Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model *Interpreative Structural Modeling* (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Nama : Adhitia Yogantara
No. Mahasiswa : 20522297

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 27 Januari 2025



(Adhitia Yogantara)
NIM. 20522297

SURAT BUKTI PENELITIAN

Our Partner :

SURAT KETERANGAN

Nomor Surat : 001/EXP/09!/2024

PT Expertindo Training & Consulting dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	:	Adhitia Yogantara
Nomor Mahasiswa	:	20522297
Perguruan Tinggi	:	Universitas Islam Indonesia
Jurusan	:	Teknik Industri
Tanggal Riset	:	10 Oktober 2024 - 6 Januari 2025
Judul	:	Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Stuructural Modelling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT. XYZ

Telah melaksanakan riset di PT Expertindo Training & Consulting, Sleman, Daerah istimewa Yogyakarta. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 7 Januari 2025
PT.EXPERTINDO

Khoirunnisa Mustofa, S.M
Manajer Marketing

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model *Interpreative Structural Modeling* (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

TUGAS AKHIR

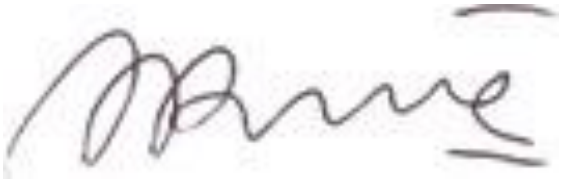
Disusun Oleh :

Nama : Adhitia Yogantara

No. Mahasiswa : 20522297

Yogyakarta, 18 Maret 2025

Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP., SCOR_P.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Adhitia Yogantara

No. Mahasiswa : 20 522 297

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 18 Maret 2025

Tim Penguji

Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP., SCOR_P.	
Ketua	
Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM.	
Anggota I	
Ir. Muchamad Sugarinda, S.T., M.T., IPM	
Anggota II	

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM
NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada diri saya yang telah berusaha keras dan percaya diri untuk dapat menyelesaikan apa yang sudah saya mulai sampai akhir walaupun dengan likaliku pengerjaan tugas akhir semasa waktu magang. Saya juga persembahkan tugas akhir ini untuk kedua orang tua, kakak saya, dan adik-adik saya yang tidak pernah luput mendoakan, memberi semangat, dan memberi dukungan. Semoga dengan selesainya karya tulis yang saya buat ini dapat meningkatkan rasa syukur kepada Allah SWT dan rasa bangga atas capaian yang telah saya peroleh. Selain itu, karya ini dipersembahkan untuk program studi saya dan saya harap karya tulis dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.

MOTTO

"Ibuku membahayakan nyawanya untuk melahirkanku ke dunia, Ayahku membanting tulangnya dan memeras keringatnya untuk membesarkanku, jadi tidak mungkin aku menyerah begitu saja."

"Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanku tidak akan pernah menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanku."

(Umar bin Khattab)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur senantiasa peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat dan nikmat-Nya yang melimpah, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir berjudul " Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model *Interpreative Structural Modeling* (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ" dengan baik dan tepat waktu. Sholawat serta salam senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam, keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman, yang telah membimbing kita dari masa kegelapan menuju jalan yang terang demi mendapatkan ridho Allah Subhanahu Wa Ta'ala.

Pelaksanaan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Dengan selesainya Tugas Akhir ini, diharapkan mahasiswa dapat mengaplikasikan teori yang telah dipelajari di perkuliahan serta memperoleh pengalaman praktis di dunia industri. Dalam proses penyusunan laporan Tugas Akhir ini, penulis menerima banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesarbesarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN.Eng selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak, Ir. M. Ridwan Andi Purnomo, M.T. IPU. ASEAN. Eng selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP., SCOR_P selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan banyak bimbingan dan ilmu yang berharga kepada penulis.
4. Kepada seluruh Dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, juga penulis ucapkan terimakasih atas seluruh ilmu pengetahuan dan bakti yang diberikan selama masa perkuliahan.
5. PT. XYZ yang telah memfasilitasi dan memberikan ilmu serta pengalaman untuk dapat melakukan penilitian ini.
6. Bapak Triyono, Ibu Elika Susanti, Mbak Riska Yulia Pratiwi, dan Mas Ricky Ferarry selaku orang tua dan kakak saya yang telah banyak memberikan dukungan, perhatian, nasihat, cinta dan kasih sayang sehingga saya dapat melaksanakan dan menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini.
7. Teman-teman saya yang telah memberikan dukungan dan berbagi masukan kepada penulis baik dari teman Universitas Islam Indonesia maupun dari luar Universitas Islam Indonesia.

Saya menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saya memohon maaf dan dengan terbuka menerima kritik serta saran dari para pembaca demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 27 Januari 2025



Adhitia Yogantara

ABSTRAK

Dalam era globalisasi yang kompetitif, perusahaan jasa menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan daya saing dan mencapai target penjualan. Salah satu elemen kunci keberhasilan perusahaan adalah memiliki strategi pemasaran yang efektif dan didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dalam strategi pemasaran di perusahaan jasa, dengan fokus pada PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelatihan dan konsultasi profesional. Data menunjukkan bahwa PT XYZ mengalami fluktuasi jumlah peserta pelatihan selama tahun 2023, yang berdampak pada pendapatan perusahaan. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk kurangnya inovasi dalam strategi pemasaran, keterbatasan pemanfaatan teknologi digital, serta pemahaman yang kurang mendalam terhadap kebutuhan konsumen. Di sisi lain, branding dan reputasi perusahaan juga menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan pelanggan dan mempertahankan loyalitas. Dengan menggunakan metode Interpretive Structural Modeling (ISM), penelitian ini memetakan hubungan antar faktor penghambat dan menemukan bahwa kemampuan digital tenaga kerja, kesesuaian program dengan kebutuhan pasar, serta komunikasi nilai unik perusahaan sangat berpengaruh. Hasilnya menekankan perlunya strategi pemasaran holistik berbasis inovasi digital, riset pasar mendalam, dan peningkatan kompetensi internal. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pemasaran dan daya saing perusahaan jasa di tengah dinamika industri.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, *Interpretive Structural Modelling*, Pemasaran *Digital*, *Branding*, Perusahaan Jasa

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN ii
SURAT BUKTI PENELITIAN iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 7
1.5 Batasan Penelitian 7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Kajian Literatur 9
2.2 Landasan Teori 18
2.2.1 Stategi Pemasaran 18
2.2.2 Faktor penghambat dalam pemasaran 21
2.2.3 Pengambilan keputusan 21
2.2.4 Interpretive structural modelling (ISM) 24
2.2.5 Model Hierarki dalam Interpretive Stuructural Modelling (ISM) 26
BAB III METODE PENELITIAN 34
3.1 Objek Penelitian 34
3.2 Instrumen Penelitian 34
3.3 Model Konseptual 34
3.4 Metode Pengumpulan Data 40
3.4.1 Sumber Data 40
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data 42
3.5 Metode Pengelohan Data 42
3.6 Alur Penelitian 46
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 50
4.1 Pengumpulan Data 50
4.1.1 Profil Perusahaan 50
4.1.2 Struktur Organisasi 51
4.1.3 Jasa Perusahaan 52
4.1.4 Data Responden 53
4.1.5 Identifikasi Faktor Penghambat 54
4.2 Pengolahan Data 58
4.2.1 Hasil Kuesioner 58
4.2.2 Langkah-langkah Penggunaan Software 61
4.2.3 Matriks Structural Self Interaction Matriks (SSIM) 65
4.2.4 Reachbility Matriks (RM) 69

4.2.5 Level Partition Dan Conical Matriks 76
4.2.6 Diagraph Interpreative Stuructural Modelling 80
4.2.7 Klasifikasi Sub Elemen 81
BAB V PEMBAHASAN 84
5.1 *Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM) 84
5.2 *Transvitas Rule* 87
5.3 Analisis Hasil 88
5.4 Penerapan Strategi 92
BAB VI PENUTUP 94
6.1 Kesimpulan 94
6.2 Saran 95
DAFTAR PUSTAKA 97
LAMPIRAN A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 *State Of Art* 15
Tabel 3. 1 Faktor Penghambat Internal 35
Tabel 3. 2 Faktor Penghambat Eksternal 37
Tabel 4. 1 Elemen *Internal* 54
Tabel 4. 2 Elemen *Eksternal* 56
Tabel 4. 3 Hasil Kuesioner Responden 1 Aktor *Internal* 58
Tabel 4. 4 Hasil Kuesioner Responden 1 Aktor *Eksternal* 58
Tabel 4. 5 Hasil Kuesioner Responde 2 Aktor *Internal* 59
Tabel 4. 6 Hasil Kuesioner Responden 2 Aktor *Eksternal* 59
Tabel 4. 7 Hasil Kuesioner Responden 3 Aktor *Internal* 60
Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Responden 3 Aktor *Eksternal* 60
Tabel 4. 9 Matriks *Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM) 66
Tabel 4. 10 Matriks *Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM) 67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Persentase Jumlah Peserta Pada Jasa *Training* PT.XYZ pada bulan Januari – Desember 2023 3
Gambar 2. 1 Strategi Analisis 19
Gambar 2. 2 Diagram ISM 32
Gambar 3. 1 Model Konseptual Penelitian 35
Gambar 3. 2 Alur Penelitian 46
Gambar 4. 1 Sturuktur Organisasi PT. XYZ 51
Gambar 4. 2 Langkah 1 Penggunaan *Software* 62
Gambar 4. 3 Langkah 2 Penggunaan *Software* 62
Gambar 4. 4 Langkah 3 Penggunaan *Software* 62
Gambar 4. 5 Langkah 4 Penggunaan *Software* 63
Gambar 4. 6 Langkah 5 Penggunaan *Software* 63
Gambar 4. 7 Langkah 6 Penggunaan *Software* 64
Gambar 4. 8 Langkah 7 Penggunaan *Software* 64
Gambar 4. 9 Langkah 8 Penggunaan *Software* 65
Gambar 4. 10 *Diagraph Interpreative Sturctural Modelling* Elemen *Internal* 80
Gambar 4. 11 *Diagraph Interpreative Stuructural Modelling* Elemen *Eksternal* 81
Gambar 4. 12 Klasifikasi Sub Elemen *Internal* 82
Gambar 4. 13 Klasifikasi Sub Elemen *Eksternal* 82

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang penuh dengan persaingan, perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saingnya agar mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Salah satu kunci utama keberhasilan perusahaan adalah memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan kompeten. Untuk mencapai hal ini, diperlukan strategi pengembangan SDM yang terarah dan berkelanjutan, termasuk melalui pelatihan kerja yang efektif. Merujuk pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya Pasal 29 Ayat (2 dan 3), pelatihan kerja didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memberikan, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja. Hal ini mencakup peningkatan produktivitas, disiplin, sikap kerja, serta etos kerja, sesuai dengan tingkat keterampilan dan kualifikasi jabatan tertentu. Dengan kata lain, pelatihan kerja merupakan elemen penting dalam membentuk tenaga kerja yang mampu memenuhi tuntutan pasar.

Strategi peningkatan penjualan merupakan salah satu prioritas bagi perusahaan jasa ingin memperluas pasar dan mempertahankan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam upaya meningkatkan penjualan, penting untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor penghambat yang dapat mempengaruhi efektivitas strategi pemasaran. Menurut Zeithaml Valarie A. et al. (2020) strategi pemasaran merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan penjualannya. Keberhasilan sebuah strategi pemasaran sangat ditentukan oleh pemahaman yang dalam mengenai target pasar dan kebutuhan pelanggan. Dalam konteks dinamis, peningkatan penjualan menjadi salah satu tujuan utama untuk menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis. Namun, banyak perusahaan jasa mengalami kesulitan dalam pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan. Dengan strategi yang matang , bisnis dapat membedakan diri dari pesaing, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan mencapai pertumbuhan yang tepat. Strategi pemasaran yang baik tidak hanya mencakup kegiatan promosi, tetapi juga melibatkan analisis mendalam terhadap pasar, pengembangan produk atau jasa yang relevan, penetapan harga yang kompetitif, dan pemilihan saluran distribusi yang efektif.

Persaingan yang ketat, perubahan perilaku konsumen yang dinamis, dan perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengubah bisnis secara signifikan. Banyak perusahaan yang

kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan ini dan mengalami kesulitan dalam mencapai target penjualan. Salah satu faktor utama yang menghambat peningkatan penjualan ialah kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan sumber daya manusia, Dimana kualitas dan kuantitas karyawan menjadi kritis dalam pelaksanaan strategi pemasaran (Lim et al., 2023). Keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam menggunakan teknologi pemasaran digital sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemasaran (Gronroos, 2017). Menurut Asiva Noor Rachmayani (2015) bahwa perusahaan yang gagal memahami perubahan perilaku konsumen akan kesulitan merancang strategi pemasaran yang efektif. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan pelanggan, penurunan loyalitas, dan hilangnya pasar. Ketika perusahaan gagal dalam memahami apa yang diinginkan atau diharapkan oleh konsumen, strategi pemasaran dirancang tidak efektif dalam menarik minat konsumen, Untuk itu riset pasar yang *komprehensif* diperlukan untuk mendapatkan wawasan lebih jelas mengenai perilaku konsumen, kebutuhan spesifik, serta *tren* yang berkembang dipasar.

Pemasaran memiliki peran penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan jasa untuk meningkatkan penjualan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi pemasaran yang baik membantu perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan layanan mereka dengan sesuai harapan dari konsumen, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, Selain itu pemasaran yang terencana dengan baik juga memfasilitasi komunikasi yang efektif antara perusahaan dan pelanggan (Kusniadji & Tarumanagara, 2016). Kendala lain yang sering menghambat pemasaran ialah kurangnya inovasi dan ketergantungan pada metode pemasaran tradisional. Di zaman digital saat ini, pemasaran yang inovatif dan terintregrasi dengan teknologi sangat penting untuk menjangkau konsumen dengan lebih efektif. Namun, masih banyak beberapa perusahaan yang mengandalkan metode pemasaran konvesional seperti iklan cetak atau dari mulut ke mulut yang mungkin sudah tidak cukup bersaing di pasar digital.

PT XYZ merupakan lembaga pelatihan dan konsultan profesional di bidang swasta yang telah berbadan hukum sebagai Perseroan Terbatas (PT) sesuai dengan akta notaris nomor AHU-0067791.AH.01.09 tahun 2013 pada tanggal 16 Juli 2013. Sebagai perusahaan Pengusaha Kena Pajak (PKP) dengan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Nomor 503/0366/Mkr/XII/2011, PT XYZ telah membangun reputasi sebagai mitra tepercaya dalam penyediaan layanan pelatihan dan konsultasi berkualitas di berbagai sektor. PT XYZ menawarkan jasa pelatihan dan konsultasi yang luas untuk perusahaan, instansi pemerintah, lembaga pendidikan, organisasi

non-pemerintah, maupun individu. Bidang-bidang yang dikelola oleh XYZ mencakup *Human Resources & Development, Business & Management, Engineering, Oil & Gas, Electricity & Energy, Information Technology, Finance, Law,* dan banyak lagi. Dengan fokus pada *profesionalisme*, pembaruan terkini, dan kredibilitas, PT XYZ selalu mengutamakan pelayanan berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya secara optimal.



Gambar 1. 1 Grafik Persentase Jumlah Peserta Pada Jasa *Training* PT.XYZ pada bulan Januari – Desember 2023

Berdasarkan grafik yang ditunjukkan, terdapat *fluktuasi* signifikan dalam jumlah peserta pelatihan sepanjang tahun 2023. *Tren* ini menunjukkan bahwa jumlah peserta pelatihan mengalami penurunan tajam di awal tahun, kemudian mengalami sedikit peningkatan pada pertengahan tahun, dan kembali mengalami *fluktuasi* hingga akhir tahun. Karena penurunan jumlah peserta secara langsung memengaruhi pendapatan dan keberlanjutan bisnis. Penurunan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tekanan ekonomi, rendahnya minat pasar terhadap program pelatihan, atau kurangnya strategi pemasaran yang efektif. analisis lebih lanjut terhadap data ini diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab spesifik dari fluktuasi ini. Dengan demikian, perusahaan dapat merumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan jumlah peserta pelatihan, misalnya melalui inovasi program, peningkatan kualitas layanan, atau penyesuaian harga dan target pasar. Grafik ini juga mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengatasi tantangan terkait manajemen sumber daya, promosi, serta relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan pasar agar dapat bertahan dalam persaingan industri jasa yang kompetitif. PT XYZ berkomitmen untuk mencapai beberapa tujuan utama,

ini termasuk memfasilitasi kebutuhan peserta dalam pengembangan keterampilan lunak (*soft skills*) dan keterampilan teknis (*hard skills*), memberikan solusi *komprehensif* dan *aplikatif,* serta menawarkan solusi yang *spesifik* dan *relevan* terhadap *tren* terkini. Tujuannya adalah untuk mendukung setiap peserta dalam meningkatkan kompetensi mereka, sehingga mampu menghadapi tantangan industri dengan lebih baik dan berkembang secara berkelanjutan

Selain itu, terdapat perbedaan signifikan dalam tren pasar antara perusahaan swasta dan perusahaan pemerintahan. Perusahaan swasta cenderung lebih responsif terhadap dinamika pasar, berinovasi secara agresif, dan fokus pada efisiensi serta keuntungan jangka pendek hingga menengah. Mereka mengikuti tren pasar yang cepat berubah dan menyesuaikan strategi bisnisnya untuk mempertahankan daya saing. Sebaliknya, perusahaan pemerintahan umumnya lebih stabil namun lambat dalam merespons perubahan pasar, karena terikat oleh regulasi, prosedur birokrasi, dan orientasi jangka panjang yang lebih mengutamakan pelayanan publik daripada profit semata. Perbedaan ini menciptakan pendekatan yang berbeda dalam pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, serta pengembangan produk atau layanan di masing-masing sektor. Berdasarkan kondisi tersebut, dibutuhkan pendekatan strategis dan analitis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat utama dan merumuskan solusi yang tepat dengan memahami secara mendalam akar permasalahan, PT XYZ diharapkan dapat meningkatkan jumlah peserta pelatihan secara konsisten, mencapai target minimal 100 peserta per bulan, serta mempertahankan daya saing di industri yang semakin kompetitif dan dinamis. Meskipun perusahan menawarkan layanan yang berkualitas, tetapi perlu juga untuk meningkatkan pemanfaatan teknologi digital, seperti media sosial.

Dengan adanya permasalahan diatas, maka perlu perusahaan jasa perlu mengadopsi pendekatan strategis yang *holistik* dan *fleksibel* untuk mengetahui faktor faktor yang menjadi penghambat perusahaan dalam penjualan. Terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan dalam mengetahui faktorfaktor yang menjadi penghambat marketing. Metode pertama adalah metode *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji dan memperkirakan hubungan antar variabel, khususnya variabel *laten* yang tidak dapat diukur secara langsung. Metode SEM unggul dalam kemampuannya menganalisis hubungan antar variabel secara statistik. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menguji model konseptual yang telah dibuat berdasarkan data empiris, sehingga hasil yang diperoleh lebih dapat dipertanggungjawabkan secara kuantitatif. SEM juga memungkinkan analisis terhadap hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, yang sangat

bermanfaat dalam penelitian yang membutuhkan pemahaman mendalam terhadap pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Namun, metode ini memiliki kelemahan dalam hal kompleksitas dan kebutuhan jumlah data yang besar untuk mendapatkan hasil yang valid dan reliabel**.** Kedua adalah metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* Menurut Johnson et al. (2002) analisis SWOT memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Metode SWOT memiliki keunggulan dalam kesederhanaannya dan kemudahan dalam implementasi. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang ada dalam lingkungan bisnisnya. Keunggulan lainnya adalah SWOT dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi bisnis yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. Namun, metode ini kurang mampu dalam menentukan hubungan antar faktor secara mendalam dan tidak memberikan bobot atau prioritas yang jelas terhadap setiap faktor yang diidentifikasi.

Ketiga yaitu metode DEMATEL (*Decisision Making Trial And Evaluation Laboratory)* Metode DEMATEL memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar faktor yang saling mempengaruhi dalam suatu sistem. Keunggulan utama metode ini adalah kemampuannya dalam memetakan hubungan langsung dan tidak langsung antar faktor, sehingga dapat menentukan faktor mana yang paling berpengaruh dalam suatu permasalahan. DEMATEL juga dapat mengukur tingkat pengaruh antar faktor menggunakan pendekatan matriks, yang memberikan hasil lebih kuantitatif dibandingkan ISM. Metode ini sering digunakan dalam pengambilan keputusan yang membutuhkan pemetaan hubungan yang lebih eksplisit, terutama dalam sistem yang kompleks. Keempat yaitu metode *Interpretive Structural Modelling* (ISM) yaitu pendekatan yang digunakan untuk menganalisis dan memodelkan sistem yang kompleks dengan banyak elemen yang saling berinteraksi. Metode ini menghasilkan representasi grafis dari hubungan-hubungan tersebut, sehingga pengguna dapat lebih memahami struktur dari masalah atau situasi yang sedang dihadapi . Metode ISM memiliki keunggulan utama dalam menyusun hubungan hierarkis antar faktor yang kompleks. Dengan pendekatan ini, faktor-faktor yang menghambat pemasaran dapat diidentifikasi secara sistematis, menunjukkan faktor mana yang menjadi penyebab utama dan mana yang hanya merupakan dampak dari faktor lainnya. Hal ini sangat berguna dalam strategi peningkatan penjualan karena memungkinkan perusahaan untuk fokus mengatasi faktor yang paling

berpengaruh terlebih dahulu. Selain itu, ISM membantu dalam pengambilan keputusan strategis dengan memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar faktor, sehingga manajemen dapat merumuskan solusi yang lebih efektif. Metode ini juga memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dan kemudahan implementasi karena tidak memerlukan data kuantitatif dalam jumlah besar, melainkan cukup dengan masukan dari para ahli yang memahami permasalahan perusahaan.

Pada penelitian metode *Interpretive Structural Modelling* (ISM) dipilih karena metode ini memiliki beberapa kelebihan dalam penelitian tentang strategi peningkatan penjualan, terutama dalam mengindentifikasi faktor penghambat pemasaran di perusahaan jasa. *Interpretive Stuructural Modelling* (ISM) memungkinkan untuk memetakan dan menganalisis hubungan antar faktor secara hirarki, dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana setiap faktor saling mempengaruhi. Faktor-faktor kunci yang memiliki dampak terbesar terhadap performa pemasaran dapat diprioritaskan untuk ditangani terlebih dahulu, sehingga perusahaan bisa fokus pada solusi yang paling efektif (Burhan & Mansur, 2021). Dengan adanya peta hubungan antar faktor ini, perusahaan dapat lebih mudah mengembangkan solusi yang relevan dengan kondisi pasar yang dinamis, dan mengetahui faktor yang menjadi penghambat penjualan. Pendekatan ISM juga mampu mereduksi kompleksitas masalah yang sering muncul dalam pemasaran jasa, di mana banyak faktor seperti perilaku pelanggan, kualitas layanan, dan dinamika pasar saling terkait. Dengan adanya visualisasi dari ISM, perusahaan jasa dapat melihat interaksi antara faktor-faktor tersebut dengan lebih jelas, sehingga lebih mudah dalam merancang strategi peningkatan penjualan yang tepat dan terarah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, Adapun rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

1. Apa saja faktor penghambat yang menyebabkan rendahnya penjualan *In-house Tranning* didalam implementasi PT XYZ ?
2. Bagaimana usulan strategi yang dapat diterapkan saat ini dalam menjangkau target pasar *In-house Tranning* di PT XYZ ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ditetapkan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Mengindentifikasi faktor penghambat utama yang menyebabkan rendahnya penjualan *In-house Tranning* dalam implementasi PT XYZ
2. Untuk mengidentifikasi usulan strategi target pasar di *In-house Tranning* dalam PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan banyak memberi manfaat dari berbagai pihak yang bersangkutan, diantaranya :

1. Bagi peneliti

   Hasil penelitian diharapkan untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh, serta untuk memahami variabel-variabel yang mempengaruhi keberhasilan penjualan dengan model *Interpretive Stuructural Modelling* (ISM) dan penerapannya disebuah perusahaan.
2. Bagi pembaca

   Hasil penulisan ini diharapkan bisa menjadi sebagai tambahan informasi untuk bahan rujukan pada penelitian di masa yang akan datang.
3. Bagi perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan memahami faktor faktor penghambat yang mempengaruhi strategi pemasaran, serta memungkinkan perusahaan untuk fokus pada masalah utama yang perlu diatasi. Perusahaan diharapkan juga dapat mengevaluasi dan memperbaiki strategi pemasaran yang ada, sehingga dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efektivitas dan jangkauan pemasaran di pasar yang relevan.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa batasan yang berfungsi untuk membatasi apa saja yang menjadi fokus pada penelitian ini agar dapat lebih terarah. Oleh sebab itu, Adapun batasan masalah pada penelitian ini :

1. Penelitian ini dilakukan pada kelompok kerja pada divisi *marketing* PT.XYZ.

2. Data diolah dengan metode *Interpretive Stuructural Modelling* (ISM) serta menggunakan *tools SmartISM*.
3. Pengambilan data dilakukan dengan menyebar sebuah kuesioner dan wawancara terhadap seluruh *stakeholder* yang terkait.
4. Hasil akhir penelitian berupa analisis seluruh faktor penghambat serta solosi berdasarkan faktor penghambat terbesar.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Pada kajian literatur, berisikan terkait penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian atau topik yang diangkat untuk dijadikan refrensi dan membangun dasar teoritis untuk penelitian lebih lanjut. Refrensi dapat digunakan untuk mengidentifikasi perkembangan penelitian dan kekurangan penelitian sehingga dapat mengarahkan ke penelitian selanjutnya, Kajian literatur juga bertujuan untuk menjaga keaslian peneliti Dimana diperoleh dari berbagai sumber seperti jurnal, majalan, seminar, dan sebagainya dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Berikut merupakan beberapa kajian literatur terdahulu dalam kurun waktu 5 tahun terakhir yang digunakan sebagai refrensi :

Penelitian yang dilakukan oleh Mu'adzah (2021) yang berjudul *Pendekatan Metode Structural Equal Model (SEM) Untuk Menganalisis Faktor Yang Mempengaruhi Minat Beli Ulang Pada Jasa Kurir* memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh kekuatan hubungan antar variable beserta indikator dalam proses bisnis yang dapat meningkatkan value dari minat jasa kurir. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ditujunkkan bahwa kualitas layanan sangat berpengaruh terhadap minat beli ulang tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan, dan didapatkan faktor yang menjadi pengaruh terdahap minat beli ulang oleh konsumen adalah *Brand prefence,* sehingga didapatkan hasil untuk meningkatkan *branding* dari perusahaan jasa kurir untuk mendapatkan loyalitas dari konsumen.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Anggraeni & Iriani (2021) yang berjudul *Analisis Strategi Pemasaran Produk Tikar Dengan Konsep 4P (Price, Product, Place, Promotin), AHP (Analytical Hierarchy Proces) Dan TOPSIS Di CV.XYZ* membahas mengenai CV.XYZ diharuskan memiliki strategi pemasaran yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor dan mampu untuk meningkatkan volume penjualannya. Sehingga dilakukannya penelitian untuk menentukkan strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan metode AHP. Hasil penelitian menyatakan bahwa bobot tertinggi ialah produk dengan nilai 1,8391, Karena bobot ini merupakan nilai yang tertinggi maka sangat memungkinkan untuk meningkatkan kualitas produk dengan menambahkan berbagai suatu produk yang dapat menarik beberapa daya beli konsumen, sehingga bisa meningkatkan penjualan. Kemudian beberapa strategi pemasaran alternatif yang dapat diusulkan ialah dengan

media sosial, sehingga perusahaan dapat mempromosikan hasil produk melalui pasar dan beberapa media sosial karena pasaran itu sendiri juga menjadi *tren* belanja *online* yang banyak diminati orang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Herjito & Setiawan (2021) yang berjudul *Strategi Pengembangan Komoditas Pangan Menuju Ketahanan Pangan Nasional Dengan Pendekatan SWOT-ISM-BSC* memperlihatkan bahwa penelitian ini lebih difokuskan terhadap penyusunan strategi pengembangan dan pengelohan pangan nasional secara umum, Sehingga diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pangan nasional secara mandiri dan mampu membantu tujuan pemerintahan dalam *net importer* dan defisit transaksi berjalan/*current account*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada faktor ST-1 yaitu pengelohaan distrubusi komoditas pangan ke daerah daerah secara menyuluruh untuk dikonsumsi dalam negeri menjadi bagian dari ketahanan pangan nasional, Faktor ini merupakan puncak tertinggi dan diharuskan menjadi aspek untuk pengembangan strategi atau perlu adanya kebijakan terkait komoditas pangan menuju ketahanan pangan.

Pada penelitian yang dilakukan Suwarto, Suryadi (2024) yang berjudul *Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Endorfin Coffee Di Kecamatan Metro Timur)* memperlihatkan bahwa pada era yang sekarang ini pelaku bisnis harus berupaya untuk dapat memiliki sebuah kreativitas dan inovasi yang tinggi agar terciptanya sebuah usaha yang bersaing terhadap pesaingpesaing lainnya. Hasil pada penelitian menunjukkan faktor *internal* pada lingkungan *coffee shop* memiliki keunggulan berupa kopi yang baik, tersedia banyaknya varian menu, namun kurangnya jaringan pemasaran dan masyarakat yang belum mengenal tempat tersebut. Sedangkan faktor *eksternal* terdapat peluang bahan baku yang mudah didapatkan serta gaya hidup masyarakat, namun terdapat ancaman yaitu banyaknya pesaing dan suasana yang kurang menarik. Didapatkan strategi pemasaran yang baik berdasarakan metode EFE, IFE, SWOT, dan QSPM dapat dilakukannya dengan strategi pengembangan pasar (MDS), dan pengembangan produk (PDS). Pemasaran dapat dilakukan dengan berbagai media *online* dengan mendiskripsikan keunggulan yang dimiliki, Sedangkan pada strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan menciptakan rasa baru pada produk minuman *coffee* dan *non coffee* agar menciptakan rasa yang berbeda dan tidak mudah bosan bagi konsumen.

Pada penelitian yang dilakukan Sugeng, Fitriani & Rahamana (2024) yang berjudul *Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Dalam Upaya*

Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Bengkel Mobil Bandung Raya Seputih Banyak) memperlihatkan bahwa strategi pemasaran perusahaan dalam menghadapi persaingan antar bengkel mobil masih kurang maksimal. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan kuat dan mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan dari perusahaan. Dari hasil analisis menggunakan matriks IE posisi bengkel mobil Bandung Raya berada pada level 2 yang menandakan posisi perusahaan ini kuat dan memiliki peluang yang besar tetapi perlu diadakannya strategi pemasaran dengan memberikan diskon, promosi, pelayanan, dan jasa yang maksimal serta berkualitas agar menciptakan kualitas dan pelayanan bagi pelanggan agar memeliki daya tarik yang kuat.

Pada penelitian yang dilakukan Adinda & Sriwana (2024) yang berjudul *Penerapan Interpretive Structural Modeling Untuk Perancangan Kebijakam Persediaan (Studi Kasus Material Polysulfide Sealant Pada PT Dirgantara Indonesia (Persero))* memperlihatkan bahwa permasalahan di perusahaan karena adanya ketidaksesuaian antara target dan stok yang menyebabkan biaya penyimpanan dan risiko *expired* dari material. Penelitian ini menginditifikasi dari faktor faktor yang mempengaruhi kebijakan persediaan termasuk dari material itu sendiri. Hasil menunjukkan stok actual *polysulfide sealant* melebihi dari target yang telah ditetapkan perusahaan, Sehingga terjadinya peningkatan biaya penyimpanan dan potensi kerusakan pada materian. Hasil ISM menunjukkan bahwa elemen sistem pemantauan persediaan, pola pemesanan, dan permintaan memiliki pengaruh yang besar terhadap perancangan dari kebijakan persediaan perusahaan. Pentingnya bagi perusahaan untuk mengoptimalkan kebijakan dari persediaan agar menjaga keseimbangan antara material dan biaya operasional.

Pada penelitian yang dilakukan Wakhyudi et al. (2024) yang berjudul *Analisis Mitigasi Risiko Kecelakaan Kerja Divisi AC Pada Perusahaan Elektronik Di Karawang Dengan Menerapkan Metode HOR dan ISM* memperlihatkan bahwa suatu perusahaan atau badan usaha tidak dapat dipisahkan dari adanya sebuah risiko, Pentingnya untuk mengelola sebuah risiko diperusahaan agar mendapat pengaruh positif terhadap pelaku dasar. Tujuan dari penelitian ini agar menganalisis risiko pada proses *fin press* dengan metode *House Of Risk (*HOR) dan dapat mencari kriteria kunci dengan menggunakan metode *Interpreative Structural Modelling* (ISM). Dari hasil analisis ISM dapat membantu pemilihan kriteria yang di*visualisasikan* dengan diagram pareto dari sumber risiko (*risk agent)* dan didapatkan *output* 5 kriteria kunci yang

paling berpengaruh yaitu E2, E5, E6, E8, dan E11 yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar tidak terjadinya risiko kecelakaan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan Munawir et al. (2022) yang berjudul *Kebijakan Pemanfaatan Hutan Mangrove Berkelanjutan Dengan Teknik Intrepreative Stuructural Modeling Di Taman Nasional Rawa Aopa, Sulawesi Tenggara* memperlihatkan bahwa dalam upaya mengoptimalkan pengelohaan hutan *mangrove* diperlukan penyatuan antara lembaga formal untuk menyamakan suatu pemahaman dengan langkah yang nyata oleh seluruh pihak, tokoh adat/masyarakat, pemangku kepentingan, perguruaan tinggi, instansi Balai Taman Nasional Rawa Aopa untuk menjaga dan meningkatkan kinerja perlindungan setiap pepohonan pada kawasan hutan karena setiap satu jenis pohon yang hilang perlu ratusan tahun untuk mendapatkan *recovery* kembali. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa 11 lembaga terkait dalam pengolahan Taman Nasional Rawa Aopa terdapat tiga Lembaga yaitu Balai Taman Nasional Rawa Aopa, Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Tenggara, dan Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Tenggara yang memiliki pengaruh paling besar dan menjadi sebuah kunci dalam kebijakan pemerintah untuk pengelohan berkelanjutan. Kondisi ini menjelaskan beberapa subelemen tersebut menjadi penggerak utama dan mempengaruhi subelemen pada level khusus. Oleh karena itu, diperlukan kehadiran kelembagaan formal yang dibentuk berdasarkan *memorandum understanding* Balai TNRA Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup Sulawesi Tenggara yang mampu berkoordinasi dan mengakomdir pemangku kepentingan dan bertanggung jawab atas pengolahaan hutan *mangrove*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh yang berjudul Arsiwi & Adi (2020) *Interpreative Structural Modelling Untuk Meningkatkan Daya Saing Rantai Pasok UKM Mina Indo Sejahtera* memperlihatkan bahwa model *Interpreative Structural Modeling* berhasil mengindentfikasi delapan variabel yang menjadi suksesnya daya saing dari rantai pasok sebuah UKM Mina Indo Sejahtera. Model tersebut menunjukkan pengaruh paling signifikan adalah penentuan jumlah dan lokasi *reseller* sesuai dari potensi pasar, Oleh sebab itu variabel tersebut menjadi paling dasar dalam sebuah ISM. Hasil tersebut terdapat hasil level puncak dari model ISM yaitu keterlibatan *reseller* dalam memaksimalkan pemasaran digital serta koordinasi dan komunikasi yang efektif dari mitra rantai pasokan yang artinya variabel tersebut menjadi fokus perhatian bagi manajemen pemilik. Selain itu model ini dapat menjadi panduan untuk memutuskan strategi yang harus digunakan untuk memaksimalkan pencapaian pada variabel yang terpenting.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hariyanto & Prassetiyo (2022) yang berjudul *Usulan Pemilihan Suppilier Tepung Resin Dengan Menggunakan Metode Interpretive Structural Modelling (ISM) Dan Analytical Network Process (ANP) Di CV Loveina Solid Surface* memperlihatkan bahwa terdapat 3 supplier bahan baku dari pemasok perusahaan yang menjadi permasalahan dari masingmasing supplier yaitu kualitas, harga, dan waktu pengiriman. Dengan adanya *tools* ISM dapat membantu perusahaan dalam memilih supplier berdasarkan kategori yang telah ditentukkan oleh perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa diperolehnya 3 kriteria kunci yang sesuai dengan produk yaitu supplier memberikan kualitas produk dengan konsisten, ketetapan, kesesuaian jumlah dan jenis produk yang dikirim. Pembobotan ini menggunakan *software super decision* yang menempatkan kriteria *quality* diposisi teratas lanjut *delivery* dan yang terakhir *price.*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kota et al., (2021) yang berjudul *Sustainable Production System Critical Succes Factors An Interpretive Structural Modellling Apporoach* memperlihatkan bahwa faktor faktor yang menjadi keberhasilan dari sistem produksi bekelanjutan dengan membangun hubungan hirarki menggunakan bantuan ISM. Dari penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor yang paling dominan untuk mendorong sebuah implementasi dalam industry barang dan tahan lama konsumen india. Hasil analisis ISM terdapatnya tiga faktor terpenting dalam keberhasilan perusahaan untuk memenuhi atau melampaui peraturan lingkungan dan tetep unggul dalam persaingan. Tiga faktor keberhasilan ini mendorong organisasai secara keseluruhan untuk terus berupaya meningkatkan keuntungan dan mengurangi penggunaan sumber daya, serta polusi. Dari model ini perusahaan dapat inisiatif dan pemikiran baru yang dapat mematuhi peraturan lingkungan dan menjadi kompetitif dipasar.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Guan et al., (2022) yang berjudul *Hierarchical Structure Model Of Safety Risk Factors In New Coastal Towns A Systematic Analysis Using The DEMATEL ISM SNA Method* memperlihatkan bahwa penelitian ini mebahas tentang kota pesisir daerah perdesaan yang menjadi kota berkembang akan banyak menghadapi risiko keselamatan, dengan adanya ISM dapat membantu pencegahan terjadinya risiko penyebab bencana terhadap kota tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor penyebab terjadinya bencana yang mengakibatkan risiko kota menjadi terancam, faktor elemen pendorong yang paling kuat terdapat pada bencana topan, gelombang badai, persepsi risiko publik, dan migrasi terhadap penduduk. Tiga faktor ini mempunyai kemampuan pencegahan terhadap bencana bangunan bertingkat tinggi, kapasitas pencegahan terhadap fasilitas umum,

transportasi yang memiliki pengaruh terbesar yang harus dipertimbangan untuk kota. Oleh karena itu, faktor ini harus diberikan perhatian khusus selama pembangunan kota kota pesisir baru dengan nilai teoritis dan praktis.

Pada peneltian yang dilakukan oleh Chen et al. (2021) yang berjudul *An Exploration of the Critical Risk Factors in Sustainable Telecom Services An Analysis of Indian Telecom Industries* membahas tentang manajemen rantai pasok di industri telekomunikasi sering terdapat berbagai sumber faktor risiko karena kompleksitasnya. Penelitian ini menganalisis faktor krisis (CFR) yang dapat membantu meningkatkan perbaikan rantai pasok di perusahaan menggunakan model ISM. Terdapat temuan kebijakan dan peraturan pemerintah yang berdampak perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga membuat faktor faktor elemen berpengaruh terhadap rantai pasok di perusahaan. Berdasarkan temuan ini memberikan implikasi yang penting seperti pentingnya pemerintah untuk menciptakan keadilan, kewajaran, transportasi hukum, kepastian, dan regulasi yang efektif untuk mencegah risiko dalam rantai pasok terhadap bidang telekomunikasi. Analisis ISM menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah berada di level rendah dalam model ISM yaitu terkait kegitan illegal seperti penipuan 2G dan pencemaran lingkungan berada dilevel teratas. Dengan demikian organisasi dapat mengembangkan jalur menuju keunggulan dan strategi bisnis jangka panjang dalam berbagai dimensi seperti ekomoni, sosial, dan politik untuk bertahan dalam persaingan ekonomi yang ketat. Manajer SCM di perusahaan telekomunikasi membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lebih jauh, hasil studi ini dan kerangka kerja yang diusulkan untuk CRF rantai pasokan dapat membantu menyediakan layanan yang efektif dengan kepuasan pelanggan yang tinggi, serta membantu organisasi saat ini mengembangkan strategi SSC yang efektif dan jangka panjang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Darmawan et al., (2022) yang berjudul *Analysis of The Critical Factors Influence Smart Regency Development With Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach* membahas tentang banyaknya tingkat kegagalan dalam implementasi dipemerintahan di negara berkembang khususnya Indonesia, Namun implementasi terhadap pemerintah tidaklah sederhana, untuk itu peneliti mengekplorasi *Critical Succes Factor* (CSF) untuk kesuksesan dalam penelitina dengan menggunakan model ISM. Sangat sedikitnya literatur studi yang mengekplorasi CSF untuk menggambarkan hubungan antara faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan e-Government di negara berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang paling krusial adalah *Open*

Government Data (Level 1), diikuti oleh *E-Service Adoption* dan *Public-Private Partnership* (Level 2). Kemudian diikuti oleh *Citizen Participant, E-Readiness, Sustainable Development,* dan *Social Inclusion* (Level 3). Selanjutnya, *Citizen Engagement* dan *Economic Growth* (Level 4), kemudian *Urban Mobility* (Level 5), dan terakhir *Quality of Life* (Level 6) dan penelitian ini terdapat dua kontribusi pertama adalah kontribusi teoretis dengan memberikan kontribusi ilmiah terhadap hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan smart district berdasarkan perspektif ISM, dan kontribusi praktis dengan memberikan rekomendasi kepada pemerintah daerah dan pemangku kepentingan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang membangun smart regency.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Primadasa et al., (2023) yang berjudul *Barriers Model Of Social Sustainability In The Supply Chain A Case In Palm Oil Industry From Emerging Economy* pada penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui hambatan yang menghalangi tercapainya keberlanjutan sosial di minyak kelapa sawit, Dengan metode ISM belum pernah digunakan sebelumnya untuk menganalisis hambatan keberlanjutan dalam industri kelapa sawit. Dalam penelitian ini, terdapat tiga hambatan keberlanjutan sosial pada level pertama dari model ISM, yaitu kebijakan yang tidak fleksibel dalam pembelian bahan (B6), kurangnya penyediaan fasilitas umum (B8), dan kebijakan upah rendah (B9). Sementara dalam penelitian sebelumnya, terdapat dua hambatan keberlanjutan sosial pada level pertama dari model ISM, yaitu kurangnya kesadaran akan keberlanjutan sosial dan kurangnya dukungan dari pemerintah. Dengan menggunakan model ISM peneliti dapat mengetahui hambatan hambatan keberlanjutan pada industri kelapa sawit, dan penelitian ini merupakan tahap awal bagi industri kelapa sawit untuk menghilangkan hambatan keberlanjutan sosial dalam rantai pasoknya. Penelitian ini memberikan dasar bagi manajer di industri kelapa sawit untuk memahami pengaruh antar hambatan keberlanjutan sosial agar dapat menghindarinya selama implementasi.

Tabel 2. 1 *State Of Art*

No.	Penulis, dan Tahun	Judul	Metode Penelitian			
			ISM	AHP	SEM	Lainya
1.	Mu’adzah, 2021	*PendekatanMetode Structural Equal Model (SEM) Untuk Menganalisis Faktor Yang*			v	

No.	Penulis, dan Tahun	Judul	Metode Penelitian			
			ISM	AHP	SEM	Lainya
		Mempengaruhi Minat Beli Ulang Pada Jasa Kurir				
2.	Anggraeni & Iriani, 2021	*Analisis Strategi Pemasaran Produk Tikar Dengan Konsep 4P (Price, Product, Place, Promotin), AHP (Analytical Hierarchy Proces) Dan TOPSIS Di CV.XYZ*		v		v
3.	Herjito & Setiawan, 2021	*Strategi Pengembangan Komoditas Pangan Menuju Ketahanan Pangan Nasional Dengan Pendekatan SWOT-ISM-BSC*	v			v
4.	Suwarto, Suryadi, 2024	*Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Endorfin Coffee Di Kecamatan Metro Timur)*	v			v
5.	Sugeng, Fitriani, 2024	*Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Bengkel Mobil Bandung Raya Seputih Banyak)*				v
6.	Adinda & Sriwana, 2024	*Penerapan Interpretive Structural Modeling Untuk Perancangan Kebijakam*	v			

No.	Penulis, dan Tahun	Judul	Metode Penelitian			
			ISM	AHP	SEM	Lainya
		Persediaan (Studi Kasus Material Polysulfide Sealant Pada PT Dirgantara Indonesia (Persero))				
7.	Wakhyudi et al., 2024	*Analisis Mitigasi Risiko Kecelakaan Kerja Divisi AC Pada Perusahaan Elektronik Di Karawang Dengan Menerapkan Metode HOR dan ISM*	v			v
8.	Munawir et al., 2022	*Kebijakan Pemanfaatan Hutan Mangrove Berkelanjutan Dengan Teknik Intrepreative Stuructural Modeling Di Taman Nasional Rawa Aopa, Sulawesi Tenggara*	v			
9.	Arsiwi & Adi, 2020	*Interpreative Structural Modelling Untuk Meningkatkan Daya Saing Rantai Pasok UKM Mina Indo Sejahtera*	v			
10.	Hariyanto & Prassetiyo, 2022	*Usulan Pemilihan Suppilier Tepung Resin Dengan Menggunakan Metode Interpretive Structural Modelling (ISM) Dan Analytical Network Process (ANP) Di CV Loveina Solid Surface*	v			v

No.	Penulis, dan Tahun	Judul	Metode Penelitian			
			ISM	AHP	SEM	Lainya
11.	Kota et al., 2021	*Sustainable Production System Critical Succes Factors An Interpretive Structural Modellling Apporoach*	v			
12.	Guan et al., 2022	*Hierarchical Structure Model Of Safety Risk Factors In New Coastal Towns A Systematic Analysis Using The DEMATEL ISM SNA Method*	v			v
13.	Chen et al., 2021	*An Exploration of the Critical Risk Factors in Sustainable Telecom Services An Analysis of Indian Telecom Industries*	v			
14.	Darmawan et al., 2022	*Analysis of The Critical Factors Influence Smart Regency Development With Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach*	v			
15.	Primadasa et al., 2023	*Barriers Model Of Social Sustainability In The Supply Chain A Case In Palm Oil Industry From Emerging Economy*	v			

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Stategi Pemasaran

Serangkaian upaya yang berfokus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing, dengan tujuan akhir membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen (Kotler & Keller, 2012). Elemen kunci dari strategi ini mencangkup segementasi pasar, penentuan target pasar, *positioning* produk, dan *marketing mix* yang terdiri

dari produk, harga, distribusi, dan promosi. Untuk meningkatkan penjualan, penting untuk sebuah prusahaan untuk mengidentifikasi faktor faktor penghambat pemasaran yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pasar, konsumen, pesaing, dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Strategi pemasaran yang efektif tidak hanya meningkatkan penjualan dan keuntungan, tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan, memperluas pangsa pasar, dan memperkuat daya saing. Terdapat beberapa tahapan dalam strategi pemasaran :



Gambar 2. 1 Strategi Analisis

1. Analisis pasar (*Market analysis)*

   Dalam analisis pasar perusahan perlu memahami lingkungan *eksternal* dan *internal* yang mempengaruhi sebuah bisnis perusahaan. Hal ini bisa berupa analisis pesaing, *tren* industri, analisis pelanggan (segmentasi pasar), serta faktor lingkungan lainnya yang meliputi aspek seperti ekonomi, sosial, politik, dan teknologi (*PEST analysis)*. Perusahan juga dapat melakukan *SWOT analysis* (*strength, weaknesses, opportunities, and threats)* untuk menilai kekuatan dan kelemehan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan *eksternal*.

2. Penentuan sasaran pasar (*Target market selection*)

   Proses ini biasanya disebut *segmentasi*, *targeting*, dan *positioning* (STP), dalam pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk fokus terhadap segmen pasar yang paling menguntungkan dan dapat merancang strategi pemasaran dengan lebih tepat sasaran. Setelah memilih segmen, perusahaan dapat menentukkan cara memposisikan produk atau layanan dalam pikiran konsumen di segmen tersebut. *Positioning* ini

bertujuan untuk membedakan produk dari pesaing dan menekankan nilai atau keunikan yang ditawarkan.

3. Perumusan strategi pemasaran (*Marketing strategy formulation)*

   Perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran yang lebih jelas. Terdapat elemen-elemen utama dalam tahap ini :

   a. *Product*

      Menentukkan suatu fitur, kualitas, dan nilai dari produk atau layanan yang dapat ditawarkan kepada konsumen dengan sesuai kebutuhan target pasar.

   b. *Price*

      Dengan menetapkan harga dengan kompetitif dan sesuai dari nilai yang didapatkan oleh konsumen, strategi penetapan harga perlu mempertimbangkan biaya, posisi pasar, dan sensitivitas harga dari konsumen.

   c. *Place*

      Mengembangkan strategi distribusi yang dapat memastikan produk tersedia di tempat dan mudah diakses oleh konsumen.

   d. *Promotion*

      Menyusun suatu rencana komunikasi dalam pemasaran untuk mempromosikan produk kepada target pasar, yang mencakup iklan, penjualan langsung, pemsaran digital, dan *public relations.*

4. Implementasi strategi (*Strategy Implementation)*

   Tahapan ini merupakan ekseskusi dari sebuah rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Perusahaan dapat memastikan bahwa semua elemen pemasaran bekerja secara sinkron untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi juga harus berkoordinasi dengan semua sumber daya dan memastikan bahwa semua tindakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukkan.

5. Evaluasi dan pengendalian (*Evaluation and Control)*

   Dalam strategi pemasaran perlu mengevaluasi hasil dan melakukan pengendalian untuk memastikkan bahwa tujuan dari pemasaran dapat tercapai. Perusahaan juga harus dapat mengukur kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan, seperti volume penjualan, keuntungan, serta tingkat kepuasan pelanggan. Proses evaluasi dan pengendalian ini penting untuk memastikan bahwa strategi pemasaran tetap relevan dan efektif di tengah perubahan pasar.

2.2.2 Faktor penghambat dalam pemasaran

Elemen-elemen yang dapat menghalangi atau mengurangi sebuah efektivitas strategi pemasaran suatu perusahaan, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan pemasaran yang diinginkan (Bitner & Gremler 2018). Salah satu faktor utama ialah keterbasan modal, dimana kurangnya dana yang dapat membatasi perusahaan dalam melakukan promosi, memperluas distribusi, atau mengembangkan produk baru. Banyak faktor penghambat bisa menyebabkan perusahaan kehilangan peluang untuk menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan volume penjualan. Tanpa informasi yang memadai tentang pasar target, perusahaan kesulitan menyusus strategi yang tepat dan merespon kebutuhan pasar dengan efektif. Persaingan yang ketat juga menjadi sebuah tantangan dan faktor penghambat dalam pemasaran, terutama ketika pesaing memiliki strategi yang lebih *agresif* atau *inovatif* yang dapat membuat perusahaan sulit untuk menarik perhatian dan mempertahankan konsumen.

Dalam persaingan yang ketat dalam pasar, perubuhan *tren* dan *preferensi* konsumen merupakan faktor lain yang dapat menghambat pemasaran. Jika perusahaan gagal dalam mengikuti *tren* terbaru atau menanggapi perubahan dalam *preferensi* konsumen, kemungkinan kehilangan daya tarik di pasar dan menghadapi penurunan penjualan. Memantau tren pasar dan melakukan penyesuaian yang diperlukan pada strategi pemasaran adalah kunci untuk menjaga relevansi dan daya saing. Keterbatasan teknologi dan infrastruktur juga dapat menghambat penerapan strategi pemasaran, pentingnya teknologi dan infrastruktur dapat membuat perusahaan memanfaatkan alat dan *platform* pemasaran *modern*.

2.2.3 Pengambilan keputusan

Proses memilih satu atau lebih alternatif dari sejumlah pilihan yang tersedia untuk menyelesaikan suatu masalah atau mencapai tujuan tertentu (Marimin, 2015). Teori pengambilan keputusan klasik menggambarkan pendekatan yang rasional, dimana pengambilan keputusan dianggap memiliki akses penuh terhadap semua informasi yang relevan, dan mampu mengevaluasi setiap alternatif secara objektif, serta memilih solusi yang maksimal keuntungan atau nilai yang diinginkan. Konsep *Bounded rationality* atau rasionalitas yang menunjukkan bahwa individu sering membuat keputusan dengan informasi yang tidak lengkap atau dalam sebuah kondisi ketidakpastian (Adair, 2007). Kemampuan manusia untuk membuat keputusan optimal terbatas oleh keterbatasan informasi yang mereka miliki, keterbatasan waktu untuk

membuat keputusan, serta keterbatasan kognitif dalam proses informasi. Dalam pengambilan keputusan terdapat melibatkan serangkaian langkah yang mencakup beberapa tahapan kunci (Adair, 2007) :

1. Identifikasi masalah

   Individu atau kelompok menyadari adanya kebutuhan untuk membuat keputusan, baik untuk menyelesaikan masalah yang ada atau memanfaatkan peluang. Definisikan dengan jelas masalah atau peluang yang perlu dipecahkan dan pahami dampak dari tidak adanya tindakan.

2. Pengumpulan dan analisis informasi

   Data relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk memahami lebih baik situasi dan opsi yang tersedia. Informasi ini membantu dalam mengurangi ketidakpastian dan memberikan dasar untuk evaluasi alternatif yang lebih baik.

3. Evaluasi alternatif

   Individu atau kelompok menilai berbagai opsi berdasarkan kriteria yang relevan, seperti keuntungan, risiko, biaya, dan dampak jangka panjang. Evaluasi ini sering melibatkan analisis *pro* dan *kontra* dari setiap alternatif, serta pertimbangan terhadap bagaimana setiap opsi memenuhi tujuan dan harapan.

4. Pemilihan alternatif

   Keputusan ini dapat didasarkan pada pertimbangan rasional, di mana individu atau kelompok memilih opsi yang memberikan manfaat terbesar atau risiko terendah. Namun, keputusan juga dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis, emosional, atau intuisi, terutama dalam situasi yang kompleks atau penuh ketidakpastian.

5. Implementasi dan evaluasi

   Mengevaluasi hasil dari keputusan yang diambil untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan. Evaluasi ini membantu dalam memahami efektivitas keputusan dan memberikan pembelajaran untuk proses pengambilan keputusan di masa depan.

Menurut Kotler & Keller, (2016) terdapat enam dimensi indikator utama yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam melakukan sebuah pembelian :

1. Keputusan Pembelian Produk

   Konsumen dapat memutuskan untuk membeli suatu produk atau jasa dengan berbagai tujuan, seperti kebutuhan pribadi, bisnis, atau lainnya. Dalam hal ini, perusahaan perlu

fokus pada calon pembeli yang benar-benar tertarik dengan produk yang mereka tawarkan. Upaya pemasaran harus diarahkan kepada kelompok konsumen yang memiliki minat atau kebutuhan spesifik terhadap produk tersebut.

2. Keputusan *Merk* yang dipilih

   Konsumen harus memilih merek dari berbagai produk atau jasa yang ingin mereka gunakan. Setiap merek akan menawarkan karakteristik dan keunggunalan yang berbeda, baik dari segi kualitas, pelayanan, reputasi, maupun nilai emosional yang ditawarkan terhadap konsumen. Oleh karena itu, keputusan konsumen seringkali dipengaruhi oleh bagaimana suatu merek tersebut mampu menciptakan daya tarik dan memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Perusahaan harus mampu membangun citra merek yang kuat untuk memenangkan hati konsumen.

3. Keputusan Terkait Penyalur Yang Dipilih

   Konsumen harus menentukkan penyalur atau tempat mereka memilih akan membeli sebuah produk atau jasa yang akan mereka gunakan. Pemilihan sering kali dipengaruh oleh berbagai faktor, seperti lokasi yang strategis, harga, ukuran, dan kenyaman tempat. Setiap konsumen memiliki prefrensi yang berbeda dalam menentukkan pemilihannya, Sehingga perusahaan harus memastikan distribusi produk mereka mencakup dari penyalur yang sesuai dengan prefrensi yang mereka pilih.

4. Keputusan Mengenai Jumlah Pembelian

   Konsumen juga harus menentukkan berapa jumlah quality produk atau jasa yang akan dibeli pada saat suatu waktu, Pembelian bisa dilakukan dalam jumlah kecil untuk kebutuhan jangka pendek, atau dalam jumlah yang sangat besar untuk persediaan jangka panjang. Keputusan ini dipengaruhi oleh konsumen itu sendiri, frekuensi penggunaan, dan ketersediaan anggaran.

5. Keputusan Mengenai Waktu Pembelian

   Setiap konsumen memliki prefrensi yang berbeda juga dalam hal waktu pembelian. Ada yang melakukan pembelian dengan secara rutin, seperti setiap hari, seminggu sekali, sebulan sekali, atau bahkan setahun sekali. Keputusan ini mengenai kapan mereka melakukan pembelian bisa dipengaruhi oleh kebutuhan, promosi, diskon, atau waktu yang tersedia.

6. Keputusan Mengenai Cara Pembayaran

Setelah memilih produk dari penyalur yang berbeda, konsumen juga harus menentukkan metode pembayaram. Beberapa konsumen lebih suka membayar secara tunai, sementara yang lain memilih metode pembayaran nontunai seperti kartu kredit, transfer bank, atau dompet digital. Pilihan ini seringkali dipengaruhi oleh kenyamanan, ketersediaan dana, atau promosi khusus yang terkait dengan metode pembayaran tertentu.

Selain itu pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis. *Prospect theory* menurut Daniel Kahneman Amos Tversky menjelaskan bahwasannya setiap individu tidak selalu membuat keputusan secara rasional ketika dihadapkan dengan sebuah risiko. Hal ini juga menunjukkan bahwa individu cenderung lebih takut terhadap kerugian dari pada mengejar sebuah keuntungan, yang sering disebut *loss aversion*. Teori ini muncul sebagai kritik terhadap teori *utilitas* yang diharapkan (*expected utility theory)* yang berasumsi bahwa pengambil keputusan bertindak secara rasional dan selalu memilih alternatif dengan utilitas tertinggi. *Prospect Theory* menunjukkan bahwa perilaku manusia dalam pengambilan keputusan sering kali tidak rasional dan dipengaruhi (Jasmine, 2014).

2.2.4 Interpretive structural modelling (ISM)

Interpretive stuructural modelling dikembangkan pada awal tahun 1970 oleh Warfield (1974), Metode ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang struktur sistem dengan mengidentifikasi dan menggambarkan hubungan antar elemen (Saxena et al., 1992). .Metode analisis yang digunakan untuk memahami dan menggambarkan hubungan antara berbagai elemen dalam suatu sistem yang kompleks (Sharma et al., 1994). Metode ini berfungsi untuk pengambilan keputusan dalam mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor-faktor yang mempengaruhi suatu masalah atau situasi tertentu. Metode ini memungkinkan pengguna untuk menyusun struktur yang jelas dari berbagai elemen, sehingga dapat memvisualisasikan interaksi antar elemen dan bagaimana setiap elemen berkontribusi terhadap hasil akhir. Proses ini melibatkan pengumpulan pendapat dari para ahli atau partisipan untuk mengevaluasi hubungan antara elemen-elemen dalam sistem, dan kemudian memetakan hubungan tersebut menjadi model grafis. Melalui metode ini, ISM membantu dalam menguraikan kompleksitas sistem dan membuatnya lebih mudah dipahami serta diintervensi secara efektif. Metode ini banyak diterapkan dalam berbagai bidang seperti manajemen proyek, perencanaan strategis, dan kebijakan publik, terutama ketika dihadap kan pada sistem yang melibatkan banyak faktor dan interaksi yang saling mempengaruhi (Marimin, 2015).

Landasan teoretis ISM berakar pada teori sistem yang menyatakan bahwa sistem terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi dan membentuk suatu kesatuan yang kompleks. ISM memandang sistem tidak hanya sebagai kumpulan elemen yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu jaringan yang elemen-elemennya memiliki hubungan sebab-akibat. Dengan menggunakan ISM, kita dapat memahami bagaimana satu elemen mempengaruhi elemen lain dalam sistem dan bagaimana hubungan ini membentuk struktur sistem secara keseluruhan. ISM bertumpu pada prinsip bahwa kompleksitas dapat disederhanakan melalui representasi visual yang menggambarkan interaksi antara elemen-elemen. Oleh karena itu, ISM mengembangkan hirarki atau level interaksi yang menunjukkan mana elemen yang paling mempengaruhi dan mana yang paling terpengaruh. Dalam prosesnya, ISM menggunakan pendekatan interpretatif, yang berarti bahwa input dari para ahli atau pengguna sistem digunakan untuk membangun hubungan antar elemen tersebut. Ada beberapa tahapan dalam proses metode ISM :

1. Identifikasi Elemen kunci

   Mengidentifikasi elemen-elemen utama dalam sistem. Elemen ini bisa berupa faktor, variabel, atau komponen lain yang dianggap relevan dengan sistem yang sedang dianalisis.
2. Matriks Structural

   Hubungan antar elemen tersebut dinilai. Hubungan ini dievaluasi dalam bentuk matriks hubungan, di mana para ahli memberikan penilaian tentang apakah satu elemen memengaruhi elemen lain atau tidak.
3. Penentuan Arah Hubungan

   Setiap hubungan yang ditentukan dalam matriks ditandai berdasarkan arah pengaruhnya.
4. Pembentukkan Hirarki Structural

   Menyusun elemen-elemen ini ke dalam struktur hierarkis yang menggambarkan tingkat pengaruh dan ketergantungan antar elemen.
5. Grafik

   Hasil akhir ISM disajikan dalam bentuk grafik, di mana elemen-elemen yang paling berpengaruh ditempatkan di puncak hirarki, sedangkan elemen-elemen yang paling terpengaruh ditempatkan di bagian bawah. Grafik ini membantu memvisualisasikan sistem secara keseluruhan dan memberikan pandangan yang jelas tentang hubungan antar elemen.

2.2.5 Model Hierarki dalam Interpretive Stuructural Modelling (ISM)

Interpretive Structural Modeling (ISM) adalah alat yang dirancang untuk menganalisis dan memetakan interaksi antar elemen dalam sistem yang kompleks ini. Melalui metode ini, elemen-elemen disusun dalam sebuah model hierarki yang merefleksikan pengaruh timbal balik dan ketergantungan di antara elemen-elemen tersebut. Model hierarki ini menjadi dasar penting dalam ISM karena menyediakan pemahaman yang terstruktur mengenai peran masing-masing elemen dalam sistem. Dalam sistem yang kompleks, elemen-elemen sering kali terlibat dalam jaringan interaksi yang luas, di mana hubungan sebab-akibat bisa menjadi rumit dan saling mempengaruhi secara simultan. Kompleksitas mengacu pada sifat sistem yang tidak linier, di mana perubahan pada satu bagian sistem dapat menghasilkan dampak yang tidak terduga pada bagian lainnya. Dengan menggunakan model hierarki, ISM menyederhanakan kerumitan ini dengan mengelompokkan elemen-elemen ke dalam tingkatan berdasarkan pengaruh mereka terhadap keseluruhan sistem.

Model hierarki dalam ISM didasarkan pada prinsip bahwa elemen-elemen dalam suatu sistem dapat memiliki peran yang berbeda berdasarkan pengaruhnya. Beberapa elemen mungkin memiliki pengaruh yang besar pada sistem secara keseluruhan, sementara yang lain lebih dipengaruhi oleh elemen-elemen tersebut. Dengan memanfaatkan pendekatan interpretatif, para ahli atau pengguna sistem memberikan input tentang hubungan antar elemen, yang kemudian diolah untuk membentuk struktur hierarki yang jelas. Pendekatan ini bersifat interpretatif karena melibatkan persepsi dan penilaian subyektif dari para partisipan untuk menentukan bagaimana elemen-elemen tersebut saling berhubungan. Berdasarkan penilaian ini, ISM menyusun elemen-elemen tersebut dalam tingkatan yang mengindikasikan tingkat pengaruh relatif mereka dalam sistem. Berikut merupakan langkah-langkah dalam menggunakan model ISM (Saxena et al., 1992) :

1. Elemen Konseptual atau Identifikasi variabel

   Langkah pertama dalam penerapan ISM adalah mengidentifikasi elemen-elemen yang relevan dalam konteks sistem yang dianalisis. Elemen ini dapat berupa variabel-variabel yang mewakili berbagai faktor yang memengaruhi sistem, seperti aspek teknis, sosial, ekonomi, atau lingkungan. Identifikasi elemen ini bisa dilakukan melalui metode seperti wawancara dengan ahli, studi literatur, atau brainstorming bersama tim.
2. Relasi Antar Elemen (Hubungan Variabel)

Setelah elemen-elemen yang relevan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memahami dan menetapkan hubungan antar elemen tersebut. Relasi antar elemen bisa berupa pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana elemen-elemen ini saling memengaruhi sangat penting, karena hal ini akan memengaruhi hasil akhir dari analisis ISM. Relasi antar elemen ini mencakup:

a. Pengaruh Langsung

   Ketika satu elemen memiliki dampak langsung terhadap elemen lain.

b. Pengaruh Tidak Langsung

   Ketika pengaruh antara dua elemen terjadi melalui elemen ketiga atau lebih.

3. Membangun hubungan *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM)

   SSIM berfungsi untuk mengidentifikasi dan merepresentasikan interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi suatu masalah atau situasi. Dalam SSIM, hubungan antar elemen dinyatakan menggunakan simbol-simbol tertentu, seperti:

   – V : jika *eij* = 1, dan *eij* = 0 ini menunjukkan bahwa variabel *i* memiliki pengaruh terhadap atau memicu variabel *j*, tetapi tidak berlaku sebaliknya. Artinya, variabel *j* tidak mempengaruhi atau memicu variabel *i*.

   – A : jika *eij* = 0, dan *eij* = 1, hal ini berarti bahwa variabel *i* dipengaruhi oleh atau dicapai dengan adanya variabel *j*, tetapi variabel *i* tidak mempengaruhi variabel *j*. Dalam hal ini, variabel *j* berperan sebagai pemicu bagi variabel *i* tanpa hubungan timbal balik atau sebaliknya.

   – X : jika *eij* = 1, dan *eij* = 1, ini berarti kedua variabel *i* dan *j* saling mempengaruhi secara timbal balik atau interaktif. Hal ini berarti juga keduanya dapat memicu satu sama yang lain untuk tercapai menunjukkan adanya hubungan interrelasi atau resiprokal diantaranya keduanya.

   – O : jika *eij* = 0, dan *eij* = 0, Hal ini berarti tidak menunjukkan adanya hubungan antara variabel *i* dan variabel *j*, baik secara langsung ataupun tidak secara langsung. Hal ini juga berarti kedua variabel ini tidak mempengaruhi satu sama lain dalam konteks sistem yang akan dianalisis.

4. Konversi perubahan dari matriks SSIM (*Structural Self Interaction Matrix)* menjadi RM (*Reachability Matrix)*.

   Matriks SSIM adalah representasi simbolis yang menggambarkan hubungan antar elemen dalam suatu sistem, di mana setiap elemen dipetakan terhadap elemen lainnya.

Matriks ini menggunakan simbol-simbol khusus untuk menunjukkan jenis dan arah pengaruh antara elemen-elemen tersebut. Namun, untuk keperluan analisis matematis yang lebih lanjut, matriks SSIM perlu dikonversi menjadi Matriks Aksesibilitas (*Reachability Matrix*, RM), yang menggunakan representasi numerik biner, yaitu 1 dan 0.

- 1 : Menandakan adanya hubungan di kedua antara elemen (satu elemen mempengaruhi, atau dipengaruhi oleh elemen lainnya).
- 0 : Menandakan bahwa tidak adanya hubungan di kedua antara elemen (tidak saling berpengaruh).

Dari matriks tersebut kemudian disesuaikan menjadi matriks tertutup yang memenuhi dari aturan *transivitas*. Klasifikasi *sub-elemen* dilakukan berdasarkan hasil dari matriks RM (*Reachability Matrix*) yang sudah memenuhi aturan. Dari matrik tersebut akan dihitung nilai *Driver-Power* (DP) dan nilai *Dependence* (D) untuk menentukkan pengelompokan *sub-elemen*. Aturan-aturan ini berfungsi sebagai pedoman dalam konversi hubungan antar elemen sehingga setiap elemen dapat diklasifikasikan dengan lebih jelas sesuai dengan kekuatan dari pengaruhnya dan ketergantungannya terhadapat elemen lain. Berikut aturan-aturan dalam konversi :

- Jika hubungan antara elemen *Ei* dan *Ej* dalam sebuah SSIM (*Stuructural Self Interaaction Matrixi)* adalah V (variabel *i* mempengaruhi *j* secara sepihak), maka dalam RM (*Reachability Matrix*) nilai *Eij* akan bernilai 1 yang menunjukkan bahwa *i* mempengaruhi *j,* sementara *Eji* bernilai 0, menunjukkan bahwa *j* tidak mempengarui *i*. Hal ini digunakan untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang dominan dalam memicu sebuah perubahan.
- Ketika hubungan dalam SSIM (*Structural Self Interaction Matrix*) adalah A (variabel *i* dipengaruhi oleh *j*), maka dalam tabel RM (*Reachability Matrix*) *Eij* akan bernilai 0 yang menunjukkan tidak adanya pengaruh dari *i* ke *j*, dan *Eji* bernilai 1, menunjukkan bahwa *j* mempengaruhi *i*, ini penting dalam memahami ketergantungan elemen-elemen di dalam sistem.
- Jika hubungan tersebut adalah X (kedua variabel *i* dan *j* saling mempengaruhi), maka baik *Eij* maupun *Eij* akan bernilai 1 di dalam tabel RM (*Reachability Matrix*), Hubungan timbal balik ini menunjukkan interaksi dua arah yang sangat

kuat, dimana keduanya saling memicu untuk mencapai dari sebuah tujuan sistem.

- Terakhir, jika tidak ada hubungan antara *Ei* dan *Ej* dalam SSIM (*Structural Self Interaction Matrix*) diberikan notasi O, maka didalam tabel RM (*Reachability Matrix*), baik *Eij* maupun *Eji* akan bernilai 0. Ini menandakan bahwa kedua elemen tersebut tidak memiliki hubungan konteksual atau pengaruh yang signifikan satu sama lain.

Dengan mengonversi SSIM ke RM menggunakan aturan-aturan ini, kita dapat dengan jelas mengidentifikasi elemen-elemen mana yang memainkan peran sebagai penggerak utama (*driver*) dan mana yang bergantung pada elemen lain (*dependence*). Matriks ini kemudian dianalisis lebih lanjut untuk menentukan hierarki elemen dalam sistem, yang digunakan untuk memahami hubungan kompleks antar komponen dan membuat strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan atau pengambilan keputusan.

5. Pengujian Keterhubungan Trasnsitif

   Pengujian keterhubungan transitif adalah tahap penting dalam pengembangan *Reachability Matrix* pada metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Tahap ini memastikan bahwa hubungan antar elemen konsisten secara logis, serta mengungkap hubungan tidak langsung yang mungkin terlewatkan. Prinsip dasar pengujian ini adalah jika elemen A terhubung dengan B, dan B terhubung dengan C, maka A juga harus terhubung dengan C. Prosesnya dimulai dengan *Initial Reachability Matrix*, di mana setiap sel diperiksa untuk memastikan aturan transitif terpenuhi. Jika ditemukan ketidakkonsistenan, matriks diperbaiki hingga memenuhi syarat transitif sepenuhnya. Proses ini diulang beberapa kali hingga tidak ada lagi perubahan, dan menghasilkan *Final Reachability Matrix* yang mencakup semua hubungan langsung dan tidak langsung antar elemen. Pengujian keterhubungan ini menjadi lebih penting ketika sistem yang dianalisis semakin kompleks, karena membantu dalam menangkap semua potensi hubungan yang mungkin terjadi. Tahap ini sangat penting untuk meningkatkan keakuratan model ISM, memastikan bahwa semua interaksi antara elemen sistem dapat diidentifikasi secara tepat. Dengan demikian, hasil akhirnya adalah model yang lebih komprehensif dan dapat diandalkan untuk membantu dalam analisis serta pengambilan keputusan di berbagai konteks, seperti perencanaan strategis atau evaluasi sistem.

6. Partisi Level

Partisi level merupakan tahapan krusial dalam metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) yang bertujuan mengorganisir elemen-elemen sistem ke dalam struktur hierarkis yang bermakna. Proses ini dimulai dengan menganalisis *Final Reachability Matrix* yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya. Elemen-elemen yang memiliki *Reachability Set* identik dengan irisan set mereka dianggap berada di level teratas hierarki. Ini menunjukkan bahwa elemen-elemen tersebut memiliki pengaruh yang luas namun tidak dipengaruhi oleh banyak elemen lain. Setelah mengidentifikasi dan mengeluarkan elemen-elemen level teratas ini dari analisis, proses diulangi untuk elemen-elemen yang tersisa. Iterasi ini berlanjut, mengungkap level-level berikutnya dalam hierarki, hingga semua elemen telah ditempatkan. Pendekatan sistematis ini menghasilkan dekomposisi sistem yang kompleks menjadi struktur bertingkat yang lebih mudah dipahami. Hasil dari partisi level ini sangat berharga dalam memahami dinamika sistem. Elemen-elemen di level atas umumnya memiliki pengaruh yang lebih besar dan sering kali menjadi fokus intervensi untuk perubahan sistemik. Sebaliknya, elemen-elemen di level bawah cenderung lebih reaktif, dipengaruhi oleh banyak faktor di atasnya. Struktur hierarkis ini tidak hanya menyederhanakan visualisasi sistem yang kompleks, tetapi juga memberikan wawasan mendalam tentang hubungan sebab-akibat dan interdependensi antar elemen.

7. Pengembangan Diagram

   Proses pembuatan diagram dimulai dengan menempatkan elemen-elemen sesuai level hierarkis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Elemen-elemen di level tertinggi biasanya diposisikan di bagian atas diagram, sementara elemen-elemen di level yang lebih rendah ditempatkan di bawahnya. Hubungan antar elemen digambarkan dengan garis atau panah, menunjukkan arah pengaruh atau ketergantungan berdasarkan informasi dari *Final Reachability Matrix*. Tujuannya adalah menciptakan representasi yang tidak hanya akurat secara struktural, tetapi juga mudah dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan. Hal ini mungkin melibatkan penggunaan berbagai bentuk, warna, atau ketebalan garis untuk membedakan jenis hubungan atau tingkat kepentingan elemen. Diagram ISM yang dihasilkan berfungsi sebagai alat yang kuat untuk komunikasi dan analisis. Ia menyajikan gambaran holistik tentang bagaimana berbagai elemen dalam sistem saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Ini memungkinkan

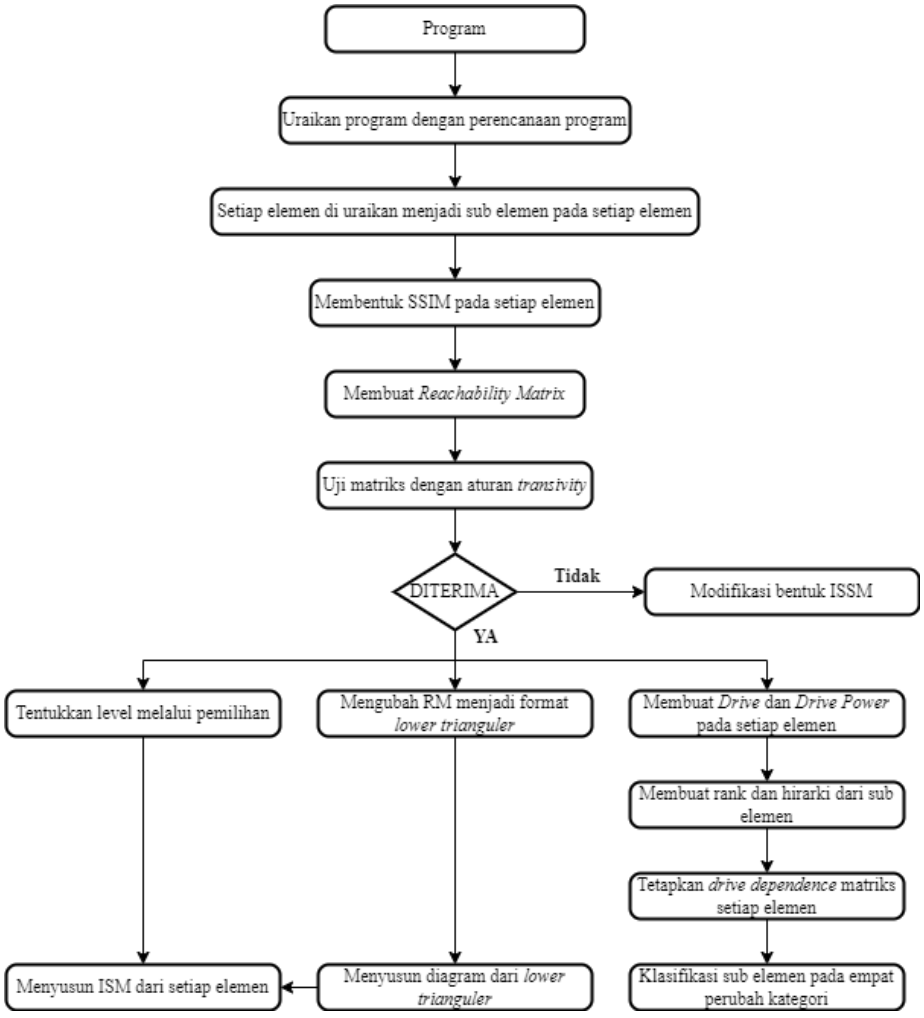
para pemangku kepentingan untuk dengan cepat mengidentifikasi elemen-elemen kunci, jalur pengaruh, dan area potensial untuk intervensi atau perbaikan.

8. *Matrix Conical*

   Matriks Canonical, juga dikenal sebagai *Matriks Canonical Form* atau *Canonical Matrix*, adalah konsep penting dalam metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) dan analisis sistem kompleks. Matriks ini merupakan hasil pengaturan ulang *Final Reachability Matrix* untuk menampilkan struktur hierarkis sistem dengan cara yang lebih terorganisir dan bermakna. Penggunaan *Matriks Canonical* dalam ISM meningkatkan kemampuan untuk mengomunikasikan hasil analisis kepada pemangku kepentingan yang mungkin tidak familiar dengan aspek teknis dari metodologi ISM. Ini membuat hasil analisis lebih aksesibel dan dapat ditindaklanjuti, mendukung pengambilan keputusan yang lebih informasi dan strategis dalam mengelola sistem kompleks.

9. *Interpreative Stuructural Modelling*

   Metodologi dan teknik *Interpretive Structural Modeling* (ISM) terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu penyusunan hierarki dan klasifikasi sub-elemen. Prinsip utama ISM adalah untuk mengidentifikasi struktur yang ada dalam suatu sistem, yang pada gilirannya memberikan nilai manfaat yang tinggi dalam membangun sistem secara lebih efisien dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan demikian, ISM membantu menciptakan peta hubungan antar elemen dalam sistem yang kompleks, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang dinamika dan keterkaitan di antara elemen-elemen tersebut. Struktur hierarki dalam sistem sangat penting karena memberikan gambaran tentang tingkatan atau lapisan elemen, yang diperlukan untuk memahami secara lebih *komprehensif* masalah yang sedang dianalisis. Penyusunan hierarki ini bertujuan untuk menampilkan elemen-elemen sistem secara berjenjang, sehingga dapat dipahami bagaimana setiap elemen berperan dalam mempengaruhi dan dipengaruhi oleh elemen lain. Dalam menentukan tingkat hierarki, terdapat beberapa pendekatan yang umumnya didasarkan pada lima kriteria utama.



Gambar 2. 2 Diagram ISM

Klasifikasi sub-elemen berdasarkan *drive power* dan *dependence power* semakin memperjelas peran masing-masing elemen dalam sistem. Elemen-elemen ini kemudian dipetakan ke dalam empat sektor yang berbeda, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya: *Autonomous Elements*, *Dependent Elements*, *Linkage Elements*, dan *Independent Elements*. Klasifikasi ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana elemen-elemen dalam sistem berfungsi, baik sebagai penggerak utama maupun sebagai elemen yang bergantung pada elemen lain. Klasisfikasi elemen - elemen berdasarkan *drive power* dan *dependence power*, yang ditempatkan bersdasarkan 4 sektor yang berbeda :

- Sektor I (*Autonomous Elements)* elemen-elemen di sektor ini memiliki *drive power* dan *dependence* yang rendah. Mereka relatif lebih terlepas dari keselurahan sistem, artinya tidak mempengaruhi banyak elemen lain, dan

sebaliknya tidak dipengahuri oleh elemen-elemen lainnya. Biasanya elemen ini tidak krusial untuk stalibitas sistem dan dapat diabaikan dalam banyak analisis.

- Sektor II (*Dependent Elements)* Variael dengan *driver* lemah dan *dependence* kuat, elemen-elemen ini memiliki *drive power* yang rendah namun sangat bergantung dengan elemen elemen yang lain pada didalam sistem. Perubahan pada elemen lainya cenderung memiliki dampak yang sangat besar terhadapa elemen-elemen di sektor ini, sehingga bersifat reaktif terhadap perubahan dalam sistem dan kurang dapat menggerakkan perubahan sendiri .
- Sektor III (*Linkage Elements)* Variabel dengan *drive* kuat dan *dependence* kuat, elemen-elemen ini memiliki *drive power* dan *dependence* yang tinggi, memainkan peran ganda dalam sistem disatu sisi juga dapa mempengaruhi elemen lain, namun pada sisi yang lain juga sangat bergantungan pada elemen lain. *Linkage* elemen ini penting karena cenderung menciptakan umpan balik dalam suatu sistem, yang bisa membuat sistem tidak menjadi stabil jika tidak diperhatikan dengan baik.
- Sektor IV (*Independent Elements*) variabel dengan *driver* kuat tetapi *dependence* lemah, elemen-elemen ini memilki *drive power* yang kuat tetapi tidak terlalu bergantung terhadap elemen-elemen lain. Pada sektor ini sering dianggap sebagai penggerak utama dalam sistem, karena perubahan pada elemen ini cenderung memiliki efek beasr pada keselurahan sistem, meskipun tidak terlalu terpengaruh oleh elemen-elemen lain. *Independent elements* biasanya menjadi titik perhatian utama dalam analisis ISM karena kemampuannya menggerakkan perubahan sistem secara signifikan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan subjek atau fenomena yang menjadi fokus utama dari penulis dan akan dikembangkan untuk menjawab dari permasalahan penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ, Jl. Kaliurang, Km.10, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah divisi *marketing* pada kelompok kerja yang berada di PT.XYZ.

3.2 Instrumen Penelitian

Terdapat beberapa peralatan yang digunakan untuk menunjang dalam pengolahan dan pengambilan data penelitian. Adapun instrument penelitian yang dilakukan :

1. Kuesioner

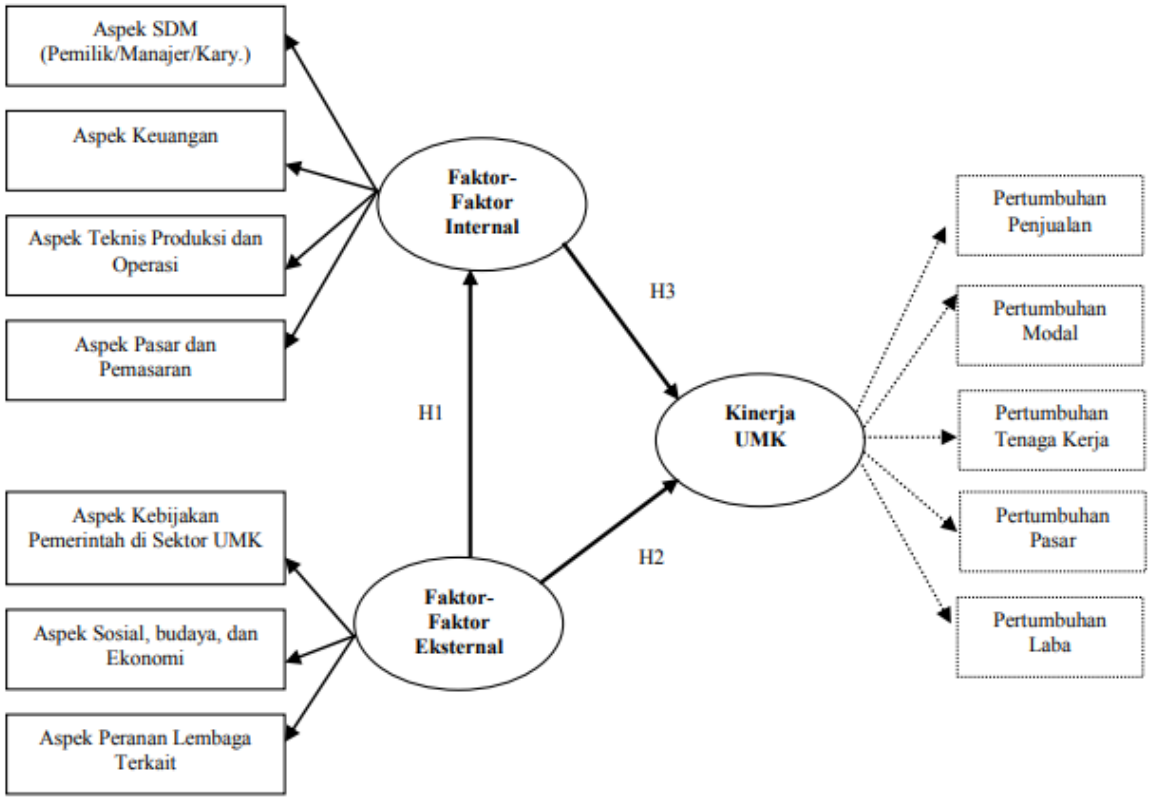
   Kuesioner dilakukan untuk proses pengumpulan data agar mengetahui atribut dari rancangan yang dibutuhkan sesuai dengan *stakeholder* terhadap faktor penghambat penjualan.
2. *Software https://statistikawanku.shinyapps.io/ism_software*

   ISM *Professional* V.2.0 merupakan *software* perangkat lunak untuk mempermudah proses perhitungan dan visualisasi hubungan antara variabel melalui pendekatan algoritmik dan sesuai dengan parameter yang didapatkan.

3.3 Model Konseptual

Model konseptual yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama merujuk pada model yang dikembangkan oleh Musran Munizu (2010) dalam menentukan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dalam studinya, Munizu mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor keberhasilan UKM berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Setelah itu, ia menganalisis hubungan antara kedua faktor tersebut serta dampaknya terhadap kinerja UKM di Sulawesi Selatan. Penelitian Munizu melibatkan 300 pemilik atau pengusaha UKM sebagai responden, yang dipilih melalui teknik sampling acak sederhana (*simple random sampling*). Hasil penelitian tersebut

memberikan wawasan mengenai bagaimana faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi keberlanjutan dan pertumbuhan UKM. Dalam penelitian ini, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Munizu dengan faktor-faktor yang menjadi fokus penelitian ini, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai aspek-aspek kunci yang menentukan kesuksesan UKM. Berikut merupakan model konseptual faktor dari penelitian (Musran Munizu, 2010) :



Gambar 3. 1 Model Konseptual Penelitian

Tabel 3. 1 Faktor Penghambat Internal

A1	**Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten** Inkonistensi dalam memberikan pelayanan dapat menurunkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Pelanggan cenderung mencari penyedia jasa yang dapat memberikan standar pelayanan yang sama atau lebih baik di setiap kesempatan.
A2	**Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan**

	Kurangnya inovasi membuat perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Ini dapat menyebabkan hilangnya daya saing dan berkurangnya ketertarikan pelanggan pada layanan yang ditawarkan.
A3	**Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja** Tenaga kerja yang kurang terampil atau tidak memiliki kompetensi yang memadai akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Hal ini juga menghambat perusahaan dalam mengeksekusi strategi marketing atau menjalin hubungan baik dengan pelanggan.
A4	**Biaya Pelatihan Yang Tinggi** Pelatihan yang mahal sering kali membuat perusahaan enggan meningkatkan kemampuan tenaga kerja. Akibatnya, tenaga kerja tetap berada pada level kompetensi yang stagnan, yang dapat memengaruhi kualitas dan efisiensi layanan.
A5	**Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal** Tim penjualan yang tidak produktif atau kurang terorganisir dapat menghambat pencapaian target penjualan. Hal ini sering disebabkan oleh motivasi yang rendah, minimnya pelatihan, atau kurangnya koordinasi antar anggota tim.
A6	**Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu** Ketergantungan yang berlebihan pada satu segmen pasar atau klien tertentu meningkatkan risiko kerugian jika terjadi perubahan preferensi atau kondisi pasar yang memengaruhi segmen tersebut.
A7	**Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien** Sistem manajemen yang tidak terorganisir, lambat, atau birokratis dapat memperlambat pengambilan keputusan, mengurangi fleksibilitas, dan memperburuk koordinasi antar departemen.
A8	**Keterbatasan *Platform* Digital** Di era digital, keterbatasan dalam memanfaatkan teknologi atau platform digital seperti media sosial, *e-commerce*, atau CRM (*Customer Relationship Management*) membuat perusahaan kehilangan peluang untuk menjangkau lebih banyak pelanggan atau meningkatkan efisiensi operasional.
A9	**Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback***

	Jika perusahaan tidak mampu mengolah dan menerapkan masukan dari pelanggan atau karyawan, ini dapat menghambat perbaikan dan inovasi layanan yang diperlukan untuk tetap relevan di pasar.
A10	**Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah** Materi pelatihan yang tidak relevan, kurang mendalam, atau tidak menarik membuat pelatihan tidak efektif, sehingga tenaga kerja tidak memperoleh pengetahuan atau keterampilan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja mereka.
A11	**Penundaan Atau Keterlambatan Layanan** Ketepatan waktu sangat penting di bidang jasa. Keterlambatan layanan dapat menurunkan kepuasan pelanggan dan berdampak negatif pada citra perusahaan
A12	**Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan** Kurangnya inisiatif dalam menawarkan program yang berkelanjutan, seperti layanan pelanggan pasca-penjualan atau program loyalitas, mengakibatkan kurangnya keterikatan pelanggan dengan perusahaan.

Tabel 3. 2 Faktor Penghambat Eksternal

B1	**Tekanan Ekonomi Global** Tekanan ekonomi global, seperti resesi atau ketidakstabilan ekonomi, dapat memengaruhi daya beli konsumen dan keputusan perusahaan untuk berinvestasi dalam jasa. Kondisi ini juga memengaruhi kepercayaan pasar dan memicu penurunan permintaan.
B2	**Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru** Masuknya kompetitor baru dengan layanan inovatif atau harga lebih kompetitif meningkatkan persaingan dalam industri jasa. Hal ini memaksa perusahaan untuk berinovasi atau menurunkan harga, yang dapat berdampak pada profitabilitas.
B3	**Perubahan Prefrensi Konsumen** Konsumen jasa sering mengubah preferensi mereka berdasarkan tren, teknologi, atau kebutuhan baru. Perubahan ini membuat perusahaan harus cepat beradaptasi agar tetap relevan, yang memerlukan investasi dalam pengembangan layanan baru.
B4	**Perkembangan Teknologi Yang Cepat** Kemajuan teknologi yang cepat dapat menjadi tantangan jika perusahaan gagal beradaptasi atau memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan

	pengalaman pelanggan. Kompetitor yang lebih cepat mengadopsi teknologi baru akan mendapatkan keunggulan.
B5	**Peraturan Pemerintah Yang Baru** Perubahan regulasi, seperti kebijakan pajak, izin usaha, atau aturan lingkungan, dapat meningkatkan biaya operasional atau membatasi ruang gerak perusahaan dalam menawarkan jasa tertentu.
B6	**Pandemi Atau Kondisi Darurat** Pandemi, seperti COVID-19, atau kondisi darurat lainnya dapat memengaruhi operasi bisnis, mengurangi permintaan, dan membatasi interaksi langsung, sehingga memaksa perusahaan beralih ke model digital atau mengurangi skala layanan.
B7	**Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar** Kurangnya akses atau kemampuan dalam menganalisis data pasar yang akurat dapat menghambat strategi marketing. Tanpa pemahaman yang baik tentang tren pasar atau kebutuhan pelanggan, perusahaan sulit membuat keputusan yang efektif.
B8	**Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien** Perubahan strategi atau kebijakan dari klien perusahaan, seperti pengurangan anggaran atau perubahan fokus layanan, dapat berdampak langsung pada permintaan jasa yang ditawarkan.
B9	**Standar Kualitas Meningkat** Standar kualitas jasa yang terus meningkat menciptakan tekanan untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi. Perusahaan yang gagal memenuhi ekspektasi ini akan kehilangan pelanggan.
B10	**Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training** Pilihan perusahaan untuk mengalihdayakan jasa tertentu (*outsourcing*) atau melakukannya secara internal (*in-house training*) memengaruhi permintaan terhadap layanan eksternal. Ini menuntut penyedia jasa untuk menunjukkan nilai tambah yang jelas
B11	**Fluktasi Mata Uang** Fluktuasi nilai tukar mata uang dapat memengaruhi harga layanan, terutama jika jasa yang ditawarkan berhubungan dengan pasar internasional. Ketidakstabilan ini dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar global

Berikut ini merupakan faktor-faktor yang telah disesuaikan dengan kondisi lapangan berdasarkan pengalaman berbagai expert di PT. XYZ. Salah satu faktor yang ditambahkan adalah Pandemi atau Covid-19, yang termasuk dalam kategori faktor *eksternal*. Pandemi telah memberikan dampak signifikan terhadap industri jasa, termasuk sektor pelatihan *in-house*, di mana banyak perusahaan membatasi kegiatan tatap muka, mengurangi anggaran pelatihan, atau bahkan menghentikan sementara program pengembangan sumber daya manusia mereka. Dalam beberapa literatur, juga terdapat pembahasan mengenai dampak pandemi terhadap berbagai sektor bisnis, termasuk keterbatasan operasional, perubahan pola kerja, serta pergeseran kebutuhan pelanggan yang beradaptasi dengan kondisi digital.

Namun, terdapat beberapa faktor yang dianggap kurang sesuai dengan kondisi lapangan berdasarkan analisis dan pengalaman di PT.XYZ. Salah satunya adalah “Kesulitan dalam Diferensiasi Produk/Jasa”. Dalam konteks PT.XYZ, perbedaan produk atau layanan dari kompetitor bukanlah kendala utama, karena perusahaan telah memiliki berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik klien serta didukung oleh tenaga pengajar yang berpengalaman. Oleh karena itu, tantangan utama bukan hanya sekadar diferensiasi produk, melainkan bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan dapat lebih efektif menjangkau target pasar dan meningkatkan kesadaran akan keunggulan layanan yang ditawarkan.

Faktor lain yang tidak sepenuhnya sesuai adalah “Daya Beli Konsumen yang Menurun”. Meskipun situasi ekonomi yang kurang stabil dapat memengaruhi keputusan perusahaan dalam mengalokasikan anggaran untuk pelatihan, faktor utama yang lebih relevan adalah “Prioritas Anggaran Perusahaan”. Banyak perusahaan klien lebih memprioritaskan anggaran untuk operasional utama dibandingkan pengembangan sumber daya manusia, sehingga alokasi dana untuk pelatihan menjadi terbatas. Selain itu, “Perubahan Pola Konsumsi Pelatihan” juga menjadi tantangan tersendiri. Saat ini, banyak perusahaan lebih memilih metode pelatihan yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi, seperti *e-learning* atau *webinar*, yang lebih hemat biaya dibandingkan *in-house training* konvensional.

Bagian kedua dari model konseptual dalam penelitian ini merujuk pada studi yang dilakukan oleh (Pipit Muliyah, 2020). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas air limbah di industri makanan dengan menerapkan metode *Interpretative Structural Modelling* (ISM). Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini menggunakan pendekatan berbasis penilaian pakar, yang dilakukan melalui

kuesioner VAXO. Sejalan dengan penelitian yang akan dilakukan, Rimantho & Rosdiana juga melibatkan lebih dari satu pakar sebagai objek penelitian. Data yang diperoleh melalui kuesioner tersebut kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak *ISM Professional* V.4.0 untuk menginterpretasikan hubungan struktural antar faktor yang telah diidentifikasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Data Primer

   Menurut Sugiyono, (2013) data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber utamanya untuk tujuan tertentu. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan informasi kepada pengumpul data, biasanya diperoleh melalui metode seperti wawancara, observasi, atau kuesioner. Data primer dalam penilitian ini didapatkan melalui sebuah wawancara dan pengisian kuesioner terhadap pihak terkait karyawan marketing berdasarkan hasil historis dari data penjualan dan faktor faktornya.

   a. Wawancara

      Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui interaksi langsung antara pewawancara dan responden untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai suatu topik. Dalam konteks penelitian, wawancara digunakan untuk menggali perspektif, pengalaman, serta pengetahuan dari individu yang memiliki keahlian di bidang tertentu (Yusuf et al., 2021).

      Berdasarkan penelitian ini, dilakukan wawancara terhadap expert yang telah ditentukan oleh peneliti dan memenuhi kriteria berdasarkan (Hora, 2004). Expert dalam penelitian ini adalah individu yang memiliki keahlian atau kepakaran di bidang studi yang dikaji. Keterlibatan expert dalam penelitian bertujuan untuk memberikan arahan, menilai, serta menguji validitas data yang dikumpulkan. Berikut merupakan data expert dalam penelitian ini :

      - Responden 1

        Berdasarkan hasil wawancara, dari responden 1 merupakan Staf Marketing di PT. XYZ. Beliau masuk dalam kategori pakar/*expert* karena memiliki pengalaman yang luas dalam bidang pemasaran serta menduduki posisi strategis sebagai pengambil kebijakan di perusahaan. Peran dan wawasan yang

dimiliki responden 1 berkontribusi dalam memberikan perspektif mendalam terhadap penelitian ini.

- Responden 2

  Selain itu, responden 2 juga merupakan Staf Marketing di PT. XYZ. Dengan pengalaman yang luas dan pemahaman mendalam dalam bidang pemasaran di lapangan, Responden 2 dianggap sebagai pakar/*expert* kedua dalam penelitian ini. Kontribusinya sangat berharga dalam memberikan informasi terkait implementasi strategi pemasaran secara praktis di lingkungan kerja.

- Responden 3

  Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara, Responden 3 menjabat/perwakilan sebagai Manajer Marketing di PT. XYZ. Beliau diakui sebagai pakar/*expert* dalam penelitian ini karena perannya yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan di bidang pemasaran. Kedudukan beliau sebagai manajer memiliki dampak signifikan dalam menjalankan strategi pemasaran perusahaan, sehingga keberadaannya menjadi krusial bagi kelangsungan penelitian ini.

b. Kuesioner

Dari daftar faktor-faktor penghambat marketing yang telah diidentifikasi, dilakukan penyebaran kuesioner kepada tiga responden yang merupakan *expert* dalam bidangnya, yaitu para seluruh *stakeholder* yang terkait yaitu pada divisi *marketing* dari PT.XYZ. Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan pendapat responden mengenai hubungan dan keterkaitan antar faktor penghambat marketing, dengan menggunakan skala penilaian tertentu. Data yang diperoleh melalui kuesioner ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan UKM serta bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam konteks bisnis yang dijalankan.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono, (2013) data sekunder merupakan data yang sudah tersedia atau data yang diperoleh secara tidak langsung dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder yang diperoleh peneliti melalui buku, situs internet, dan jurnal. Data primer juga dimanfaatkan untuk mendukung data primer saat pengumpulan data primer tidak terjadinya memakan waktu yang lebih lama. Dalam penelitian ini data sekunder

meliputi sebuah studi literatur mengenai metode *Interpreative Stuructural Modelling* (ISM).

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi atau fakta yang relevan dengan tujuan penelitian Hardani et al., (2020). Adapun beberapa metode yang dilakukan dalam pengumpulan data yang dilakukan dipenelitian ini :

1. Observasi

   Observasi yang dilakukan untuk mengamati langsung terhadap objek penelitian dalam keadaan lingkup kerja yang terkait dengan topik penelitian.

2. Wawancara dan kuesioner

   Pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuesioner. Wawancara dilakukan untuk menentukkan faktor dari isi kuesioner dan disebarkan kepada karyawan pihak terkait yang sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan. Proses wawancara juga melibatkan dari pengembangan topik dan pengajuan pertanyaan untuk peneliti yang berguna untuk mengembangkan pertanyaaan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

   Proses ini dilakukan dengan menjadwalkan dan menyepakati antara peneliti dan informan yang bersangkutan, Kemudian membuat pertanyaan yang terkait dengan topik dan informasi yang dibutuhkan berupa sebuah kuesioner.

3.5 Metode Pengelohan Data

Adapun beberapa tahapan dari metode pengelolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode ISM :

1. Identifikasi faktor penghambat marketing

   Langkah pertama ini melibatkan proses pengumpulan dan analisis data untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kegiatan pemasaran di PT.XYZ. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan di perusahaan, termasuk pihak manajemen, tim *marketing*, dan *trainer*. Selain itu, analisis terhadap data sekunder seperti laporan kinerja pemasaran dan penjualan juga akan dilakukan. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menghasilkan daftar *komprehensif* faktor-faktor penghambat yang spesifik untuk konteks dari

perusahaan. Pengolahan data dilakukan dengan mengidentifikasi faktor faktor risiko dari objek penelitian yang dilakukan dengan wawancara terhadap pihak pemangku kepentingan yang terkait seperti pihak manajemen, tim *marketing*, dan seluruh staff di perusahaan. Pada tahapan ini juga dilakukan identifikasi masalah yang perlu menentukkan permasalahan yang akan diangkat oleh peneliti. Dari data wawancara akan dikembangkan menjadi sebuah kuesioner dan akan disebarkan terhadap pihak informan yang bersangkutan.

2. Pembentukkan *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM)

   Setelah mendapatkan data faktor faktor risiko dan permasahalan kemudian dilakukan pengelohan data yang terdiri dari faktor faktor penghambat tersebut. Dari data matriks tersebut akan dilakukan survey dan diskusi dengan *expert* yang berada dalam lingkup perusahaan untuk menentukkan hubungan konteksual antar faktor. Setelah faktor-faktor penghambat teridentifikasi, langkah berikutnya adalah membuat *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM). SSIM adalah matriks yang menggambarkan hubungan kontekstual antar faktor penghambat. Untuk mengisi matriks ini, peneliti akan melakukan survei atau diskusi dengan para ahli di perusahaan. Mereka akan diminta untuk menentukan hubungan antara setiap pasang faktor, menggunakan simbol V (faktor i mempengaruhi faktor j), A (faktor j mempengaruhi faktor i), X (faktor i dan j saling mempengaruhi), atau O (tidak ada hubungan antara faktor i dan j). Proses ini membantu dalam memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling terkait dalam konteks perusahaan.

3. Pengembangan *Reachability Matrix*

   Langkah ketiga melibatkan transformasi SSIM menjadi *Reachability Matrix*. Ini adalah proses mengubah simbol-simbol dalam SSIM menjadi angka biner (0 dan 1) untuk membentuk *Reachability Matrix* awal. Kemudian, matriks ini diperiksa untuk transitivitas, jika faktor A mempengaruhi B, dan B mempengaruhi C, maka A juga harus mempengaruhi C. Jika ada inkonsistensi, matriks disesuaikan untuk menghasilkan *Reachability Matrix* akhir. Langkah ini penting untuk memastikan konsistensi logis dalam hubungan antar faktor.

4. Level Partition

   Menentukan hierarki atau level dari setiap faktor penghambat. Ini dilakukan dengan mengidentifikasi *reachability set* (faktor-faktor yang dipengaruhi oleh faktor tertentu)

dan *antecedent set* (faktor-faktor yang mempengaruhi faktor tertentu) untuk setiap faktor. *Intersection set* kemudian ditentukan, yang merupakan irisan antara *reachability* dan *antecedent set*. Faktor-faktor dengan *reachability set* yang sama dengan *intersection set* yang ditempatkan di level teratas. Proses ini diulang untuk menentukan level semua faktor, memberikan gambaran tentang struktur hierarkis faktor-faktor penghambat di perusahaan.

5. Pembentukkan *Conical Matrix*

   Melibatkan penyusunan ulang *Reachability Matrix* berdasarkan level yang telah ditentukan pada langkah sebelumnya. Faktor-faktor disusun ulang sehingga yang berlevel sama dikelompokkan bersama. Ini menghasilkan *Canonical Matrix*, yang memberikan representasi *visual* yang lebih jelas tentang struktur hierarkis faktor-faktor penghambat. Matriks ini membantu dalam memahami bagaimana faktor-faktor pada level yang berbeda saling mempengaruhi.

6. Pembuatan *Diagraph*

   Berdasarkan *Canonical Matrix*, akan membuat *Digraph* (*Directed Graph*). Ini adalah representasi *visual* dari hubungan antar faktor, di mana setiap faktor diwakili oleh sebuah *node* dan hubungan antar faktor ditunjukkan dengan panah. Awalnya, semua hubungan langsung dan transitif digambarkan. Kemudian, hubungan transitif dihapus untuk menghasilkan *Digraph* akhir yang lebih sederhana namun tetap menggambarkan struktur hubungan yang esensial antar faktor penghambat di perusahaan.

7. Pengembangan Model ISM

   Pada tahap ini, *Digraph* diubah menjadi model ISM final. Node-node yang sebelumnya diwakili oleh angka atau kode diganti dengan deskripsi lengkap dari faktor-faktor penghambat. Model ISM ini memberikan representasi visual yang komprehensif dan mudah dipahami tentang bagaimana berbagai faktor penghambat marketing di perushaan saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam struktur hierarkis.

8. Interpretasi Model

   Setelah model ISM terbentuk, akan melakukan analisis mendalam terhadap model tersebut. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor saling berhubungan, identifikasi faktor-faktor kunci yang memiliki daya dorong (*driving power*) tinggi, serta pemahaman tentang implikasi dari struktur hierarkis yang

terungkap. Interpretasi ini akan memberikan wawasan berharga tentang dinamika faktor-faktor penghambat marketing di perusahaan.

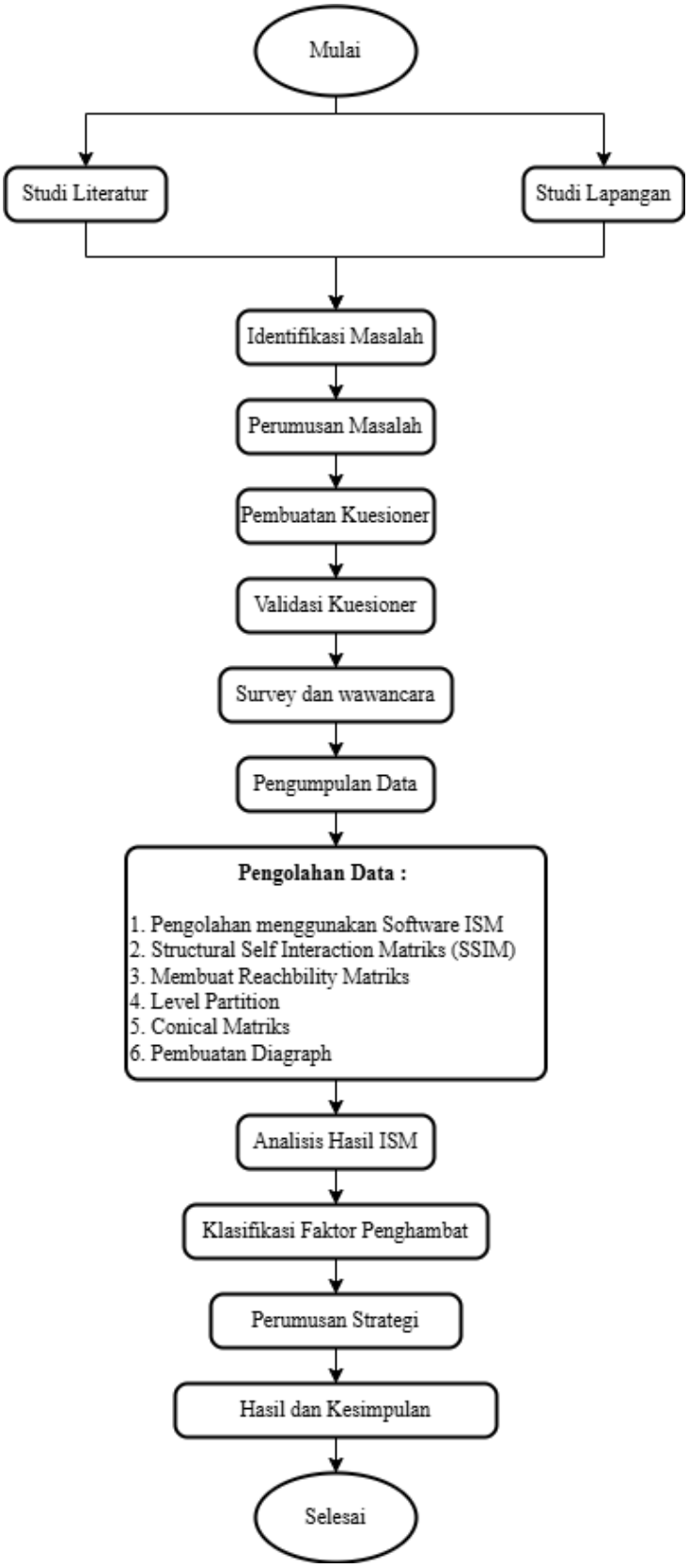
9. Klasifikasi faktor

   Langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan faktor-faktor penghambat ke dalam empat kategori berdasarkan daya dorong (*driving power*) dan ketergantungan (*dependence power*) mereka. Ini dilakukan dengan membuat grafik *Driver-Dependence Power*. Faktor-faktor akan diklasifikasikan sebagai *autonomous* (daya dorong dan ketergantungan rendah), *dependen*t (daya dorong rendah, ketergantungan tinggi), *linkage* (daya dorong dan ketergantungan tinggi), atau *independent* (daya dorong tinggi, ketergantungan rendah). Klasifikasi ini membantu dalam memahami peran dan signifikansi setiap faktor dalam sistem keseluruhan.

10. Validasi akhir

    Langkah terakhir dalam proses ini adalah validasi hasil. Dilakukan mempresentasikan hasil analisis, strategi yang diusulkan, dan rekomendasi kepada pihak manajemen PT. XYZ. Tujuannya adalah untuk mendapatkan umpan balik dari mereka yang memiliki pengetahuan mendalam tentang operasional perusahaan. Berdasarkan umpan balik ini, peneliti dapat melakukan penyesuaian akhir pada analisis dan rekomendasi, memastikan bahwa hasil penelitian tidak hanya akurat secara akademis tetapi juga praktis dan relevan untuk implementasi di perusahaan.

3.6 Alur Penelitian



Gambar 3. 2 Alur Penelitian

Berikut ini merupakan penjelasan tentang alur penelitian yang akan dilakukan :

1. Studi Pendahuluan

   Studi pendahuluan mencakup berupa studi literatur dan studi lapangan guna untuk membantu.

2. Identifikasi Masalah

   Pada tahap ini dilakukannya identifikasi sebuah permasalahan yang ada PT. XYZ dengan kondisi objek penelitian khususnya di beberapa lingkup kerja di divisi *marketing* yang bersangkutan dengan *output* penjualan perusahaan.

3. Perumusan Masalah

   Pada tahap selanjutnya melakukan perumusan masalah yang sudah teridentifikasi dengan masalah yang telah ditemukan pada proses *marketing* penjualan PT. XYZ guna untuk tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan.

4. Pembuatan Kuesioner

   Pada tahap ini, dilakukan penyusunan kuesioner yang disusun berdasarkan kajian literatur yang relevan dan sesuai dengan permasalahan yang ditemukan di lapangan pada PT. XYZ. Proses pembuatan kuesioner ini melibatkan analisis mendalam terhadap penelitian terdahulu, teori yang mendukung, serta kondisi aktual yang terjadi di perusahaan. Dengan pendekatan ini, kuesioner yang dihasilkan diharapkan dapat menggali informasi yang akurat dan komprehensif, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih jelas dalam menjawab permasalahan yang sedang diteliti.

5. Validasi Kuesioner

   Tahap berikutnya adalah validasi kuesioner untuk memastikan bahwa instrumen yang telah disusun benar-benar relevan dengan kondisi di lapangan. Proses validasi ini dilakukan dengan melibatkan *expert* yang telah ditentukan, yang memiliki keahlian serta pengalaman di bidang terkait. Para *expert* akan meninjau setiap butir pertanyaan dalam kuesioner untuk menilai kejelasan, kesesuaian, serta keterkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil dari validasi ini akan digunakan untuk melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap kuesioner sebelum digunakan dalam

pengumpulan data, sehingga dapat memastikan bahwa informasi yang diperoleh nantinya memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

6. Survey dan Wawancara

   Pada tahap ini, dilakukan wawancara langsung untuk memahami kondisi aktual di lapangan pada perusahaan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai tantangan dan faktor-faktor penghambat dalam bidang pemasaran yang dihadapi perusahaan. Selain itu, hasil wawancara juga dapat digunakan untuk merevisi atau menyempurnakan kuesioner yang telah disusun, sehingga instrumen penelitian menjadi lebih akurat dan sesuai dengan realitas yang ada. Setelah proses validasi kuesioner selesai dan dianggap telah memenuhi standar yang ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengisian kuesioner oleh para pakar. Para pakar akan memberikan penilaian terhadap faktor-faktor yang telah ditetapkan, sehingga diperoleh data yang dapat digunakan untuk menganalisis serta merumuskan solusi yang tepat terhadap permasalahan pemasaran yang dihadapi perusahaan.

7. Pengumpulan Data

   Pada dalam tahap ini, sebelum dilakukannya pengumpulan data melalui wawancara dan survey, Peneliti terlebih dahulu membuat sebuah kuesioner terkait faktor faktor risiko penurunan penjualan berdasarkan beberapa literatur. Setelah ditentukkan oleh peneliti, maka melakukan wawancara dan pengisian kuesioner berdasarkan pakar ahli yang ditentukkan, dan berdasarkan data historis penjualan, *marketing*, dan laporan kinerja dari perusahaan.

8. Pengolahan Data

   Pada tahap ini, data yang telah didapatkan akan dilakukan pengolahan data. Data yang diolah menggunakan *software* ISM, dilanjutkan dengan membuat tabel SSIM (*Stuructural Self Interaction Matrix*), dengan memberikan nilai di setiap elemen yang telah dibentuk guna untuk bisa diolah ke tahap selanjutnya yaitu dengan membuat *Reachbility Matrik* (RM). Tabel RM berfungsi untuk mengidentifikasi antar hubungan elemen nantinya. Setelah didapatkan tabel RM maka dikelompokkan kedalam level *partition* dengan mengelompokkan elemen-elemen yang sudah ditentukan kedalam bentuk tingkat *hierarki*. Tahap selanjutnya dengan mengelompokkan tingkat *hierarki*

elemen kedalam sub elemen dan berdasarkan tingkat levelnya dengan bentuk sebuah *diagraph* ISM.

9. Analisis ISM

   Pada tahap analisis, peneliti dapat mengetahui faktor penghambat utama yang menjadi pertimbangan dari perusahaan, pada tahap analisis ini peneliti menentukkan faktor faktor kunci dari penghambat penjualan perusahaan, dengan mengklasifikasikan faktor tersebut dengan *driver power* dan *dependence.*

10. Perumusan Strategi

    Berdasarkan hasil dari analisis, dilakukannya validasi dengan FGD (*Fokus Group Discisision)* dengan *stakeholder* kunci. Hasil ini bisa berupa rekomendasi terhadap perusahaan atau saran rekomendasi alternatif yang bisa dilakukan untuk bisa meningkatkan penjualan.

11. Hasil dan Kesimpulan

    Kesimpulan berupa hasil dari penelitian yang telah dilakukan, Dimana hasil ini menjawab dari tujuan dan rumusan masalah yang telah di rancang peneliti dari awal penelitian dilakukan.

BAB IV
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelatihan dan konsultasi, didirikan pada 16 Juli 2013. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang terdiri dari empat departemen utama, yaitu Departemen *Sales* dan *Marketing*, Departemen Teknologi Informasi, Departemen Operasional, serta Departemen Keuangan. Dalam upayanya meningkatkan kualitas layanan, PT. XYZ menjalin kemitraan strategis dengan Perkindo dan *Supply Chain Council*. Perusahaan ini dikenal memiliki pengalaman yang luas dalam menyelenggarakan pelatihan, yang telah diikuti oleh berbagai kalangan, mulai dari perusahaan swasta, instansi pemerintah, institusi pendidikan, lembaga non-pemerintah, hingga individu. Layanan pelatihan dan konsultasi yang ditawarkan PT. XYZ mencakup berbagai bidang, termasuk Sumber Daya Manusia dan Pengembangan (HRD), Bisnis dan Manajemen, Teknik, Minyak dan Gas, Listrik dan Energi, Teknologi Informasi, Keuangan, Hukum, dan banyak lagi. Reputasinya sebagai mitra terpercaya membuat perusahaan ini menjadi pilihan utama bagi klien dari berbagai sektor yang mencari solusi pelatihan dan konsultasi berkualitas tinggi.

PT. XYZ memiliki visi untuk menjadi lembaga pelatihan dan konsultan terkemuka dan terpercaya di Indonesia, yang mengutamakan kualitas, profesionalisme, serta inovasi. Dengan visi tersebut, PT. XYZ berkomitmen untuk menjadi mitra strategis bagi berbagai perusahaan, memberikan nilai tambah melalui layanan yang unggul. Dalam rangka mewujudkan visinya, PT. XYZ menetapkan beberapa misi utama, yaitu:

1. Menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan keterampilan (*soft skills* dan *hard skills*).
2. Berfokus pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar menjadi tenaga kerja yang profesional, andal, dan siap bersaing di bidangnya. Memberikan layanan konsultasi dan pengembangan bisnis.
3. Menawarkan solusi yang komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yang relevan dengan tren dan tantangan bisnis terkini. Membangun dan memperluas jejaring kerja sama.

4. Berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas layanan dan memperluas jangkauan dalam memberikan manfaat kepada lebih banyak klien. Dengan visi dan misi ini, PT. XYZ berupaya menjadi pelopor dalam menyediakan layanan pelatihan dan konsultasi yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

4.1.2 Struktur Organisasi

PT. XYZ didirikan dengan menerapkan struktur organisasi yang dirancang khusus untuk memastikan bahwa sistem manajemen dan kinerja perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang jelas dalam mendefinisikan tanggung jawab, hubungan antar unit, dan alur koordinasi di dalam perusahaan. Gambar 4.1 menampilkan visualisasi dari struktur organisasi tersebut, yang didukung dengan penjelasan rinci mengenai peran dan fungsi masing-masing komponen organisasi.



Gambar 4. 1 Sturuktur Organisasi PT. XYZ

(Sumber : Arsip Perusahaan)

Setiap bagian dalam struktur organisasi memiliki tugas spesifik yang saling melengkapi, sehingga menciptakan sinergi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan struktur yang terorganisir ini, PT. XYZ mampu meningkatkan produktivitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai visi dan misi perusahaan. Struktur ini juga dirancang untuk memberikan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar serta efisiensi dalam alokasi sumber daya. Penjelasan detail mengenai peran masing-masing

elemen dalam struktur organisasi dapat dilihat pada uraian yang mengikuti gambar tersebut. Hal ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana PT. XYZ mengelola operasionalnya dengan baik.

PT. XYZ dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang juga merupakan pemilik perusahaan. Direktur Utama bertanggung jawab atas pengawasan dan supervisi seluruh kegiatan yang mendukung proses bisnis perusahaan, termasuk desain, pengoperasian, perawatan, perbaikan, hingga pembaruan sistem yang digunakan. Di bawah Direktur Utama, terdapat empat departemen utama dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Departemen *Sales and Marketing*, yang terdiri dari lima orang, bertugas mengelola kebutuhan pemasaran dan penjualan jasa, mulai dari pembuatan materi silabus, penyusunan jadwal pelatihan, pencarian prospek bisnis, hingga persetujuan prospek. Departemen ini juga memastikan hubungan internal yang baik antara perusahaan dengan pengguna jasa, serta mengelola pengalaman pelanggan selama kerja sama berlangsung. Selanjutnya, Departemen Keuangan, dengan satu pekerja, bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh aspek keuangan perusahaan, termasuk perancangan anggaran, pencatatan transaksi, pengelolaan pajak, hingga pengaturan *payroll* karyawan. Departemen ini juga memiliki peran penting dalam pengawasan dan evaluasi keuangan untuk memastikan kelancaran operasional bisnis. Departemen Operasional bertanggung jawab atas keberlangsungan mekanisme pelayanan jasa terhadap klien, memastikan bahwa setiap klien mendapatkan layanan sesuai hak mereka dan menjamin kepuasan pelanggan. Sementara itu, Departemen IT (*Information and Technology*) mengelola seluruh kebutuhan teknologi perusahaan, termasuk media sosial, surat elektronik, dan platform digital lainnya, untuk mendukung komunikasi digital serta operasional teknologi perusahaan. Dengan struktur organisasi ini, PT. XYZ memastikan setiap departemen bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan layanan terbaik kepada klien.

4.1.3 Jasa Perusahaan

PT. XYZ menawarkan empat jenis layanan unggulan yang dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan, yaitu :

1. Pelatihan Publik (*Public Training*)

   Layanan ini memberikan kemudahan bagi instansi atau perusahaan untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan di berbagai lokasi. Jadwal pelatihan bersifat fleksibel,

tersedia secara mingguan atau dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan klien, termasuk jumlah peserta dan waktu pelaksanaan.

2. *In House Training*

   In House Training adalah solusi pelatihan yang dirancang khusus sesuai kebutuhan instansi atau perusahaan. Dalam layanan ini, jumlah peserta, materi pelatihan, serta biaya dapat disesuaikan dengan permintaan klien. Pelatihan ini dilaksanakan di lokasi kantor klien, dengan jadwal yang dirancang secara fleksibel berdasarkan preferensi mereka.

3. Sertifikasi

   PT. XYZ juga menyediakan layanan sertifikasi untuk membantu individu maupun perusahaan meningkatkan kredibilitas dan keahlian di bidang tertentu. Proses sertifikasi dilakukan dengan mengikuti standar yang diakui secara nasional maupun internasional, sehingga memberikan nilai tambah pada kompetensi yang dimiliki.

4. Konsultasi

   Layanan konsultasi PT. XYZ menawarkan solusi strategis dan praktis untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan. Dengan dukungan tenaga ahli yang berpengalaman, klien dapat memperoleh panduan, strategi, dan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, pengembangan sumber daya manusia, maupun perencanaan bisnis secara menyeluruh.

4.1.4 Data Responden

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan kepada para responden/pakar/ahli. Proses pengumpulan data dilakukan dalam dua tahap yang terintegrasi dengan alur metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). Tahap pertama melibatkan wawancara dan diskusi untuk mengidentifikasi serta memvalidasi faktor-faktor keberhasilan UKM yang telah dirumuskan oleh peneliti. Para pakar memberikan masukan dan pendapat melalui diskusi ini, yang memungkinkan peneliti untuk menyempurnakan daftar faktor berdasarkan perspektif praktis dan pengalaman para ahli. Setelah faktor-faktor keberhasilan tersebut ditetapkan, tahap kedua dilakukan dengan meminta para responden untuk mengisi kuesioner yang dirancang untuk menilai skala keterkaitan antara 1 faktor dengan faktor-faktor lainnya. Dalam penelitian ini, jumlah responden terdiri dari empat orang pakar, di mana setiap UKM diwakili oleh satu pakar dengan jabatan minimal sebagai manajer hingga pendiri atau

pemilik. Data ini kemudian digunakan untuk membangun model struktural yang memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antar faktor,

4.1.5 Identifikasi Faktor Penghambat

Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan UKM dalam penelitian ini mengacu pada studi yang dilakukan oleh Musran Munizu, (2010). Dalam penelitiannya, Munizu mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam berbagai aspek yang sesuai dengan karakteristik dan kriteria masing-masing. Aspek-aspek tersebut dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu:

a. Aspek *Internal*: Meliputi faktor-faktor yang berada dalam kendali langsung UKM, seperti sumber daya manusia (SDM), manajemen keuangan, aspek teknis dan operasional, serta strategi pasar dan pemasaran.
b. Aspek *Eksternal*: Mencakup faktor-faktor yang berasal dari lingkungan eksternal UKM, seperti kebijakan pemerintah, kondisi sosial budaya dan ekonomi, serta peranan lembaga-lembaga yang terkait dalam mendukung perkembangan UKM.

Berdasarkan kerangka yang telah dirumuskan oleh Munizu, peneliti melakukan beberapa modifikasi untuk menyesuaikan faktor-faktor tersebut dengan kebutuhan penelitian ini. Modifikasi ini dilakukan dengan tetap mempertahankan relevansi aspek-aspek yang telah ditetapkan, namun menyesuaikannya dengan konteks spesifik penelitian. Berikut adalah faktor-faktor keberhasilan UKM yang telah dimodifikasi dan digunakan sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini :

a. Elemen *Internal*

Tabel 4. 1 Elemen *Internal*

A1	**Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten** Inkonistensi dalam memberikan pelayanan dapat menurunkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Pelanggan cenderung mencari penyedia jasa yang dapat memberikan standar pelayanan yang sama atau lebih baik di setiap kesempatan.
A2	**Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan** Kurangnya inovasi membuat perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Ini dapat menyebabkan hilangnya daya saing dan berkurangnya ketertarikan pelanggan pada layanan yang ditawarkan.
A3	**Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja**

	Tenaga kerja yang kurang terampil atau tidak memiliki kompetensi yang memadai akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Hal ini juga menghambat perusahaan dalam mengeksekusi strategi marketing atau menjalin hubungan baik dengan pelanggan.
A4	**Biaya Pelatihan Yang Tinggi** Pelatihan yang mahal sering kali membuat perusahaan enggan meningkatkan kemampuan tenaga kerja. Akibatnya, tenaga kerja tetap berada pada level kompetensi yang stagnan, yang dapat memengaruhi kualitas dan efisiensi layanan.
A5	**Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal** Tim penjualan yang tidak produktif atau kurang terorganisir dapat menghambat pencapaian target penjualan. Hal ini sering disebabkan oleh motivasi yang rendah, minimnya pelatihan, atau kurangnya koordinasi antar anggota tim.
A6	**Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu** Ketergantungan yang berlebihan pada satu segmen pasar atau klien tertentu meningkatkan risiko kerugian jika terjadi perubahan preferensi atau kondisi pasar yang memengaruhi segmen tersebut.
A7	**Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien** Sistem manajemen yang tidak terorganisir, lambat, atau birokratis dapat memperlambat pengambilan keputusan, mengurangi fleksibilitas, dan memperburuk koordinasi antar departemen.
A8	**Keterbatasan *Platform* Digital** Di era digital, keterbatasan dalam memanfaatkan teknologi atau platform digital seperti media sosial, *e-commerce*, atau CRM (*Customer Relationship Management*) membuat perusahaan kehilangan peluang untuk menjangkau lebih banyak pelanggan atau meningkatkan efisiensi operasional.
A9	**Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback*** Jika perusahaan tidak mampu mengolah dan menerapkan masukan dari pelanggan atau karyawan, ini dapat menghambat perbaikan dan inovasi layanan yang diperlukan untuk tetap relevan di pasar.
A10	**Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah**

	Materi pelatihan yang tidak relevan, kurang mendalam, atau tidak menarik membuat pelatihan tidak efektif, sehingga tenaga kerja tidak memperoleh pengetahuan atau keterampilan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja mereka.
A11	**Penundaan Atau Keterlambatan Layanan** Ketepatan waktu sangat penting di bidang jasa. Keterlambatan layanan dapat menurunkan kepuasan pelanggan dan berdampak negatif pada citra perusahaan
A12	**Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan** Kurangnya inisiatif dalam menawarkan program yang berkelanjutan, seperti layanan pelanggan pasca-penjualan atau program loyalitas, mengakibatkan kurangnya keterikatan pelanggan dengan perusahaan.

b. Elemen Eksternal

Tabel 4. 2 Elemen *Eksternal*

B1	**Tekanan Ekonomi Global** Tekanan ekonomi global, seperti resesi atau ketidakstabilan ekonomi, dapat memengaruhi daya beli konsumen dan keputusan perusahaan untuk berinvestasi dalam jasa. Kondisi ini juga memengaruhi kepercayaan pasar dan memicu penurunan permintaan.
B2	**Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru** Masuknya kompetitor baru dengan layanan inovatif atau harga lebih kompetitif meningkatkan persaingan dalam industri jasa. Hal ini memaksa perusahaan untuk berinovasi atau menurunkan harga, yang dapat berdampak pada profitabilitas.
B3	**Perubahan Prefrensi Konsumen** Konsumen jasa sering mengubah preferensi mereka berdasarkan tren, teknologi, atau kebutuhan baru. Perubahan ini membuat perusahaan harus cepat beradaptasi agar tetap relevan, yang memerlukan investasi dalam pengembangan layanan baru.
B4	**Perkembangan Teknologi Yang Cepat** Kemajuan teknologi yang cepat dapat menjadi tantangan jika perusahaan gagal beradaptasi atau memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman pelanggan. Kompetitor yang lebih cepat mengadopsi teknologi baru akan mendapatkan keunggulan.
B5	**Peraturan Pemerintah Yang Baru**

	Perubahan regulasi, seperti kebijakan pajak, izin usaha, atau aturan lingkungan, dapat meningkatkan biaya operasional atau membatasi ruang gerak perusahaan dalam menawarkan jasa tertentu.
B6	**Pandemi Atau Kondisi Darurat** Pandemi, seperti COVID-19, atau kondisi darurat lainnya dapat memengaruhi operasi bisnis, mengurangi permintaan, dan membatasi interaksi langsung, sehingga memaksa perusahaan beralih ke model digital atau mengurangi skala layanan.
B7	**Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar** Kurangnya akses atau kemampuan dalam menganalisis data pasar yang akurat dapat menghambat strategi marketing. Tanpa pemahaman yang baik tentang tren pasar atau kebutuhan pelanggan, perusahaan sulit membuat keputusan yang efektif.
B8	**Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien** Perubahan strategi atau kebijakan dari klien perusahaan, seperti pengurangan anggaran atau perubahan fokus layanan, dapat berdampak langsung pada permintaan jasa yang ditawarkan.
B9	**Standar Kualitas Meningkat** Standar kualitas jasa yang terus meningkat menciptakan tekanan untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi. Perusahaan yang gagal memenuhi ekspektasi ini akan kehilangan pelanggan.
B10	**Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training** Pilihan perusahaan untuk mengalihdayakan jasa tertentu (*outsourcing*) atau melakukannya secara internal (*in-house training*) memengaruhi permintaan terhadap layanan eksternal. Ini menuntut penyedia jasa untuk menunjukkan nilai tambah yang jelas
B11	**Fluktasi Mata Uang** Fluktuasi nilai tukar mata uang dapat memengaruhi harga layanan, terutama jika jasa yang ditawarkan berhubungan dengan pasar internasional. Ketidakstabilan ini dapat mengurangi daya saing perusahaan di pasar global

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Hasil Kuesioner

Pada tahap ini, setelah para responden menyelesaikan pengisian kuesioner, peneliti melanjutkan dengan mengonversi jawaban dari lembar kuesioner VAXO ke dalam bentuk tabel yang merangkum hasil kuesioner. Berikut ini adalah ringkasan hasil kuesioner untuk masing-masing responden :

a. Responden 1

- Aktor *Internal*

Tabel 4. 3 Hasil Kuesioner Responden 1 Aktor *Internal*

	A1	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**	**A8**	**A9**	**A10**	**A11**	**A12**
A1	X	A	A	O	V	O	A	A	A	V	V	V
A2		X	A	A	V	V	A	A	A	V	O	V
A3			X	O	A	A	X	V	V	V	V	V
A4				X	V	V	A	O	O	O	O	V
A5					X	A	A	A	A	A	A	V
A6						X	A	A	O	O	V	V
A7							X	V	V	V	V	V
A8								X	V	V	V	V
A9									X	V	V	V
A10										X	A	V
A11											X	V
A12												X

- Aktor *Eksternal*

Tabel 4. 4 Hasil Kuesioner Responden 1 Aktor *Eksternal*

	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**B7**	**B8**	**B9**	**B10**	**B11**
B1	X	V	V	V	X	A	V	V	V	V	X
B2		X	A	A	X	A	A	A	A	A	X
B3			X	A	A	A	X	X	V	V	X
B4				X	X	A	X	X	X	O	A
B5					X	A	V	V	X	O	X
B6						X	V	V	V	V	V

B7							X	A	X	V	X
B8								X	X	V	X
B9									X	V	X
B10										X	X
B11											X

b. Responden 2

- Aktor *Internal*

Tabel 4. 5 Hasil Kuesioner Responde 2 Aktor *Internal*

	A1	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**	**A8**	**A9**	**A10**	**A11**	**A12**
A1	X	O	X	O	V	O	A	A	O	X	O	X
A2		X	O	O	A	O	A	A	O	V	O	V
A3			X	O	V	O	O	O	O	V	O	O
A4				X	V	V	O	O	O	X	O	O
A5					X	X	A	A	O	X	X	X
A6						X	O	O	O	O	O	O
A7							X	A	V	V	O	V
A8								X	V	V	V	V
A9									X	V	V	V
A10										X	O	V
A11											X	O
A12												X

- Aktor *Eksternal*

Tabel 4. 6 Hasil Kuesioner Responden 2 Aktor *Eksternal*

	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**B7**	**B8**	**B9**	**B10**	**B11**
B1	X	V	V	X	X	X	O	O	V	V	X
B2		X	A	A	X	A	A	A	A	A	X
B3			X	A	A	A	X	X	V	V	X
B4				X	X	A	X	X	X	O	A
B5					X	A	V	V	X	O	X
B6						X	V	V	V	V	V

B7							X	A	X	V	X
B8								X	X	V	X
B9									X	V	X
B10										X	X
B11											X

c. Responden 3

- Aktor *Internal*

Tabel 4. 7 Hasil Kuesioner Responden 3 Aktor *Internal*

	A1	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**	**A8**	**A9**	**A10**	**A11**	**A12**
A1	X	V	X	V	X	A	A	A	O	X	X	A
A2		X	A	O	O	V	X	O	A	A	X	V
A3			X	V	V	O	A	X	O	A	O	X
A4				X	X	V	V	X	V	A	O	A
A5					X	X	A	V	O	X	V	O
A6						X	A	V	V	A	O	V
A7							X	V	O	V	O	O
A8								X	X	A	O	V
A9									X	A	O	V
A10										X	V	O
A11											X	A
A12												X

- Aktor *Eksternal*

Tabel 4. 8 Hasil Kuesioner Responden 3 Aktor *Eksternal*

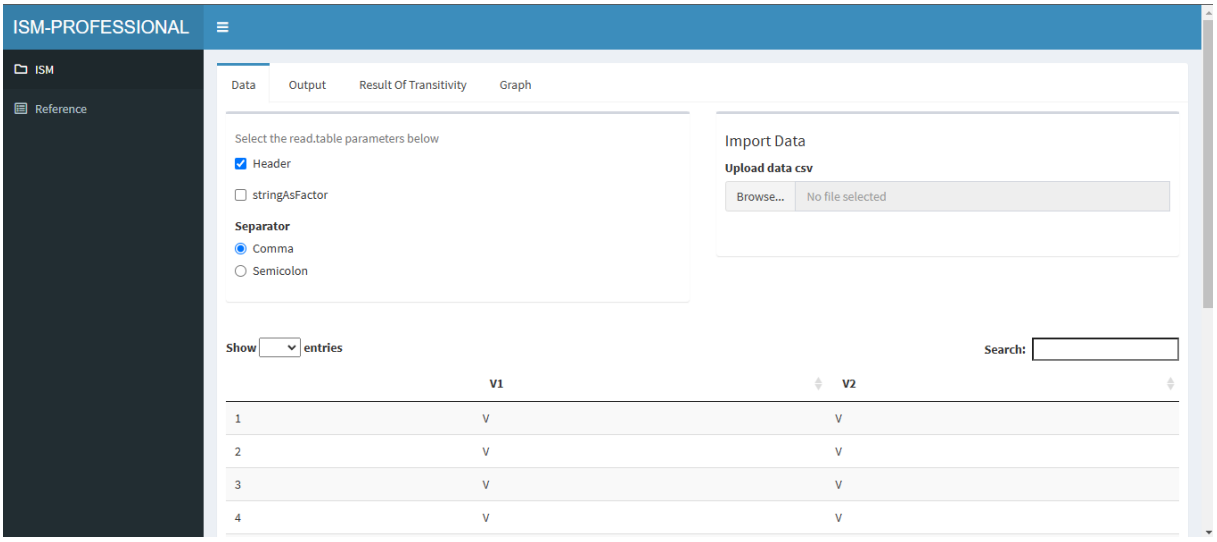
	B1	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**B7**	**B8**	**B9**	**B10**	**B11**
B1	X	A	A	X	A	V	X	A	A	A	X
B2		X	A	X	O	A	A	X	A	V	A
B3			X	V	V	V	A	A	X	O	A
B4				X	A	V	X	A	A	A	O
B5					X	X	V	X	A	O	X
B6						X	A	A	A	V	X

B7				X	A	A	O	O
B8					X	A	V	X
B9						X	V	V
B10							X	O
B11								X

4.2.2 Langkah-langkah Penggunaan Software

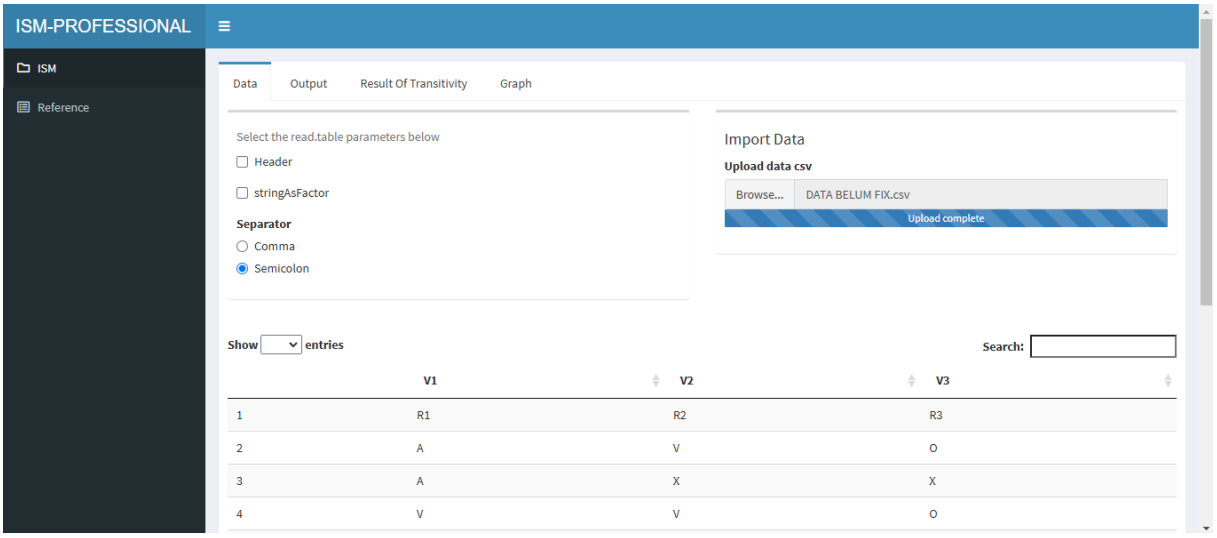
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Software* ISM *Professional* versi 4.0 untuk mendukung analisis data dengan pendekatan *Interpretive Structural Modeling* (ISM). *Software* ini sangat membantu dalam memahami hubungan antar elemen dalam sistem yang kompleks. Untuk memastikan penggunaan yang efektif. Berikut merupakan langkah-langkah penggunaan *sotware* dalam mengolah data penelitian sebagi berikut :

1. Pengumpulan hasil kuesioner yang telah disi pakar ahli, dan pastikan semua data telah lengkap atau siap diolah.
2. Buka *Microsoft Excel* untuk Menyusun hasil kuesioner. Kemudian masukkan data dalam bentuk tabel, dengan bentuk kolom yang sesuai dengan elemen atau hubungan yang diidentifikasi dari kuesioner. Sesuaikan format data di*Excel* agar sesuai dengan sturuktur yang diperlukan oleh *software* ISM, misalnya (format matriks hubungan atar elemen). Kemudian simpan file dengan memilih *File>Save As* dan pilih format CSV (*Comma Delimited)*.
3. Buka *Software* ISM *Professional* V.2.0, Kemudian pada tampilanya akan seperti dibawah ini. Pilih opsi untuk *import* data dari file CSV. Untuk jumlah responden tidak ada batasan, Akan tetapi untuk menghindari terjadinya kebiasan atau eror maka sebaiknya jumlah responden minimal 3-9 pakar.



Gambar 4. 2 Langkah 1 Penggunaan *Software*

4. Kemudian pilih *Seperator* dengan *semicolon* agar data dapat dibaca dengan *software*, atau seperti tampilan dibawah ini. Jika menggunakan *header* maka pilih opsi *header* pada tampilan *software*.



Gambar 4. 3 Langkah 2 Penggunaan *Software*

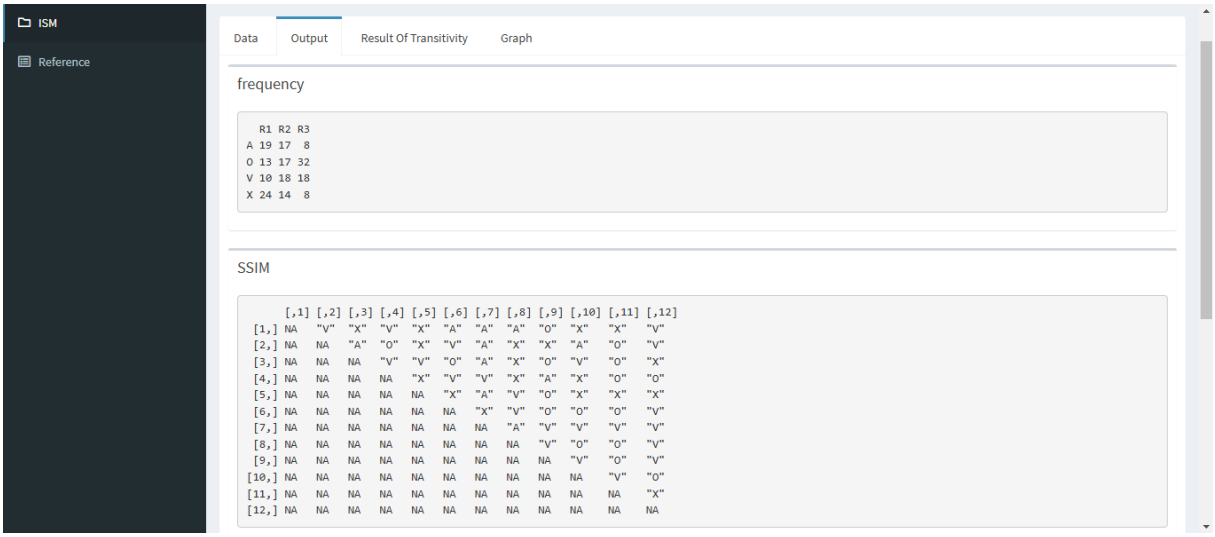
5. Selanjutnya *input number of case* sesuai dengan jumlah keseluruhan elemen. Kemudian *input name of case* sesuai dengan elemen yang akan diolah.



Gambar 4. 4 Langkah 3 Penggunaan *Software*

6. Selanjutnya *run software*, dan pilih *output* untuk mengetahui *Frekuesi* dari hasil dari pakar yang nantiknya akan olah *software* menjadi matriks SSIM, Kemudian juga bisa

langsung melihat hasil nilai dari matriks SSIM yang telah di konversikan kedalam bentuk angka.



Gambar 4. 5 Langkah 4 Penggunaan *Software*

Initial reachability matrix

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]	[,5]	[,6]	[,7]	[,8]	[,9]	[,10]	[,11]	[,12]
[1,]	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
[2,]	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
[3,]	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
[4,]	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
[5,]	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
[6,]	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
[7,]	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
[8,]	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
[9,]	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
[10,]	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
[11,]	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
[12,]	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

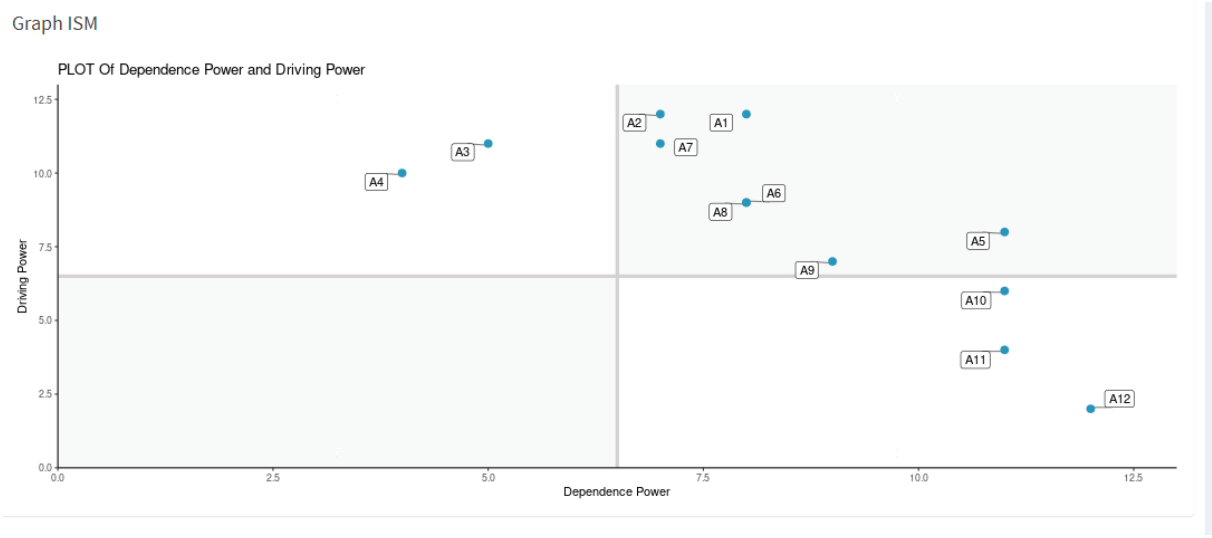
Gambar 4. 6 Langkah 5 Penggunaan *Software*

7. Selanjutnya pilih *Result Of Transitivy* untuk mengetahui *Final Reachbility Matriks* dan terdapat *Final Reachbility Matrik* (RM).

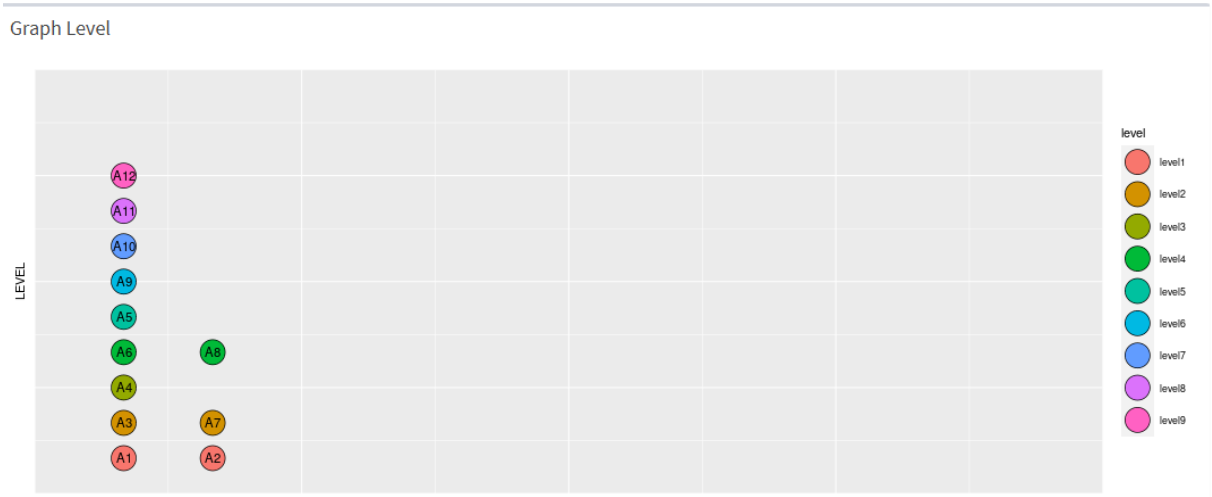
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A4	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A6	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
A8	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1
A9	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
A10	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
A11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
A12	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Gambar 4. 7 Langkah 6 Penggunaan *Software*

8. Langkah berikutnya untuk mengetahui hasil *diagraph* dengan cara *klik graph* maka akan terdapat *Matriks Conical, Graph ISM,* dan *Graph Level*



Gambar 4. 8 Langkah 7 Penggunaan *Software*



Gambar 4. 9 Langkah 8 Penggunaan *Software*

4.2.3 Matriks Structural Self Interaction Matriks (SSIM)

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah diisi oleh para responden, langkah selanjutnya adalah menyusun *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM). Pada tahap ini, data dari kuesioner diolah menggunakan *Software ISM Professional* V.2.0. Perangkat lunak ini digunakan untuk mengonversi data numerik dari kuesioner menjadi simbol huruf yang mewakili jenis hubungan antar faktor. Simbol-simbol ini mencerminkan kategori hubungan antara elemen-elemen sistem, seperti "V", "A", "X", atau "O", yang masing-masing menunjukkan pola keterkaitan langsung atau tidak langsung antara faktor-faktor yang dianalisis. Proses ini merupakan bagian penting dalam metodologi *Interpretive Structural Modeling* (ISM), karena SSIM berfungsi sebagai dasar untuk membangun matriks berikutnya, yaitu *Initial Reachability Matrix* (IRM), yang mengidentifikasi hubungan langsung antara elemen. Dengan pendekatan ini, hubungan antar faktor dapat dianalisis secara sistematis untuk memahami struktur dan interaksi dalam sistem yang diteliti.

Tabel 4. 9 Matriks Faktor *Internal Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM)

Elemen Aktor Internal	**A1**	**A2**	**A3**	**A4**	**A5**	**A6**	**A7**	**A8**	**A9**	**A10**	**A11**	**A12**
A1 Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten	X	V	X	O	V	O	A	A	O	X	V	V
A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan		X	A	O	V	V	A	A	A	V	O	V
A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja			X	O	V	O	X	V	O	V	O	V
A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi				X	V	V	V	O	O	X	O	V
A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal					X	X	A	A	O	X	V	V
A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu						X	X	V	O	O	V	V
A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien							X	V	V	V	V	V
A8 Keterbatasan Platform Digital								X	V	V	V	V
A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback									X	V	V	V
A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah										X	V	V
A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan											X	V
A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan												X

Tabel 4. 10 Matriks Faktor *Eksternal Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM)

Elemen Aktor Internal	**B1**	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**B7**	**B8**	**B9**	**B10**	**B11**
B1 Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten	X	V	V	X	X	V	V	V	V	V	X
B2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan		X	A	A	X	A	A	A	A	A	X
B3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja			X	A	A	A	X	X	V	V	X
B4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi				X	X	A	X	X	X	O	A
B5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal					X	A	V	V	X	O	X
B6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu						X	V	V	V	V	V
B7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien							X	A	X	V	X
B8 Keterbatasan Platform Digital								X	X	V	X
B9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback									X	V	X
B10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah										X	X
B11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan											X

Berdasarkan Tabel 4.9 dan Tabel 4.10, hasil yang diperoleh dalam *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM) merupakan representasi dari pengolahan gabungan pendapat tiga pakar yang telah diwawancarai sebelumnya. Proses pengolahan ini dilakukan secara terstruktur dengan memanfaatkan Software ISM, yang dirancang khusus untuk membantu mengintegrasikan berbagai masukan dari pakar ke dalam satu matriks yang representatif dan komprehensif. Penggunaan software ini sangat penting untuk memastikan bahwa hasil akhir dari SSIM tidak hanya mencerminkan pendapat individual, tetapi juga mempertimbangkan gabungan dari keempat pendapat tersebut secara sistematis. Dalam hal ini, satu SSIM yang final dihasilkan dengan mengikuti prosedur yang jelas untuk menyatukan empat pandangan pakar tersebut. Berikut pengambilan keputusan dalam metode ISM terkait integrasi pendapat pakar mengikuti dua aturan utama:

1. Pemilihan berdasarkan kuantitas simbol terbanyak

   Dalam menentukan simbol untuk setiap elemen di SSIM, langkah pertama adalah menghitung jumlah simbol yang dipilih oleh masing-masing pakar untuk setiap pasangan elemen. Simbol dengan jumlah terbanyak akan dipilih sebagai representasi hubungan dalam matriks SSIM. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil akhir mencerminkan mayoritas pandangan dari para pakar, sehingga meningkatkan objektivitas dalam pengolahan data.
2. Pemilihan berdasarkan prioritas simbol jika dalam jumlah yang sama

   Jika terjadi situasi di mana dua atau lebih simbol memiliki jumlah yang sama (imbang), maka aturan kedua diterapkan. Dalam kasus ini, keputusan diambil berdasarkan urutan prioritas simbol dalam metode ISM, yaitu V, A, X, dan O. Simbol V (yang menyatakan bahwa elemen i memengaruhi elemen j) memiliki prioritas tertinggi karena menunjukkan hubungan langsung yang kuat. Selanjutnya, simbol A berada di urutan kedua, diikuti oleh X, yang menunjukkan hubungan timbal balik. Simbol O, yang menyatakan tidak ada hubungan antar elemen, memiliki prioritas paling rendah. Dengan demikian, simbol yang lebih signifikan dalam konteks analisis dipilih ketika jumlah simbol sama.

Proses ini tidak hanya memastikan integrasi yang adil dari pendapat para pakar, tetapi juga menjamin bahwa hasil akhir dari SSIM bersifat valid, konsisten, dan relevan dengan tujuan analisis. Dengan menggabungkan pendapat para pakar dan menerapkan prioritas simbol yang jelas, SSIM menjadi landasan penting dalam analisis selanjutnya, seperti pembuatan *Initial*

Reachability Matrix (IRM) dan *Final Reachability Matrix* (FRM). Matriks-matriks ini kemudian membantu dalam mengidentifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung antar elemen dalam sistem, sehingga mendukung proses pemodelan yang lebih mendalam dan terstruktur. Secara keseluruhan, pendekatan ini menunjukkan pentingnya penerapan aturan yang sistematis dan berbasis metode dalam mengolah data pakar. Dengan cara ini, ISM mampu memberikan hasil yang tidak hanya representatif tetapi juga mendukung pemahaman yang lebih komprehensif mengenai struktur hubungan antar elemen dalam sistem yang dianalisis.

4.2.4 Reachbility Matriks (RM)

Berdasarkan hasil analisis SSIM yang telah dilakukan, langkah berikutnya adalah menentukan faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan UKM serta memodelkan strukturnya. Proses ini dilakukan dengan menyusun *Matriks Reachability* (RM) melalui konversi simbol-simbol dalam SSIM, yaitu V, A, X, dan O, menjadi format matriks biner yang terdiri dari nilai 1 dan 0.

Tabel 4. 11 *Reachbility Matrix* Elemen *Internal* Awal

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	Driver Power
A1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	7
A2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	5
A3	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	8
A4	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	6
A5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	5
A6	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	6
A7	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	10
A8	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9
A9	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
A10	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6
A11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
A12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Tabel 4. 12 *Reachbility Matrix* Elemen *Eksternal* Awal

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	Driver Power
B1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
B2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3
B3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7
B4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	8
B5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	9
B6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
B7	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	7
B8	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8
B9	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8
B10	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
B11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10

Berdasarkan tabel *Reachability Matrix* (RM) yang telah disusun, perubahan simbol VAXO dari SSIM menjadi matriks biner telah dilakukan. Matriks biner ini berfungsi untuk menjawab pertanyaan “Ya” atau “Tidak” mengenai adanya hubungan antara variabel ii dan variabel jj. Dalam tabel RM tersebut, beberapa bagian diberi tanda atau warna sebagai indikasi perlunya koreksi terhadap hubungan antar faktor yang diidentifikasi. Setelah tabel RM tersusun, langkah berikutnya adalah melakukan proses penyekatan (*partitioning*) terhadap tabel tersebut. Namun, sebelum itu, diperlukan koreksi lanjutan untuk memastikan tabel RM menjadi matriks tertutup yang sesuai dengan prinsip *transitivitas*. *Transitivitas* dalam hal ini mengacu pada kelengkapan hubungan sebab-akibat (*causal-loop*); misalnya, jika variabel A memengaruhi B, dan B memengaruhi C, maka A harus memengaruhi C. Melalui proses penyekatan ini, dapat ditentukan peringkat (*ranking*), level *hierarki*, dan *driver power* untuk setiap sub-elemen dalam sistem. Berikut ini disajikan hasil penyusunan tabel RM serta proses penyekatannya dengan menerapkan aturan transitivitas. Hasil ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan antar faktor serta *hierarki* elemen dalam model yang dibangun. Berikut merupakan hasil *Final Reachbility Matrix* (FRM) berdasarkan kaidah *transivity*.

Tabel 4. 13 *Final Reachbility Matrix* (FRM) Pada Elemen *Internal*

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	Driver Power	Ranking
A1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	10	2
A2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	8	4
A3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1
A4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	3
A5	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	7	5
A6	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	4
A7	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	10	2
A8	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9	3
A9	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5	7
A10	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6	6
A11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	8
A12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9
Dependence	5	6	3	2	9	7	8	7	6	10	11	12		
Hirarki	8	7	9	10	4	6	5	6	7	3	2	1		

Tabel 4. 14 *Final Reachbility Matrix* (FRM) Pada Elemen *Eksternal*

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	Driver Power	Ranking
B1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1
B2	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	6	5
B3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7	4
B4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	2
B5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	2
B6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1
B7	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	7	4
B8	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	3
B9	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8	3
B10	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	6
B11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10	2
Dependence	4	11	8	8	7	2	10	9	10	10	11		
Hirarki	6	1	4	4	5	7	2	3	2	2	1		

Hasil pengolahan data menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) menghasilkan tabel RCM (*Reachability Matrix*) dan FRM (*Final Reachability Matrix*), yang memberikan informasi tentang hubungan antar variabel dalam sistem. Pada tabel ini, nilai *Driver Power* (DP) dan *Dependence* (D) dari setiap elemen dianalisis untuk memahami peran masing-masing elemen dalam sistem. Berdasarkan hasil kaidan *transivity* urutan sub elemen yang tertinggi ialah Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A3) yang menunjukkan *Key Driver* atau elemen utama yang merupakan pengaruh besar tetapi ketergantungan rendah, dan menjadikannya pusat penggerak dalam sistem, Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) menunjukkan elemen ini berpengaruh namun, tidak sebesar dengan (A3) dan merupakan penggerak penting dalam sistem tetapi lebih bergantung dibandingkan dengan (A3), Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien (A7) menunjukkan memilki pengaruh besar terhadap elemen-elemen lain, dan berperan penting tetapi dengan ketergantungan yang lebih besar membuat elemen ini merupakan elemen kunci dengan posisi strategis sebagai *mediator*. Sedangkan sub-elemen yang mendapatkan nilai *ranking* terendah ialah Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan (A12) yang menunjukkan bahwa elemen ini hampir tidak memilki pengaruh terhadap lain, dan merupakan elemen paling pasif (*outcome factor)* yang menerima dampak dari hubungan antar elemen tetapi tidak mempengaruhi sistem secara langsung, Penundaan Atau Keterlambatan Layanan (A11) yang menunjukkan sama dengan (A12) merupakan elemen pasif dengan ketergantungan yang tinggi, dan Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback* (A9) menunjukkan pengaruh yang relatif moderat, karena berada diposisi menengah dalam *hierarki*, berperan sebagai elemen *transisi* antara elemen penggerak dan elemen pasif. Kemudian pada elemen *eksternal* urutan sub elemen yang tertinggi ialah Tekanan Ekonomi Global (B1) memliki pengaruh besar dengan ketergantungan yang sangat rendah, dan merupakan *Key driver* yang harus dikelola dengan baik, Pandemi Atau Kondisi Darurat (B6) juga sama berbengaruhnya dengan (B1) yang merupakan *Key driver* yang harus dikelola dengan baik. Perkembangan Teknologi Yang Cepat (B4), Peraturan Pemerintah Yang Baru (B5), dan Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien (B8) merupakan elemen yang memiliki pengaruh yang cukup besar, tetapi juga ketergantungan tinggi, Sehingga mereka berfungsi untuk sebagai menjaga keseimbangan sistem atau *mediator*. Sedangkan sub elemen yang mendapatkan nilai *ranking* terendah ialah Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru (B2), dan Kecenderungan *Outsourcing* atau *In-House Training* (B10) yang merupakan elemen sangat

bergantungan dengan elemen lain, Peran elemen ini lebih kepada hasil dari dinamika hubungan dalam sistem.

4.2.5 Level Partition Dan Conical Matriks

Berdasarkan tabel RM sebelumnya, telah diperoleh urutan level atau peringkat dari setiap sub-elemen. Pada tahap ini, proses *level partitioning* dilakukan dengan menyusun sub-elemen tersebut secara berurutan, dimulai dari peringkat tertinggi hingga yang terendah. Penyusunan ini bertujuan untuk mempermudah interpretasi dan analisis data pada tahap berikutnya, yaitu pembuatan diagram atau representasi *visual* yang lebih mudah dipahami. Hasil dari proses *level partitioning* disajikan dalam bentuk tabel yang mencerminkan urutan prioritas sub-elemen. Penyusunan ini tidak hanya memberikan gambaran *hierarki* sub-elemen, tetapi juga menjadi dasar dalam menganalisis hubungan antar elemen secara lebih sistematis pada tahap pembuatan diagram. Berikut adalah tabel hasil *level partitioning* yang memberikan pandangan yang lebih terstruktur terhadap hubungan dan pengaruh masing-masing sub-elemen dalam sistem yang dianalisis.

Tabel 4. 15 *Level Partitioning* Elemen *Internal*

	A3	**A1**	**A7**	**A4**	**A8**	**A2**	**A6**	**A5**	**A10**	**A9**	**A11**	**A12**
A1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
A2	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
A3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A4	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
A5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
A6	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0
A7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
A8	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
A9	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
A10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
A11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Driver Power	**11**	**10**	**10**	**9**	**9**	**8**	**8**	**7**	**6**	**5**	**2**	**1**
Ranking	**1**	**2**	**2**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

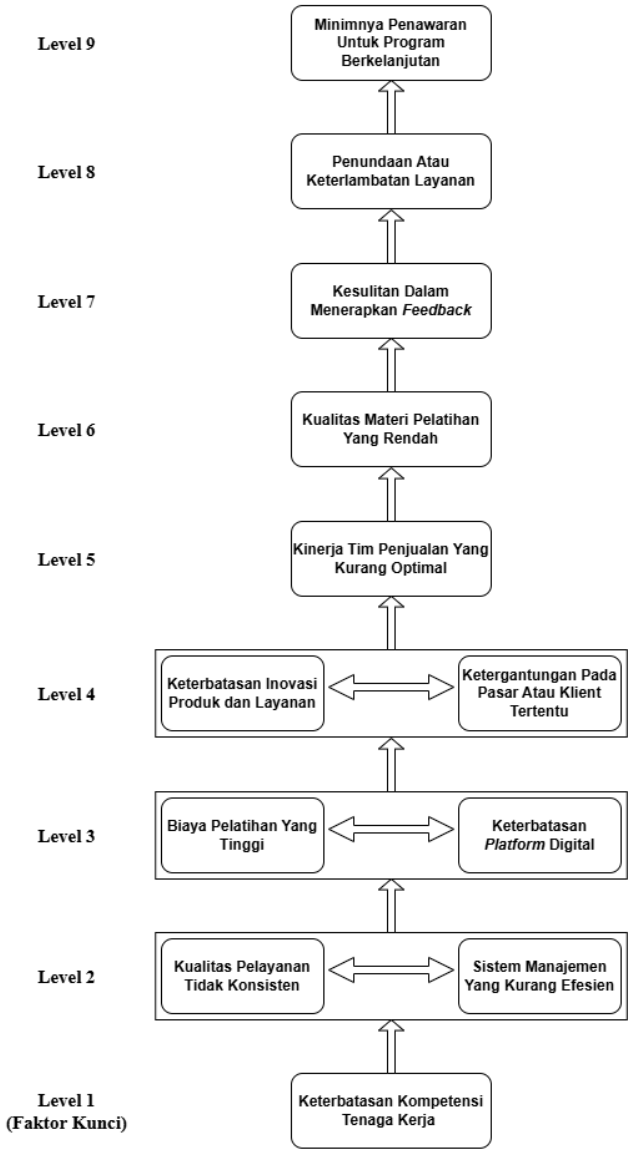
Tabel 4. 16 *Level Partitioning* Elemen *Eksternal*

	B1	**B4**	**B5**	**B6**	**B11**	**B8**	**B9**	**B3**	**B7**	**B2**	**B10**
B1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
B2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
B4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
B5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
B6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
B7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
B8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
B9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
B10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
B11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Driver Power	**11**	**10**	**10**	**10**	**10**	**8**	**8**	**7**	**7**	**6**	**3**
Ranking	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**4**	**4**	**5**	**6**

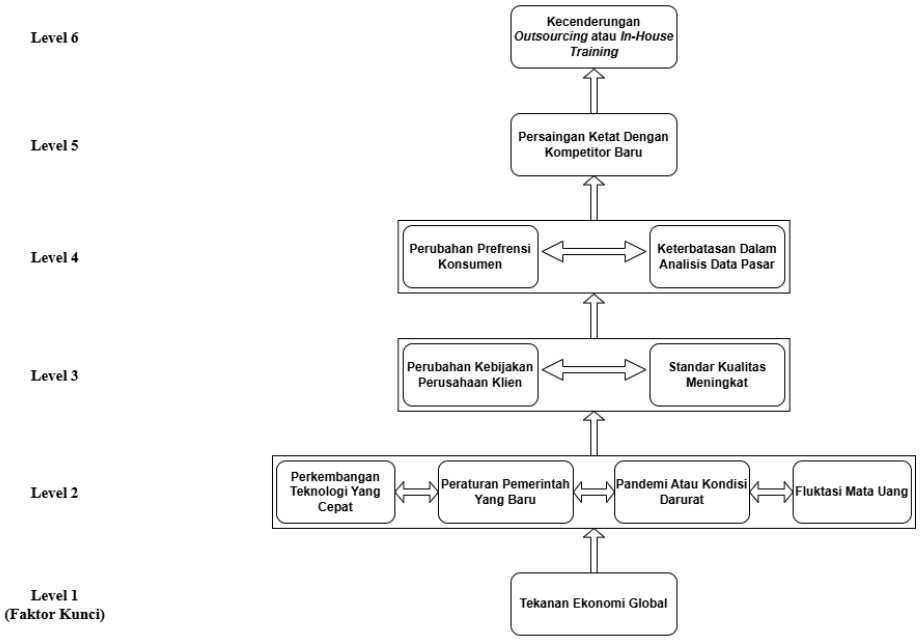
Pada tabel 4.15, dan 4.16 *level partitioning* yang menggunakan metode ISM, nilai *Driver Power* menunjukkan tingkat pengaruh setiap elemen dalam sistem terhadap elemen lainnya. Semakin tinggi nilai *Driver Power*, semakin besar pengaruh elemen tersebut. Berdasarkan tabel, elemen Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) memiliki nilai *Driver Power* tertinggi sebesar 11, yang menjadikannya elemen dengan pengaruh terbesar dalam sistem. Elemen ini diikuti oleh Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A3) dengan nilai *Driver Power* sebesar 10, dan elemen Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (A2) serta Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien (A7), yang masing-masing memiliki nilai 9. Selanjutnya, elemen Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A4) dan Keterbatasan *Platform* Digital (A8) memiliki nilai yang sama, yaitu 8, diikuti oleh Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu (A6) dengan nilai 7, dan Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal (A5) dengan nilai 6. Elemen Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback (A9) memiliki nilai *Driver Power* sebesar 5, sementara elemen Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah (A10), Penundaan Atau Keterlambatan Layanan (A11), dan Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan (A12) memiliki nilai berturut-turut sebesar 4, 3, dan 1. Selanjutnya pada elemen *eksternal* nilai *Driver Power* juga menunjukkan tingkat pengaruh elemen-elemen dalam sistem berdasarkan hubungan antar elemen. Berdasarkan tabel, elemen dengan *Driver Power* tertinggi adalah Tekanan Ekonomi Global (B1), dengan nilai 11, menjadikannya elemen yang memiliki pengaruh terbesar dalam sistem. Elemen ini diikuti oleh Perkembangan Teknologi Yang Cepat (B4), Peraturan Pemerintah Yang Baru (B5), Peraturan Pemerintah Yang Baru (B6), dan *Fluktasi* Mata Uang (B11), yang masing-masing memiliki nilai *Driver Power* sebesar 10. Elemen-elemen ini memiliki pengaruh signifikan terhadap elemen lain dalam sistem dan berada pada urutan kedua dalam ranking. Selanjutnya, elemen Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien (B8) dan Standar Kualitas Meningkat (B9) memiliki nilai *Driver Power* sebesar 8, menempatkannya pada urutan ketiga. Kemudian, elemen Perubahan Prefrensi Konsumen (B3) dan Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar (B7) berada di urutan keempat dengan nilai *Driver Power* sebesar 7. Elemen Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (B2) memiliki nilai *Driver Power* sebesar 6, berada di urutan kelima, sedangkan elemen dengan pengaruh terkecil adalah Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah (B10), dengan nilai *Driver Power* sebesar 3, sehingga berada di urutan keenam.

4.2.6 Diagraph Interpreative Stuructural Modelling

Berdasarkan hasil dari *Final Reachability Matrix*, diperoleh struktur elemen yang telah dikelompokkan sesuai dengan levelnya masing-masing. Proses pemodelan ini menghasilkan pengelompokan elemen secara *hierarkis*, yang memudahkan untuk memahami hubungan dan tingkat pengaruh antar elemen dalam sistem. Struktur hierarki yang telah dihasilkan dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 4. 10 *Diagraph Interpreative Sturctural Modelling* Elemen *Internal*

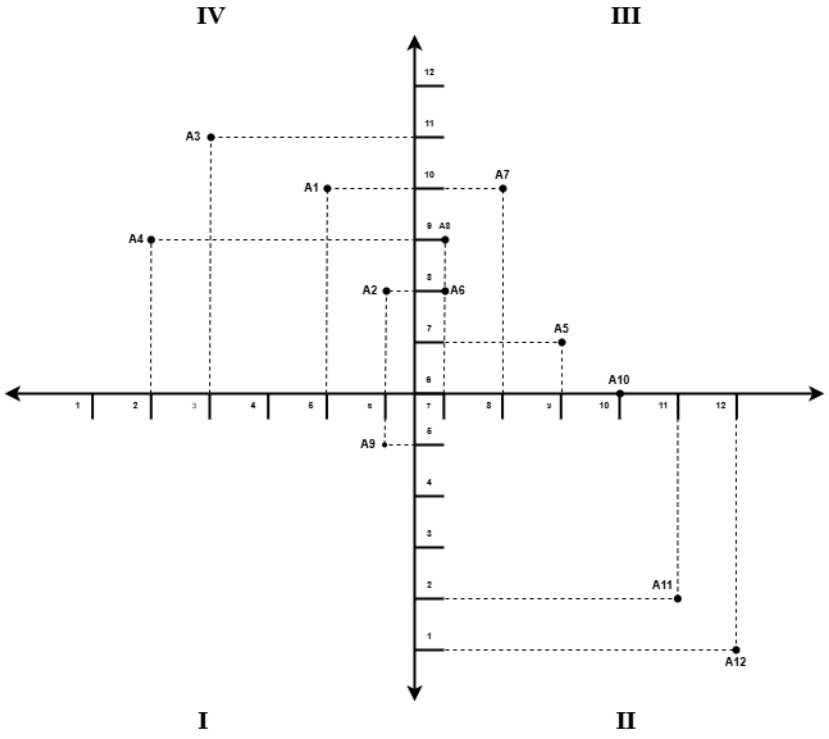


Gambar 4. 11 *Diagraph Interpreative Stuructural Modelling* Elemen *Eksternal*

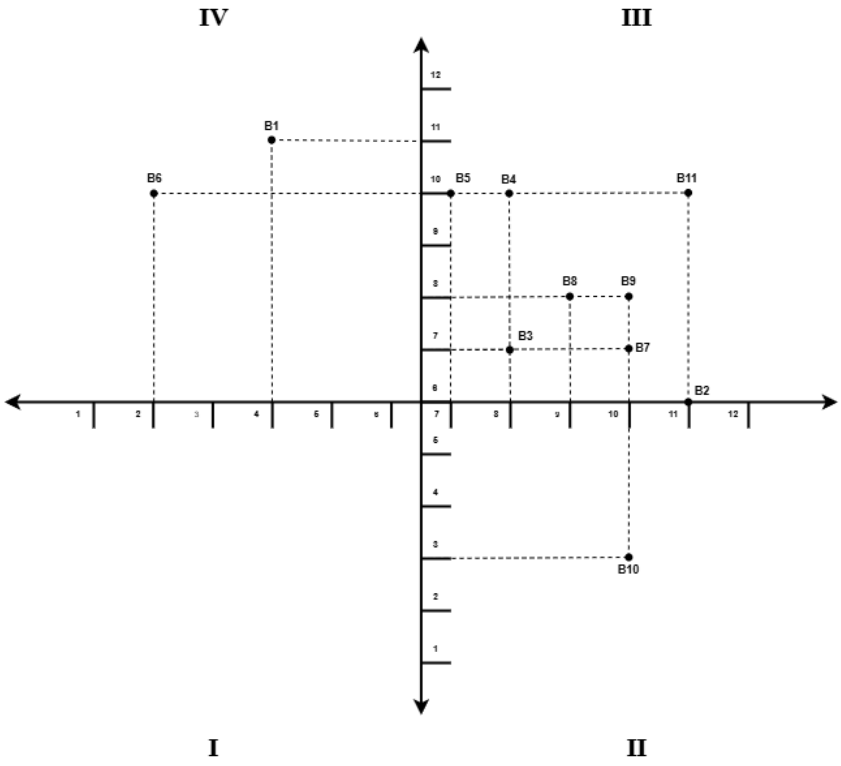
Berdasarkan model ISM atau diagram di atas, dihasilkan sebuah *diagraph* yang disusun berdasarkan hasil dari proses *Level Partitioning*, yang telah mengurutkan sub-elemen atau faktor sesuai dengan ranking masing-masing. Diagram ini memberikan gambaran yang jelas mengenai keterkaitan antar sub-elemen atau faktor dalam sistem. Hubungan antar elemen ditunjukkan dengan simbol anak panah, yang memiliki makna khusus. Sub-elemen di ujung awal anak panah merepresentasikan elemen yang bertindak sebagai penyebab atau faktor pemicu, sedangkan sub-elemen di ujung akhir anak panah menggambarkan elemen yang menjadi akibat atau hasil dari hubungan tersebut. Dengan cara ini, diagram tersebut memvisualisasikan bagaimana setiap elemen saling memengaruhi, sehingga memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika sistem yang sedang dianalisis.

4.2.7 Klasifikasi Sub Elemen

Setelah diperoleh nilai *Final Reachbility Matrix* (FRM) yang menghasilkan Level, *Ranking*, *Driver Power*, dan *Dependence*, sub-elemen kemudian diklasifikasikan berdasarkan kriteria yang ditentukan untuk masing-masing sektor sebagai berikut:



Gambar 4. 12 Klasifikasi Sub Elemen *Internal*



Gambar 4. 13 Klasifikasi Sub Elemen *Eksternal*

Berdasarkan Gambar 4.12, dari 12 faktor keberhasilan , sub-elemen yang memenuhi kriteria klasifikasi terbagi menjadi empat sektor. Sektor 1 (*Autonomous*) mencakup 1 faktor yang memiliki pengaruh rendah terhadap faktor lainnya dan tidak dipengaruhi banyak elemen lain. Sektor 2 (*Dependent*) mencakup 1 faktor yang memiliki pengaruh rendah terhadap elemen lainnya dan lebih bersifat mandiri. Sektor 3 (*Linkage*) terdiri dari 5 faktor yang sangat bergantung pada elemen lain untuk mendukung pencapaian keberhasilan. Sektor 4 (*Independent*) mencakup 4 faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap faktor lainnya, berfungsi sebagai elemen penggerak utama dalam sistem tersebut. Selanjutnya pada gambar 4.13 dari 11 faktor keberhasilan, sub-elemen yang memenuhi kriteria klasifikasi hanya terbagi menjadi tiga sektor. Sektor 2 (*Dependent*) mencakup 1 faktor yang memiliki pengaruh rendah terhadap elemen lainnya dan lebih bersifat mandiri. Sektor 3 (*Linkage*) terdiri dari 8 faktor yang sangat bergantung pada elemen lain untuk mendukung pencapaian keberhasilan. Sektor 4 (*Independent*) mencakup 2 faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap faktor lainnya, berfungsi sebagai elemen penggerak utama dalam sistem tersebut. Sumbu *vertical* (*Driving Power*) menggambarkan sejauh mana suatu elemen mempengaruhi elemen lain dalam sistem. Semakin tinggi nilai *Driving Power*, semakin besar pengaruh elemen tersebut. Sumbu *horizontal* (*Dependence*) menunjukkan sejauh mana elemen dipengaruhi oleh elemen lain. Elemen dengan nilai *Dependence* tinggi lebih bergantung pada faktor *eksternal* untuk mencapai tujuan.

BAB V
PEMBAHASAN

5.1 *Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM)

Hasil dari kuesioner yang disebarkan menunjukkan bahwa terdapat tiga pakar yang memberikan tanggapan, dengan masing-masing pakar menyampaikan pendapat yang berbeda satu sama lain. Perbedaan pandangan ini menegaskan perlunya proses pengambilan keputusan yang terstruktur untuk mengintegrasikan berbagai sudut pandang tersebut. Dalam hal ini, pembuatan tabel *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM) final memerlukan pendekatan yang mampu menyelaraskan perbedaan pendapat para pakar. Proses ini bertujuan untuk menghasilkan keluaran yang tidak hanya representatif, tetapi juga mencerminkan *konsensus* atau titik temu dari keempat pendapat tersebut, sehingga hasil akhirnya lebih akurat dan dapat digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut.

Aturan pengambilan keputusan dalam meyusun tabel *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM) final dilakukan melalui pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan keadilan serta representasi pendapat pakar. Proses ini dilakukan melalui dua tahapan utama secara berurutan.

1. Tahap pertama didasarkan dengan kuantitas suara terbanyak yang diperoleh dari jawaban pakar. Jika terdapat simbol atau jawaban yang paling sering muncul dibandingkan simbol lainnya, Maka simbol tersebut dipilih sebagai keputusan akhir. Contoh ilustrasi, Jika pakar 1 memberikan jawaban V, Pakar 2 memberikan jawaban X, Pakar 3 menjawab V, maka simbol V akan dipilih karena memperoleh suara terbanyak, yaitu sebanyak 2 suara. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan suara mayoritas secara objektif.
2. Tahap kedua dimana situasi terdapat dua atau lebih simbol yang memiliki suara yang sama, aturan tahap kedua akan diberlakukan. Pada tahap ini, keputusan diambil berdasarkan prioritas simbol yang telah ditetapkan sebelumnya. Simbol V memilki prioritas tertinggi pertama, diikuti simbol A sebagai prioritas kedua, X sebagai prioritas ketiga, dan O sebagai prioritas keempat. Contoh ilustrasi jika pakar 1 menjawab V, Pakar 2 menjawab X, Pakar 3 menjawab X, dan Pakar 4 menjawab V, maka simbol X dan V masing masing mendapatkan dua suara yang sama, dalam situasi ini, Simbol V dipilih sebagai keputusan akhir karena memiliki prioritas yang lebih tinggi

dibandingkan simbol X. Dengan menerapkan aturan prioritas ini, proses pengambilan keputusan dapat tetap berlangsung meskipun terjadi kondisi imbang pada suara yang dipilih.

Pendekatan ini dirancang untuk menjaga keseimbangan antara representasi suara mayoritas dan konsistensi dengan aturan prioritas yang telah ditentukkan sebelumnya. Dengan demikian, keputsan yang dihasilkan tidak hanya bersifat representatif, tetapi juga memenuhi standar obejktifvitas yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut nantinya. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap pendapat pakar dihargai. Sekaligus memungkingkan proses pengambilan keputusan berjalan secara *transparan* dan *akuntable*. Selain itu, mekanisme ini juga memberikan dasar yang kokoh untuk mendukung validitas hasil akhir, sehingga tabel *Stuructural Self Interaction Matrix* (SSIM) final yang dihasilkan dapat digunakan sebagai pondasi untuk analisis sistem yang lebih mendalam. Berikut merupakan contoh perhitungan manual pada aturan prioritas

Tabel 4. 17 Contoh Perhitungan Manual Elemen *Internal*

	R1	**R2**	**R3**	**SSIM Keputusan**
A1,A2	A	O	V	V
A1,A3	A	X	X	X
A1,A4	O	O	V	O
A1,A5	V	V	X	V
A1,A6	O	O	A	O
A1,A7	A	A	A	A
A1,A8	A	A	A	A
A1,A9	A	O	O	O
A1,A10	V	X	X	X
A1,A11	V	O	X	V
A1,A12	V	X	A	V

Berdasarkan tabel di atas, pengambilan keputusan pada kolom SSIM Keputusan dilakukan dengan menganalisis hasil dari kolom R1, R2, dan R3, serta mempertimbangkan kaidah *transitivitas* dan aturan prioritas. Pada perbandingan antara elemen Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) dan Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (A2), hasil menunjukkan bahwa hubungan R1 adalah (A), R2 (O), dan R3 (V), Maka berdasarkan aturan prioritas hubungan

yang dipilih adalah V karena memiliki relevansi yang lebih kuat. Selanjutnya unutk perbandingan antara elemen Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) dan Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A3), hasil R1 adalah (A), R2 (X), dan R3 (X), Sehingga diputuskan hubungan (X), yang menunjukkan hubungan timbal balik. Pada perbandingan antara elemen Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) dan Biaya Pelatihan Yang Tinggi (A4), hasil di semua kolom (R1,R2, dan R3) adalah O, yang berarti tidak ada hubungan langsung atau *transitif* antara kedua elemen tersebut. Oleh karena itu, keputusan yang diambil pada kolom SSIM keputusan adalah O Proses ini dilakukan secara sistematis untuk setiap pasangan elemen dalam tabel sehingga menghasilkan keputusan akhir yang valid untuk masing-masing hubungan.

Tabel 4. 18 Contoh Perhitungan Manual Elemen *Eksternal*

	R1	**R2**	**R3**	**SSIM Keputusan**
B1,B2	V	V	A	V
B1,B3	V	V	A	V
B1,B4	V	X	X	X
B1,B5	X	X	A	X
B1,B6	A	X	V	V
B1,B7	V	O	X	V
B1,B8	V	O	A	V
B1,B9	V	V	A	V
B1,B10	V	V	A	V
B1,B11	X	X	X	X

Berdasarkan tabel diatas, pengambilan keputusan pada kolom SSIM Keputusan dilakukan dengan menganalisis hasil dari kolom R1, R2, dan R3, serta mempertimbangkan kaidah transitivitas dan aturan prioritas. Pada hubungan antara elemen Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (B1) dan Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (B2), hasil pada kolom R1 dan R2 menunjukkan hubungan V, sedangkan kolom R3 menunjukkan hubungan A. Berdasarkan aturan prioritas, yang dipilih adalah V karena memiliki relevansi yang lebih kuat dan berarti bahwa (Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten) dipengaruhi oleh (Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan). Selanjutnya, untuk hubungan antara Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (B1) dan Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (B3), semua kolom (R1, R2, dan R3) menunjukkan hubungan V, sehingga keputusan akhir pada kolom SSIM Keputusan juga adalah V. Ini

menunjukkan bahwa (Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten) dipengaruhi oleh (Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja). Demikian pula, setiap hubungan lainnya dalam tabel dianalisis secara konsisten berdasarkan pola pada kolom R1, R2, dan R3, untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kaidah *transitivitas* dan aturan prioritas.

5.2 *Transvitas Rule*

Kaidah *transitivitas* pada matriks adalah aturan yang digunakan dalam metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk melengkapi hubungan antar elemen dalam sebuah sistem. Kaidah ini menyatakan bahwa jika terdapat hubungan antara elemen A → B dan elemen B → C, maka secara otomatis elemen A → C juga memiliki hubungan, meskipun hubungan tersebut tidak langsung. Dalam konteks matriks hubungan (*reachability matrix*), kaidah ini diterapkan untuk memastikan bahwa semua hubungan transitif tercatat dengan benar, sehingga matriks menjadi lebih lengkap. Misalnya, jika dalam matriks awal diketahui A1 → A2 = 1 (ada hubungan langsung) dan A2 → A3 = 1 (ada hubungan langsung), maka dengan menggunakan kaidah transitivitas, dapat disimpulkan bahwa A1→ A3 = 1 (hubungan tidak langsung melalui A2). Penerapan kaidah ini menghasilkan matriks yang mencakup semua hubungan, baik yang langsung maupun tidak langsung, sehingga memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang struktur dan interaksi antar elemen dalam sistem.

Kaidah *transitivitas* ini digunakan dalam pembuatan matriks jangkau an (*reachability matrix*) yang disusun dari matriks awal (*Structural Self-Interaction Matrix* atau SSIM). Dengan aturan ini, hubungan tidak langsung antara elemen-elemen dalam matriks ditambahkan sehingga mencerminkan semua kemungkinan pengaruh dalam sistem. Penerapan kaidah *transitivitas* penting untuk mengidentifikasi hubungan tersembunyi dan membangun hierarki elemen yang lebih jelas dalam analisis sistem.

Berdasarkan tabel *Reachbility Matrix* (RM) didapatkan perbandingan antara elemen (A1,A6) yang mendapatkan jawabab “0”, maka dilakukannya koreksi dengan kaidah *tranvitas* sebagai berikut : (A1,A6) = 0, karena (A1,A2) = 1, dan (A2,A6) = 1, maka (A1,A6) menjadi 1, dikarenakan elemen A1 mempengaruhi A2, dan A2 mempengaruhi A6, sehingga A1 harus mempengaruhi A6. Selanjutnya, (A1,A7) = 0, karena (A1,A3) = 1, dan (A3,A7) = 1, maka (A1,A7) menjadi 1, dikarenakan elemen A1 mempengaruhi A3, dan A3 mempengaruhi A7, sehingga A1 harus mempengaruhi A7. Didapatkan juga pada (A2,A10) = 0, karena (A2,A6) = 1, dan (A6,A7) = 1, maka (A2,A10) menjadi 1, dikarenakan elemen A2 mempengaruhi A6, dan

A6 mempengaruhi A7, sehingga A2 harus mempengaruhi A7. Selanjutnya, pada (A3,A6) = 0, karena (A3,A4) = 1, dan (A4,A6) = 1, maka (A3,A6) menjadi 1, dikarenakan elemen A3 mempengaruhi A4, dan A4 mempengaruhi A6, sehingga A3 harus mempengaruhi A6. Didapatkan juga pada (A4,A11) = 0, karena (A4,A8) = 1, dan (A8,A11) = 1, maka (A4,A11) menjadi 1, dikarenakan elemen A4 mempengaruhi A8, dan A8 mempengaruhi A11, sehingga A4 harus mempengaruhi A11.

Selanjutnya didapatkan perbandingan antara elemen di faktor *eksternal* yaitu (B2,B7) = 0, karena (B2,B6) = 1, dan (B6,B7) = 1, maka (B2,B7) menjadi 1, dikarenakan elemen B2 mempengaruhi B6, dan B6 mempengaruhi B7, sehingga B2 harus mempengaruhi B7. Selanjutnya pada (B2,B8) = 0, karena (B2,B7) = 1, dan (B7,B8) = 1, maka (B2,B7) menjadi 1, dikarenakan B2 mempengaruhi B2 mempengaruhi B7, dan B7 mempengaruhi B8, sehingga B2 harus mempengaruhi B7. Pada (B4,B10) = 0, karena (B4,B9) = 1, dan (B9,B10) = 1, maka (B4,B10) menjadi 1, dikarenkan B4 mempengaruhi B9, dan B9 mempengaruhi B10, sehingga B4 harus mempengaruhi B10. Selanjutnya pada (B5,B10) = 0, karena (B5,B8) = 1, dan (B8,B10) = 1, maka (B5,B10) menjadi 1, dikarenakan elemen B5 mempengaruhi B8, dan B8 mempengaruhi B10, sehingga B5 harus mempengaruhi B8.

5.3 Analisis Hasil

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diketahui bahwa keterkaitan antar faktor dalam mengidentifikasi keberhasilan faktor penghambat terbagi menjadi 9 level pada faktor *internal* dan 6 level pada faktor *eksternal*. Pada setiap level tersebut, dilakukan klasifikasi terhadap sub-elemen atau faktor berdasarkan hasil pengolahan *Reachability Matrix* (RM) yang memenuhi aturan transitivitas. Proses ini melibatkan penghitungan nilai *Driver Power* (DP) dan *Dependence* (D), yang kemudian digunakan untuk menentukan klasifikasi sub-elemen atau faktor sebagai berikut:

a. Sektor 1 : *Weak Driver-Weak Dependent Variables (Autonomous)*

   Sektor 1 mencakup elemen-elemen yang memiliki nilai *Driver Power* (DP) dan *Dependence* (D) yang rendah. Elemen-elemen ini disebut sebagai variabel otonom (*autonomous*) karena memiliki keterkaitan yang minim dengan sistem utama. Hubungan yang dimiliki elemen-elemen ini dengan elemen lainnya sangat lemah atau bahkan tidak ada sama sekali. Elemen dalam sektor ini biasanya tidak memainkan peran penting dalam sistem dan cenderung berdiri sendiri. Oleh karena itu, pengaruhnya

terhadap keseluruhan sistem tidak signifikan, dan perubahan pada elemen-elemen ini tidak memberikan dampak besar.

Sub elemen yang masuk ke kategori sektor 1 jika nilai DP ≤ 0,5 x dan nilai D ≤ 0,5 x dari jumlah seluruh elemen. Pada penelitian ini, faktor *internal* memiliki nilai x sebesar 12 dan pada elemen *eksternal* memiliki nilai x sebesar 11. Pada elemen *internal,* jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 1 yaitu DP ≤ 6, dan D ≤ 6. Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke dalam sektor 1 ialah Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback* (A9) dengan nilai DP = 5, dan nilai D = 6

Dalam penelitian ini, pada elemen *eksternal* dengan nilai x sebesar 11, jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 1 yaitu DP ≤ 5,5, dan D ≤ 5,5, dalam hal ini, maka tidak terdapat satu pun elemen yang memenuhi syarat untuk masuk kekategori sektor 1.

b. Sektor 2 : *Weak Driver – Strong Dependent (Dependent)*

Elemen-elemen dalam sektor 2 memiliki nilai *Driver Power* (DP) yang rendah, tetapi nilai *Dependence* (D) yang tinggi. Artinya, elemen-elemen ini tidak memiliki pengaruh besar terhadap elemen lain dalam sistem, tetapi sangat bergantung pada elemen-elemen lainnya. Elemen dalam sektor ini biasanya berperan sebagai penerima pengaruh dari elemen lain. Oleh karena itu, keberadaannya dalam sistem bergantung pada dukungan atau interaksi dari elemen yang lebih kuat. Elemen sektor ini cenderung menunjukkan variabel yang pasif dan tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya pengaruh dari elemen lain.

Sub elemen yang masuk ke kategori sektor 2 jika nilai DP ≤ 0,5 x dan nilai D > 0,5 x dari jumlah seluruh elemen. Pada penelitian ini, faktor internal memiliki nilai x sebesar 12 dan pada elemen eksternal memiliki nilai x sebesar 11. Pada elemen internal, jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 2 yaitu DP ≤ 6, dan D > 6. Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke dalam sektor 2 ialah :

- Penundaan Atau Keterlambatan Layanan (A11) dengan nilai DP = 2, dan nilai D = 11
- Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan (A12) dengan nilai DP = 1, dan nilai D = 12

Sedangkan pada elemen *eksternal* dengan nilai x sebesar 11 jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 1 yaitu DP ≤ 5,5, dan D > 5,5. Maka elemen

yang memenuhi syarat untuk masuk ke kategori sektor 2 ialah Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah (B10) dengan nilai DP = 3, dan nilai D = 10.

c. Sekotr 3 : *Strong Driver – Storong Dependent Variables (Linkage)*

Sektor 3 mencakup elemen-elemen dengan nilai *Driver Power* (DP) dan *Dependence* (D) yang tinggi. Elemen-elemen ini disebut sebagai variabel penghubung (*linkage variables*) karena memainkan peran ganda: memiliki pengaruh besar terhadap elemen lain sekaligus sangat dipengaruhi oleh elemen lainnya. Elemen sektor ini biasanya berada di tengah dinamika sistem dan sangat penting untuk keberlangsungan serta stabilitas sistem. Karena sifatnya yang kompleks, perubahan pada elemen-elemen ini dapat memicu efek berantai, sehingga membutuhkan perhatian khusus dalam pengelolaan sistem.

Sub elemen yang masuk ke kategori sektor 3 jika nilai DP > 0,5 x dan nilai D > 0,5 x dari jumlah seluruh elemen. Pada penelitian ini, faktor *internal* memiliki nilai x sebesar 12 dan pada elemen *eksternal* memiliki nilai x sebesar 11. Pada elemen *internal*, jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 2 yaitu DP > 6, dan D > 6. Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke dalam sektor 3 ialah :

- Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal (A5) dengan nilai DP = 7, dan nilai D = 9
- Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu (A6) dengan nilai DP = 8, dan nilai D = 7
- Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien (A7) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 10
- Keterbatasan Platform Digital (A8) dengan nilai DP = 9, dan nilai D = 7
- Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah (A10) dengan nilai DP = 6, dan nilai D = 10

Sedangkan pada elemen *eksternal* dengan nilai x sebesar 11 jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 3 yaitu DP > 5,5, dan D > 5,5, Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke kategori sektor 3 ialah :

- Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (B2) dengan nilai DP = 6, dan nilai D = 11
- Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (B3) dengan nilai DP = 7, dan nilai D = 8
- Biaya Pelatihan Yang Tinggi (B4) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 8

- Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal (B5) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 7
- Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien (B7) dengan nilai DP = 7, dan nilai D = 10
- Keterbatasan Platform Digital (B8) dengan nilai DP = 8, dan nilai D = 9
- Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback* (B9) dengan nilai DP = 8, dan nilai D = 10
- Penundaan Atau Keterlambatan Layanan (B11) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 11

d. Sektor 4 : *Strong Driver – Weak Dependent Variable (Independent)*

Sektor 4 terdiri dari elemen-elemen yang memiliki nilai *Driver Powerr* (DP) yang tinggi tetapi nilai *Dependence* (D) yang rendah. Elemen-elemen ini merupakan penggerak utama (*key drivers*) dalam sistem karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap elemen-elemen lainnya, namun tidak terlalu dipengaruhi oleh elemen lainnya. Elemen dalam sektor ini sering kali berfungsi sebagai faktor utama yang mendorong keberhasilan atau perubahan dalam sistem. Oleh karena itu, elemen-elemen ini biasanya menjadi fokus utama dalam pengambilan keputusan, karena perannya yang strategis dalam memengaruhi elemen lain secara menyeluruh..

Sub elemen yang masuk ke kategori sektor 4 jika nilai DP > 0,5 x dan nilai D < 0,5 x dari jumlah seluruh elemen. Pada penelitian ini, faktor internal memiliki nilai x sebesar 12 dan pada elemen *eksternal* memiliki nilai x sebesar 11. Pada elemen *internal,* jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 4 yaitu DP > 6, dan D < 6. Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke dalam sektor 4 ialah :

- Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 5
- Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan (A2) dengan nilai DP = 8, dan nilai D = 6
- Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A3) dengan nilai DP = 11, dan nilai D = 3
- Biaya Pelatihan Yang Tinggi (A4) dengan nilai DP = 9, dan nilai D = 2

Sedangkan pada elemen eksternal dengan nilai x sebesar 11 jumlah seluruh elemen atau faktor yang masuk ke dalam sektor 4 yaitu DP > 5,5, dan D < 5,5, Maka elemen yang memenuhi syarat untuk masuk ke kategori sektor 4 ialah :

- Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (B1) dengan nilai DP = 11, dan nilai D = 4

- Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu (B6) dengan nilai DP = 10, dan nilai D = 2

5.4 Penerapan Strategi

Berdasarkan hasil analisis menggunakan model *Interpretive Structural Modeling* (ISM) terhadap faktor-faktor keberhasilan yang menghambat penjualan PT.XYZ, terdapat beberapa elemen yang memerlukan perhatian khusus dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan urutan sub-elemen yang ditemukan, berikut adalah strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh PT.XYZ:

1. Meningkatkan Kompentensi Tenaga Kerja (A3)

   Kompetensi tenaga kerja adalah faktor kunci yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan, namun dengan ketergantungan rendah terhadap faktor lain. Untuk itu, PT.XYZ perlu fokus pada pelatihan berbasis kompetensi dan pengembangan karyawan yang dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kualitas layanan dan efektivitas operasional. Strategi pemasaran yang dapat diterapkan adalah:

   - Mendorongkan beberapa staff untuk mendapatkan sertifikasi dari lembaga eksternal seperti BNSP, LSP, atau asosiasi profesi.
   - Menerapkan program mentoring terhadap senior trainer dan junior trainer baru untuk transfer *knowledge* dan keterampilan.

2. Meningkatkan Kosistensi Kualitas Pelayanan (A1)

   Kualitas pelayanan yang tidak konsisten menjadi salah satu faktor penghambat yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu berfokus pada peningkatan standar operasional prosedur (SOP) dan pemantauan secara ketat terhadap kualitas layanan.

   - Menambahkan sesi *follow-up* pasca pelatihan atau webinar lanjutan, dan konsultasi ringan dengan gratis.
   - Membentuk tim *quality assurance* (QA) yang bertugas untuk melakukan audit secara berkala terhadap proses pelatihan dan layanan konsultasi.
   - Menggunakan *feedback* dari peserta pelatihan dan *client satisfaction index* (CSI) sebagai dasar evaluasi.

3. Perbaikan Sistem Manajemen (A7)

   Sistem manajemen yang kurang efisien dapat menyebabkan hambatan dalam pengambilan keputusan dan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

mengimplementasikan perbaikan sistem manajemen internal, termasuk penggunaan teknologi yang memudahkan pengelolaan dan pemantauan kinerja secara real-time. Untuk perbaikan manajemen bisa dilakukan dengan pendekatan *Gap Management*, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan solusi tersebut. Hasil dari implementasi ini nantinya dapat menjadi umpan balik yang berharga bagi perusahaan dalam menentukan perbaikan yang perlu dilakukan ke depan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah merancang strategi yang jelas dan sistematis untuk menganalisis kesenjangan antara kondisi saat ini dan target, kemudian mengembangkan tindakan strategis untuk mengatasi kesenjangan tersebut.

4. Meningkatkan Inovasi Program Berkelanjutan (A12)

   Minimnya penawaran untuk program berkelanjutan menjadi faktor pasif yang perlu diperbaiki. PT. XYZ dapat mengembangkan program pelatihan berkelanjutan dengan materi yang relevan dan selalu diperbaharui seiring perkembangan industri.

   - .Membentuk tim *research and development* untuk menciptakan program baru per aktual.
   - Memberikan akses langganan atau *membership* bagi perusahaan klien yang membutuhkan pelatihan berkelanjutan dalam jangka panjang.

5. Tekanan Ekonomi Global dan Kondisi Darurat (Pandemi)

   Tekanan ekonomi global terjadi akibat fluktasi ekonomi dunia yang dipengaruhi oleh faktor seperti inflasi, resesi, krisis keuangan, geopolotik, hingga perubahan nilai tukar mata uang dan pandemi seperti Covid-19 atau bencana alam yang bersifat global dapat menganggu rantai pasokan, operasional bisnis, dan kesehata tenaga kerja.

   - .Melakukan pelatihan dengan cara *hybrid training* yaitu dengan kombinasi online dan offline, dan investasi dengan teknologi jangka panjang yang memudahkan *training* dalam jangka panjang.
   - Simulasikan scenario darurat secara berkala dengan tim management.
   - Menyiapkan dana cadangan (*emergency fund*) dan proyeksi arus ke 6 bulan ke depan agar lebih siap jika ada dalam kondisi dengan terjadinya tekanan ekonomi global.

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan dapat ditarik sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut

1. Berdasarkan hasil kaidan *transivity* urutan sub elemen yang tertinggi ialah Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja (A3) yang menunjukkan *Key Driver* atau elemen utama yang merupakan pengaruh besar tetapi ketergantungan rendah, dan menjadikannya pusat penggerak dalam sistem, Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten (A1) menunjukkan elemen ini berpengaruh namun, tidak sebesar dengan (A3) dan merupakan penggerak penting dalam sistem tetapi lebih bergantung dibandingkan dengan (A3), Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien (A7) menunjukkan memilki pengaruh besar terhadap elemen-elemen lain, dan berperan penting tetapi dengan ketergantungan yang lebih besar membuat elemen ini merupakan elemen kunci dengan posisi strategis sebagai *mediator*. Sedangkan sub-elemen yang mendapatkan nilai *ranking* terendah ialah Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan (A12) yang menunjukkan bahwa elemen ini hampir tidak memilki pengaruh terhadap lain, dan merupakan elemen paling pasif (*outcome factor)* yang menerima dampak dari hubungan antar elemen tetapi tidak mempengaruhi sistem secara langsung, Penundaan Atau Keterlambatan Layanan (A11) yang menunjukkan sama dengan (A12) merupakan elemen pasif dengan ketergantungan yang tinggi, dan Kesulitan Dalam Menerapkan *Feedback* (A9) menunjukkan pengaruh yang relatif moderat, karena berada diposisi menengah dalam *hierarki*, berperan sebagai elemen *transisi* antara elemen penggerak dan elemen pasif. Kemudian pada elemen *eksternal* urutan sub elemen yang tertinggi ialah Tekanan Ekonomi Global (B1) memliki pengaruh besar dengan ketergantungan yang sangat rendah, dan merupakan *Key driver* yang harus dikelola dengan baik, Pandemi Atau Kondisi Darurat (B6) juga sama berbengaruhnya dengan (B1) yang merupakan *Key driver* yang harus dikelola dengan baik. Perkembangan Teknologi Yang Cepat (B4), Peraturan Pemerintah Yang Baru (B5), dan Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien (B8) merupakan elemen yang memiliki pengaruh yang cukup besar, tetapi juga ketergantungan tinggi, Sehingga mereka berfungsi untuk sebagai menjaga keseimbangan sistem atau *mediator*.

Sedangkan sub elemen yang mendapatkan nilai *ranking* terendah ialah Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru (B2), dan Kecenderungan *Outsourcing* atau *In-House Training* (B10) yang merupakan elemen sangat bergantungan dengan elemen lain, Peran elemen ini lebih kepada hasil dari dinamika hubungan dalam sistem.

2. Berdasarkan analisis faktor keberhasilan dan penghambat penjualan PT. XYZ, Solusi strategis pemasaran yang diusulkan berfokus harus berfokus pada pengembangan kompetensi tenaga kerja sebagai elemen utama yang berpengaruh besar dengan ketergantungan rendah. Selain itu, peningkatan kualitas layanan yang konsisten dan optimalisasi sistem manajemen menjadi langkah strategis untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar. Perusahaan juga harus mampu merespons faktor eksternal seperti tekanan ekonomi global dan situasi pandemi yang memiliki dampak besar terhadap pasar. Fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan regulasi serta perkembangan teknologi sangat penting untuk memastikan bahwa layanan yang ditawarkan tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan klien. Perusahaan juga perlu menyusun strategi pemasaran yang memperkuat diferensiasi di tengah persaingan yang semakin ketat, dengan menawarkan layanan yang bernilai tambah dan solusi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan klien. Program berkelanjutan yang selama ini kurang mendapatkan perhatian juga perlu dioptimalkan untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Dengan pendekatan strategis yang holistik dan adaptif, PT. XYZ dapat meningkatkan daya saingnya dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di pasar yang dinamis.

6.2 Saran

Penelitian yang membandingkan *Intrepretive Stuctural Modelling* dengan metode strategis lainnya, seperti *Balanced Scorecard* atau *Six Sigma*, juga dapat memberikan wawasan baru mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing metode. Penelitian ini akan membuka pilihan strategi yang lebih beragam, yang dapat diterapkan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik perusahaan. Perbandingan antara penggunaan ISM dengan metode analisis lainnya yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor penghambat dalam strategi pemasaran, seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP) atau *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbandingan ini dapat memberikan wawasan tambahan tentang kelebihan dan

kekurangan masing-masing pendekatan, serta membantu perusahaan untuk memilih metode yang paling sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Adair, J. E. (2007). *Decision Making & Problem Solving Strategies*. Kogan Page Publishers, 2007.

Adinda, F., & Sriwana, I. K. (2024). Penerapan Interpretive Structural Modeling untuk Perancangan Kebijakan Persediaan (Studi Kasus Material Polysulfide Sealant pada PT Dirgantara Indonesia (Persero)). *Aerospace Engineering*, *1*(2), 11. https://doi.org/10.47134/aero.v1i2.2483

Anggraeni, V. B., & Iriani, I. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Produk Tikar Dengan Konsep 4P (Price, Product, Place, Promotion), Ahp (Analytical Hierarchy Process) Dan Topsis Di Cv. Xyz. In *Juminten* (Vol. 2, Issue 3, pp. 167–178). https://doi.org/10.33005/juminten.v2i3.281

Arsiwi, P., & Adi, P. W. (2020). Interpretive Structural Modelling Untuk Meningkatkan Daya Saing Rantai Pasok UKM Mina Indo Sejahtera. *Jurnal PASTI*, *14*(1). https://doi.org/10.22441/pasti.2020.v14i1.003

Asiva Noor Rachmayani. (2015). *Perilaku Konsumen Pengembangan Konsep Dan Praktek Dalam Pemasaran*.

Burhan, G. F., & Mansur, A. (2021). Marketing Strategy Planning Based on Customer Value. *PROZIMA (Productivity, Optimization and Manufacturing System Engineering)*, *4*(2), 29–40. https://doi.org/10.21070/prozima.v4i2.1309

Chen, W. K., Nalluri, V., Ma, S., Lin, M. M., & Lin, C. T. (2021). An exploration of the critical risk factors in sustainable telecom services: An analysis of indian telecom industries. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(2), 1–22. https://doi.org/10.3390/su13020445

Darmawan, A. K., Al Wajieh, M. W., Komarudin, A., Setyawan, M. B., Umam, B. A., & Rofiuddin, R. (2022). Analysis of The Critical Factors Influence Smart Regency Development with Interpretive Structural Modelling(ISM) Approach. *9th International Conference on ICT for Smart Society: Recover Together, Recover Stronger and Smarter Smartization, Governance and Collaboration, ICISS 2022 - Proceeding*, *415*. https://doi.org/10.1109/ICISS55894.2022.9915234

Gronroos, C. (2017). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic, 4th Edition*. John Wiley & Sons.

Guan, C., Dong, D., Shen, F., Gao, X., & Chen, L. (2022). Hierarchical Structure Model of Safety Risk Factors in New Coastal Towns: A Systematic Analysis Using the DEMATEL-ISM-SNA Method. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(17). https://doi.org/10.3390/ijerph191710496

Hardani, Ustiawaty, J., Andriani, H., Fatmi Utami, E., Rahmatul Istiqomah, R., Asri Fardani, R., Juliana Sukmana, D., & Hikmatul Auliya, N. (2020). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. In *Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu* (Issue Maret).

Hariyanto, A. S., & Prassetiyo, H. (2022). *Usulan Pemilihan Supplier Tepung Resin dengan Menggunakan Metode Interpretive Structural Modelling (ISM) dan Analytical Network Process (ANP) di CV Loveina Solid Surface*. 1–10.

Herjito, A., & Setiawan, D. (2021). Strategi Pengembangan Komoditas Pangan Menuju Ketahanan Pangan Nasional Dengan Pendekatan SWOT-ISM-BSC. *Rekayasa*, *14*(2), 159–167. https://doi.org/10.21107/rekayasa.v14i2.10864

Hora, S. C. (2004). Probability judgments for continuous quantities: Linear combinations and calibration. *Management Science*, *50*(5), 597–604. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0205

JASMINE, K. (2014). 済無No Title No Title No Title. In *Penambahan Natrium Benzoat Dan*

Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, 2009.

Kota, S., Mishra, R. P., Krishna Jasti, N. V., & Kale, S. (2021). Sustainable Production System Critical Success Factors: An Interpretive Structural Modelling approach. *Procedia CIRP*, *98*(March), 324–329. https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.111

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th, illust ed.). Pearson, 2012.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. British Library.

Kusniadji, S., & Tarumanagara, U. (2016). *Strategi Komunikasi Pemasaran Dalam Kegiatan Pemasaran Produk Consumer Goods (Studi Kasus Pada PT Expand Berlian Mulia Di Semarang)*. 83–98.

Lim, W. M., Kumar, S., Pandey, N., Verma, D., & Kumar, D. (2023). Evolution and trends in consumer behaviour: Insights from Journal of Consumer Behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, *22*(1), 217–232. https://doi.org/10.1002/cb.2118

Marimin, M. (2015). *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. *May*. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3743.2800

Mu'adzah, H. F. (2021). Pendekatan Metode Stuctural Equation Model (Sem) Untuk Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Minat Beli Ulang Pada Jasa Kurir. *Journal of Industrial Engineering and Technology*, *1*(2), 1–9. https://doi.org/10.24176/jointtech.v1i2.6515

Munawir, A., Nurhasanah, N., Rusdiyanto, E., & Naili Muna, S. U. (2022). Kebijakan Pemanfaatan Hutan Mangrove Berkelanjutan dengan Teknik Interpretative Structural Modeling di Taman Nasional Rawa Aopa, Sulawesi Tenggara. *Buletin Ilmiah Marina Sosial Ekonomi Kelautan Dan Perikanan*, *8*(2), 127. https://doi.org/10.15578/marina.v8i2.11693

Musran Munizu. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *12*(1), pp.33-41. http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17987

Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020). PEMODELAN STRUKTURAL FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DENGAN PENDEKATAN INTERPRETATIVE STRUKTURAL MODELING (ISM) PADA UKM YOGYAKARTA. *Journal GEEJ*, *7*(2), 28–39.

Primadasa, R., Tauhida, D., & Kusrini, E. (2023). Barriers Model of Social Sustainability in the Supply Chain: A Case in Palm Oil Industry from Emerging Economy. *AIP Conference Proceedings*, *2828*(1). https://doi.org/10.1063/5.0164768

Saxena, J. P., Sushil, & Vrat, P. (1992). Hierarchy and classification of program plan elements using interpretive structural modeling: A case study of energy conservation in the Indian cement industry. *Systems Practice*, *5*(6), 651–670. https://doi.org/10.1007/BF01083616

Sharma, H. D., Gupta, S., & Gupta, A. D. (1994). A structural approach to analysis of causes of system waste in the Indian economy. *Systems Research*, *11*(2), 17–41. https://doi.org/10.1002/sres.3850110203

Sugeng, Fitriani, & R. (2024). Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Bengkel Bandung Raya Seputih Banyak). *Sports Culture*, *15*(1), 72–86. https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta., 2013.

Suwarto, Suryadi, & P. (2024). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Pada Endorfin Coffee Di Kecamatan Metro Timur). *Sports Culture*, *15*(1), 72–86. https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6

Wakhyudi, T., Sayuti, M., & Karnadi, K. (2024). Analisis Mitigasi Risiko Kecelakaan Kerja Divisi AC pada Perusahaan Elektronik di Karawang dengan Menerapkan Metode HOR dan ISM. *Journal of Integrated System (JIS)*, *7*(1), 83–97.

Warfield, J. N. (1974). Developing Subsystem Matrices in Structural Modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, *SMC-4*(1), 74–80. https://doi.org/10.1109/TSMC.1974.5408523

Yusuf, M., Wijaya, M., Surya, R. A., & Taufik, I. (2021). *MDS-RAPS Teknik Analisis Keberlanjutan*. *April*, 1–204.

Zeithaml Valarie A., Bitter, M. J., & Dwayne D. Gembler. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Mcgraw-Hill Education.

LAMPIRAN



Lampiran Kuesioner

Data Peneliti :

Nama : Adhitia Yogantara

Lembaga Peneliti : Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model *Interpreative Structural Modeling* (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

KUESIONER WAWANCARA PAKAR

FAKTOR RISIKO PENURUNAN PENJUALAN

INTREPREATIVE STRUCTURAL MODELLING (ISM)

Data Wawancara Pakar

Hari/Tanggal : Selasa, 31 Desember 2024

Nama Pakar : Devinta Intania

Jabatan : Staf Marketing

Institusi : PT Expertindo

- **Petunjuk Umum**

Kuesioner ini merupakan salah satu metode pendekatan ISM dalam penyusunan Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ. Teknik ISM menggunakan pendekatan pakar dalam pengumpulan data, yang meliputi ; Elemen **Aktor, Kebutuhan,** dan **Kendala**.

- **Panduan Pengisian**

1. Simbol berikut (V, A, X, O) merupakan simbol penilaian terhadap variabel dan atribut yang dimaksudkan.

V	Elemen-i lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen-j
A	Elemen-j lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen- i
X	Kedua elemen i-j sama sama berpengaruh/mempengaruhi
O	Kedua elemen i-j sama sama tidak berpengaruh/mempengaruhi

2. Berilah tanda √ pada kotak berlabel (**V-A-X-O)** yang telah disediakan berdasarkan penilaian yang diberikan **;** misalnya anda menganggap bahwa **Elemen-i** lebih berpengaruh/mempengaruhi **Elemen-j**, maka sbb **:**

Elemen	**V**	**A**	**X**	**O**	**Elemen**
i	√				**j**

3. Jumlah pertanyaan N = n(n-1)/2

Identifikasi Elemen Kajian

A. Elemen Internal

A1	Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten
A2	Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
A3	Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
A4	Biaya Pelatihan Yang Tinggi
A5	Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
A6	Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
A7	Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
A8	Keterbatasan Platform Digital
A9	Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
A10	Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
A11	Penundaan Atau Keterlambatan Layanan

A12	Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

B. Faktor Eksternal

B1	Tekanan Ekonomi Global
B2	Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
B3	Perubahan Prefrensi Konsumen
B4	Perkembangan Teknologi Yang Cepat
B5	Peraturan Pemerintah Yang Baru
B6	Pandemi Atau Kondisi
B7	Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
B8	Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
B9	Standar Kualitas Meningkat
B10	Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
B11	Fluktasi Mata Uang

Lembar Pertanyaan

1. Menurut Bapak/Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Internal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
A1 Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten		√			A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
		√			A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
				√	A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
		√			A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan		√			A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
		√			A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
	√				A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu

Elemen	V	A	X	O	Elemen
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
		√			A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
		√			A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
		√			A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
			√		A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
	√				A8 Keterbatasan Platform Digital
	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
				√	A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
				√	A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal		√			A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
		√			A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
		√			A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital

Elemen	V	A	X	O	Elemen
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
				√	A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien	√				A8 Keterbatasan Platform Digital
	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A8 Keterbatasan Platform Digital	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah		√			A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

2. Menurut Bapak/Ibu Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Eksternal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B1Tekanan Ekonomi Global	√				B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
	√				B3 Perubahan Prefrensi Konsumen
	√				B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
			√		B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
	√				B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
	√				B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
	√				B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru		√			B3 Perubahan Prefrensi Konsumen

Elemen	V	A	X	O	Elemen
		√			B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
			√		B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
		√			B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
		√			B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B3 Perubahan Prefrensi Konsumen		√			B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
		√			B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
			√		B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
			√		B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
	√				B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat			√		B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
			√		B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar

Elemen	V	A	X	O	Elemen
			√		B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
			√		B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
	√				B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
	√				B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
			√		B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B6 Pandemi Atau Kondisi	√				B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
	√				B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
	√				B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
	√				B11 Fluktasi Mata Uang
B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
			√		B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien			√		B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B9 Standar Kualitas Meningkat	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training			√		B11 Fluktasi Mata Uang

Data Peneliti :

Nama : Adhitia Yogantara

Lembaga Peneliti : Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

KUESIONER WAWANCARA PAKAR

FAKTOR RISIKO PENURUNAN PENJUALAN

INTREPREATIVE STRUCTURAL MODELLING (ISM)

Data Wawancara Pakar

Hari/Tanggal : Rabu, 18 Desember 2024

Nama Pakar : Agung Prasetyo

Jabatan : Staf Marketing

Institusi : PT Expertindo

Petunjuk Umum

Kuesioner ini merupakan salah satu metode pendekatan ISM dalam penyusunan Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ. Teknik ISM menggunakan pendekatan pakar dalam pengumpulan data, yang meliputi ; Elemen **Aktor, Kebutuhan,** dan **Kendala**.

- **Panduan Pengisian**

1. Simbol berikut (V, A, X, O) merupakan simbol penilaian terhadap variabel dan atribut yang dimaksudkan.

V	Elemen-i lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen-j
A	Elemen-j lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen- i
X	Kedua elemen i-j sama sama berpengaruh/mempengaruhi
O	Kedua elemen i-j sama sama tidak berpengaruh/mempengaruhi

2. Berilah tanda √ pada kotak berlabel (**V-A-X-O)** yang telah disediakan berdasarkan penilaian yang diberikan **;** misalnya anda menganggap bahwa **Elemen-i** lebih berpengaruh/mempengaruhi **Elemen-j**, maka sbb **:**

Elemen	**V**	**A**	**X**	**O**	**Elemen**
i	√				**j**

3. Jumlah pertanyaan N = n(n-1)/2

- **Identifikasi Elemen Kajian**

A. Elemen Internal

A1	Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten
A2	Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
A3	Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
A4	Biaya Pelatihan Yang Tinggi
A5	Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
A6	Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
A7	Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
A8	Keterbatasan Platform Digital
A9	Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
A10	Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
A11	Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
A12	Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

B. Faktor Eksternal

B1	Tekanan Ekonomi Global
B2	Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
B3	Perubahan Prefrensi Konsumen
B4	Perkembangan Teknologi Yang Cepat
B5	Peraturan Pemerintah Yang Baru
B6	Pandemi Atau Kondisi
B7	Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
B8	Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
B9	Standar Kualitas Meningkat
B10	Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
B11	Fluktasi Mata Uang

Lembar Pertanyaan

1. Menurut Bapak/Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Internal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
A1 Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten				√	A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
			√		A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
				√	A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
			√		A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
			√		A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan				√	A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
		√			A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
				√	A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu

Elemen	V	A	X	O	Elemen
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
				√	A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
				√	A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
				√	A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
				√	A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
				√	A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
			√		A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal			√		A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
			√		A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
			√		A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
			√		A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu				√	A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
				√	A8 Keterbatasan Platform Digital

Elemen	V	A	X	O	Elemen
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
				√	A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A8 Keterbatasan Platform Digital	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

2. Menurut Bapak/Ibu Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Eksternal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B1Tekanan Ekonomi Global	√				B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
	√				B3 Perubahan Prefrensi Konsumen
			√		B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
			√		B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
			√		B6 Pandemi Atau Kondisi
				√	B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
				√	B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
	√				B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru	√				B3 Perubahan Prefrensi Konsumen

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
		√			B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
		√			B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B3 Perubahan Prefrensi Konsumen		√			B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
		√			B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
				√	B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
				√	B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat	√				B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
				√	B6 Pandemi Atau Kondisi
				√	B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar

Elemen	V	A	X	O	Elemen
				√	B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
				√	B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
	√				B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
				√	B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B6 Pandemi Atau Kondisi				√	B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
	√				B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
				√	B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar				√	B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
				√	B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien	√				B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B9 Standar Kualitas Meningkat				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training				√	B11 Fluktasi Mata Uang

Data Peneliti :

Nama : Adhitia Yogantara

Lembaga Peneliti : Universitas Islam Indonesia

Judul Penelitian : Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ

KUESIONER WAWANCARA PAKAR

FAKTOR RISIKO PENURUNAN PENJUALAN

INTREPREATIVE STRUCTURAL MODELLING (ISM)

Data Wawancara Pakar

Hari/Tanggal : Selasa, 7 Januari 2025

Nama Pakar : Khoirunnisa

Jabatan : Staf Marketing

Institusi : PT Expertindo

- **Petunjuk Umum**

Kuesioner ini merupakan salah satu metode pendekatan ISM dalam penyusunan Strategi Peningkatan Penjualan Dengan Mengidentifikasi Faktor Penghambat Marketing Dengan Model Interpreative Structural Modeling (ISM) Pada Perusahaan Jasa PT.XYZ. Teknik ISM menggunakan pendekatan pakar dalam pengumpulan data, yang meliputi ; Elemen **Aktor, Kebutuhan,** dan **Kendala**.

Panduan Pengisian

1. Simbol berikut (V, A, X, O) merupakan simbol penilaian terhadap variabel dan atribut yang dimaksudkan.

V	Elemen-i lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen-j
A	Elemen-j lebih berpengaruh/mempengaruhi …… elemen- i
X	Kedua elemen i-j sama sama berpengaruh/mempengaruhi
O	Kedua elemen i-j sama sama tidak berpengaruh/mempengaruhi

2. Berilah tanda √ pada kotak berlabel (**V-A-X-O)** yang telah disediakan berdasarkan penilaian yang diberikan **;** misalnya anda menganggap bahwa **Elemen-i** lebih berpengaruh/mempengaruhi **Elemen-j**, maka sbb **:**

Elemen	**V**	**A**	**X**	**O**	**Elemen**
i	√				**j**

3. Jumlah pertanyaan N = n(n-1)/2

Identifikasi Elemen Kajian

A. Elemen Internal

A1	Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten
A2	Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
A3	Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
A4	Biaya Pelatihan Yang Tinggi
A5	Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
A6	Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
A7	Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
A8	Keterbatasan Platform Digital
A9	Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
A10	Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah

A11	Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
A12	Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

B. Faktor Eksternal

B1	Tekanan Ekonomi Global
B2	Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
B3	Perubahan Prefrensi Konsumen
B4	Perkembangan Teknologi Yang Cepat
B5	Peraturan Pemerintah Yang Baru
B6	Pandemi Atau Kondisi
B7	Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
B8	Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
B9	Standar Kualitas Meningkat
B10	Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
B11	Fluktasi Mata Uang

Lembar Pertanyaan

1. Menurut Bapak/Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Internal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
A1 Kualitas Pelayanan Tidak Konsisten	√				A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan
			√		A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
	√				A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
			√		A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
		√			A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
		√			A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
			√		A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
			√		A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
		√			A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A2 Keterbatasan Inovasi Produk dan Layanan		√			A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja
				√	A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
				√	A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
	√				A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu

Elemen	V	A	X	O	Elemen
			√		A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
				√	A8 Keterbatasan Platform Digital
		√			A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
			√		A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A3 Keterbatasan Kompetensi Tenaga Kerja	√				A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi
	√				A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal
				√	A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
			√		A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
			√		A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A4 Biaya Pelatihan Yang Tinggi			√		A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
	√				A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
			√		A8 Keterbatasan Platform Digital
	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
		√			A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A5 Kinerja Tim Penjualan Yang Kurang Optimal			√		A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu
		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
	√				A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
			√		A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A6 Ketergantungan Pada Pasar Atau Klient Tertentu		√			A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien
	√				A8 Keterbatasan Platform Digital

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A7 Sistem Manajemen Yang Kurang Efesien	√				A8 Keterbatasan Platform Digital
				√	A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
	√				A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A8 Keterbatasan Platform Digital			√		A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback
		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A9 Kesulitan Dalam Menerapkan Feedback		√			A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah
				√	A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan

Elemen	V	A	X	O	Elemen
	√				A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A10 Kualitas Materi Pelatihan Yang Rendah	√				A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan
				√	A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan
A11 Penundaan Atau Keterlambatan Layanan		√			A12 Minimnya Penawaran Untuk Program Berkelanjutan

2. Menurut Bapak/Ibu Ibu Untuk Faktor Penghambat Marketing dan Penjualan di bidang *Eksternal, Bagaimana Keterkaitan antar elemen ?*

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B1Tekanan Ekonomi Global		√			B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru
		√			B3 Perubahan Prefrensi Konsumen
			√		B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
		√			B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
	√				B6 Pandemi Atau Kondisi
			√		B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
		√			B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B2 Persaingan Ketat Dengan Kompetitor Baru		√			B3 Perubahan Prefrensi Konsumen

Elemen	V	A	X	O	Elemen
			√		B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
				√	B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
		√			B6 Pandemi Atau Kondisi
		√			B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
			√		B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
		√			B11 Fluktasi Mata Uang
B3 Perubahan Prefrensi Konsumen	√				B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat
	√				B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
	√				B6 Pandemi Atau Kondisi
		√			B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
			√		B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
		√			B11 Fluktasi Mata Uang
B4 Perkembangan Teknologi Yang Cepat		√			B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru
	√				B6 Pandemi Atau Kondisi
			√		B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar

Elemen	V	A	X	O	Elemen
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
		√			B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang
B5 Peraturan Pemerintah Yang Baru			√		B6 Pandemi Atau Kondisi
	√				B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
			√		B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B6 Pandemi Atau Kondisi		√			B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar
		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B7 Keterbatasan Dalam Analisis Data Pasar		√			B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien
		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
				√	B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
				√	B11 Fluktasi Mata Uang

Elemen	V	A	X	O	Elemen
B8 Perubahan Kebijakan Perusahaan Klien		√			B9 Standar Kualitas Meningkat
	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
			√		B11 Fluktasi Mata Uang
B9 Standar Kualitas Meningkat	√				B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training
	√				B11 Fluktasi Mata Uang
B10 Kecenderungan Outsourcing atau In-House Training				√	B11 Fluktasi Mata Uang