

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Robbins dan Coutler (2014:33) mengatakan bahwa manajemen adalah koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja agar dapat selesai dengan efektif dan efisien.

Schermerhorn dalam Aryanto (2013:3) mengatakan bahwa “proses manajemen secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan atau pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan”.

Merchant dan Van der Stede (2012:6) mengatakan bahwa manajemen adalah proses organisir sumber daya dan kegiatan memberi arah untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi.

Hasibuan (2012:3) mengatakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Kotler dan Armstrong (2012:9) mengatakan bahwa manajemen adalah serangkaian proses untuk mencapai suatu nilai bagi pelanggan dan terbentuknya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya.

Dari definisi manajemen menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari pemanfaatan sumber daya dan pengarahan agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2014:35) manajemen memiliki 4 fungsi yaitu:

1. *Planning*

Planning adalah aktivitas untuk penyusunan atau perencanaan apa yang menjadi tujuan dan visi dari suatu organisasi. Fungsi perencanaan terdiri dari penyusunan strategi standar, serta arah dan tujuan dalam bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut.

2. *Organizing*

Organizing adalah aktivitas penyusunan dan pembentukan hubungan – hubungan kerja dan membuat kelompok – kelompok dengan tujuan untuk mempermudah dalam melakukan pengawasan dan menentukan individu yang tepat dalam kelompok – kelompok tersebut.

3. *Leading*

Leading adalah aktivitas memberi motivasi, mempengaruhi individu atau tim, membantu menyelesaikan konflik, dan aktivitas lainnya yang berhubungan dengan individu lain.

4. *Controlling*

Controlling adalah aktivitas pengendalian pekerjaan dengan cara menilai apakah pekerjaan yang dilakukan sudah mencapai target atau belum, dan dilihat apakah perlu untuk dilakukan koreksi.



Gambar 2.1 Fungsi Manajemen

Sumber: *Management and Organization* (2015:9)

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

David dan David (2015:39) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan sains untuk perumusan, penerapan, dan evaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan untuk sebuah organisasi mencapai tujuannya

Dess, Lumpkin, Eisner dan McNamara (2012:7) mengatakan bahwa manajemen strategis adalah kegiatan analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan organisasi secara teratur untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Wheelen dan Hunger (2012:5) mengatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk menentukan kinerja korporasi dalam jangka panjang.

Pearce dan Robinson (2011:5) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi atau rumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Luthans dan Doh (2015:277) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah proses untuk penentuan misi dasar dari organisasi dan tujuan jangka panjangnya yang kemudian menerapkan rencana kegiatan untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

Pengertian strategi manajemen menurut para ahli maka dapat disimpulkan strategi manajemen adalah kegiatan – kegiatan yang dilakukan dimulai dari analisa, keputusan, dan penerapan dalam proses manajemen dengan tujuan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Proses Manajemen Strategi

David dan David (2015:39) menjelaskan bahwa terdapat tiga tahapan dalam proses formulasi, yaitu:

1. Formulasi

Formulasi strategi meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan membuat strategi alternatif.

2. Implementasi

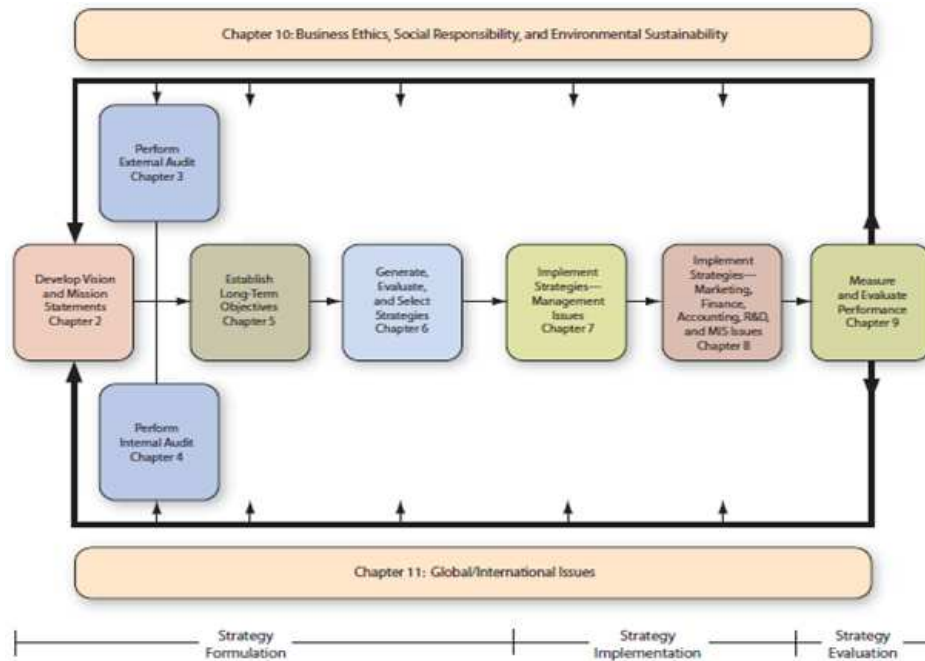
Implementasi adalah menetapkan tujuan tahunannya, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

3. Evaluasi

Evaluasi untuk mengetahui apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Tahap evaluasi ini bertujuan untuk terus menerus mengetahui kondisi eksternal dan internal perusahaan yang terus mengalami perubahan.

2.2.3 Model Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2015:47) proses manajemen dipelajari dan diterapkan dengan menggunakan model. Model yang digunakan ini mewakili pendekatan yang jelas dan praktis untuk dirumuskan. Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkesinambungan oleh karena itu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi harus dilakukan secara terus menerus tidak hanya dilakukan di akhir tahun atau pertengahan tahun.



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi

Sumber: *Strategic Management* (2015:47)

Model manajemen strategis tersebut, yang dijelaskan David (2016:42) bahwa model tersebut menunjukkan relasi antara komponen-komponen proses manajemen strategis rinci yang dapat diterima secara luas. Sehingga dapat dijelaskan dalam setiap poin tahap-tahapnya sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Visi dan Misi

Pada tahap ini merupakan titik awal logistik untuk manajemen strategi karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan merekam tindakan tertentu.

2. Lingkungan Eksternal dan Internal

Pada tahap ini yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui lebih dalam mengenai kondisi atau keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan mengenali secara jelas faktor kekuatan atau kelemahan dari internal serta peluang dan ancaman yang akan muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Tujuan analisa ini untuk melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor tersebut terhadap tujuan perusahaan agar perusahaan mendapat kebijakan strategi yang akan digunakan.

3. Sasaran jangka Panjang

Untuk mendapatkan implementasi strategi yang efektif, membutuhkan arahan bukan hanya sebatas tulisan dan retorika. Sasaran jangka panjang merupakan pencapaian lebih dari 1 tahun, inilah dimana perusahaan menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan untuk melakukan aktivitas perencanaan. Selain itu juga membangun ramalan khusus yang bersifat sistematis – kuantitatif agar tujuan dan visi memiliki indikator yang jelas terukur dan masuk akal

4. Menciptakan, Menilai dan Memilih Strategi

Dengan memiliki landasan visi dan misi, beserta hasil dari analisa faktor lingkungan Internal – Eksternal. Perusahaan dapat merumuskan strategi alternatif yang sesuai dengan kapabilitas dan kondisi perusahaan begitu juga dengan penilaian dan evaluasi kritis penyesuaian objektif dengan jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut memberikan hasil yang maksimal pada perusahaan kemudian dapat di realisasikan.

5. Implementasi Strategi Manajemen Jangka Panjang

Menetapkan sasaran jangka panjang bagi perusahaan, menjelaskan bahwa pencapaian tujuan perusahaan adalah suatu proses yang berkesinambungan dan memerlukan pentahapan yang spesifik. Perusahaan merealisasikan secara bertahap sasaran jangka panjang dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang dipilih oleh setiap tingkat organisasi. Tujuan utama pada perusahaan yang ditegaskan yaitu nilai kuantitatif yang spesifik adanya pemaparan dan implementasi strategi yang akan digunakan oleh divisi, fungsional dan top manajemen.

6. Strategi Dalam Kebijakan Fungsional

Tahap ini merupakan tahap dimana implementasi strategi diwujudkan dan diuraikan kedalam langkah – langkah kecil yang jangka waktunya pendek untuk diterapkan pada fungsional perusahaan yang bersifat lebih operasional dan mengarah ke berbagai bidang fungsional di perusahaan untuk menjelaskan hubungan strategi utama pada identifikasi rincian yang spesifik. Tahap implementasi ini melibatkan bidang fungsional perusahaan seperti operasi dan produksi, pengembangan dan penelitian, sumber daya manusia dan keuangan untuk menjadi tuntunan dalam beraktivitas dapat konsisten tidak hanya strategi utama saja.

7. Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Strategi yang telah di implementasikan akan dinilai apakah menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan apa yang di rencanakan, hasil yang akan dicapai, atau bahkan disebabkan dengan asumsi yang salah dan dengan hal – hal lain yang bersifat tidak dapat di kontrol, maka dari itu rencana harus di revisi ulang begitu juga dengan evaluasi kinerja.

2.2.4 Tipe – Tipe Strategi

David dan David (2015:135-141) mengatakan bahwa ada 5 jenis strategi yaitu:

1. Integrasi (*Integration Strategies*)

Strategi integrasi atau juga dapat dikenal dengan *vertical integration* adalah strategi yang memperbolehkan sebuah perusahaan untuk menguasai distributornya, pemasok, dan pesaingnya.

2. Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi intensif adalah strategi dimana perusahaan membutuhkan usaha yang intensif apabila posisi kompetitif dari perusahaan dan produknya adalah untuk perbaikan.

3. Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi diversifikasi terbagi menjadi dua yaitu *related diversification* dan *unrelated diversification*. *Related diversification* adalah ketika suatu bisnis memiliki *value chains* lintas strategi yang kompetitif, sedangkan *unrelated*

diversification adalah ketika *value chains* yang dimiliki sangat berbeda sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang kompetitif.

4. **Defensif (*Defensive Strategies*)**

Strategi defensive adalah strategi dimana sebuah organisasi mengejar atau melakukan penghematan, divestasi, atau likuidasi.

5. **Michael Porter's *Five Generic Strategies***

Strategi oleh Michael Porter adalah strategi yang memberikan suatu organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dari tiga basis yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

2.3 ***Customer Relationship Management***

Menurut Kotler dan Keller (2016:169) *Customer Relationship Management* adalah proses pengelolaan detail informasi secara teliti tentang pelanggan individual dan "*touch points*" semua pelanggan untuk memaksimalkan loyalitas. CRM penting karena pendorong utama profitabilitas perusahaan adalah nilai agregat basis pelanggan perusahaan. Setiap *touch points* pelanggan adalah setiap kesempatan ketika pelanggan menemukan merek dan produk dari pengalaman aktual ke komunikasi pribadi atau massa hingga ke pengamatan sederhana. CRM memungkinkan perusahaan memberikan layanan pelanggan *real-time* yang sangat baik melalui penggunaan informasi akun individu secara efektif. Berdasarkan apa yang mereka ketahui tentang setiap pelanggan yang berharga, mereka dapat menyesuaikan penawaran pasar, layanan, program, pesan, dan media.

2.4 **Kepuasan Konsumen**

Kotler dan Armstrong (2014:35) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan kesesuaian ekspektasi pelanggan dengan kinerja produk. Jika kinerja produk tidak sesuai harapan, pelanggan akan kecewa. Jika kinerja produk sesuai dengan ekspektasi maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi ekspektasi pelanggan maka mereka akan sangat puas.

Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi akan berbanding lurus dengan tingginya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan sehingga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Idealnya perusahaan yang baik akan Memberikan lebih dari apa yang telah dijanjikan. Hal ini berdampak baik untuk citra perusahaan. Ketika pelanggan mencapai tingkat kepuasan maka akan melakukan pembelian ulang (*repurchase*) dan secara tidak langsung menjadi pihak yang menyebarkan pengalaman baiknya dalam penggunaan produk (*word of mouth*).

Menurut Ofela (2016:5) mengacu pada Kotler (2009) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen tergantung terhadap persepsi dan harapan konsumen. Berikut dua faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen:

1. Faktor Personal

Berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh konsumen saat melakukan transaksi produk.

2. Faktor Situasi

Berkaitan dengan pengalaman masa lalu ketika konsumen mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaingnya.

Kepuasan konsumen didasari oleh tiga hal yaitu Harga, Kualitas Produk, dan Kualitas pelayanan. Berikut penjelasannya:

1. Harga

Menurut Ofela (2016:3) mengacu pada Lupiyoadi (2011), strategi penentuan harga (*pricing*) mempengaruhi pemberian nilai (*value*) kepada konsumen dan citra (*image*) produk, serta keputusan konsumen untuk membeli. Dalam menentukan harga juga perlu disesuaikan dengan strategi pemasaran yang digunakan karena akan berhubungan dengan pendapatan, *supply*, dan *marketing channels*. Harga yang terjangkau serta kesesuaian harga dengan kualitas produk dan manfaat yang didapatkan merupakan hal penting karena disini konsumen menentukan keputusan pembelian. Konsumen juga akan melihat penawaran harga dari pesaing.

2. Kualitas Produk

Menurut Ofela (2016:4) mengacu pada Kotler dan Armstrong (2006) kualitas suatu produk atau jasa berhubungan dengan apa yang di harapkan oleh konsumen. Dalam memutuskan apakah suatu produk atau jasa berkualitas

dalam Ofela (2016:4) mengacu pada Tjiptono (2001) konsumen akan melihat tiga faktor, yaitu:

- a. Keandalan (*Reliability*)
Kemampuan suatu produk untuk memenuhi harapan konsumen menandakan tingkat kualitas yang berpengaruh dalam keputusan konsumen memilih produk atau jasa
- b. Kesesuaian dengan spesifikasi (*Conformance to Specifications*)
Produk atau jasa memiliki karakteristik desain dan operasi yang memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- c. Daya tahan (*Durability*)
Berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat digunakan secara terus menerus sesuai dengan fungsinya.

3. Kualitas Pelayanan

Menurut Ofela (2016:4-5) mengacu pada Tjiptono (2010) kualitas pelayanan merupakan pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan konsumen. Berikut 5 faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan:

- a. Keandalan (*Reliability*)
Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang telah di janjikan. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan seperti ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, dan sikap simpati.
- b. Daya tanggap (*Responsiveness*)
Kemampuan untuk membantu memberikan pelayanan yang cepat dan tepat dan jelas kepada pelanggan. Sehingga tidak akan menimbulkan persepsi negatif pada pelanggan.
- c. Jaminan (*Assurance*)
Memiliki kemampuan komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan sopan santun yang baik dapat menciptakan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan

d. **Bukti fisik (*Tangible*)**

Kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Termasuk kemampuan sarana dan prasarana perusahaan yang meliputi fasilitas, perlengkapan, dan peralatan yang digunakan termasuk pegawai.

e. **Empati (*Empathy*)**

Perusahaan mampu memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik serta memberikan perhatian yang tulus secara individual kepada pelanggan.

2.5 *Five Forces Porter*

Menurut David (2016:134), model lima kekuatan Porter adalah analisis kompetitif dengan melakukan pendekatan yang luas agar dapat mengembangkan strategi di banyak industri. David (2015:239) mengatakan bahwa menurut Porter sifat daya saing dalam industri tertentu dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan Porter, yaitu:

1. *Threat of New Entrants*

Pendatang baru ke industri membawa kapasitas baru dan keinginan untuk meraih pangsa pasar yang memberi tekanan pada harga, biaya, dan tingkat investasi yang diperlukan untuk bersaing. Terutama ketika pendatang baru melakukan diversifikasi dari pasar lain, mereka dapat memanfaatkan kemampuan dan arus kas yang ada untuk membangkitkan persaingan.

2. *Bargaining Power of Suppliers*

Pemasok yang kuat menangkap lebih banyak nilai untuk dirinya sendiri dengan mengenakan harga yang lebih tinggi, membatasi kualitas atau layanan, atau biaya bergeser ke peserta industri. Pemasok yang kuat, termasuk pemasok tenaga kerja, dapat menekan profitabilitas dari industri yang tidak mampu meneruskan kenaikan biaya dengan harga sendiri.

3. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan yang kuat, sisi fleksibel pemasok kuat dapat memperoleh lebih banyak nilai dengan menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik atau lebih banyak layanan (sehingga menghemat biaya), dan umumnya bermain melawan peserta industri, semuanya dengan mengorbankan keuntungan industri.

Pembeli sangat kuat jika mereka telah menegosiasikan pengaruh relatif terhadap peserta industri, terutama jika mereka sensitif terhadap harga, dengan menggunakan pengaruh mereka terutama untuk menekan pengurangan harga.

4. *Rivalry Among Existing Competitors*

Persaingan di antara pesaing yang ada membawa banyak bentuk yang tidak asing lagi, termasuk diskon harga, pengenalan produk baru, kampanye periklanan, dan peningkatan layanan. Persaingan yang tinggi membatasi keuntungan suatu industri. Tingkat persaingan mana yang menurunkan potensi produksi industri bergantung pada intensitas persaingan bersaing dan atas dasar mereka bersaing.

5. *Threat of Substitutes Product or Service*

Pengganti melakukan fungsi yang sama atau serupa sebagai produk industri dengan cara yang berbeda. *Video conference* menggantikan perjalanan. Plastik menggantikan aluminium. *E-mail* substitusi dari surat yang ditulis tangan maupun diketik. Terkadang, ancaman substitusi bersifat hilir atau tidak langsung, bila pengganti menggantikan produk industri pembeli.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Gambar 2.3 *Five Forces Porter*

Sumber: Leadership and Strategy (2008:80)

2.6 SWOT

Nugroho, Widharto, dan Mustari (2015:104-109) mengatakan bahwa “Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Dari definisi tersebut dapat diartikan SWOT adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebuah perusahaan.”

Dari pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa SWOT adalah suatu alat untuk melakukan analisis internal perusahaan maupun analisis eksternal perusahaan.

2.6.1 *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Menurut David dan David (2016:206) dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah menyusun Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* - IFE). Alat perumus strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional suatu bisnis, dan ini juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga kemunculan pendekatan ilmiah tidak boleh ditafsirkan bahwa ini adalah teknik yang sangat kuat. Pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang termasuk lebih penting daripada angka sebenarnya.

Tabel 2.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1			
2			
Kelemahan			
1			
2			
Total	1.0	

Sumber: David, Fred R. (2016)

2.6.2 *External Factor Evaluation (EFE)*

Wheelen dan Hunger (2012:164) mengatakan setelah mengidentifikasi sejumlah faktor eksternal kemudian menganalisis faktor-faktor tersebut dengan menggunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation - EFE*). Matriks EFE merupakan salah satu cara untuk mengatur faktor eksternal ke dalam kategori peluang dan ancaman yang diterima secara umum serta menganalisis seberapa baik manajemen perusahaan tertentu (penilaian) merespons faktor-faktor spesifik ini sehubungan dengan dirasakan pentingnya (bobot) faktor tersebut terhadap perusahaan.

Tabel 2.2 Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Faktor Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1			
2			
3			
Ancaman			
1			
2			
Total	1.0	

Sumber: David, Fred R. (2016)

2.6.3 **Matriks SWOT**

David dan David (2015:259-260) mengatakan matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang dapat membantu manajer dalam mengembangkan 4 tipe strategi yaitu, strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threats*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunity*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threat*). Keempat strategi tersebut digunakan dalam melakukan analisa matriks SWOT dengan arti dari tiap – tiap strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal dari sebuah perusahaan untuk dapat mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan.

3. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal perusahaan.

4. Strategi WT

Strategi ini adalah strategi yang *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal perusahaan.

Tabel 2.3 Matriks Analisis SWOT

Internal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Eksternal		
Peluang (Opportunities)	<i>SO STRATEGY</i>	<i>WO STRATEGY</i>
Ancaman (Threats)	<i>ST STRATEGY</i>	<i>WT STRATEGY</i>

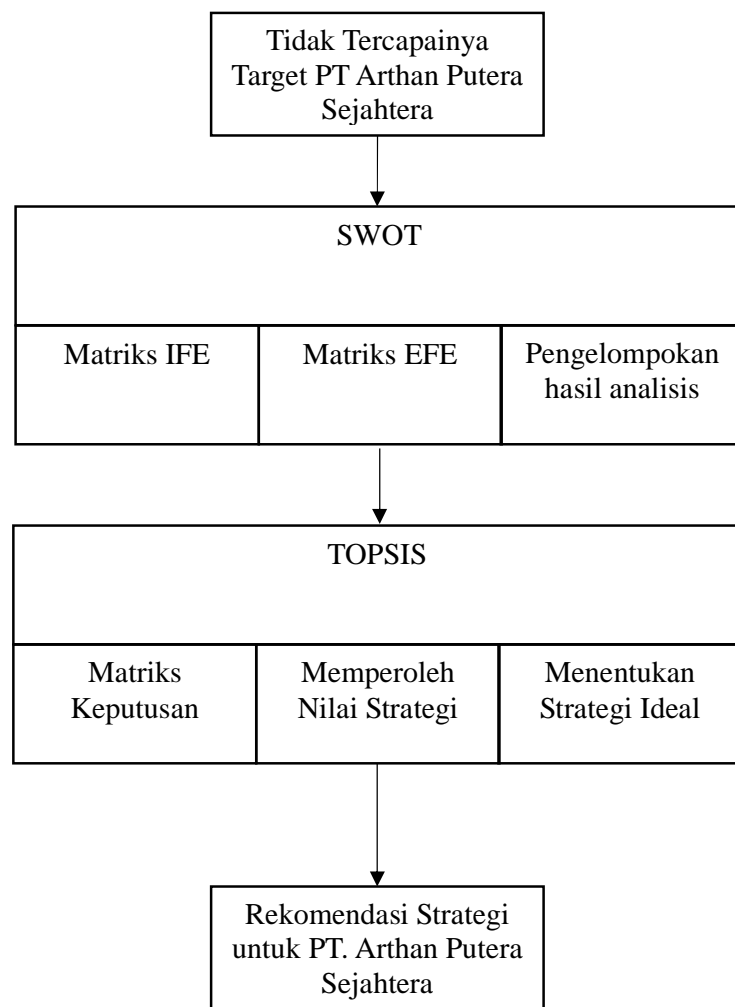
Sumber: David dan David (2015)

2.7 TOPSIS

Technique For Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) adalah salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria yang pertama kali diperkenalkan oleh Yoon dan Hwang (1981). Kara dan Isik (Nejatbakhsh dan Bahremand, 2015:4) mengatakan bahwa teori TOPSIS membantu dalam menghilangkan ambiguitas dalam ekspresi linguistik dari pengambil keputusan. Teori TOPSIS dapat digunakan dalam berbagai macam kondisi.

Nejatkakhsh dan Bahremand (2015:4-5) dikatakan bahwa pengambilan keputusan dengan menggunakan TOPSIS ini adalah dengan membandingkan nilai dari hasil perhitungan alternatif yang bersifat positif dan alternatif yang bersifat negatif, dan menghitung jarak dari setiap alternatif terhadap alternatif lainnya. Casco (Nejatkakhsh dan Bahremand, 2015:4) mengatakan bahwa solusi yang ideal atau strategi yang tepat untuk dipilih adalah strategi yang memiliki jarak yang kecil antara alternatifnya.

2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Sumber:Penulis (2017)

