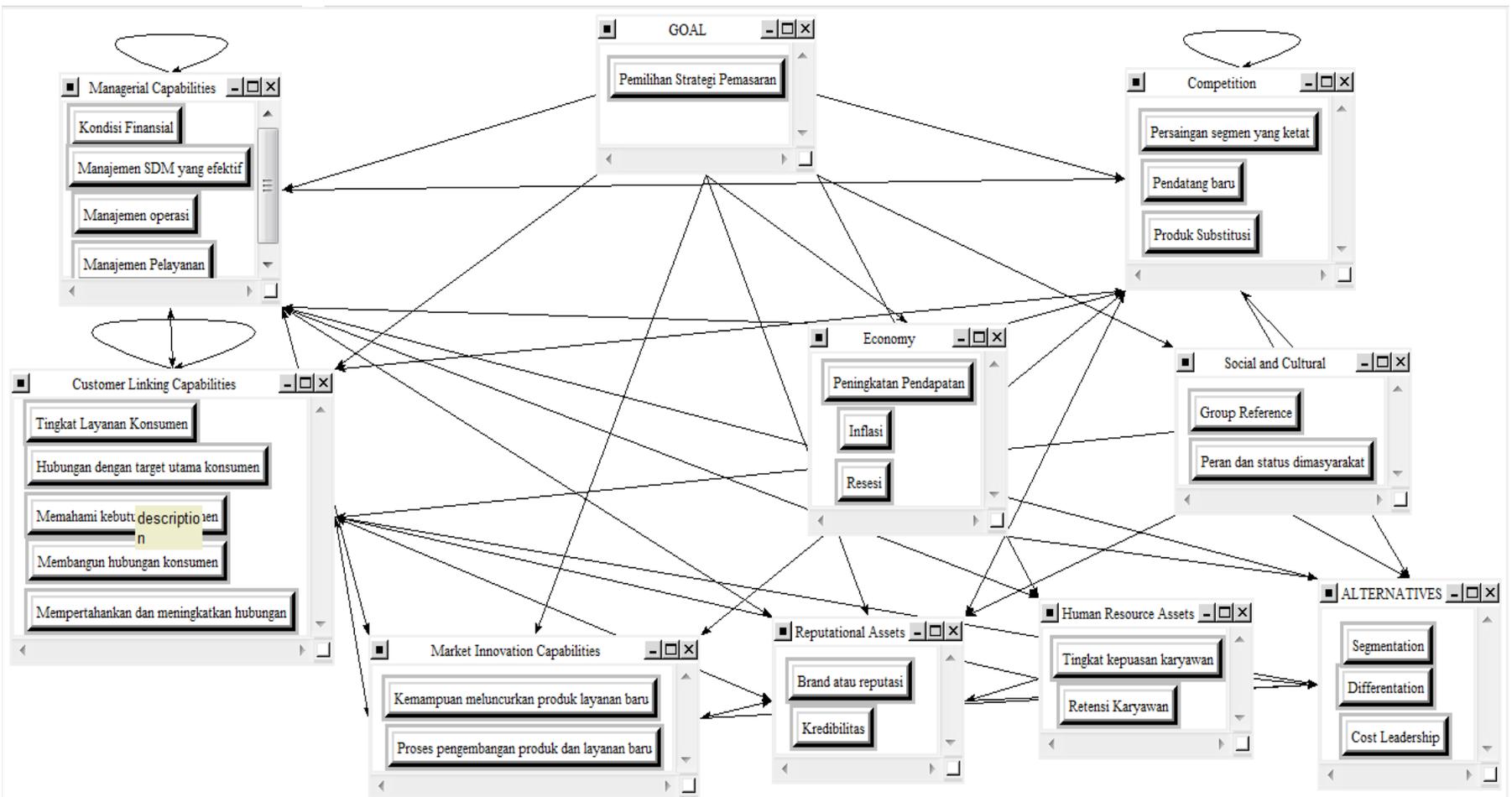
Daftar Pustaka

- Deliarnov. 2007. *Ekonomi*. Erlangga: Jakarta
- Deliarnov. 2007. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Prenhallindo: Jakarta
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York
- Saaty, T., L., 1998. *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. RWS Publication: Pittsburgh USA.
- Saaty, T., L., dan Vargas, G 2006, *Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments with The Analytical Hierarchy Process, The Analytical Hierarchy Process*. RWS Publication, Pittsburgh USA.
- Suryani, T., 2013. *Perilaku Konsumen di Era Globalisasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Tjiptono, F., Chandra, G, dan Andriana. 2007. *Pemasaran Strategik*. ANDI: Yogyakarta
- Wu, C.S., Lin. C.T., Lee, C., 2010. *Optimal marketing Strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS*. *Int.J. Production Economics* 127, 190-196

APPENDIX

Tabel 5. Rekapitulasi kuesioner hubungan antar subkriteria

		YANG DIPENGARUHI																						
		KF	MS	MO	MP	TL	HT	MK	MH	MM	KM	PPP	TK	RK	BR	KD	PP	IF	RS	GR	PS	KP	KPB	KPS
YANG MEMPENGARUHI	KF	3	4		1	1	3	3	1	5	3	3	3	1							3	3	2	
	MS	1	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3		2					1	1	1	
	MO	1				3	4	4	3	4	4	4			3	4								
	MP	2	2	2		4	4	4	4	5	3	3			5	5						3	3	3
	TL	1			2		4	3	4	5	3	3			5	5						3	3	2
	HT	2	1		1	1		3	3	4	4	4			4	4						2	1	
	MK	2				4	4		4	4	4	3			5	5				2		3	3	3
	MH	2		1		4	4	3		4	4	3			4	5				1		3	3	2
	MM	4		3		4	3	4	4		4	4			4	5				1		2	1	2
	KM	4	4	3			3	4	4	3		2			4	4								
	PPP	4	4	3		3	4	4	4	4	2				4	4								
	TK	4	5	4	3	1	1					1		2										
	RK	4	4	3	2	3		4					2		3	3								
	BR			4	4	4	5	2	4	4	4	4				2						4	3	3
	KD			4	3	4	4		3	3	4	3			2							4	3	4
	PP	4		3																		4	3	3
	IF	5		3																		3	2	3
	RS	4		3																		3	3	4
	GR					2	3	2	3	2												4	3	
	PS						3	1	3	3					3	3							1	1
KP	4		4	3	4	4	4	4	4	4	4			3	4							4	3	
KPB	4		4	4	4	3	4	4	3	4	5			4	4						5		3	
KPS	4		3		2	2	4	4	3	4	4			4	4						2	2		



Gambar 1. Kerangka ANP