



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA  
DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO  
DI KABUPATEN JEMBER**

THE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY IN THE WEDDING  
DECORATION COMPANY UD. SARWO NUGROHO IN JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh :

AYUL KUSUMA CAESARNINGTYAS

NIM. 140810201003

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2018**



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA  
DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO  
DI KABUPATEN JEMBER**

THE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY IN THE WEDDING  
DECORATION COMPANY UD. SARWO NUGROHO IN JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

AYUL KUSUMA CAESARNINGTYAS

NIM. 140810201003

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2018**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Ayul Kusuma Caesarningtyas  
NIM : 140810201003  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran  
Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA  
DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN  
JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 13 Februari 2018

Yang Menyatakan,

Materai

Ayul Kusuma Caesarningtyas

NIM : 140810201003

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
USAHA JASA DEKORASI PERNIKAHAN  
UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN  
JEMBER  
Nama Mahasiswa : Ayul Kusuma Caesarningtyas  
Nomor Induk Mahasiswa : 140810201003  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran  
Disetujui Tanggal : 13 Februari 2018

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs.Adi Prasodjo, M.P.  
NIP. 195505161987031001

Dr.Handriyono, M.Si.  
NIP. 196208021990021001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1- Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E.,M.M.  
NIP. 19780525003122002

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI  
PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama Mahasiswa : Ayul Kusuma Caesarningtyas**

**NIM : 140810201003**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

**22 Februari 2018**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. : (.....)**  
**NIP. 19780525003122002**

**Sekretaris : N. Ari Subagio, S.E., M.Si. : (.....)**  
**NIP. 197311092000031002**

**Anggota : Dra. Susanti Prasetiyaningtyas, M.Si. : (.....)**  
**NIP. 196609181992032002**

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

4 X 6

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.**  
**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Robbil `Alamin atas berkat rahmat Allah S.W.T, maka selesailah tugas dan tanggung jawab sebagai mahasiswa. Saya persembahkan sebagai bentuk pengabdian, hormat dan ungkapan terima kasih saya kepada :

1. Kedua orang tua saya Papa Suwandi dan Mama Wiwik Retnaningsih yang selalu tulus memberikan doa dan dukungan.
2. Dosen skripsi pembimbing Bapak Drs.Adi Prasodjo, M.P. dan Bapak Dr.Handriyono, M.Si. yang selalu sabar membimbing saya hingga skripsi ini dapat diselesaikan secara maksimal.
3. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah bersedia dengan ikhlas untuk memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi saya untuk terus menggali ilmu dan berjuang hingga sukses.
4. Keluarga besar saya serta semua orang yang selama ini telah membantu, mendoa'kan, dan memberikan dorongan semangat kepada saya.
5. Almamater yang kebanggaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

Teruslah berlari mengejar mimpimu, hingga suara cemoohan itu berubah menjadi tepuk tangan.

-Ayul Kusuma Caesarningtyas-

Kepribadian bukan kewajiban yang harus dipertanggung jawabkan, tapi hak untuk diperjuangkan.

-Deddy Corbuzier-

Orang-orang yang berhenti belajar akan menjadi pemilik masa lalu. Orang-orang yang masih terus belajar, akan menjadi milik masa depan.

-Mario Teguh-



## RINGKASAN

### **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER;**

Ayul Kusuma Caesarningtyas; 140810201003; 112 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

UD. Sarwo Nugroho berada di kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember. Perusahaan jasa dekorasi ini memiliki produk yang begitu beragam dan tentunya memiliki harga yang terjangkau. UD. Sarwo Nugroho merupakan perusahaan jasa dekorasi yang berdiri sejak tahun 1990 memiliki peningkatan jumlah pelanggan setiap tahunnya yang ditunjang dengan pembaruan properti dan macam bunga yang ditawarkan. Namun, upaya promosi yang masih belum maksimal dan tidak memiliki SDM khusus di bagian pemasaran sebagai penunjangnya.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menentukan perumusan prioritas strategi pemasaran UD. Sarwo Nugroho yang tepat dan efektif agar memiliki keunggulan kompetitif di bidang bisnis. Jenis penelitian yang digunakan adalah *action research* dimana penelitian ini menggambarkan mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi dengan melakukan perubahan dengan tujuan perbaikan. Gambaran tersebut mengenai kondisi objek baik internal maupun eksternal secara alamiah dan objektif dengan menggunakan Tahap Input (Matriks IFAS, Matriks EFAS), Tahap Pencocokan (Matriks Internal – Eksternal), Tahap Implementasi (Matriks SWOT).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari Analisis SWOT, yang menggunakan Matriks EFAS, matriks IFAS, Matriks SWOT, dan Matriks IE (Internal-Eksternal), faktor eksternal dengan skor tertinggi yang mempengaruhi perkembangan UD. Sarwo Nugroho adalah faktor peluang yaitu memiliki konsumen loyal, sedangkan ancaman tertinggi yaitu persaingan di kabupaten Jember. Faktor internal dengan skor tertinggi adalah faktor kekuatan yaitu harga fleksibel, sedangkan kelemahan dari UD. Sarwo Nugroho adalah promosi kurang. Hasil analisis data pada tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks internal-eksternal dan analisis SWOT menunjukkan bahwa UD. Sarwo Nugroho berada pada sel V, dimana sel V digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan mempertahankan, maka strategi yang tepat untuk UD. Sarwo Nugroho ini adalah strategi pengembangan produk.



## SUMMARY

**THE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY IN THE WEDDING DECORATION COMPANY UD. SARWO NUGROHO IN JEMBER;** Ayul Kusuma Caesarningtyas; 140810201003; 112 Pages; Department of Management; Faculty of Economics and Business; University of Jember.

UD. Sarwo Nugroho is located in Kaliwates district, Jember. This decoration service company has a product that is so diverse and certainly has an affordable price. UD. Sarwo Nugroho is a decoration service company that was established since 1990 has an increasing number of customers every year which is supported by the renewal of property and kinds of flowers offered. However, promotional efforts that are still not maximized and do not have specialized human resources in the marketing as a supporter.

The purpose of this research is to know and determine the priority formulation of UD. Sarwo Nugroho marketing strategy is correct and effective in order to have a competitive advantage in the business field. The type of research used is a research action where this study illustrates, describes, interpret and explain a situation by making changes with the aim of improvement. The illustrates of the object's internal and external conditions is naturally and objectively using Input Stage (IFAS Matrix, EFAS Matrix), Matching Stage (Internal-External Matrix), Implementation Stage (SWOT Matrix).

The results show that from the SWOT Analysis, which uses the EFAS Matrix, IFAS matrix, SWOT Matrix, and IE Matrix (Internal-External), external factors with the highest score affecting UD. Sarwo Nugroho development is an opportunity factor that has a loyal consumer, while the highest threat is competition in Jember city. Internal factor with highest score is the strength factor that is the price of affordable decoration, while the weakness of UD. Sarwo Nugroho is not yet doing the maximum promotion. The results of data analysis at matching stage by using internal-external matrix and SWOT analysis show that UD. Sarwo Nugroho is in cell V, where V cells are described as growing and maintaining conditions, then the right strategy for UD. Sarwo Nugroho is a product development strategy.

## PRAKATA

Alhamdulillah segala puji syukur kehadirat Allah S.W.T, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Dekorasi Pernikahan UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten Jember” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penulis menyadari bahwa tidak sepenuhnya bisa bekerja sendiri tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan, bantuan. Dan pelayanan yang telah diberikan demi kelancaran penyelesaian skripsi ini, terutama kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Adi Prasodjo, M.P. selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Handriyono, M.Si. selaku pembimbing II yang sudah memberikan waktu, pemikiran, semangat, dan juga nasihat yang sangat bermanfaat.
4. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku ketua penguji.
5. Bapak N. Ari Subagio, S.E., M.Si. selaku sekretaris penguji.
6. Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtiyas, M.Si. selaku anggota penguji.
7. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Orang tua saya tercinta Papa Suwandi dan Mama Wiwik, dan Kakak-kakak saya yang tersayang Neny Anugrah Sari dan Anindita Dwi Respita. Terima kasih atas segala doa, perjuangan dan kasih sayang yang telah diberikan dengan setulus hati. Skripsi ini hadiah prestasi dariku untuk kalian.

9. Firdaus Hidayatul Iman, seseorang yang sangat penting di hidup saya. Terima kasih telah memberikan doa yang tulus, terus mendukung dalam suka maupun duka, menemani, dan memberikan semangat yang tak ada hentinya.
10. Bapak Ir.Y.A. Sukar selaku pemilik perusahaan UD. Sarwo Nugroho, Bapak Antonius selaku manajer perusahaan UD. Sarwo Nugroho dan semua karyawan UD. Sarwo Nugroho yang turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman Geng Bwk (Desinta, Shelly, Devita, Hesti, Hevi, Aynun, Citra, Cimeng) yang selalu memberikan semangat dan motivasi satu sama lain.
12. Teman-teman CL (Fakhi, Rusdi, Tutus) yang selalu menghibur penulis disaat penulis mulai jenuh dengan segala aktivitas tugas akhir.
13. Sahabat (Galih, Dhanis, Delina, Barok, Risdi, Ririt, Debby, Taqul, Reza) yang sudah saya anggap sebagai saudara di jember, terima kasih sudah tulus menyayangi saya seperti adek kalian sendiri.
14. Teman seperjuangan saya (Maria, Novia, Dyah, Irma, Tyas, Deffi)
15. Teman kerja di perusahaan DR.Skinwhite (Bunda rere, Ayah Dito, Puput, Ninis, Maria, Damas, Mami) yang telah memberikan banyak ilmu tentang bisnis dan membuat saya menjadi pribadi yang lebih bertanggung jawab dan mandiri.
16. Dan keluarga besar Fadhil dan keluarga besar Sudirman yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tak ada hentinya.
17. Semua pihak yang tidak mampu saya sebutkan satu persatu yang membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Penulis,

Jember 13 Februari 2018



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA  
DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO  
DI KABUPATEN JEMBER**

THE ANALYSIS OF MARKETING STRATEGY IN THE WEDDING  
DECORATION COMPANY UD. SARWO NUGROHO IN JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh :

AYUL KUSUMA CAESARNINGTYAS

NIM. 140810201003

**Dosen Pembimbing I : Drs.Adi Prasodjo, M.P.**

**Dosen Pembimbing II : Dr. Handriyono, M.Si.**

**DAFTAR ISI**

|   |              |
|---|--------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>  | <b>i</b>     |
| <b>HALAMAN SAMPUL DALAM.....</b>  | <b>ii</b>    |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>  | <b>iii</b>   |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>  | <b>iv</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>  | <b>v</b>     |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>   | <b>vi</b>    |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>  | <b>vii</b>   |
| <b>RINGKASAN .....</b>  | <b>viii</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>  | <b>ix</b>    |
| <b>PRAKATA .....</b>  | <b>x</b>     |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>  | <b>xiii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>  | <b>xvi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>   | <b>xvii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>  | <b>xviii</b> |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>   |              |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....   | 1            |
| 1.2 Perumusan Masalah .....   | 5            |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 6            |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....  | 6            |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>  |              |
| 2.1. Landasan Teori .....   | 7            |
| 2.1.1 Esensi Strategi Pemasaran Dalam Menunjang Organisasi Bisnis ..... | 7            |
| 2.1.2 Proses Manajemen Strategi .....                                   | 11           |
| 2.1.3 Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan Strategi .....            | 15           |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....  | 24           |
| 2.3 Kerangka Konsep Berfikir .....                                      | 26           |



**BAB 3. METODE PENELITIAN**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Rancangan Penelitian .....                                  | 28 |
| 3.2 Informan Penelitian .....                                   | 28 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                                 | 30 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data .....                               | 31 |
| 3.5 Instrumen Penelitian .....                                  | 31 |
| 3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....                   | 31 |
| 3.6.1 Tahap Input .....   | 32 |
| 3.6.2 Tahap Pencocokan .....                                    | 33 |
| 3.6.3 Diskusi Antara Peneliti dan Owner UD. Sarwo Nugroho ..... | 36 |
| 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah .....                            | 37 |

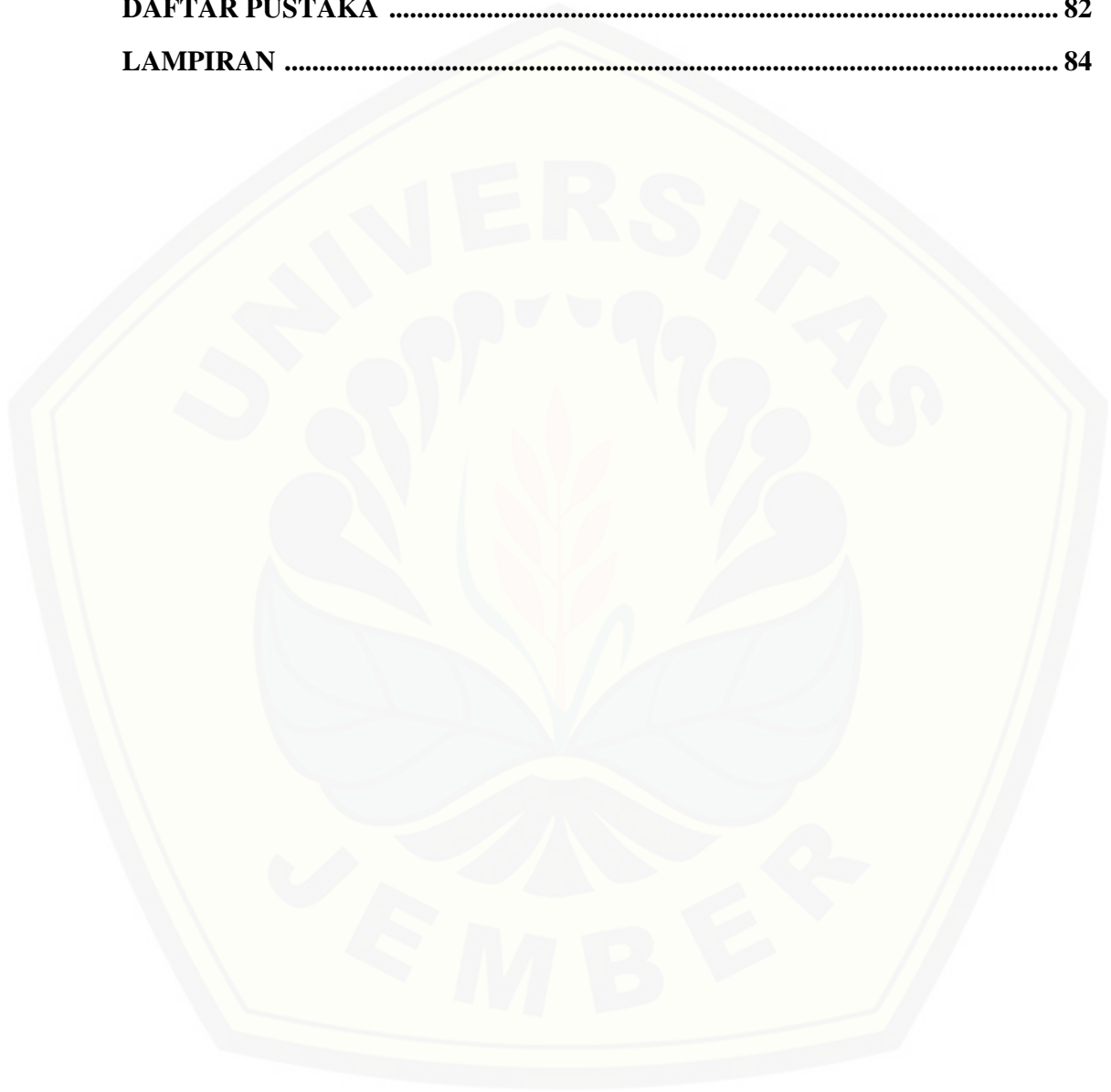
**BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....   | 39 |
| 4.1.1 Sejarah UD. Sarwo Nugroho .....  | 39 |
| 4.1.2 Lokasi Perusahaan UD. Sarwo Nugroho .....                              | 40 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi UD. Sarwo Nugroho .....                            | 40 |
| 4.1.4 Kinerja UD. Sarwo Nugroho .....  | 43 |
| 4.2 Analisis Data .....  | 45 |
| 4.2.1 Analisis Faktor Internal dan Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan ..... | 45 |
| 4.2.2 Analisis Faktor Eksternal dan Identifikasi Peluang dan Ancaman .....   | 56 |
| 4.3 Hasil Analisis Data .....  | 64 |
| 4.3.1 Penentuan Matriks IFAS .....   | 64 |
| 4.3.2 Penentuan Matriks EFAS .....   | 66 |
| 4.3.3 Penentuan Matriks Internal-Eksternal .....                             | 67 |
| 4.3.4 Penentuan Matriks SWOT .....   | 69 |
| 4.3.5 Penentuan Strategi Pemasaran .....                                     | 72 |
| 4.4 Pembahasan atas Hasil Penelitian .....                                   | 73 |
| 4.5 Keterbatasan Penelitian .....  | 78 |



**BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| 5.1 Kesimpulan .....        | 79        |
| 5.2 Saran .....             | 80        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>82</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>       | <b>84</b> |

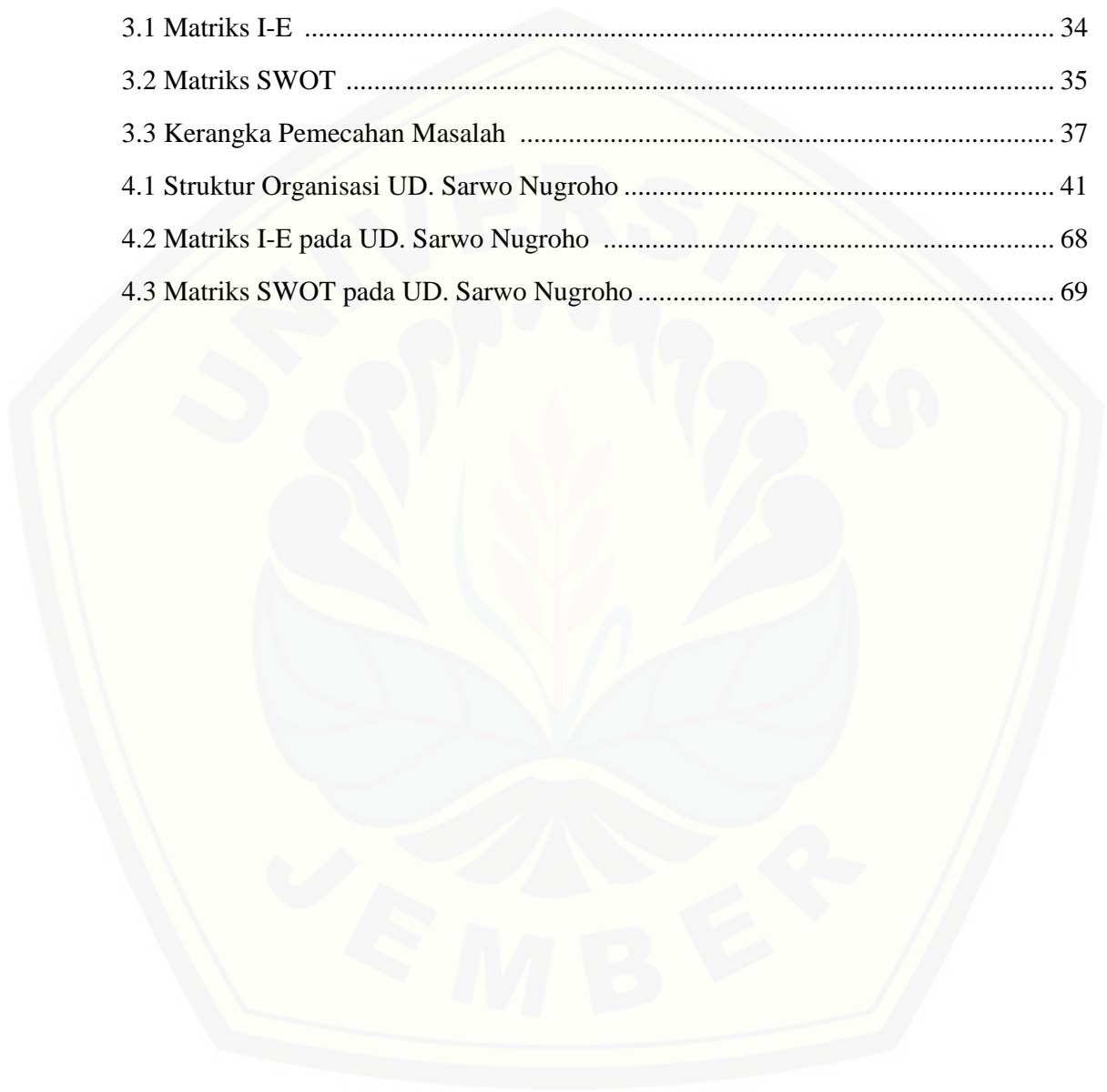


**DAFTAR TABEL**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Data Permintaan UD. Sarwo Nugroho selama 1 Tahun .....            | 3  |
| 1.2 Beberapa Perusahaan Dekorasi di Kabupaten Jember .....            | 4  |
| 2.1 Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan Strategi .....            | 17 |
| 2.2 Matriks EFAS .....  | 19 |
| 2.3 Matriks IFAS .....  | 21 |
| 2.4 Penilaian Bobot pada Analisis EFAS dan IFAS .....                 | 22 |
| 2.5 Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman ..... | 22 |
| 4.1 Daftar Harga Paket UD. Sarwo Nugroho.....                         | 49 |
| 4.2 Daftar Kendaraan Operasional UD. Sarwo Nugroho .....              | 51 |
| 4.3 Matriks IFAS UD. Sarwo Nugroho .....                              | 65 |
| 4.4 Matriks EFAS UD. Sarwo Nugroho .....                              | 66 |

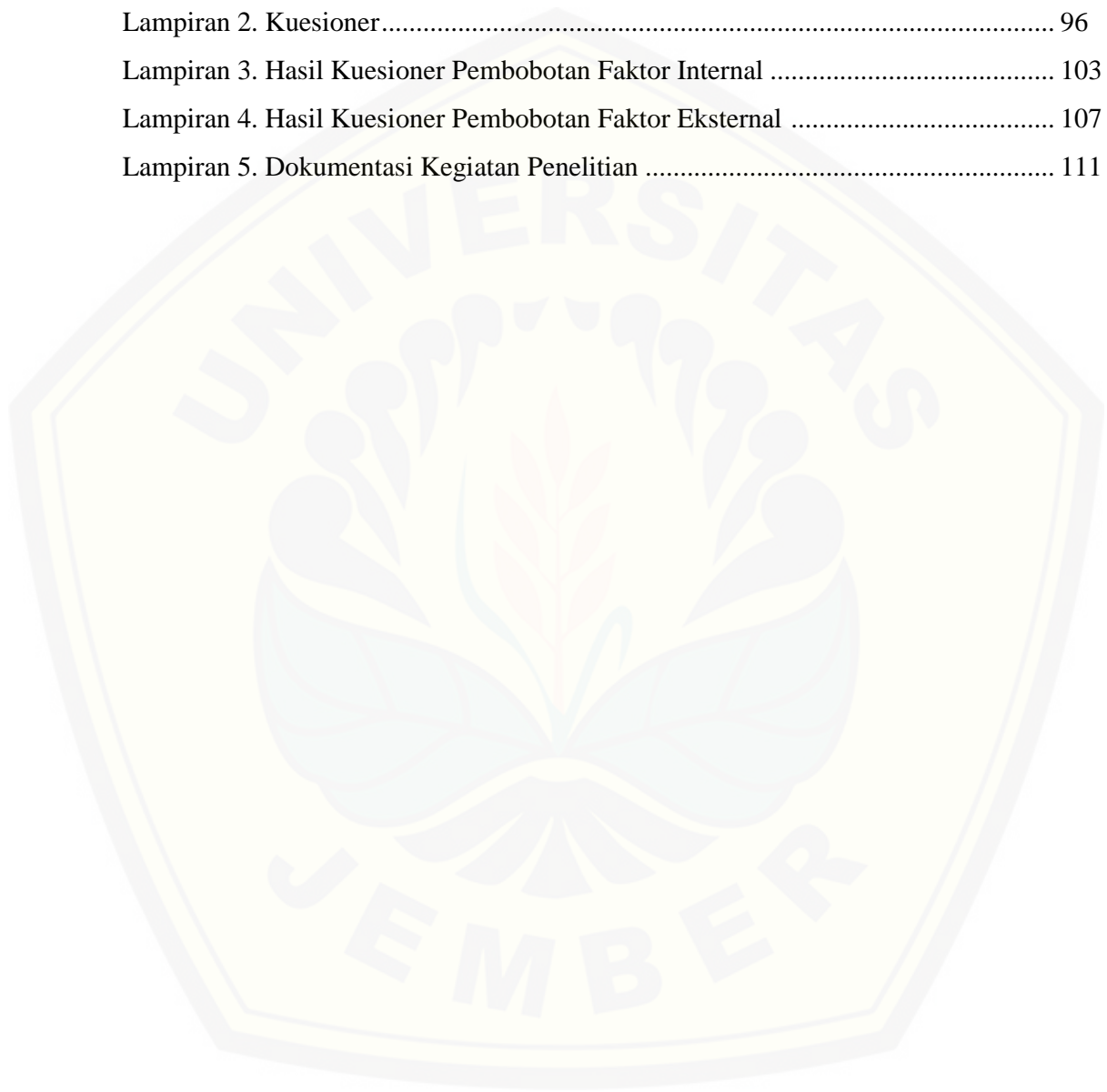
**DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Kerangka Konsep Berfikir .....              | 27 |
| 3.1 Matriks I-E .....                           | 34 |
| 3.2 Matriks SWOT .....                          | 35 |
| 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah .....            | 37 |
| 4.1 Struktur Organisasi UD. Sarwo Nugroho ..... | 41 |
| 4.2 Matriks I-E pada UD. Sarwo Nugroho .....    | 68 |
| 4.3 Matriks SWOT pada UD. Sarwo Nugroho .....   | 69 |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1. Transkrip Wawancara .....                         | 84  |
| Lampiran 2. Kuesioner .....                                   | 96  |
| Lampiran 3. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Internal .....  | 103 |
| Lampiran 4. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal ..... | 107 |
| Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan Penelitian .....             | 111 |



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi, seluruh dunia telah mengenal apa itu sebuah pesta. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pesta merupakan suatu acara sosial yang dimaksudkan sebagai perayaan, dengan perjamuan makan dan minum dengan suasana yang sangat meriah. Baik yang bertujuan untuk merayakan atau memperingati suatu hal ataupun hanya sebagai bentuk hiburan semata. Suatu pesta tidak selalu berupa acara perayaan dengan sajian makanan dan minuman, namun bisa saja dengan acara perayaan yang melibatkan banyak orang. Pesta dapat bersifat keagamaan atau berkaitan dengan musim, pada tingkat yang lebih terbatas, berkaitan dengan acara pribadi atau juga memperingati atau merayakan suatu peristiwa khusus.

Indonesia adalah negara yang masyarakatnya identik dengan berbagai macam pesta, salah satunya adalah pesta pernikahan. Menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 1974 (Pasal 1), pernikahan diartikan sebagai ikatan lahir dan batin antara seorang pria dengan seorang wanita sebagai suami dan istri dengan tujuan membentuk keluarga (rumah tangga) yang bahagia lahir maupun batin dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Pernikahan adalah momen penting sekali seumur hidup, dan siapapun ingin tampilkan yang terbaik. Semua pasangan pasti memimpikan acara pernikahan yang sempurna dan berkesan.

Dahulu acara pernikahan hanya berfokus pada menu makanan untuk para tamu. Namun pada saat ini, acara pernikahan adalah sebuah pesta yang dianggap spesial bagi pasangan pengantin yang terdiri dari berbagai aspek yaitu gedung, dekorasi, katering, salon, bridal, *sound system*, *lighting*, *effect*, foto, video, roti pengantin, mobil pengantin, MC (*master of ceremony*), *entertainment*, souvenir, dan *wedding organizer* sehingga menjadi harmonisasi pesta pernikahan yang indah.

Dekorasi memegang peranan penting karena tanpa adanya dekorasi maka acara yang dilakukan tidak akan hidup karena tidak tercipta nuansa yang membuat acara tersebut berbeda dibandingkan acara biasanya. Pada zaman sekarang ini

konsumen tidak lagi hanya menganggap dekorasi sebagai salah satu media untuk memperindah ruangan maupun menciptakan suasana/nuansa dalam suatu acara, melainkan dekorasi sudah mulai dianggap sebagai salah satu media yang dapat membantu mengangkat tingkat gengsi dari suatu acara. Semakin meriah dekorasinya maka akan dapat membantu terciptanya efek-efek positif yang akan mempengaruhi emosional para tamu yang hadir.

Berdasarkan uraian tersebut ada peluang usaha yang menjanjikan, salah satunya ialah UD. Sarwo Nugroho yang membuka usaha bidang jasa dekorasi pesta, seperti pernikahan, pertunangan, ulang tahun, kelahiran anak, upacara, dan lain-lain. UD. Sarwo Nugroho didirikan oleh Bapak Ir. Y. A. Sukar. Usaha ini bertempat di Jalan Hayam Wuruk XIX/177 Jember sebagai Pusat operasionalnya. Perusahaan ini telah menerima jasa dekorasi tidak hanya di kabupaten Jember saja, melainkan di berbagai kota lainnya seperti Banyuwangi, Situbondo, Bondowoso, Lumajang, Malang, bahkan pada saat pemerintahan presiden Bapak Susilo Bambang Yudhoyono pada saat memperingati HUT RI, UD. Sarwo ini diberi kepercayaan untuk mendekorasi lapangan upacara di Istana Merdeka.

Hal menarik dari UD. Sarwo Nugroho ini adalah memiliki kegiatan yang bernama "*Create your decoration*" yaitu konsumen dapat mendesain sendiri tata letak dari dekorasi pernikahan yang akan dilaksanakan, menentukan jenis bunga yang akan di pasang, warna dekorasi, model kursi pelaminan, serta pernik yang akan dipasang menurut kreatifitas konsumen dan selera konsumen sehingga dekorasi yang dipasang dan ditata sesuai dengan kebutuhan serta keinginan konsumen. Metode ini yang membuat UD. Sarwo Nugroho lebih menarik dibanding dengan perusahaan lain yang ada pada bidang yang sama di kabupaten Jember. Selain adanya konsep "*Create your decoration*", perusahaan UD. Sarwo Nugroho mempunyai produk bunga yang sangat beragam dan memiliki standar kualitas tinggi dikarenakan hasil bunga yang didapat untuk dekorasi tersebut adalah hasil kebun bunga yang ditanam dan dirawat oleh petani professional di kota Malang dengan suhu yang mendukung kesuburan dari bunga tersebut.

Pesta memang sangat melekat pada budaya Masyarakat Bangsa Indonesia. Namun tak menutup kemungkinan, kebudayaan atau adat yang ada di Indonesia



menganggap bahwa terdapat bulan tertentu yang merupakan bulan baik untuk melaksanakan sebuah pesta khususnya pernikahan. Berikut ini adalah data permintaan pada UD. Sarwo Nugroho selama 1 tahun periode Januari 2017 – Desember 2017 tertera pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Data Permintaan UD. Sarwo Nugroho selama 1 Tahun**

|     | Bulan     | $\Sigma$ Komposisi | Total Omset Setahun    |
|-----|-----------|--------------------|------------------------|
| 1.  | Januari   | 3                  | Rp.<br>1.046.000.000,- |
| 2.  | Februari  | 5                  |                        |
| 3.  | Maret     | 4                  |                        |
| 4.  | April     | 2                  |                        |
| 5.  | Mei       | 3                  |                        |
| 6.  | Juni      | -                  |                        |
| 7.  | Juli      | 4                  |                        |
| 8.  | Agustus   | 8                  |                        |
| 9.  | September | 9                  |                        |
| 10. | Oktober   | -                  |                        |
| 11. | November  | 6                  |                        |
| 12. | Desember  | 4                  |                        |

**Sumber : UD. Sarwo Nugroho Jember 2017**

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa selama setahun ini pendapatan perusahaan tidak stabil dikarenakan terdapat bulan-bulan yang tidak diperbolehkan untuk melaksanakan ritual pernikahan. Perusahaan mencapai target tertinggi pada bulan Agustus dan September dikarenakan pada bulan tersebut menurut masyarakat Jawa merupakan bulan Besar (bulan baik) dalam menjalankan ritual pernikahan yang jatuh pada Bulan Dzulhijjah. Sedangkan pada bulan Juni dan Oktober tidak ada permintaan yang masuk ke perusahaan di karenakan bulan tersebut merupakan bulan Ramadhan dan bulan Muharram (bulan Suro) dimana menurut masyarakat Jawa bulan ini merupakan bulan pantangan yang tidak disarankan untuk menjalankan ritual pernikahan. Kepercayaan yang dianut masyarakat Jawa berpatokan pada primbon dimana terdapat buku primbon yang berjudul Kitab Primbon Betal Jemur Adammkna halaman 21 yang membahas tentang bulan baik untuk ritual pernikahan. Oleh

sebab itu bidang usaha jasa yang dilakukan oleh UD. Sarwo Nugroho termasuk dalam kategori usaha musiman.

UD. Sarwo Nugroho merupakan usaha yang bergerak di bidang dekorasi yang memiliki permasalahan dalam menyikapi persaingan antar pengusaha dekorasi yang sangat pesat di kabupaten jember. Jika suatu bisnis berkembang dengan baik maka akan menarik pihak lain untuk turut serta masuk dalam bidang usaha tersebut. Hal ini juga terjadi pada usaha dekorasi yang ditandai dengan banyaknya perusahaan yang masuk dalam bisnis ini. Jenis usaha sejenis dan yang merupakan beberapa pesaing menurut data dari Ikatan Perangkai Bunga Indonesia bagi UD. Sarwo Nugroho di kota Jember dapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Beberapa Perusahaan Dekorasi di Kabupaten Jember**

| No  | Nama Perusahaan             |
|-----|-----------------------------|
| 1.  | Yuli's catering             |
| 2.  | Niara Wedding Decoration    |
| 3.  | Sanggar Rias Tiara          |
| 4.  | Tiara Dekorasi Abadi        |
| 5.  | Kharisma Kuning             |
| 6.  | DBL Florist                 |
| 7.  | Glamours Wedding Decoration |
| 8.  | Dewi Ratih                  |
| 9.  | Sun Flowers                 |
| 10. | Rid's Decor                 |

**Sumber : Ikatan Perangkai Bunga Indonesia cabang Jember 2017**

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa usaha dekorasi pernikahan merupakan usaha yang diminati karena perubahan gaya hidup masyarakat itu sendiri. Tingginya persaingan usaha dapat mempengaruhi kinerja bisnis dan sekaligus akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Di samping itu adanya

persaingan mengakibatkan calon pengguna jasa harus lebih selektif dalam memilih jasa dekorasi yang handal dan dapat dipercaya.

Agar bisnis ini lebih kompetitif serta dapat meraih target pasar, pelaku bisnis jasa dekorasi perlu menyusun strategi pemasaran yang tepat dalam mempertahankan posisi pasar melalui pendekatan yang sistematis. Salah satunya dengan melalui pendekatan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Pendekatan SWOT digunakan sebagai metode dalam penelitian ini karena memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan pendekatan yang lain. Dengan menggunakan Analisis SWOT, maka dapat diketahui situasi bisnis jasa ini untuk memprediksi rencana masa depan usaha dari UD. Sarwo Nugroho yang akan diteliti pada skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Dekorasi Pernikahan UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten Jember**”

## 1.2 Rumusan Masalah

*Trend* bisnis dekorasi dikalangan masyarakat di Kabupaten Jember semakin terlihat dengan adanya kemeriahan di setiap pernikahan. Karena peluang tinggi yang menjanjikan dengan mengikuti *trend* masa kini untuk membuka usaha jasa yang sejenis membuat persaingan di Jember semakin ketat. Status usaha UD. Sarwo Nugroho yang masih tergolong dalam bisnis musiman (permintaan meningkat pada waktu tertentu) dimana permintaan meningkat pada bulan-bulan baik tertentu menurut masyarakat Jawa.

Selain itu, UD. Sarwo Nugroho hingga saat ini belum memiliki strategi utama untuk perusahaannya yang diketahui oleh semua pengelola perusahaan sehingga kurang persiapan untuk melawan ancaman yang kemungkinan akan datang dari waktu ke waktu dan mempengaruhi penjualan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus menyusun sebuah strategi pemasaran yang tepat agar mampu bersaing dengan perusahaan lain di bidang yang sama di Kabupaten Jember dan agar tetap berjaya tanpa harus melihat waktu dan musim.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT pada usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten Jember?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun di atas, penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT pada usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan Usaha Jasa Dekorasi Ud. Sarwo Nugroho  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak pengelola perusahaan dalam mengembangkan usaha jasa dekorasi pernikahan tersebut.
2. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan  
Untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen strategi terkait dengan strategi pemasaran di bidang jasa khususnya untuk jasa dekorasi dengan menggunakan analisis SWOT.
3. Bagi peneliti lanjutan  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi peneliti lanjutan mengenai strategi pemasaran usaha jasa dan manajemen strategi.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Esensi Strategi Pemasaran Jasa dalam Menunjang Organisasi Bisnis

Buchari (2016:241) menjelaskan tentang sesuatu yang disalurkan oleh produsen, bukan benda-benda berwujud saja, tapi juga jasa-jasa. Sifat perusahaan yang menghasilkan jasa ialah bahwa jasa itu tidak bisa ditimbun, atau ditumpuk dalam gudang, seperti barang-barang lainnya sambil saat menunggu penjualan. Jasa adalah sesuatu yang diidentifikasi secara terpisah tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak. Valarie A. Zeithaml dan Mary Jo Bitner (2000:3) memaparkan bahwa jasa merupakan semua kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat yang bersifat tidak berwujud.

Dalam bisnis jasa tentunya memerlukan sebuah tindakan pemasaran. Menurut Kotler (2000:9) pemasaran adalah suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Freedy Rangkuti (2001:48) memaparkan bahwa pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas. Produk yang dipasarkan agar dapat memasuki pasar sasaran maka oleh pemasar digunakan alat atau instrumen yang dikenal dengan bauran pemasaran. Bauran pemasaran yang dipilih harus disesuaikan dengan karakteristik pasar sarannya. Jika pasar sarannya adalah orang yang berpenghasilan tinggi, mungkin produk yang harus di kembangkan adalah produk spesial dengan harga tinggi, didistribusikan secara terbatas, dan dipromosikan melalui media bergengsi tinggi.



Buchari (2016:242) mengatakan bahwa selama ini, pemasaran jasa masih belum begitu diperhatikan tetapi melihat banyaknya jumlah uang yang dibelanjakan untuk membeli jasa tersebut, maka produsen jasa mulai memberi perhatian khusus. Hal ini ditambah pula dengan tingkat persaingan yang mulai ketat diantara para penghasil jasa. Dikatakan oleh Dan Steinhoff dalam Buchari (2016:243) bahwa bahan baku jasa adalah orang. Dengan demikian faktor orang sangat penting dalam bisnis jasa, meskipun masih banyak faktor penunjang lainnya, seperti peralatan canggih, bersih, akurat, dan sebagainya.

Terdapat konsep mutakhir tentang pemasaran yang diungkapkan Hermawan Kartajaya (2002:11) yaitu sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan values dari satu inisiator kepada stakeholdersnya. Landasan filosofis yang mendasari definisi diatas dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan nilai dari pemasaran itu sendiri. Visinya ialah bahwa pemasaran harus menjadi suatu konsep bisnis, strategis yang dapat memberi kepuasan berkelanjutan, bukan kepuasan sesaat untuk tiga stakeholder utama yaitu konsumen, karyawan, dan pemilik. Didalam lembaga pendidikan contohnya kepuasan harus diutamakan bagi tiga komponen yaitu siswa, guru dan pemilik (pemerintah/yayasan). Misinya ialah pemasaran akan menjadi jiwa, bukan sekedar salah satu anggota atau bagian saja dalam lembaga yang harus aktif dalam marketing, tetapi semua lini harus menjadi pemasar ulung, semua harus merasa terpanggil mencapai tujuan lembaga yaitu memberi kepuasan. Nilainya ialah jaga merek, agar lebih melekat di hati konsumen, setiap orang dalam lembaga harus merasa terlibat dalam proses pemuasan konsumen. Karyawan bukan sebagai petugas saja perpanjangan tangan dari atasan, tapi semua karyawan harus mampu menambah nilai terhadap kepuasan konsumen.

Untuk merealisasikan kepuasan dan loyalitas ini maka dibutuhkan sebuah strategi pemasaran. Menurut KBBI yang ditulis oleh Tim Penyusun Pusat Kamus bahwa strategi adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Sedangkan menurut David (2013: 18) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana yang ditujukan untuk



mencapai suatu sasaran. Menurut Kotler & Amstrong (2012:45), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari hubungannya dengan konsumen. Dalam upaya untuk mendapatkan kepuasan konsumen di tengah persaingan, perusahaan harus mengerti terlebih dahulu apa kebutuhan dan keinginan konsumennya. Sebuah perusahaan menyadari bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan konsumen yang sangat berbeda-beda. Perusahaan menyiapkan strategi pemasaran dengan memilih segmen konsumen terbaik yang dapat menciptakan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Buchari (2016:259) mengatakan bahwa strategi pemasaran dapat menunjang organisasi dikarenakan strategi marketing ini menghasilkan keuntungan kompetitif dengan mengkombinasikan cara-cara mempengaruhi konsumen dengan kegiatan terpadu yang dilakukan oleh seluruh personil organisasi. Dengan demikian akan terjalin hubungan organisasi dengan lingkungan. Oleh sebab itu, organisasi harus menyediakan personil khusus untuk memonitor lingkungan, mengambil keputusan segment konsumen mana yang akan dituju, produk mana yang harus diperbaiki, dan apa yang harus diciptakan sebagai rintisan produk baru. Kegiatan yang terintegrasi ini dengan strategi multifungsi akan membuahkan kepuasan konsumen.

Dalam pemasaran terdapat strategi pemasaran yang disebut bauran pemasaran atau *marketing mix* yang memiliki peranan penting dalam mempengaruhi konsumen agar dapat membeli suatu produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Elemen-elemen bauran pemasaran terdiri dari semua variabel yang dapat dikontrol perusahaan untuk dapat memuaskan para pelanggan.

Buchari (2016:130) memaparkan bahwa *marketing mix* merupakan strategi mencampur kegiatan-kegiatan agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang paling memuaskan. Sedangkan menurut Zeithaml dan Bitner (2008:48) bauran pemasaran adalah elemen-elemen organisasi perusahaan yang dapat dikontrol oleh perusahaan dalam melakukan komunikasi dengan tamu dan untuk memuaskan para tamu.

Kotler dan Amstrong (2012:62) menjelaskan bahwa dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dengan sebutan 4P yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), *promotion* (promosi), sedangkan dalam pemasaran jasa memiliki beberapa alat pemasaran tambahan seperti *people* (orang), *physical evidence* (fasilitas fisik) dan *process* (proses), sehingga dikenal dengan istilah 7P maka dapat disimpulkan bauran pemasaran jasa yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, and process*. Adapun pengertian 7P sebagai berikut :

1. Produk (*Product*)

Produk adalah mengelola unsur produk termasuk perencanaan dan pengembangan produk atau jasa yang tepat untuk dipasarkan dengan mengubah produk atau jasa yang ada dengan menambah dan mengambil tindakan yang lain yang mempengaruhi bermacam-macam produk atau jasa.

2. Harga (*price*)

Harga adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan berbagai variabel yang berangkutan.

3. Tempat atau saluran distribusi (*place*)

Tempat atau saluran distribusi adalah memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, maupun publikasi.

5. Sarana fisik (*physical evidence*)

Sarana fisik adalah hal nyata yang turut mempengaruhi keputusan calon pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan. Unsur yang termasuk dalam sarana fisik antara lain lingkungan

atau bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna, dan barang-barang lainnya.

6. Orang (*people*)

Orang adalah semua pelaku yang memainkan peranan penting dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Elemen dari orang adalah pegawai perusahaan, pelanggan dan pelanggan lain. semua sikap dan tindakan karyawan, cara berpakaian karyawan, dan penampilan karyawan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penyampaian jasa.

7. Proses (*process*)

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa. Elemen proses ini memiliki arti sesuatu untuk menyampaikan jasa. Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan senang merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian jasa itu sendiri.

### 2.1.2 Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2013:35-36), proses manajemen strategis terdiri tiga tahap:

**a. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi terdiri dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternative strategi, dan memilih tertentu yang akan dilaksanakan. Isu-isu penting dalam formulasi strategi adalah bisnis apa yang akan dimasuki, juga bisa apa yang seharusnya ditinggalkan, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah perlu go internasional, dan lain-lain.

Menurut David (2013:6) Perumusan strategi yang termasuk dalam mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang dari aspek eksternal perusahaan dapat menentukan aspek kekuatan dan kelemahan dalam membuat objektif jangka panjang, membangun alternatif strategi, memilih strategi tertentu untuk dikejar.

### 1) Mengembangkan Visi dan Misi

Setiap perusahaan tentunya mempunyai visi dan misi yang berbeda-beda sebab misi merupakan tujuan atau target dari suatu perusahaan yang ingin dicapai sehingga membuat misi dan visi menjadi dasar untuk menetapkan strategi dan rencana dalam suatu perusahaan karena pada saat perusahaan mulai merasakan ancaman yang datang perusahaan harus mencari kembali apa yang menjadi tujuannya, dimana pada saat visi dan misi mempunyai peran yang sangat besar untuk mengatasi ancaman tersebut.

Menurut David (2013:11), pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar “ingin menjadi apakah kita?”. Pernyataan visi haruslah singkat, sebaiknya dalam satu kalimat dan dibuat berdasarkan masukan dari sebanyak mungkin manajer. Visi bisnis adalah keadaan masa depan suatu organisasi yang mungkin terjadi dan di inginkan, yang mencakup tujuan-tujuan khusus. Jadi, visi adalah cita-cita, sesuatu yang di dambakan untuk menjadi kenyataan di masa yang akan datang. Jadi visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang tangguh dan kredibel dalam menjalankan bisnis usahannya yang mampu memberikan sumbangsih keuntungan yang sebesar-besarnya bagi seluruh elemen yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut David (2013:11), pernyataan misi harus menjawab pertanyaan “apakah bisnis kita?”. Misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial dan yang paling penting adalah untuk merancang struktur manajerial. Misi lebih terkait dengan perilaku masa kini.

Dengan itu dapat disimpulkan bahwa Visi dan misi memberikan manajer kesatuan arah yang melebihi kepentingan pribadi dan semata. Visi dan misi sangat menegaskan akan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak luar perusahaan.

### 2) Analisis Eksternal Perusahaan

Menurut David (2013:94) Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana

diisyaratkan dengan istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel – variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Strategi defensif merupakan strategi bertahan perusahaan yang bertujuan mengurangi kemungkinan untuk diserang pesaing, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan atau mengurangi intensitasnya. Sedangkan strategi ofensif lebih ditujukan untuk meraih dan memperoleh pelanggan baru, untuk meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya.

Kekuatan-kekuatan eksternal dibuat menjadi lima kategori luas menurut David (2013: 94-104):

- a) Kekuatan ekonomi.
- b) Kekuatan sosial, budaya, dan lingkungan.
- c) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum.
- d) Kekuatan teknologi.
- e) Kekuatan persaingan

### **3) Analisis Internal Perusahaan**

Menurut David (2013:124), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan sebuah perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing dinamakan kompetensi khusus. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkannya dengan audit eksternal.



Kekuatan-kekuatan internal dibuat menjadi lima kategori luas menurut David (2013:130-151):

- a) Manajemen
- b) Pemasaran
- c) Keuangan/akuntansi
- d) Produksi/operasi
- e) Penelitian dan pengembangan
- f) Sistem informasi manajemen

#### **4) Menetapkan Tujuan Jangka Panjang**

Menurut David (2013: 162-163), tujuan-tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, yang biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun. Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antar unit organisasional. Tiap-tiap tujuan juga harus terkait dengan garis waktu.

Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian-pengertian seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, tingkat dan hakikat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak manfaat. Tujuan semacam itu mengarahkan, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu baik dalam alokasi sumber daya maupun rancangan pekerjaan.

#### **b. Implementasi Strategi**

Strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan secara baik. Hal penting lainnya yang terkait dengan implementasi adalah mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, struktur organisasi yang efektif,



mengarahkan usaha pemasaran, memberdayakan informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Tantangan yang dihadapi adalah menstimulasi pihak manajemen dan karyawan untuk dapat bekerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya, melalui :

- 1) Menetapkan tujuan tahunan
- 2) Membuat, menetapkan, dan meninjau ulang kebijakan perusahaan terhadap kebijakan yang telah diterapkan
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengalokasikan sumber daya secara tepat.

#### **c. Evaluasi Strategi**

Strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak bisa menjamin hari esok. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah:

- 1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi dasar saat ini.
- 2) Mengukur kinerja.
- 3) Mengambil tindakan korektif.

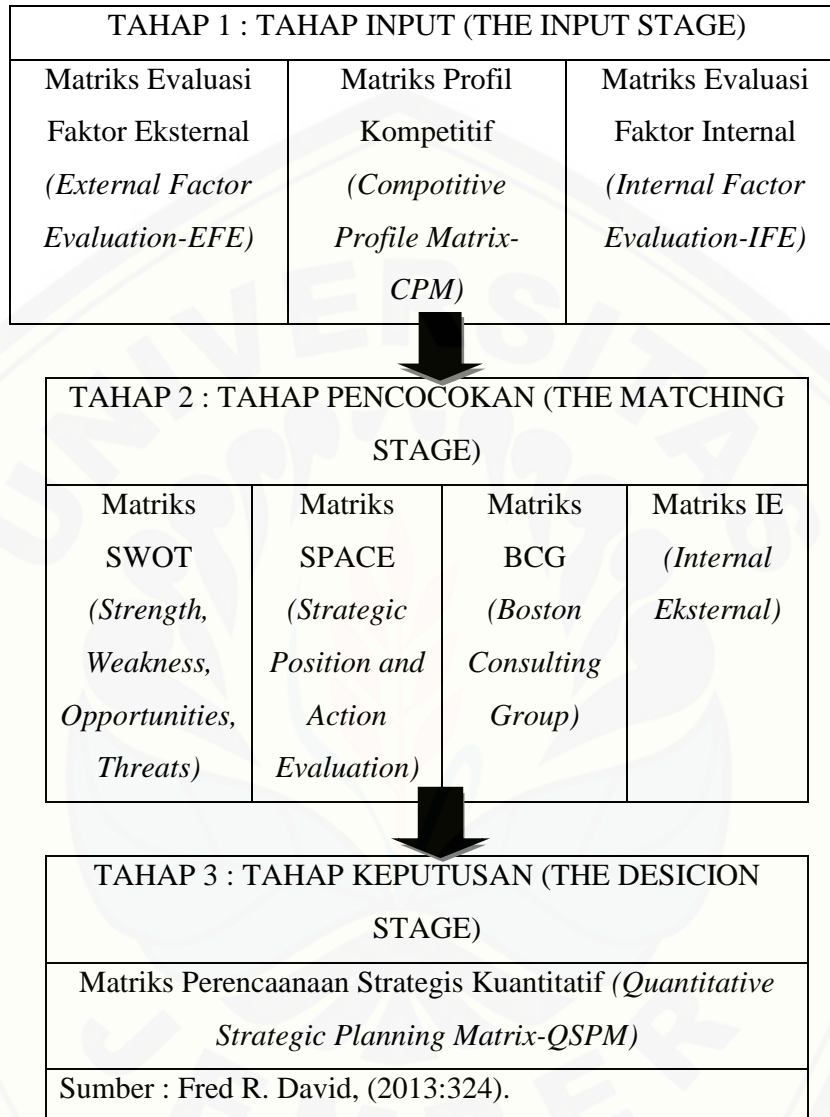
#### **2.1.3 Kerangka Kerja Analisis untuk perumusan strategi**

Menurut David (2013:4) Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan Strategi terdiri dari tiga tahapan (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tahap pertama disebut sebagai *the input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisis melalui IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matriks dan CP (*Competitive Profile*) Matriks, dan faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisis melalui EFE (*External Factor evaluation*).

Tahap kedua adalah *the matching stage*. Dalam tahapan ini, hasil analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan baik dari input stage maupun langsung dari matching stage akan dipadukan dalam satu alat analisis yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisis yang dapat digunakan dalam the matching stage meliputi TOWS/SWOT Matriks, SPACE Matriks, BCG Matriks, IE Matriks, dan Grand Strategy Matriks.

Tahap terakhir dari penentuan strategi adalah *Desicion Stage*. Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dalam QSPM ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat analisis pada matching stage, dan kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari input stage. Tabel 2.1 berikut menjelaskan alur dari kerangka kerja untuk perumusan sebuah strategi.

Tabel 2.1 Kerangka Kerja Analisis untuk Perumusan Strategi



a. Tahap Input

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan atau organisasi, seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemerintah, analisis kelompok kepentingan tertentu. Sedangkan data

internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan (neraca laba-rugi, cash-flow, struktur pendanaan), laporan kegiatan sumberdaya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji), laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan pemasaran. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model Matrik Faktor Strategis Eksternal dan Faktor Strategis Internal.

Salah satu bentuk penelusuran lingkungan eksternal, dapat dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Tata cara pembuatan EFAS menurut Rangkuti (2001:22) adalah melalui pembuatan matriks dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman dengan parameter tertentu yaitu :

- 1) Menyusun dimulai dari kolom 1 (buatlah daftar 3 sampai dengan 10 faktor-faktor peluang (*opportunity*) peluang dan ancaman (*threat*) yang mempengaruhi perusahaan.
- 2) Dalam kolom 2, melakukan pembobotan pada setiap faktor dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- 3) Dalam kolom 3, memberikan peringkat (rating), dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding), sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Pemberian rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil maka diberi nilai +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- 4) Mengalikan bobot pada kolom 2 (pembobotan) dengan kolom 3 (peringkat/rating), untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa nilai skor pembobotan, untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

5) Menjumlahkan semua skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan atau organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Jika telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman), maka selanjutnya harus menganalisis faktor-faktor strategis internalnya (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama. Agar lebih jelas, bisa dilihat tabel 2.2 Matriks EFAS di bawah ini.

**Tabel 2.2 Matriks EFAS**

| <b>Faktor-faktor Eksternal Utama</b> | <b>Bobot</b> | <b>Peringkat</b> | <b>Skor</b> |
|--------------------------------------|--------------|------------------|-------------|
| <b>Peluang</b>                       |              |                  |             |
| 1.                                   |              |                  |             |
| 2.                                   |              |                  |             |
| 3                                    |              |                  |             |
| <b>Ancaman</b>                       |              |                  |             |
| 1.                                   |              |                  |             |
| 2.                                   |              |                  |             |
| 3                                    |              |                  |             |
| <b>Total</b>                         |              |                  |             |

**Sumber : Rangguti (2001:24)**

Salah satu bentuk penelusuran lingkungan internal, dapat ditempuh dengan mempergunakan matriks analisis lingkungan internal atau IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor strategi internal. Pada IFAS dilakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Untuk membuat matrik faktor strategi internal, terlebih dahulu harus



melalui beberapa tahapan. Menurut Rangkuti (2001: 23) tahapan pembuatan matrik faktor strategis internal adalah sebagai berikut :

- 1) Pada kolom 1, membuat daftar faktor-faktor internal, yaitu dengan menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weaknesses*) di dalam perusahaan atau organisasi.
- 2) Pada kolom 2, pemberian bobot pada setiap faktor dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- 3) Pada kolom 3, memberi peringkat (*rating*) pada masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1 (*poor/lemah*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- 4) Pada kolom 4, mengalikan antara bobot dengan peringkat (*rating*), hasilnya berupa nilai skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding/sangat kuat*) sampai dengan 1,0 (*poor/sangat lemah*).
- 5) Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Agar lebih jelas, bisa dilihat dalam tabel 2.3 Matriks IFAS berikut :

Tabel 2.3 Matriks IFAS

| Faktor-faktor Internal<br>Utama | Bobot | Peringkat | Skor |
|---------------------------------|-------|-----------|------|
| <b>Kekuatan</b>                 |       |           |      |
| 1.                              |       |           |      |
| 2.                              |       |           |      |
| <b>Kelemahan</b>                |       |           |      |
| 1.                              |       |           |      |
| 2.                              |       |           |      |
| <b>Total</b>                    |       |           |      |

Sumber : Rangguti (2001:25)

Penentuan bobot untuk matriks IFAS dan matriks EFAS dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal perusahaan. David (2013:30) menjabarkan untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3.

Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertical

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertical

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertical

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai dari keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{t=1}^n X_t}$$

keterangan :

$a_i$  = Bobot variabel ke-I

$X_i$  = Nilai variabel ke-I

I = 1, 2, 3, ..., n

n = Jumlah variabel



**Tabel 2.4 Penilaian Bobot pada Analisis EFAS dan IFAS**

| No    | Faktor Internal | A | B | C | .... | Total (Xi) | Bobot |
|-------|-----------------|---|---|---|------|------------|-------|
| 1     | A               |   |   |   |      |            |       |
| 2     | B               |   |   |   |      |            |       |
| 3     | C               |   |   |   |      |            |       |
| 4     | ...             |   |   |   |      |            |       |
| Total |                 |   |   |   |      |            | 1.0   |

Sumber: Rangkuti (2001: 35)

**Tabel 2.5 Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman**

| No | Penilaian Kekuatan/Peluang |               | Penilaian Kelemahan/ancaman |               |
|----|----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
|    | Nilai                      | Keterangan    | Nilai                       | Keterangan    |
| 1  | 4                          | Tinggi        | 4                           | Sangat Rendah |
| 2  | 3                          | Sedang        | 3                           | Rendah        |
| 3  | 2                          | Rendah        | 2                           | Sedang        |
| 4  | 1                          | Sangat Rendah | 1                           | Tinggi        |

Sumber: Rangkuti (2001: 38)

Kriteria penilaian dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kekuatan dan peluang memiliki nilai 4 apabila perusahaan atau organisasi tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan perusahaan. Kekuatan memiliki nilai 3 apabila perusahaan bergantung pada aspek tersebut dan memengaruhi perkembangan perusahaan dan memiliki kemampuan di aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing. Kekuatan memiliki nilai 2 apabila aspek ini tidak terlalu penting dan berpengaruh, tetapi untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada

aspek ini. Kekuatan dengan nilai 1 apabila aspek ini tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

- b) Kelemahan dan Ancaman memiliki nilai 1 apabila perusahaan atau organisasi tergantung pada aspek ini dan berpengaruh bagi perkembangan perusahaan. Usaha memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing, kelemahan/ancaman memiliki nilai 2 apabila perusahaan atau organisasi bergantung pada aspek ini dan dapat memengaruhi perkembangan perusahaan dan memiliki kemampuan pada aspek tersebut dibandingkan dengan pesaing atau minimal sama dengan pesaing, kekuatan/ancaman memiliki nilai 3 apabila aspek ini tidak terlalu berpengaruh, namun penting untuk dipertimbangkan oleh suatu usaha yang memiliki kekuatan lemah pada aspek ini, kelemahan/ancaman memiliki nilai 4 apabila aspek ini dianggap tidak terlalu penting dan tidak berpengaruh bagi perkembangan perusahaan.

b. Tahap Analisis/Pencocokan

Strategi seringkali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Setelah mengumpulkan dan mengidentifikasi semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan atau organisasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi yang telah didapatkan dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model matrik Internal-Eksternal (IE)

Matrik Internal-Eksternal (IE) merupakan alat perumusan strategi pada tahap pencocokan yang berfokus pada penciptaan suatu strategi alternatif yang logis dengan memadukan hasil pembobotan Matrik IFE dan Matrik EFE. Sumbu X dari Matriks IE merupakan skor bobot total Matriks IFE dan sumbu Y dari Matriks IE yang merupakan skor bobot total Matriks EFE. Matriks IE memiliki Sembilan sel yang masing-masing sel-nya mengimplikasikan strategi tertentu.

Menurut Rangkuti (2001: 31) Parameter yang digunakan dalam matriks IE ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail di tingkat bisnis. Perusahaan dapat mengidentifikasi Sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- 1) Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau intergratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal) dapat menjadi paling sesuai dengan divisi-divisi ini.
- 2) Divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi mempertahankan. Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah divestasi atau penghematan. Strategi yang banyak digunakan adalah penciutan dan divestasi perusahaan.

c. Matriks S.W.O.T

Menurut Rangkuti (2001:31), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Kuncoro (2006:12) mengutarakan bahwa matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu startegi S-O (Strenght-Opprtunity), strategi W-O (Weakness-Opportunity), strategi W-T (Weakness-Threats) dan strategi S-T (Strenght-Threats). Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, meskipun terdapat perbedaan seperti subyek penelitian, obyek penelitian, variable penelitian, metode penelitian ataupun indikator yang diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramesti (2014) dalam “Perencanaan strategi pemasaran menggunakan metode QSPM (studi kasus: Nimco Indonesia)” menemukan strategi yang paling cocok untuk diimplementasikan perusahaan pada saat ini yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. Hal ini sangat terkait dengan kekuatan utama perusahaan yaitu quality control perusahaan yang baik dalam produksi dan juga peluang utama perusahaan yaitu persebaran pelanggan yang cukup luas di Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2014) dalam “Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus: Restoran Big Burger Malang)” menghasilkan prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh Restoran Big Burger yaitu meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap kualitas produk Big Burger. Penerapan strategi tersebut diharapkan agar Big Burger mampu melakukan pengembangan dan unggul dalam persaingan bisnis restoran yang kini semakin meningkat.

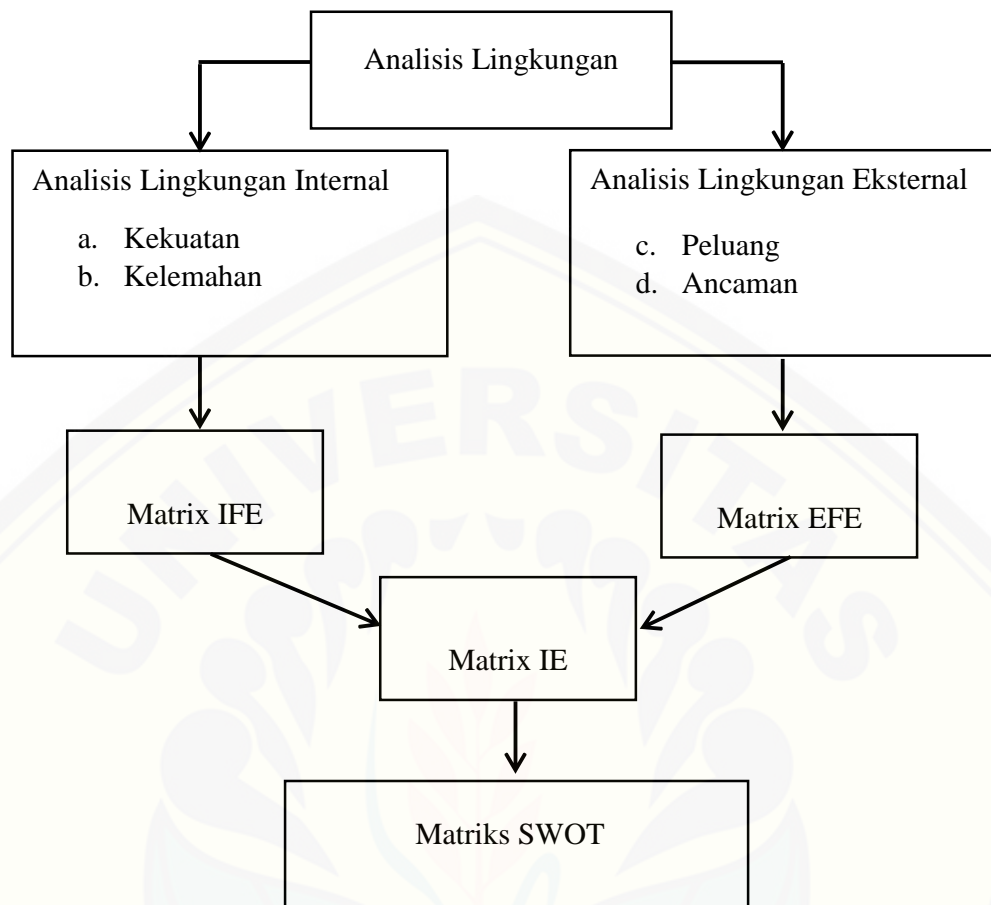
Parluhutan (2006) meneliti tentang “Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Tanaman Anggrek Spesies di Unit Koleksi Anggrek Kebun Raya Bogor” bahwa berdasarkan hasil perumusan strategi Matriks SWOT, analisis lingkungan eksternalnya yang mempengaruhi kegiatan usaha anggrek maka diperoleh faktor – faktor peluang yang dimiliki KRB yaitu pertumbuhan ekonomi Indonesia semakin membaik, pertumbuhan penduduk yang meningkat, budaya memelihara anggrek dan meningkatkan pengetahuan masyarakat akan keindahan, permintaan skala besar, kebijakan pemerintah yang menunjang agribisnis.

Penelitian yang dihasilkan oleh Vita (2011) tentang “Analisis Strategi Pemasaran Pada Wid Florist Bogor” bahwa berdasarkan hasil dari analisis matriks QSPM strategi dengan nilai TAS terbesar adalah strategi S-O yaitu dengan perhatian masyarakat untuk lebih mengenalkan Wid Florist dengan nilai TAS sebesar 6.35. Strategi dapat dilakukan dengan cara mencari konsumen baru di Kota Bogor yang sama sekali belum mengetahui Wid Florist dan belum

melakukan pembelian di Wid Florist dengan membuka stand di beberapa pusat perbelanjaan dan mengikuti berbagai acara yang ada di kota Bogor.

### **2.3 Kerangka Konsep Berfikir**

Penentuan Strategi Pemasaran di usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho diawali dengan dilakukannya analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari usaha jasa tersebut. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul dalam persaingan maupun faktor ancaman lainnya. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, kemudian menganalisisnya dalam matrik IE untuk menentukan posisi perusahaan dengan cara mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkannya menjadi sebuah peluang. Selanjutnya, untuk menentukan strategi pemasaran digunakan Matriks SWOT pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep Berfikir**



### BAB 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, penelitian ini menggunakan jenis penelitian *action research* atau penelitian tindakan. Menurut Gunawan (2007), *action research* adalah kegiatan atau tindakan perbaikan sesuatu yang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya digarap secara sistematis sehingga validitas dan reliabilitasnya mencapai tingkat riset. *Action research* juga merupakan proses yang mencakup siklus aksi, yang didasarkan pada refleksi; umpan balik (*feedback*); bukti (*evidence*) dan evaluasi atas aksi sebelumnya dan situasi sekarang.

Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada judul penelitian yang mengarah pada pembuatan sebuah strategi pada perusahaan jasa sehingga tepat bila menggunakan jenis penelitian *action research*. Disini akan dibuat suatu model perencanaan strategi pemasaran dengan menggunakan metode yaitu analisis SWOT dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

#### 3.2 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini penggunaan informan diperlukan untuk mendapatkan data yang akurat dan sesuai dengan kondisi yang terjadi sebenarnya di lapangan yang berkaitan dengan hal yang akan diteliti. Pemilihan para informan tersebut dilakukan dengan sengaja, berdasarkan kriteria tertentu. Menurut Bungin (2003:54), bahwa informan merupakan individu yang telah cukup lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian. Mereka tidak hanya sekedar tahu dan dapat memberikan informasi, tetapi juga telah menghayati secara sungguh-sungguh sebagai akibat dari keterlibatannya yang cukup lama dengan lingkungan atau kegiatan yang bersangkutan.

Penutur yang dijadikan informan adalah mereka yang memenuhi syarat sebagai mana yang dikemukakan para ahli. Syarat ini menurut Samarin (1998: 62) menjelaskan syarat-syarat menjadi informan yang harus diperhatikan antara lain:

- a. Orang yang bersangkutan sehat jasmani dan rohani.
- b. Harus mempunyai cukup waktu.
- c. Orang yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang luas mengenai permasalahan yang diteliti.
- d. Orang yang bersangkutan bersifat netral, tidak mempunyai kepentingan pribadi untuk menelek-jelekan orang lain.
- e. Usia orang yang bersangkutan telah dewasa.

Informan yang sudah memenuhi syarat dalam penelitian ini adalah :

1) Owner Perusahaan

Informan adalah owner perusahaan usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho, karena objek penelitian tentang UD. Sarwo Nugroho dikelola langsung oleh owner (terjun dalam setiap pekerjaan). Owner perusahaan yang di wawancara sebanyak 1 orang.

2) Karyawan Perusahaan

Selain oleh pihak owner, perusahaan juga dijalankan oleh karyawan yang ahli pada bidangnya masing-masing. Karyawan yang dipilih ialah karyawan kepercayaan dari UD. Sarwo Nugroho, telah bekerja dari berdirinya perusahaan sehingga mengetahui jelas jalan cerita usaha dekorasi ini, serta telah ahli dalam bidang dekorasi dan properti. Dengan ini diharapkan dapat menjelaskan peluang dan ancaman yang terjadi dalam perusahaan. Karyawan perusahaan yang di wawancara sebanyak 1 orang, dan karyawan yang mengisi kuesioner sebanyak 3 orang.

3) Masyarakat

Masyarakat juga digunakan sebagai informan dalam penelitian ini adalah masyarakat berdomisili Jember yang pernah menggunakan jasa dari dekorasi pernikahan UD. Sarwo Nugroho yang dianggap dapat memberikan informasi mengenai kekurangan dan kelebihan dari perusahaan. Masyarakat yang dipilih ialah yang termasuk dalam kategori

konsumen loyal atau konsumen yang dianggap sering menggunakan jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho. Masyarakat yang di wawancara sebanyak 1 orang.

4) Ahli Dekorasi

Seorang yang ahli dalam bidang dekorasi yang mampu memberikan informasi dengan jelas tentang kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan serta mampu mendeteksi peluang dan ancaman yang datang dari luar perusahaan. Ahli dekorasi yang di wawancara sebanyak 1 orang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1. Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, yaitu :

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi, penyebaran kuesioner maupun melalui wawancara dan diskusi langsung dengan informan atau pihak yang terkait dengan penelitian. Data primer ini diperoleh berdasarkan pandangan, tanggapan, atau penilaian informan. Informasi yang didapatkan dari data primer ini antara lain gambaran umum perusahaan yang diteliti, perhitungan peringkat dan skor, data SWOT.

b. Data sekunder

Data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data penelitian yang diperoleh dari organisasi atau pihak yang terkait dengan penelitian. Informasi yang didapat dari data sekunder ini antara lain data penjualan, data persaingan, daftar harga produk, daftar kendaraan operasional perusahaan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sutopo (2006: 72) menjelaskan bahwa wawancara mendalam (*indepht interview*) yang dilakukan kepada pihak informan atau pihak yang berkaitan dengan masalah penelitian dengan cara melakukan tanya jawab atau berdiskusi langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data serta menggunakan kuesioner untuk pengisian matriks pendapat gabungan pada matriks EFE dan IFE, yang dilakukan oleh pihak pengelola UD. Sarwo Nugroho. Namun, pada saat terjun langsung di lapangan untuk pengisian kuesioner oleh informan terjadi kesulitan dalam pengisiannya, dikarenakan tingkat pendidikan dari pengelola UD. Sarwo Nugroho beraneka ragam. Sehingga dalam pengisian kuesioner di bantu oleh peneliti dalam menulis jawaban pada kertas kuesioner, tetapi dalam pengisian kuesioner tersebut tidak diarahkan oleh peneliti melainkan hasil kuesioner yang di hasilkan benar-benar asli dari informan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini data di kumpulkan dengan menggunakan interview guide (pedoman wawancara) atau daftar pertanyaan berisi pertanyaan pertanyaan yang digunakan dalam interview (wawancara). Kemudian dilakukan pembobotan dan penentuan rating/peringkat dengan menggunakan Kuesioner. Dan di rekam dengan alat perekam berupa handphone. Hasil rekaman kemudian ditranskripsikan melalui pencatatan sehingga memudahkan untuk mengelompokkan data. Kamera handphone juga digunakan untuk mengambil gambar yang terkait dengan aktivitas penelitian.

### **3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Untuk menghasilkan tujuan penelitian strategi pemasaran digunakan langkah-langkah sebagai berikut :

#### **3.6.1. Tahap Input**

Alat analisis yang digunakan pada tahap input adalah matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IFE berhubungan dengan tingkat kepentingan relatif dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan matriks EFE berhubungan dengan tingkat kepentingan relatif dari faktor-faktor peluang dan ancaman organisasi. Informasi yang diperoleh dari kedua matriks ini menjadi informasi input dasar untuk matriks-matriks tahap pencocokan dan tahap keputusan.

##### **a. Analisis Lingkungan Eksternal (Matriks EFAS)**

Analisis eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali suatu organisasi. Analisis eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi sehingga organisasi harus dapat merespon perubahan eksternal tersebut dengan merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari adanya peluang dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul. Langkah yang dilakukan untuk menentukan lingkungan eksternal dari usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho adalah melalui studi pustaka dan wawancara langsung dengan informan mengenai pengembangan faktor-faktor eksternal dari usaha jasa dekorasi pernikahan dengan menghasilkan matriks EFAS.

##### **b. Analisis Lingkungan Internal (Matriks IFAS)**

Analisis internal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi di dalam suatu organisasi. Analisis internal mengungkapkan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi suatu organisasi. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Strategi dirancang untuk memperbaiki kelemahan perusahaan atau organisasi mengubahnya menjadi kekuatan, dan mungkin menjadi kompetensi khusus (David, 2013: 176).

Langkah yang dilakukan untuk menentukan lingkungan internal dari usaha jasa dekorasi UD. Sarwo Nugroho adalah melalui studi pustaka dan wawancara



langsung dengan informan mengenai pengembangan faktor-faktor internal dari usaha jasa dekorasi pernikahan dengan menghasilkan matriks IFAS.

### 3.6.2 Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Strategi didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi/perusahaan antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal (David, 2013:115). Tahap pencocokan dari perumusan strategi terdiri atas 5 teknik yang digunakan, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Grand Strategy Matrix. Alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan eksternal. Dalam penelitian ini, analisis pada tahap pencocokan peneliti menggunakan matriks IE. Mencocokkan inilah yang merupakan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan.

#### a. Matriks Internal-Eksternal

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal dan internal yang berisikan 9 macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat bisnis yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi Sembilan strategi perusahaan. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFAS pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFAS pada sumbu vertikal. Berikut Tabel Matriks IE :



Gambar 3.1 Matriks I-E

|                            |             | Total Skor Pembobotan IFAS |                            |                    |
|----------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
|                            |             | Kuat<br>4.0-3.0            | Rata-rata<br>2.99-2.00     | Lemah<br>1.99-1.00 |
| Total Skor Pembobotan EFAS | 4.0         | <b>I</b>                   | <b>II</b>                  | <b>II</b>          |
|                            | Tinggi      | Pertumbuhan                | Pertumbuhan                | penciutan          |
|                            | 3.0         | <b>IV</b>                  | <b>V</b>                   | <b>VI</b>          |
|                            | Sedang      | Stabilitas                 | Pertumbuhan dan Stabilitas | Penciutan          |
|                            | 2.0         | <b>VII</b>                 | <b>VII</b>                 | <b>IX</b>          |
| lemah                      | Pertumbuhan | Pertumbuhan                | Likuiditas                 |                    |
|                            | 1           |                            |                            |                    |

Sumber : Rangguti (2001:42)

**b. Matriks SWOT**

Menurut Fred R. David (2013:327) Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategis yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), Strategi WT (Kelemahan-ancaman).

Menurut Freddy Rangguti (2001: 19), alat analisis yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan atau organisasi adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Gambar 3.2 Matriks SWOT

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Matrix IFE</b><br><br><b>Matrix EFE</b> | <b>STRENGTHS (S)</b><br>1.<br>2.<br>3.<br>4.  | <b>WEAKNEESS (W)</b><br>1.<br>2.<br>3.<br>4.  |
|  | <b>OPPORTUNITIES(O)</b><br>1.<br>2.<br>3.<br>4.   | <b>STRATEGI SO</b><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang  |
| <b>TREATHS (T)</b><br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | <b>STRATEGI ST</b><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | <b>STRATEGI WT</b><br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari Ancaman |

Sumber : Rangguti (2001:31)

Keterangan :

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

#### 4) Strategi WT

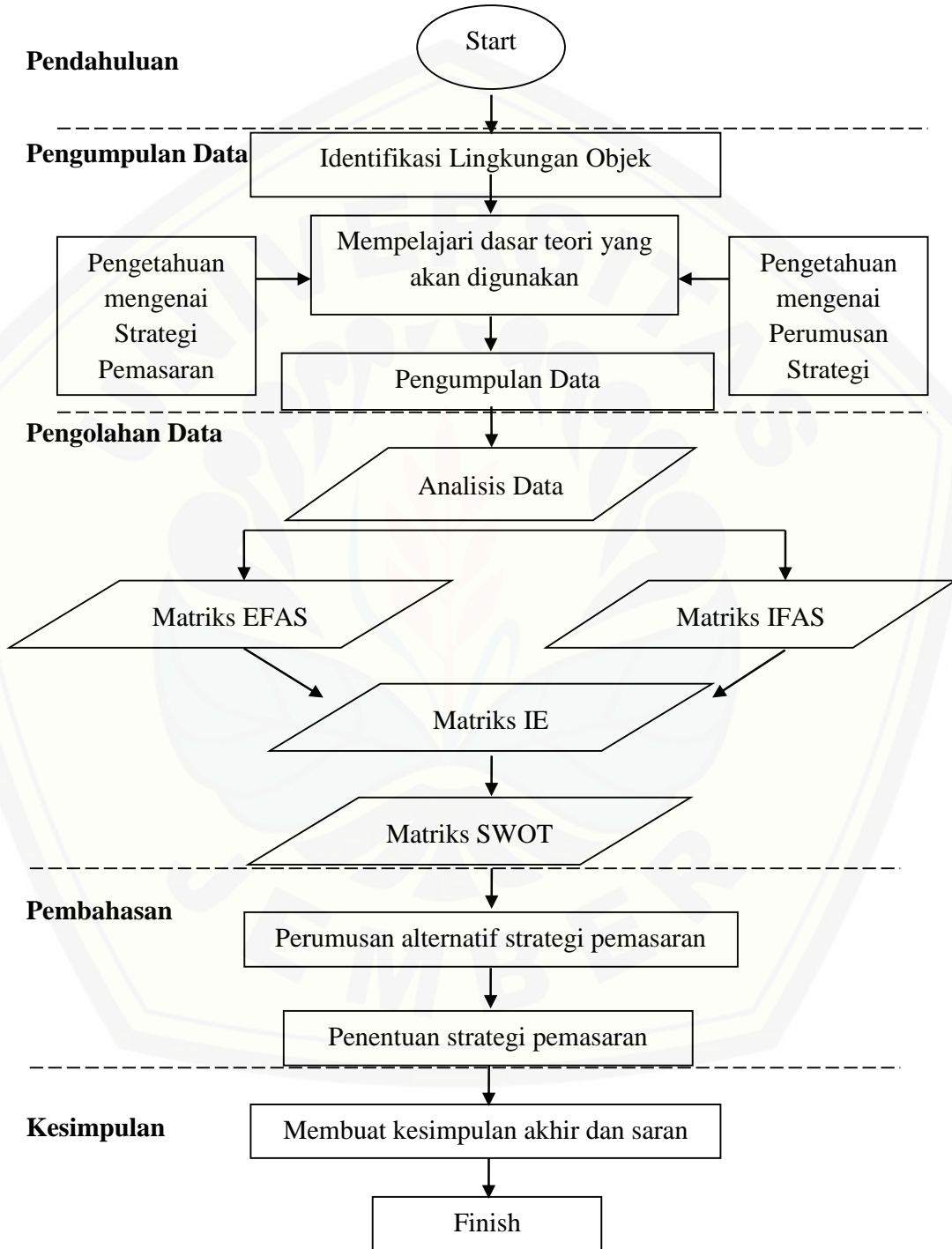
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### **3.6.3 Diskusi antara peneliti dan owner UD. Sarwo Nugroho**

Tahap terakhir yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mendiskusikan hasil dari penelitian untuk di diskusikan langsung dengan owner atau pemilik perusahaan UD. Sarwo Nugroho. Hal ini bertujuan untuk memilih beberapa alternatif strategi yang telah di temukan pada matriks SWOT. Dalam diskusi tersebut dilakukan penentuan dan pemilihan strategi pemasaran yang konsisten dengan posisi UD. Sarwo Nugroho saat ini dan layak untuk dilakukan oleh UD. Sarwo Nugroho.

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam penyelesaian permasalahan diatas, maka urutan langkah yang akan dilakukan adalah seperti kerangka pemecahan masalah berikut:



Gambar 3.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan langkah-langkah pemecahan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Start merupakan tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian seperti merumuskan masalah, menentukan tujuan penelitian, metode penelitian dan persiapan lainnya yang berhubungan dengan penelitian.
2. Pengumpulan data, yaitu tahap pengumpulan data dengan mencari informasi yang diperlukan untuk dilakukan suatu penelitian. Informasi yang dicari berupa data primer dan sekunder dari sumber UD. Sarwo Nugroho yang merupakan objek penelitian.
3. Pengolahan data, mengolah data yang telah didapatkan untuk dijadikan matriks EFAS (dilihat dari eksternal perusahaan), matriks IFAS (dilihat dari internal perusahaan) dengan melakukan perhitungan bobot, peringkat dan skor yang kemudian menghasilkan matriks IE.
4. Pembahasan, dalam tahap ini membahas mengenai hasil analisis penghitungan dengan matrik SWOT yang menghasilkan beberapa alternatif strategi yang akan dipilih perusahaan. Dari beberapa alternatif strategi tersebut kemudian dilakukan penentuan strategi yang cocok untuk UD. Sarwo Nugroho khususnya strategi dalam pemasarannya.
5. Kesimpulan dan saran, menarik kesimpulan dan memberikan saran dari hasil yang telah diperoleh.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil atas penentuan strategi pemasaran UD. Sarwo Nugroho melalui analisis faktor internal, faktor eksternal, analisis matriks IE, dan analisis SWOT adalah :

1. Berdasarkan matriks I-E (Internal-Eksternal), posisi UD. Sarwo Nugroho berada pada sel V, dimana sel V digambarkan sebagai kondisi tumbuh dan mempertahankan. Maka strategi umum yang dapat digunakan pada sel V ini berdasarkan matriks I-E adalah *Growth strategy* (Rangkuti 2009: 95). *Growth strategy* adalah strategi yang di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat di capai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk, menambah kualitas produk atau jasa yang ada.
2. Strategi pemasaran yang sesuai dengan strategi umum yaitu *growth strategy* dan sesuai dengan kebutuhan UD. Sarwo Nugroho yang dipilih berdasarkan diskusi dengan *owner* perusahaan yang mempertimbangkan dan melihat hasil dari matriks IFAS, EFAS, I-E, dan SWOT ialah sebagai berikut :
  - f. Mempertahankan harga produk yang fleksibel sesuai keinginan konsumen dengan tetap mempertahankan kualitas baik produk dekorasinya.
  - g. Mengembangkan produk dekorasi dengan penambahan macam bunga dan properti untuk mempertahankan konsumen loyal serta meminimalisir daya tawar menawar yang kuat.
  - h. Meningkatkan kualitas jasa dekorasinya dengan penambahan jasa baru yang akan ditawarkan untuk menarik konsumen baru.
  - i. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan promosi perusahaan dengan pembuatan brosur dan web sehingga mempermudah konsumen untuk melihat contoh gambar dekorasi yang ditawarkan.
  - j. Menambahkan karyawan khusus untuk pemasaran pada saat *event-event* tertentu seperti *Wedding Expo*.



## 5.2 Saran

Mengacu pada kesimpulan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan saran sebagai berikut :

1. Saran yang mungkin dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap pihak perusahaan UD. Sarwo Nugroho, namun untuk pengaplikasian strategi pemasaran manakah yang menjadi skala prioritas tergantung komitmen perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.

**a) Meningkatkan promosi UD. Sarwo Nugroho**

Pemasaran atau promosi penting untuk dilakukan karena hal tersebut dapat menarik perhatian dari konsumen. Dalam promosi harus didukung media sosial seperti web sehingga konsumen dapat melihat katalog yang berisi contoh gambar dekorasi perusahaan.

**b) Menambah karyawan khusus bagian pemasaran**

Sebaiknya memiliki tenaga kerja yang khusus untuk bagian pemasaran sehingga kegiatan pemasaran dapat dilakukan dengan lebih baik tanpa mengganggu kegiatan produksi. Penambahan karyawan baru dapat dilakukan dengan merekrut tenaga kerja yang memang memiliki keahlian dalam hal pemasaran. Akan tetapi perekrutan karyawan ini bisa dilakukan dengan merekrut sementara ketika ada event-event seperti *Wedding Expo* atau hanya menyebarkan kartu nama dan brosur saja sesuai kebijakan pemilik UD. Sarwo Nugroho

**c) Mengembangkan produk dekorasi menjadi lebih beragam**

Mengingat banyaknya persaingan di Kota Jember memerlukan inovasi baru untuk mengembangkan produknya menjadi lebih beragam dan menjalin kerjasama dengan pihak lain seperti pemerintah dengan tetap mempertahankan harga yang fleksibel sesuai kemampuan konsumen. Tentunya hal tersebut didukung oleh pelayanan yang cepat dan tepat sesuai dengan harapan konsumen, secara tidak langsung mampu mempengaruhi

konsumen untuk kembali lagi menggunakan jasa yang kita tawarkan. Karena biasanya konsumen tidak suka jika menunggu terlalu lama pelayanan yang mereka harapkan.

2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan para informan dan pakar di bidang jasa dekorasi yang lebih mengetahui tentang pemasaran dari usaha jasa, sehingga dapat membuat strategi pemasaran yang lebih tepat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Gunawan. 2007. *Genius Learning Strategy*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Buchari Alma. 2016. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV Alfabeta.
- Budasih. 2014. “*Strategi Pemasaran Produk Tortilla Jagung. (Studi Kasus: UMKM Kelompok Wanita Tani Kemuning II Desa Marga Catur, Kalianda)*”. Jurnal Skripsi. Lampung: Universitas Lampung.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisa Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Fred, David. 2013. *Manajemen Strategis*. Sunardi D, penerjemah. Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan Kartajaya. 2002. *Mark Plus on Strategy*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta: Erlangga.
- <https://jemberkab.go.id/selayang-pandang/penduduk/>. Diakses 13 januari 2018
- Kismono Gugup. 2001. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi ke-12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*. Prentice Hall Inc.
- Kuncoro, Mudrajad .2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*.
- Manullang. 1985. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasution. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Noeng Muhadjir. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rakesarasin.
- Parluhutan. 2006. "Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Tanaman Anggrek Spesies di Unit Koleksi Anggrek Kebun Raya Bogor". *Jurnal Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Pramesti. 2014. "Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) di Nimco Indonesia". *Jurnal Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Putri. 2014. "Perencanaan Strategi Pengembangan Retoran menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus: Restoran Big Burger Malang)". *Jurnal Industria*. Malang.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, Freedy. 2009. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia. 1974. Undang-undang No. 1 Tahun 1974 tentang pernikahan. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Samarin, William J. 1988. *Ilmu Bahasa Lapangan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono. 2013. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS.
- Tjakraningrat, Kanjeng Pangeran Harya. 1983. *Kitab Primbon Bektijamal-Adammakna Ayah-Betaljemur* (cetakan 2). Yogyakarta: Soemadidjojo Maha Dewa.
- Universitas Jember. 2014. *Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi*.
- Vita. 2011. "Analisis Strategi Pemasaran Pada Wid Florist Bogor". *Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Zeithaml, Valerie A, Bitner, Mary Jo. 2000. *Services Marketing*. Boston: Irwin Mc Graw Hill.

**Lampiran 1.**

**Transkrip Wawancara**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI  
PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER**

Wawancara Pemilik UD. Sarwo Nugroho

Identitas narasumber

Nama : Bapak Ir. Y. A. Sukar

Alamat : Jalan Hayam Wuruk XIX/177 Jember

Pelaksana wawancara

Hari/Tanggal : 9 desember 2017

Tempat : Kantor UD. Sarwo Nugroho dan lokasi saat dekorasi

1. Bagaimana sejarah awal berdirinya perusahaan ini bapak?

*Perusahaan ini sih berdiri pada tahun 1990, udah lama mbak sebelum mbaknya lahir ya.. itu bapak suka sekali menata tata ruang, merias ruangan, merangkai bunga sama seperti istri bapak. Hobi, keahliannya juga sama. Nah dari itu mbak, ada ide untuk membuat usaha ini. Awal berdirinya ya yang pertama cari pusat operasionalnya, gudang dan kantornya dimana, karyawan yang mau dicari seperti apa, dan yang paling penting cari agen atau kalo orang Jember bilang distributor bunga. Jadi bener-bener cari agen bunga yang murah sekali.*

*Bapak ini awal membuka usaha ya dimulai masih susah ya mbak artinya dari 0, modal ya modal saya sendiri ga pinjam uang di bank sepeserpun. Jadi bener-bener sudah niat untuk membuka usaha ini, tentunya ada visi misinya juga lho ya..Visinya itu inginnya menjadi perusahaan jasa dekorasi pernikahan yang terbaik dan terpercaya. Sementara misinya seperti memberikan pemecahan terbaik dan terkonsip di bidang dekorasi, memberikan pelayanan yang berkualitas dan kekeluargaan pada pihak konsumen, dan tetap menjaga mutu.*



2. Mengapa mengambil lokasi gudang dan kantor disini?

*Alasan kenapa kok mengambil lokasi ini karena dirasa ini dapat menghemat biaya ya mbak karena tidak perlu lagi untuk sewa gedung. Kantor dan gudang ini jadi satu dengan rumah bapak. Dan alasan lain juga mudah dijangkau karena berada di pusat kota. Supaya untuk mengambil barang dari gudang ke gedung tidak jauh. Karena kebanyakan pelanggan perusahaan bapak ini ya sekitar jemberan aja mbak.*

3. Berapa karyawan yang bapak punya? Dan pembagian pekerjaannya bagaimana?

*Bapak punya 18 orang karyawan. 17 orang laki-laki dan 1 orang wanita dengan pembagian kerja 1 orang sebagai manajer, 1 orang sebagai bendahara dan sekretaris, 1 orang asisten dekorasi dan 8 orang yang bertugas mengerjakan dekorasi, 1 orang perangkai dan 5 orang yang bertugas merangkai bunga. 19 orang ini diantaranya 5 karyawan tetap dan 14 karyawan lepas/karyawan harian. Karyawan harian ini tambahan disaat ada pesanan aja yaa jadi kalo ga ada pesanan ya ga bapak panggil buat kerja hehe..*

4. Bagaimana sistem keuangan dan operasional dalam perusahaan ini?

*Sistem keuangan di perusahaan bapak ini bisa dikatakan jelek ya, karena tidak ada pencatatan arus kas sama sekali mbak. Jadi gak ada pencatatan uang masuk berapa dan uang keluar berapa, sehingga terkadang kalo lagi rugi tidak keliata mbak, untuk membeli properti baru juga mengalami kesulitan yaa karena tidak tau budget yang dipunyai perusahaan sekarang ada berapa rupiah saat ini.*

5. Produk apa saja yang UD. Sarwo Nugroho punya?

*Kalo membicarakan produk banyak sekali di perusahaan ini mbak, paket-paketnya juga banyak sekali. paket A (dekorasi tradisional), paket B (dekorasi modern), paket C (dekorasi tradisional semi modern), paket D (dekorasi sesuai request konsumen), kalo untuk yang paket D biasa disebut kegiatan create your decoration. Kebanyakan dari konsumen bapak memilih paket D ini katanya pelanggan bapak karena dia bisa*



*mixkan antara budget dan keinginannya seperti apa. Ada juga paket yang bisa milih mau pake dekorasi full bunga hidup, full bunga palsu, atau mix antara bunga palsu dan asli juga bisa.*

6. Harga yang diberikan apakah terjangkau?

*Kalo harga udah sesuai dengan paket ya mbak, tapi kalo konsumen masih nawar ya gapapa disesuaikan dengan properti dan macam bunganya yang dipakai apa. Kalo harga dari sisi pesaing bisa dibilang terjangkau. Karena bapakrasa harga pesaing berat bapak jauh lebih tinggi dari perusahaan ini ya tetapi kualitas produknya bsa dikatakan hampir sama dengan pnya bapak.*

7. Memiliki berapa kendaraan operasional bapak? Apakah cukup dengan kendaraan yang perusahaan punya?

*Kendaraan perusahaan saya ada 4 aja. 1 toyota avanza tahun 2013, 1 toyota kijang tahun 1994, dan 2 daihatsu granmax tahun 2013 dan 2010. Kalo dikatakan cukup, ya dicukup-cukupkan. Kalo tidak cukup kadang juga sewa di tempat penyewaan mobil seperti pick up. Kalo sewa biasanya karena properti yang mau dibawa terlalu besar atau mungkin pemesanan keluar kota. Gak mungkin harus bolak balik untuk mengambil properti karena itu butuh biaya tambahan lagi dan tidak efisien waktu.*

8. Promosi apa saja yang telah dilakukan?

*Promosi yang dilakukan bapak pikir dengan penyebaran kartu nama pada waktu hari H acara yang diletakkan di meja hidangan para tamu. Sehingga para tamu yang suka dengan dekorasi perusahaan ini otomatis akan mengambil kartu nama itu yang dilengkapi nama, nomer telfon dan alamat. Perusahaan bapak memiliki akun media sosial seperti instagram, meskipun gambar yang belum dibilang “apik dan hits” kata orang-orang ya hehe yaaah tetapi instagram perusahaan ini sudah memiliki 2500 followers. Promosi lainnya juga dengan mengikuti setiap acara Wedding Expo setiap tahunnya. Biasanya di lakukan di Roxy itu mbak. Tiap tahun ikut kok.*

9. Proses dari awal hingga akhir dekorasi bisa dijelaskan bapak?

*Awalnya konsumen selalu menghubungi lewat whatsapp, lalu berjanjian untuk ketemuan. Pada pertemuan itu ada penjelasan paket dan harga yang disepakati. Kalo konsumen srek untuk order. Maka langsung membayar 50% uang jadi. Setelah itu kami catat di papan besar sehingga semua karyawan memahami tanggal berapa ada pesanan, dan bisa langsung mempersiapkan apa yang dibutuhkan untuk dekorasi sesuai tema yang dipilih konsumen. Tentunya dengan meeting terlebih dahulu agar tidak ada miss communication. Jika telah selesai karyawan akan mengerjakan pekerjaannya untuk mempersiapkan bahan atau bahkan saat mendekorasi di lokasi konsumen.*

**Lanjutan lampiran 1.****Transkrip Wawancara****ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI  
PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER**

Wawancara karyawan UD. Sarwo Nugroho

Identitas narasumber

Nama : Bapak Maskun

Alamat : Kaliwates Jember

Pelaksana wawancara

Hari/Tanggal : 19 Januari 2018

Tempat : Hall cempaka (saat proses dekorasi)

1. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan/kelebihan dari UD. Sarwo Nugroho?

*Saya pikir untuk kelebihan dari perusahaan ini ya produknya yang bervariasi, bunganya juga banyak mbak disini, properti bisa disesuaikan dengan pinginnya konsumen dan warna juga bisa milih mbak. Hmm, menurut saya kelebihannya juga di harga yaa karena harganya ga terlalu murah dan tidak terlalu mahal. Ada kualitas ada harga yang bisa menyesuaikan budget konsumen itu sendiri mbak.*

2. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi kekurangan/kelemahan dari UD. Sarwo Nugroho?

*Kalo untuk kekurangan saya gatau pasti ya mbak soalnya saya disini ya Cuma karyawan. Setau saya sih gak ada pencatatan arus kasnya. Jadi kalo misal mau beli properti baru kesusahan. Selama masih bisa menggaji karyawan dan uang terus bertambah maka masih tidak dikatakan rugi. Cuma pencatatan arus kasnya yang lengkap tidak ada. Kemudian saya pikir kekurangannya di bagian promosi, jadi ketika ada suatu event di mall tertentu, perusahaan ini tidak dapat mengikutinya*

*karena keterbatasan tenaga kerja. Karyawan disini gak bisa pemasaran mbak bukan ahlinya hehe..*

3. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi peluang/kesempatan UD. Sarwo Nugroho untuk berkembang?

*Peluang saya kira dilihat dari teknologi yang sudah canggih, jadi apa saja dibutuhkan sekarang gampang. Contohnya saja, seperti memotong sterofoam. Dulu, memotongnya menggunakan cutter bisa menghabiskan semalaman waktu untuk mengerjakannya itu aja mbak. Sekarang sudah ada alat pemotong listrik jadi kurang dari 1 jam properti sudah berbentuk. Kalo peluang buat perusahaan ini juga dilihat dari banyaknya konsumen loyal. Saya kerja disini sudah cukup lama jadi saya tau langganannya sudah cukup banyak mbak.*

4. Menurut bapak, hal-hal apa saja yang menjadi ancaman bagi UD. Sarwo Nugroho?

*Kalo ancaman ini ya seperti saingan banyak, saingan terberat perusahaan ini seperti Glamour Wedding dan Rid's Decor itu mbak. Mereka sama-sama menjual produk yang sama, tapi bedanya kalo Glamour harganya 30 juta ke atas dengan kualitas yang hampir sama dengan disini, kalo Rids Decor harga bisa di bawah 10 juta namun kualitas pas-pasan saja mbak.*

**Lanjutan lampiran 1****Transkrip Wawancara****ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI  
PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER**

Wawancara masyarakat pengguna UD. Sarwo Nugroho

Identitas narasumber

Nama : Ibu Lisna

Alamat : Jl. Halmahera raya sumbersari Jember

Pelaksana wawancara

Hari/Tanggal : 24 desember 2017

Tempat : Kediaman Ibu Lisna

1. Apa yang mempengaruhi ibu untuk tertarik menggunakan jasa dari UD. Sarwo Nugroho?

*Saya tertarik dengan dekorasinya saat saya datang ke acara nikahan anak teman saya. Dekorasinya menarik dengan bunga-bunga yang saya suka. Lightingnya juga bagus, jadi waktu tamu masuk ke dalam ruangan seperti disulaap gitu mbak, terkagum-kagum dengan dekorasinya. Jadi saya ambil saja kartu nama yang ada di meja hidangan tamu trus saya chat admin perusahaannya. Adminnya ramah, bahkan kalo saya nawar terlalu murah tidak marah biasanya kalo admin lain marah malah ga dibalas. Pelayanannya memuaskan sampe acara nikahan anak saya selesai.*

2. Menurut ibu, apa yang menjadi kelebihan dari UD. Sarwo Nugroho ini?

*Kelebihannya menurut saya ya karena harganya bisa ditawar ya mbak, jadi pas di kantong saya hehe. Saya inginnya ini, dananya juga di pas-in dengan budget saya. Jadi waktu acara hari H merasa puas. Produknya juga beragam seperti bunga bisa pilih warna, properti seperti kursi pelaminan bisa milih, tata ruang juga bisa menyesuaikan sesuai*



*keinginan saya. Anak saya juga suka sekali dengan dekoranya, pencahayaannya lucu mbak bisa warna-warni gitu.*

3. Menurut ibu, apa yang menjadi kekurangan dari usaha jasa dekorasi ini?

*Kalo kekurangan saya rasa ga ada ya, karena saya terlalu puas dengan pelayanannya hehe.. Mungkin promosinya kurang ya, karena saya pernah melihat pamerannya cuma sekali waktu wedding expo setahun yang lalu. Untuk instagram saya taunya dari anak saya. Jadi tidak di cantumkan dalam kartu nama. Jadi untuk orang tua seperti saya kan gaptek, jadi tidak dapat melihat katalog langsung kalo tidak melihat instagram. Saya meminta brosur katalog perusahaannya juga tidak punya.*

4. Menurut ibu, bagaimana harga yang diberikan oleh UD. Sarwo Nugroho?

*Kalo membicarakan soal harga menurut saya harganya cukup fleksibel, jadi saya meminta dekorasi tradisional dengan model yang saya mau, bunga yang saya dan anak saya suka, serta disesuaikan dengan budget. Jadi uang sekian, dapat apa saja langsung diberitahu pada saat tatap muka. Menurut saya sih dengan dekorasi yang wah seperti itu, harganya cukup terjangkau dibanding di tempat anak saya yang pertama menikah dulu mbak. Dekorasi terlihat biasa aja dengan harga yg ga murah. Bisa dilihat dari foto-foto pada saat pernikahan anak pertama dan anak kedua ini mbak. Saya tunjukkan ke mbaknya.*

5. Menurut ibu, bagaimana pelayanan yang diberikan oleh UD. Sarwo Nugroho?

*Pelayanannya ramah banget, dari pertama saya chat lewat whatsapp. Di tanggapi dengan baik dan langsung ditentukan bisa bertemu kapan dan dimana. Jadi dalam penentuan model serta harga memakan waktu lama pada saat itu, namun pelayanannya super extra. Jadi tidak ada yang luput sama sekali dari apa yang saya butuhkan. Pada saat hari H, datang tepat waktu sesuai yang saya minta. Karena gedung memberi waktu yang terbatas untuk mendekorinya. Saya waktu itu cukup was-was karena waktu yang diberikan hanya dari jam 3 sore hingga jam 9 malam. Lebih dari jam 9 malam semua wajib keluar dari gedung. Pada waktu itu*



*saya ke gedung melihat semua karyawan- karyaannya tidur di luar gedung sambil merangkai bunga yang akan di tempel besok supaya tetap fresh. Totalitas tanpa batas ya, tidur dengan lembur seperti itu. Saya berfikir waktu dekorasi yang kurang dan belum selesai karena jam 9 pagi acara anak saya sudah dimulai sedangkan gedung dibuka pada jam 7 pagi. Bisa dibayangkan saja ya waktunya cukup terbatas, tapi mungkin karena karyawannya sudah ahli. Jadi dekorasi selesai tepat jam setengah 9 pagi dan kondisi gedung sudah bersih. Saya cukup legaa dan puas dengan pekerjaan dan keahlian dari karyawannya. Pada saat pembongkaran dekorasi juga cepat tidak memakan banyak waktu. Pekerjaan sempurna dan cepat.*



## Lanjutan lampiran 1

### Transkrip Wawancara

#### ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA JASA DEKORASI PERNIKAHAN UD. SARWO NUGROHO DI KABUPATEN JEMBER

Wawancara ahli dekorasi di Ikatan Perangkai Bunga Indonesia cabang Jember

Identitas narasumber

Nama : Ibu Edi

Alamat : Kebonsari Jember

Pelaksana wawancara

Hari/Tanggal : 7 Januari 2018

Tempat : Kediaman Ibu Edi

1. Menurut ibu dekorasi yang baik itu seperti apa?

*Menurut ibu ya dek, dekorasi yang baik itu dekorasi yang bisa membuat para tamu merasa nyaman dek, memukau, dan indah. Artinya dekorasi itu bersih, rapi, enak dipandang, serta perpaduan warna dan tema yang sesuai. Tidak mudah untuk seorang dekorasi menyulap ruangan sedemikian rupa menjadi ruangan yang indah. Perlu karyawan yang berbakat serta pelatihan terhadap karyawan agar dapat meningkatkan keahliannya sesuai dengan perkembangan dekorasi pada jaman ini. Kalo di paguyuban ini sering ada pertemuan untuk bisa belajar bareng. Gimana cara merangkai bunga yang indah, mengatur warna, memadukan properti itu dek.*

2. Melihat UD. Sarwo Nugroho, menurut ibu apa yang menjadi kelebihan dan kelemahannya?

*Kelebihan perusahaan itu saya kira dia memiliki banyak sekali macam bunga yang dipakai, gak semua ya perusahaan dekorasi di sehingga perpaduan warna sangat indah dan tidak terbatas. Menjaga kerapian dan kebersihan yang saya suka. Terus menurut saya harganya*

*juga terjangkau ya dikalangan masyarakat jember yang banyak permintaan dan banyak menawar hehe.. Kalo kekurangan saya pikir kendaraannya ya, kendaraannya sedikit. Jadi terkadang sewa pick up ke saya itu dek. Sewa kan juga uang, dan sewanya kadang 2-3 kendaraan ke saya. tidak efisien biaya untuk bisnis seperti ini karena harus membayar biaya tambahan untuk itu.*

3. Peluang apa saja yang dapat diraih UD. Sarwo Nugroho?

*Peluang sekarang banyak ya dek menurut ibu, karena pandangan seseorang sudah berubah. Yang dulunya tidak begitu mementingkan dekorasi, sekarang kita bisa lihat bahwa dekorasi adalah salah satu yang penting dalam sebuah acara pernikahan, harus wah, harus mewah biar dinilai baik sama tamunya. Kebutuhan dekorasi yang senantiasa ada menurut saya yang menjamin perusahaan dekorasi ini tetap berjaya dari tahun ke tahun pastinya dek.*

4. Ancaman yang sekarang ada pada pasar apa saja ibu melihat dari sisi bisnis jasa dekorasi?

*Ancamannya yang paling pasti karena banyaknya pesaing ya dek seperti yang sudah saya kasih ke adek list pesaingnya siapa saja. Di jember sudah banyak sekali pesaing di bidang yang sama yaitu dekorasi. Beberapa jasa dekorasi sudah masuk dalam paguyupan ikatan perangkai bunga ini tetapi juga banyak yang tidak masuk paguyupan ini. Bisa dibayangkan banyak sekali kan. Ancaman ini hal yang paling penting yang tidak boleh diremehkan perusahaan khususnya UD. Sarwo Nugroho sendiri. Ancaman lainnya juga yang seperti saya katakan sebelumnya kalo masyarakat jember suka sekali nawar. Kalo perlu dia minta kualitas apik tapi harganya murah. Jadi sesuatu terlihat lebih murah jika perusahaan itu telah menyetujui harga yang ditawarkan konsumen. Tingginya tawar menawar karena sudah banyak persaingan yang harganya mungkin saja lebih murah dari UD. Sarwo Nugroho, tentunya menjadi sebuah ancaman. Jadi perusahaan itu harus bisa mengimbangi harga yang ada dipasar*

*dengan mempertahankan harga tawaran dengan tidak mengurangi kualitas dekorasinya ya. Menurut ibu itu saja sih dek.*



**Lampiran 2. Kuesioner**



**Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Dekorasi  
Pernikahan UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten  
Jember.**

Yth:

Saudara Informan Penelitian

Di Tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi guna menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, maka saya mohon kesediaan saudara untuk meluangkan waktu mengisi angket ini dengan lengkap, jujur dan apa adanya. Judul penelitian ini adalah “Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Dekorasi Pernikahan UD. Sarwo Nugroho di Kabupaten Jember”. Angket ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ini saja. Oleh karenanya kesungguhan saudara dalam mengisi angket akan menentukan keberhasilan penelitian ini. Atas bantuan dan informasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

AYUL KUSUMA CAESARNINGTYAS

**Identitas Informan :**

1. Nama :
2. Alamat :
3. Pekerjaan/Jabatan :

Diharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap, objektif, dan benar apa adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat.

**Petunjuk Umum Pengisian :**

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukan secara langsung (tidak menunda untuk menghindari ketidak konsistenan atas jawaban).
4. Responden berhak untuk menambahkan atau mengurangi hal-hal yang sudah tercantum dari kuesioner ini, memiliki pandangan berbeda dengan responden lainnya, atau dengan peneliti. Hal ini dibenarkan jika dilengkapi dengan alasan yang kuat.



## A. PENENTUAN BOBOT

### **Tujuan :**

Mendapatkan penilaian responden mengenai faktor-faktor strategis internal maupun eksternal yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap faktor-faktor utama internal maupun eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari UD. Sarwo Nugroho.

### **Petunjuk Pengisian :**

1. Nilai diberikan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor (variabel horizontal dan variabel vertikal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan atau organisasi. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3 dengan keterangan skala sebagai berikut :  
Nilai 1 : Indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal.  
Nilai 2 : Indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal.  
Nilai 3 : Indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal.
2. Penentuan bobot merupakan pendapat masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal.

**PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIK INTERNAL UD. SARWO  
NUGROHO**

| <b>Faktor Internal utama</b> | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>TOTAL</b> | <b>BOBOT</b> |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|--------------|
| <b>A</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>B</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>C</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>D</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>E</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>F</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>G</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>H</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>I</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>J</b>                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |

**Keterangan :**

- A : Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat dan imagenya baik.
- B : Produk bervariasi dan berkualitas tinggi.
- C : Memiliki staff ahli yang menguasai segala bidang dekorasi.
- D : Harga fleksibel.
- E : Layanan dekorasi menyesuaikan selera konsumen.
- F : Lokasi gudang yang strategis.
- G : Promosi kurang.
- H : Kurangnya karyawan khusus untuk pemasaran.
- I : Pencatatan keuangan lemah.
- J : Biaya transportasi yang tinggi.

**PENENTUAN BOBOT FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL UD.  
SARWO NUGROHO**

| <b>Faktor Eksternal utama</b> | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>TOTAL</b> | <b>BOBOT</b> |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|--------------|
| <b>A</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>B</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>C</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>D</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>E</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>F</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>G</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>H</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |
| <b>I</b>                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |              |

**Keterangan :**

- A : Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap dekorasi yang semakin berkembang.
- B : Adanya dukungan pemerintah dalam bisnis dekorasi.
- C : Teknologi yang semakin berkembang.
- D : Kebutuhan dekorasi yang senantiasa ada.
- E : Memiliki konsumen loyal.
- F : Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.
- G : Resiko bunga *reject* pada saat pengiriman.
- H : Daya tawar menawar kuat jika harga pesaing lebih rendah.
- I : Banyaknya promosi online melalui web oleh pesaing.

## B. PENENTUAN RATING FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

### Petunjuk Pengisian :

1. Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor strategis internal yang tersedia untuk kuesioner ini adalah :
  - 1 = Sangat lemah
  - 2 = Lemah
  - 3 = Kuat
  - 4 = Sangat kuat
2. Alternatif pemberian peringkat terhadap faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :
  - 1 = Kurang berpengaruh
  - 2 = Sedikit berpengaruh
  - 3 = Berpengaruh
  - 4 = Sangat berpengaruh

Pemberian peringkat masing-masing faktor internal maupun eksternal strategis dilakukan dengan memberikan tanda (√) pada skala likert (1-4) yang paling sesuai menurut informan.

### PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIK INTERNAL

| NO | FAKTOR INTERNAL   | RATING |   |   |   |
|----|---|--------|---|---|---|
|    |   | 1      | 2 | 3 | 4 |
|    | <b>KEKUATAN</b>   |        |   |   |   |
| 1  | Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat dan imagenya baik. |        |   |   |   |
| 2  | Produk bervariasi dan berkualitas tinggi.                             |        |   |   |   |
| 3  | Memiliki staff ahli yang menguasai segala bidang dekorasi.            |        |   |   |   |
| 4  | Harga fleksibel.  |        |   |   |   |
| 5  | Layanan dekorasi menyesuaikan selera konsumen.                        |        |   |   |   |
| 6  | Lokasi gudang strategis.  |        |   |   |   |

|   | <b>KELEMAHAN</b>                           |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Promosi kurang.                            |  |  |  |  |
| 2 | Kurangnya karyawan khusus untuk pemasaran. |  |  |  |  |
| 3 | Pencatatan keuangan lemah.                 |  |  |  |  |
| 4 | Biaya transportasi yang tinggi.            |  |  |  |  |

#### **PENENTUAN RATING FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL**

| <b>NO</b> | <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>  | <b>RATING</b> |          |          |          |
|-----------|--|---------------|----------|----------|----------|
|           |  | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|           | <b>PELUANG</b>   |               |          |          |          |
| 1         | Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap dekorasi semakin berkembang. |               |          |          |          |
| 2         | Adanya dukungan pemerintah dalam bisnis dekorasi.                    |               |          |          |          |
| 3         | Teknologi yang semakin berkembang                                    |               |          |          |          |
| 4         | Kebutuhan dekorasi yang senantiasa ada.                              |               |          |          |          |
| 5         | Memiliki konsumen loyal  |               |          |          |          |
|           | <b>ANCAMAN</b>   |               |          |          |          |
| 1         | Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.                    |               |          |          |          |
| 2         | Resiko bunga <i>reject</i> pada saat pengiriman.                     |               |          |          |          |
| 3         | Daya tawar menawar kuat jika harga pesaing lebih rendah.             |               |          |          |          |
| 4         | Banyaknya promosi online berbentuk web oleh pesaing.                 |               |          |          |          |

## Lampiran 3. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Internal

## 1. Informan 1 (Pemilik UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Internal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | TOTAL | BOBOT  |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                     |    | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 23    | 0,1277 |
| B                     | 2  |    | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 21    | 0,1166 |
| C                     | 1  | 1  |    | 3  | 1  | 3  | 1  | 3  | 3  | 1  | 17    | 0,0944 |
| D                     | 2  | 2  | 1  |    | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 20    | 0,1111 |
| E                     | 2  | 2  | 3  | 2  |    | 3  | 1  | 3  | 2  | 1  | 19    | 0,1055 |
| F                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 3  | 1  | 11    | 0,0611 |
| G                     | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  |    | 3  | 3  | 1  | 21    | 0,1166 |
| H                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  |    | 3  | 1  | 13    | 0,0722 |
| I                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 10    | 0,0555 |
| J                     | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |    | 25    | 0,1388 |
|                       | 13 | 15 | 19 | 16 | 17 | 25 | 15 | 23 | 26 | 11 | 180   | 1      |

## 2. Informan 2 (Manajer UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Internal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | TOTAL | BOBOT  |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                     |    | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 3  | 20    | 0,1111 |
| B                     | 1  |    | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 21    | 0,1166 |
| C                     | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 11    | 0,0611 |
| D                     | 3  | 3  | 3  |    | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 25    | 0,1388 |
| E                     | 2  | 2  | 3  | 2  |    | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 23    | 0,1277 |
| F                     | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  |    | 1  | 3  | 1  | 3  | 15    | 0,0833 |
| G                     | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  |    | 3  | 1  | 1  | 17    | 0,0944 |
| H                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 2  | 10    | 0,0555 |
| I                     | 3  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  |    | 3  | 23    | 0,1277 |
| J                     | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  |    | 15    | 0,0833 |
|                       | 16 | 15 | 25 | 11 | 13 | 21 | 19 | 26 | 13 | 21 | 180   | 1      |



## 3. Informan 3 (Karyawan bagian asisten dekorasi UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Internal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | TOTAL | BOBOT  |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                     |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  | 14    | 0,0777 |
| B                     | 3  |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 20    | 0,1111 |
| C                     | 3  | 2  |    | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 17    | 0,0944 |
| D                     | 3  | 2  | 3  |    | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 26    | 0,1444 |
| E                     | 3  | 2  | 3  | 1  |    | 3  | 1  | 3  | 1  | 3  | 20    | 0,1111 |
| F                     | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 13    | 0,0722 |
| G                     | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  |    | 3  | 2  | 2  | 20    | 0,1111 |
| H                     | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  |    | 1  | 2  | 14    | 0,0777 |
| I                     | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  |    | 2  | 19    | 0,1055 |
| J                     | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2  |    | 17    | 0,0944 |
|                       | 22 | 16 | 19 | 10 | 16 | 23 | 16 | 22 | 17 | 19 | 180   | 1      |

## 4. Informan 4 (Sekretaris UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Internal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | J  | TOTAL | BOBOT  |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                     |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 11    | 0,0611 |
| B                     | 3  |    | 1  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 21    | 0,1166 |
| C                     | 3  | 3  |    | 1  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 21    | 0,1166 |
| D                     | 3  | 3  | 3  |    | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 26    | 0,1444 |
| E                     | 3  | 1  | 1  | 1  |    | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 16    | 0,0888 |
| F                     | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  |    | 1  | 3  | 2  | 2  | 16    | 0,0888 |
| G                     | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 3  |    | 3  | 2  | 3  | 20    | 0,1111 |
| H                     | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  |    | 1  | 3  | 14    | 0,0777 |
| I                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  |    | 3  | 22    | 0,1222 |
| J                     | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  |    | 13    | 0,0722 |
|                       | 25 | 15 | 15 | 10 | 20 | 20 | 16 | 22 | 14 | 23 | 180   | 1      |

## Lanjutan Lampiran 3. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Internal

| KODE | BOBOT  |        |        |        | RATAAN |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | I1     | I2     | I3     | I4     |        |
| A    | 0,1277 | 0,1111 | 0,0777 | 0,0611 | 0,0944 |
| B    | 0,1166 | 0,1166 | 0,1111 | 0,1166 | 0,1152 |
| C    | 0,0944 | 0,0611 | 0,0944 | 0,1166 | 0,0916 |
| D    | 0,1111 | 0,1388 | 0,1444 | 0,1444 | 0,1346 |
| E    | 0,1055 | 0,1277 | 0,1111 | 0,0888 | 0,1082 |
| F    | 0,0611 | 0,0833 | 0,0722 | 0,0888 | 0,0763 |
| G    | 0,1166 | 0,0944 | 0,1111 | 0,1111 | 0,1083 |
| H    | 0,0722 | 0,0555 | 0,0777 | 0,0777 | 0,0707 |
| I    | 0,0555 | 0,1277 | 0,1055 | 0,1222 | 0,1027 |
| J    | 0,1388 | 0,0833 | 0,0944 | 0,0722 | 0,0971 |

## Keterangan :

1. A : Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat dan imagenya baik.
2. B : Produk bervariasi dan berkualitas tinggi
3. C : Memiliki staff ahli yang menguasai segala bidang dekorasi.
4. D : Harga fleksibel.
5. E : Layanan dekorasi menyesuaikan selera konsumen.
6. F : Lokasi gudang strategis.
7. G : Promosi kurang.
8. H : Kurangnya karyawan khusus untuk pemasaran.
9. I : Pencatatan keuangan lemah.
10. J : Biaya transportasi yang tinggi.

**Lampiran 3. Hasil Kuesioner Rating Faktor Internal**

| NO | FAKTOR INTERNAL   | RATING |    |    |    | RATAAN |
|----|---|--------|----|----|----|--------|
|    |   | I1     | I2 | I3 | I4 |        |
|    | <b>KEKUATAN</b>   |        |    |    |    |        |
| 1  | Nama perusahaan yang sudah dikenal oleh masyarakat dan imagenya baik. | 3      | 4  | 4  | 4  | 3,75   |
| 2  | Produk bervariasi dan berkualitas tinggi.                             | 4      | 4  | 4  | 4  | 4      |
| 3  | Memiliki staff ahli yang menguasai segala bidang dekorasi.            | 4      | 2  | 3  | 3  | 3      |
| 4  | Harga fleksibel.  | 3      | 4  | 4  | 4  | 3,75   |
| 5  | Layanan dekorasi menyesuaikan selera konsumen.                        | 4      | 4  | 4  | 4  | 4      |
| 6. | Lokasi gudang strategis.  | 2      | 3  | 3  | 4  | 3      |
|    | <b>KELEMAHAN</b>  |        |    |    |    |        |
| 1  | Promosi kurang.   | 2      | 1  | 2  | 3  | 2      |
| 2  | Kurangnya karyawan khusus untuk pemasaran.                            | 2      | 1  | 2  | 1  | 1,5    |
| 3  | Pencatatan keuangan lemah.  | 1      | 2  | 1  | 1  | 1,25   |
| 4  | Biaya transportasi yang tinggi.                                       | 2      | 2  | 2  | 2  | 2      |

**Keterangan :****I1 : Pemilik UD. Sarwo Nugroho.****I2 : Manajer UD. Sarwo Nugroho.****I3 : Karyawan bagian asisten dekorasi UD. Sarwo Nugroho.****I4 : Sekretaris UD. Sarwo Nugroho.**

## Lampiran 4. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal

## 1. Informan 1 (Pemilik UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Eksternal utama | A  | B  | C | D  | E  | F  | G  | H  | I  | TOTAL | BOBOT  |
|------------------------|----|----|---|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                      |    | 3  | 1 | 2  | 2  | 1  | 3  | 3  | 1  | 16    | 0,1111 |
| B                      | 1  |    | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8     | 0,0555 |
| C                      | 3  | 3  |   | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 23    | 0,1597 |
| D                      | 2  | 3  | 1 |    | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 16    | 0,1111 |
| E                      | 2  | 3  | 2 | 3  |    | 3  | 3  | 3  | 3  | 22    | 0,1527 |
| F                      | 3  | 3  | 1 | 3  | 1  |    | 3  | 1  | 1  | 16    | 0,1111 |
| G                      | 1  | 3  | 1 | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 10    | 0,0694 |
| H                      | 1  | 3  | 1 | 2  | 1  | 3  | 3  |    | 1  | 15    | 0,1041 |
| I                      | 3  | 3  | 1 | 1  | 1  | 3  | 3  | 3  |    | 18    | 0,1250 |
|                        | 16 | 24 | 9 | 16 | 10 | 16 | 22 | 17 | 14 | 144   | 1      |

## 2. Informan 2 (Manajer UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Eksternal utama | A  | B  | C  | D  | E | F  | G  | H  | I  | TOTAL | BOBOT  |
|------------------------|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-------|--------|
| A                      |    | 1  | 1  | 2  | 1 | 1  | 2  | 1  | 2  | 11    | 0,0763 |
| B                      | 3  |    | 3  | 3  | 1 | 2  | 3  | 1  | 2  | 18    | 0,1250 |
| C                      | 3  | 1  |    | 3  | 1 | 2  | 3  | 2  | 2  | 17    | 0,1180 |
| D                      | 2  | 1  | 1  |    | 1 | 2  | 2  | 1  | 1  | 11    | 0,0763 |
| E                      | 3  | 3  | 3  | 3  |   | 3  | 3  | 3  | 3  | 24    | 0,1666 |
| F                      | 3  | 2  | 2  | 2  | 1 |    | 2  | 1  | 2  | 15    | 0,1041 |
| G                      | 2  | 1  | 1  | 2  | 1 | 2  |    | 1  | 2  | 12    | 0,0833 |
| H                      | 3  | 3  | 2  | 3  | 1 | 3  | 3  |    | 1  | 19    | 0,1319 |
| I                      | 2  | 2  | 2  | 3  | 1 | 2  | 2  | 3  |    | 17    | 0,1180 |
|                        | 21 | 14 | 15 | 21 | 8 | 17 | 20 | 13 | 15 | 144   | 1      |

## 3. Informan 3 (Karyawan bagian asisten dekorasi UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Eksternal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | TOTAL | BOBOT  |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                      |    | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 10    | 0,0694 |
| B                      | 1  |    | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 11    | 0,0763 |
| C                      | 3  | 3  |    | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 20    | 0,1388 |
| D                      | 3  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 11    | 0,0763 |
| E                      | 3  | 3  | 2  | 3  |    | 2  | 2  | 3  | 3  | 21    | 0,1458 |
| F                      | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  |    | 2  | 2  | 3  | 20    | 0,1388 |
| G                      | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 3  | 2  | 18    | 0,1250 |
| H                      | 3  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  |    | 3  | 17    | 0,1180 |
| I                      | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1  |    | 16    | 0,1111 |
|                        | 22 | 21 | 12 | 21 | 11 | 12 | 14 | 15 | 16 | 144   | 1      |

## 4. Informan 4 (Sekretaris UD. Sarwo Nugroho)

| Faktor Eksternal utama | A  | B  | C  | D  | E  | F  | G  | H  | I  | TOTAL | BOBOT  |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|--------|
| A                      |    | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 11    | 0,0763 |
| B                      | 3  |    | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 3  | 15    | 0,1041 |
| C                      | 3  | 3  |    | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 20    | 0,1388 |
| D                      | 2  | 3  | 2  |    | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 14    | 0,0972 |
| E                      | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 2  | 3  | 3  | 18    | 0,1250 |
| F                      | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 2  | 2  | 18    | 0,1250 |
| G                      | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  |    | 2  | 3  | 20    | 0,1388 |
| H                      | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  |    | 3  | 15    | 0,1041 |
| I                      | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  |    | 13    | 0,0902 |
|                        | 21 | 17 | 12 | 18 | 14 | 14 | 12 | 17 | 19 | 144   | 1      |

## Lanjutan Lampiran 4. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Eksternal

| KODE | BOBOT  |        |        |        | RATAAN |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | I1     | I2     | I3     | I4     |        |
| A    | 0,1111 | 0,0763 | 0,0694 | 0,0763 | 0,1082 |
| B    | 0,0555 | 0,1250 | 0,0763 | 0,1041 | 0,0902 |
| C    | 0,1597 | 0,1180 | 0,1388 | 0,1388 | 0,1388 |
| D    | 0,1111 | 0,0763 | 0,0763 | 0,0972 | 0,0902 |
| E    | 0,1527 | 0,1666 | 0,1458 | 0,1250 | 0,1475 |
| F    | 0,1111 | 0,1041 | 0,1388 | 0,1250 | 0,1197 |
| G    | 0,0694 | 0,0833 | 0,1250 | 0,1388 | 0,1041 |
| H    | 0,1041 | 0,1319 | 0,1180 | 0,1041 | 0,1145 |
| I    | 0,1250 | 0,1180 | 0,1111 | 0,0902 | 0,1110 |

## Keterangan :

1. A : Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap dekorasi semakin berkembang.
2. B : Adanya dukungan pemerintah dalam bisnis dekorasi.
3. C : Teknologi yang semakin berkembang.
4. D : Kebutuhan dekorasi yang senantiasa ada.
5. E : Memiliki konsumen loyal
6. F : Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.
7. G : Resiko bunga *reject* pada saat pengiriman.
8. H : Daya tawar menawar kuat jika harga pesaing lebih rendah.
9. I : Banyaknya promosi online berbentuk web oleh pesaing.



## Lampiran 4. Hasil Kuesioner Rating Faktor Eksternal

| NO | FAKTOR EKSTERNAL   | RATING |    |    |    | RATAAN |
|----|--|--------|----|----|----|--------|
|    |  | I1     | I2 | I3 | I4 |        |
|    | <b>PELUANG</b>   |        |    |    |    |        |
| 1  | Pola dan gaya hidup masyarakat terhadap dekorasi semakin berkembang. | 3      | 3  | 4  | 4  | 3,5    |
| 2  | Adanya dukungan pemerintah dalam bisnis dekorasi.                    | 2      | 3  | 2  | 2  | 2,25   |
| 3  | Teknologi yang semakin berkembang                                    | 3      | 3  | 4  | 4  | 3,5    |
| 4  | Kebutuhan dekorasi yang senantiasa ada.                              | 4      | 4  | 4  | 4  | 4      |
| 5  | Memiliki konsumen loyal.   | 3      | 4  | 4  | 3  | 3,5    |
|    | <b>ANCAMAN</b>   |        |    |    |    |        |
| 1  | Tingginya tingkat persaingan di Kabupaten Jember.                    | 2      | 2  | 1  | 1  | 1,5    |
| 2  | Resiko bunga <i>reject</i> pada saat pengiriman.                     | 2      | 2  | 1  | 1  | 1,5    |
| 3  | Daya tawar menawar kuat jika harga pesaing lebih rendah.             | 2      | 1  | 1  | 1  | 1,25   |
| 4  | Banyaknya promosi online berbentuk web oleh pesaing.                 | 2      | 2  | 1  | 1  | 1,5    |

**Keterangan :****I1 : Pemilik UD. Sarwo Nugroho.****I2 : Manajer UD. Sarwo Nugroho.****I3 : Karyawan bagian asisten dekorasi UD. Sarwo Nugroho.****I4 : Sekretaris UD. Sarwo Nugroho.**

### Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan Penelitian

Bersama pemilik UD. Sarwo Nugroho



Proses membuat bangunan dekorasi



Bunga tiba dari Malang



Proses memindah bunga



Proses menata bunga



Hasil dekorasi UD. Sarwo Nugroho

