

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK KERAJINAN
KAYU EBONI MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
(Studi Kasus di CV.SUMBER URIP EBONI)**

LAPORAN TUGAS AKHIR

LAPORAN INI DIBUAT UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT
KELULUSAN MEMPEROLEH GELAR SARJANA PADA PROGRAM STUDI
TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI UNIVERSITAS
ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG



Disusun oleh :

CAKRA RIFKY DINATA

(31601700023)

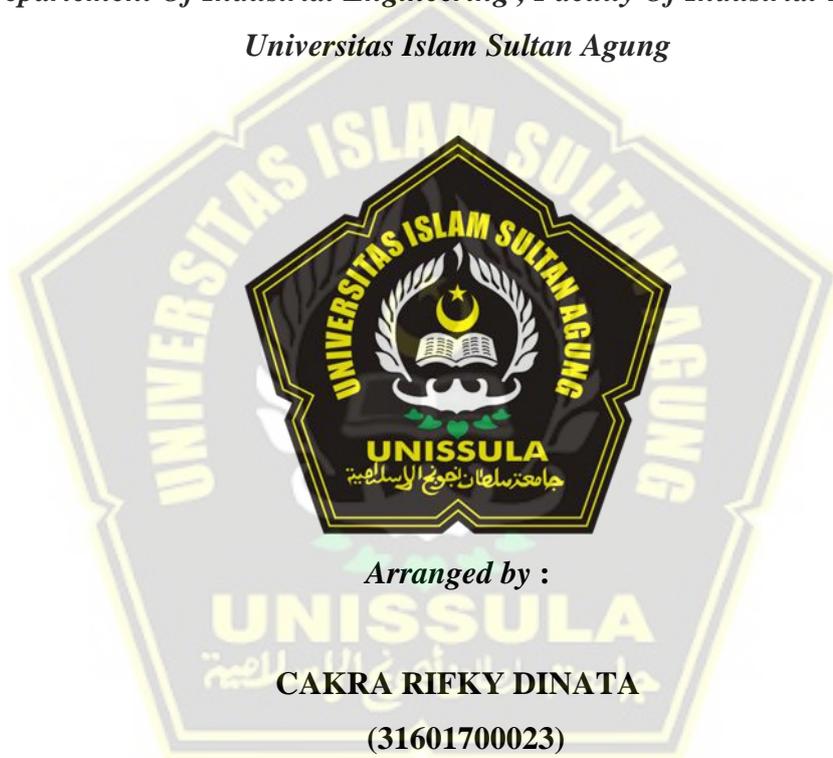
**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2021

FINAL PROJECT

***MARKETING STRATEGY ANALYSIS OF EBONY WOOD CRAFT
PRODUCTS USING SWOT METHOD AND Quantitative Strategic Planning
Matrix (QSPM)
(Case Study at CV.SUMBER URIP EBONI)***

***This Report To Complete The Requirement To Obtain A Bachelor's Degree (S1)
At Departement Of Industrial Engineering , Faculty Of Industrial Tecnology,
Universitas Islam Sultan Agung***



Arranged by :

CAKRA RIFKY DINATA

(31601700023)

***DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG***

2021

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Laporan Tugas Akhir Dengan Judul “Analisis Strategi Pemasaran Produk Kerajinan Kayu Eboni Menggunakan Metode Swot dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus : CV.Sumber Urip Eboni)” ini disusun oleh :

Nama : Cakra Rifky Dinata

Nim : 31601700023

Program Studi : Teknik Industri

Telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing pada :

Hari : _____

Tanggal : _____

Pembimbing I



Digitally
signed by

Nuzulia Khoiriyah

Nuzulia Khoiriyah, ST., MT

NIDN. 062 405 7901

Pembimbing II



Ir. Eli Mas'idah, MT.

NIDN. 061 506 6601

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Digitally signed by

2021.12.31

08:08:04 +07'00'



Date: _____

Nuzulia Khoiriyah, ST., MT,

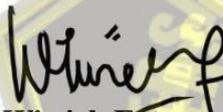
NIK. 210 603 29

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Laporan Tugas Akhir dengan Judul “Analisis Strategi Pemasaran Produk Kerajinan Kayu Eboni Menggunakan Metode Swot dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus : CV.Sumber Urip Eboni)” ini telah dipertahankan didepan penguji siding Tugas Akhir pada :

TIM PENGUJI

Anggota I


Date: 2021.12.29
11:40:36
Wiwiek Fatmawati, ST, M.Eng
NIDN. 062 210 7401

Anggota III


Rieska Ernawati, ST, MT
NIDN. 060 809 9201

Ketua Penguji


Dr. Andre Sugiyono, ST, MM
NIDN. 060 308 8001

Digitally signed by
Dr.Andre Sugiyono

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Cakra Rifky Dinata
Nim : 31601700023
Judul Tugas Akhir : **Analisis Strategi Pemasaran Produk Kerajinan Kayu Eboni Menggunakan Metode Swot Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) (Studi Kasus : CV.Sumber Urip Eboni)**

Dengan ini saya menyatakan bahwa judul dan isi tugas akhir yang saya buat dalam rangka penyelesaian Pendidikan strata satu (S1) teknik industri tersebut adalah asli dan belum pernah diangkat, ditulis atau dipublikasikan oleh siapapun baik itu keseluruhan atau sebagian. Kecuali yang secara tertulis diacu pada naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka, apabila dikemudian hari ternyata terbukti bahwa judul tugas akhir itu pernah diangkat, ditulis, ataupun dipublikasikan, maka saya bersedia dikenakan sanksi akademis. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan tanggung jawab.

Semarang, 28 Desember 2021



(Cakra Rifky Dinata)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Namai : Cakra Rifky Dinata

Nim : 316017000023

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknologi Industri

Alamat Asal : Jalan.Merpati (BTN Alexandria 1 Block C No.5)

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tugas akhir dengan judul :

“Analisis Strategi Pemasaran Produk Kerajinan Kayu Eboni Menggunakan Metode Swot Dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (Qspm) (Studi Kasus: CV.Sumber Urip Eboni)”

Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non Eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dan pangkalan data dan dipublikasikan internet dan media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Desember 2021



(Cakra Rifky Dinata)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Start from Dream, Believe it, Don’t listen what people say about your dream and Make it Happen”

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik.” (QS. Al Hujurat: 11)

PERSEMBAHAN

Tugas akhir ini saya persembahkan kepada :

- ✚ Kedua orang tua yang selalu mendukung saya dan mendoakan saya sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.
- ✚ Kedua saudara perempuan saya yang telah memberikan banyak sekali dukungan dan perhatian.
- ✚ Terima kasih kepada teman-teman SMA saya, Vania, Endah, Tia, Awal , Arum, Novia, Olpino, dan Riska yang telah membantu selama tahap penyusunan laporan tugas akhir ini.
- ✚ Terima kasih kedua sahabatku Agung dan Arif yang selalu mendoakan dan mendukung saya.
- ✚ Terima kasih kepada tya, mila, diska, heski, dian, dinda, dyah, diana, dewi k, veri, itang dan putri yang selalu mendukung untuk kesuksesan dalam menempuh studi ini.
- ✚ Terima kasih kepada teman-teman Teknik Industri Angkatan 2017 atas segala kebaikan selama ini dan memberikan warna baru bagi saya berupa pengalaman yang tak terlupakan bagi saya selama merantau sekaligus menempuh studi kota Semarang.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah serta inayah sehingga dapat melakukan penelitian ini dengan sebaik-baiknya. Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Rasulullah SWA.

Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa untuk mendapatkan gelar Sarjana (S1) di Fakultas Teknologi Industri, Prodi Teknik Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Atas bantuan dan bimbingan dari banyak pihak sehingga penyusun dapat melaksanakan penelitian Tugas Akhir ini dengan baik. Pada kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, pemilik alam semesta yang atas berkatnyalah sehingga dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan dengan lancar dan baik.
2. Kedua orang tua saya yang selama ini telah selalu mendoakan, memotivasi dan membersarkan saya hingga dapat seperti saat ini menyelesaikan studi saya di Fakultas Teknologi Industri, Prodi Teknik Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dr. Ir. Novi Marlyana, ST., MT., IPU, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Nuzulia Khariyah ST., MT selaku pembimbing I yang telah memberikan saran, arahan serta bimbingan kepada penyusun selama proses penulisan dan penyusunan laporan Tugas Akhir ini.
5. Ibu Ir. Eli Mas'idah, MT selaku pembimbing II yang telah memberikan saran, arahan serta bimbingan kepada penyusun selama proses penulisan dan penyusunan laporan Tugas Akhir ini.
6. Dosen-dosen Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah selama ini telah memberikan banyak ilmu yang sangat bermanfaat dan juga selalu tetap membimbing para mahasiswanya agar menjadi mahasiswa yang *khairiyah ummah*.

7. Kedua Saudara Perempuan dan ponakan-ponakan, terima kasih selama ini telah memberi semangat untuk selalu berusaha demi mewujudkan cita-cita.
8. Ibu Siti Faisyah Korompot ST, selaku kepala seksi Pembinaan dan Pengembangan Industri Kota Palu yang telah membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini.
9. Bapak Sumaryono, selaku pemilik CV.Sumber Urip Eboni yang telah memberikan kepercayaan untuk melakukan penelitian.
10. Sahabat yang telah memberikan semangat dan motivasi selama tahap penyelesaian laporan Tugas Akhir.
11. Seluruh teman-teman Teknik Industri angkatan 2017, terima kasih atas semua kerjasama, bantuan dan pengalaman yang tak terlupakan bagi penyusun selama menempuh studi di Fakultas Teknologi Industri, Prodi Teknik Industri, Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Penyusun hanya dapat memberikan ucapan terimakasih dan permintaan maaf jika selama ini mempunyai salah-salah kata dan perbuatan, Semoga Allah SWT yang akan memberikan ganjaran kebaikan kepada kalian semua, Aamiin.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semarang, 28 Desember 2021



(Cakra Rifky Dinata)

DAFTAR ISI

LAPORAN TUGAS AKHIR.....	i
<i>FINAL PROJECT</i>.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR ISTILAH	xvi
ABSTRAK	xvii
<i>ABSTRACK</i>.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Pembatasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori	20
2.2.1 Sekilas Tentang Kayu Eboni	20
2.3 Konsep Strategi	21
2.3.1 Pengertian Strategi	21

2.3.2	Konsep Pemasaran	21
2.3.3	Strategi Pemasaran	23
2.4	Analisa Lingkungan Perusahaan	25
2.5	Metode Perancangan Strategi	27
2.6	Matrix Grand Strategi	29
2.7	Metode SWOT	31
2.8	Metode QSPM (<i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>)	32
2.9	Hipotesa dan Kerangka Teoritis	34
2.9.1	Hipotesa.....	34
2.9.2	Kerangka Teoritis	35
BAB III Metodologi Penelitian		37
3.1	Metode Penelitian.....	37
3.1.1	Waktu dan Tempat Penelitian	37
3.1.2	Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.2	Pengujian Hipotesis.....	41
3.3	Metode Analisis.....	41
3.4	Pembahasan	41
3.5	Penarikan Kesimpulan.....	41
3.6	Diagram Alir	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		44
4.1	Gambaran Umum CV.Sumber Urip Eboni	44
4.1.1	Sejarah Berdirinya CV.Sumber Urip Eboni	44
4.1.2	Manajemen dan Struktur Organisasi CV.Sumber Urip Eboni	48
4.1.3	Proses Produksi Kerajinan Kayu Eboni	49
4.1.4	Pemasaran Produk	49
4.2	Gambaran Umum Responden Konsumen	51
4.3	Hasil Uji Validitas	54
4.4	Hasil Uji Reabilitas	55
4.5	Gambaran Umum Responden Pakar	57
4.6	Faktor-Faktor yang Berpengaruh	57
4.6.1	Faktor Internal	62

4.6.2 Faktor Eksternal	64
4.7 <i>The Input Stage</i>	64
4.7.1 <i>Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	67
4.7.2 <i>Matrix Eksternal Factor Evaluation (EFE)</i>	72
4.8 <i>The Matching Stage</i>	73
4.8.1 <i>Matrix Grand Strategi</i>	73
4.8.2 <i>Matrix SWOT (Strenght, Weekness, Opportunity, Threat)</i>	84
4.9 <i>The Decision Stage</i>	84
4.9.1 <i>Matrix QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix)</i>	90
4.10 <i>Pembuktian Hipotesa</i>	92
BAB 0 KESIMPULAN DAN SARAN	92
5.1 <i>Kesimpulan</i>	92
5.2 <i>Saran</i>	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	98

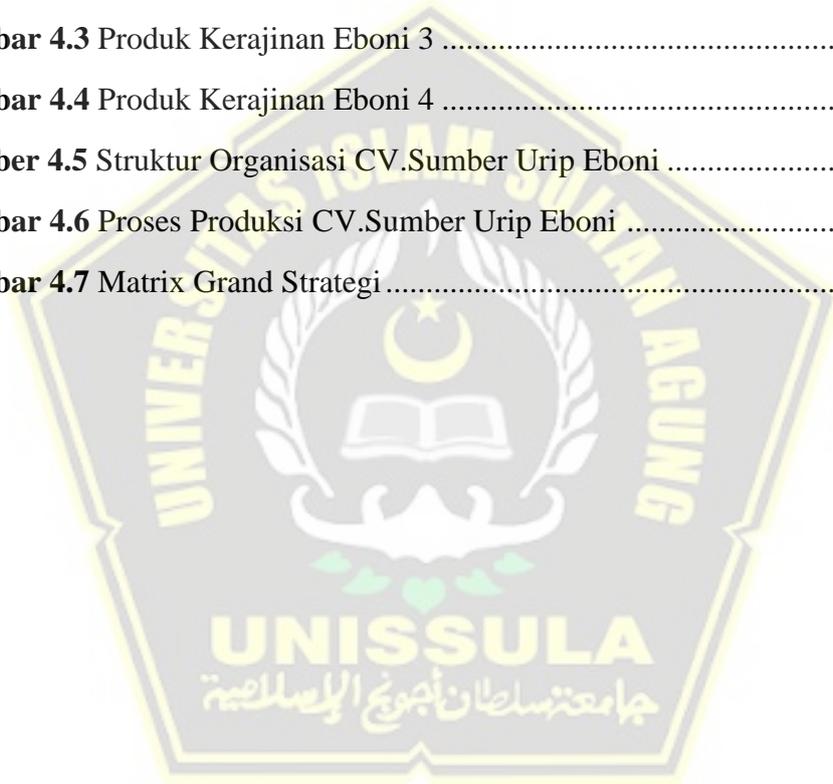


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Industri Kayu Hitam Tahun 2019-2020.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 2.2 Matrix IFE dan EFE	29
Tabel 2.3 Matrix QSPM	34
Tabel 4.1 Identitas Konsumen.....	50
Tabel 4.2 Butir Pertanyaan Uji Validitas dan Reabilitas.....	52
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Faktor Internal.....	53
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Faktor Eksternal	54
Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas	55
Tabel 4.6 Pakar Perusahaan.....	56
Tabel 4.7 Identitas Responden Pakar	56
Tabel 4.8 Contoh Perhitungan Bobot IFE (Responden 1).....	65
Tabel 4.9 Rekap Data <i>Rating</i> IFE	66
Tabel 4.10 Contoh Perhitungan Bobot EFE (Responden 2)	68
Tabel 4.11 Rekap Data <i>Rating</i> EFE	68
Tabel 4.12 Matrix IFE	70
Tabel 4.13 Matrix EFE	71
Tabel 4.14 Matrix SWOT.....	76
Tabel 4.15 Matrix QSPM	83
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan QSPM	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Matrix Grand Strategi	30
Gambar 2.2 Matrix SWOT	32
Gambar 2.3 Kerangka Teoritis	36
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	43
Gambar 4.1 Produk Kerajinan Eboni 1	46
Gambar 4.2 Produk Kerajinan Eboni 2	46
Gambar 4.3 Produk Kerajinan Eboni 3	47
Gambar 4.4 Produk Kerajinan Eboni 4	48
Gambar 4.5 Struktur Organisasi CV.Sumber Urip Eboni	49
Gambar 4.6 Proses Produksi CV.Sumber Urip Eboni	74
Gambar 4.7 Matrix Grand Strategi	75



DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1 Data Internal Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kota Palu
Tahun 2019-2020**

Lampiran 2 Kuesioner SWOT

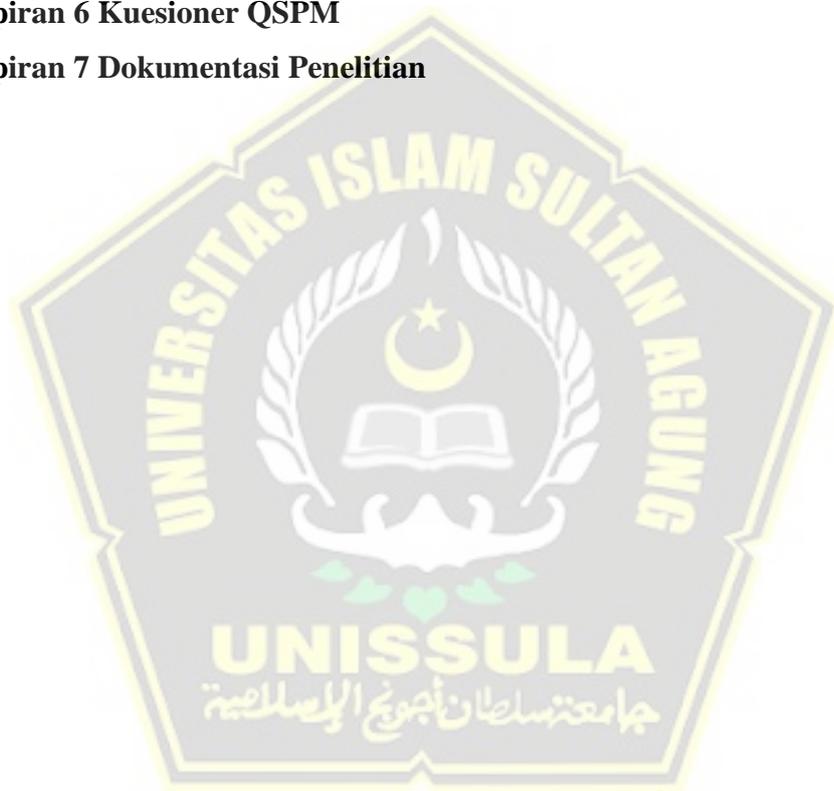
Lampiran 3 Output SPSS dan Rtabel

Lampiran 4 Perhitungan Bobot

Lampiran 5 Perhitungan Rating dan Tertimbang

Lampiran 6 Kuesioner QSPM

Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian



DAFTAR ISTILAH

Attractiveness Score (AS) adalah hasil keputusan strategis setelah menilai skor ketertarikan pada setiap faktor strategis baik faktor internal maupun eksternal yang dilakukan oleh *expert judgement* pada kuesioner QSPM.

Eksternal Factor Evaluation (EFE) adalah digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : Ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri

Internal Factor Evaluation (IFE) adalah digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting Matriks internal faktor digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting

Strengt, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) adalah alat yang dapat dipakai untuk menganalisis faktor-faktor strategis dari organisasi

Total Attractiveness Score (TAS) adalah merupakan nilai yang didapatkan dari perkalian nilai bobot (nilai bobot diambil dari matrix IFE dan EFE) dengan nilai AS (*Attractiveness Score*) yang dinilai oleh responden pakar.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah metode yang memungkinkan penyusunan strategi untuk dapat mengevaluasi faktor kunci internal dan eksternal. Teknik ini menentukan daya tarik *relative* dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan

ABSTRAK

Abstrak- CV.Sumber Urip Eboni merupakan usaha keluarga yang bergerak dibidang kerajinan kayu eboni dan produk yang dijual di CV.Sumber Urip Eboni berupa *furniture* dan *souvenir*. Berdasarkan dari data Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palu bahwa jumlah industri kerajinan kayu eboni yang aktif dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan selain itu juga jumlah produk yang terjual oleh CV.Sumber Urip Eboni mengalami penurunan dari tahun 2019 ke tahun 2020. Metode SWOT digunakan untuk menganalisis secara gamblang mengenai peluang serta ancaman internal serta eksternal yang dihadapi perusahaan juga dapat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya sehingga memunculkan alternatif strategi pemasaran baru. Matriks QSPM merupakan teknik analisis dalam literature yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Pada tahap pertama yaitu menentukan dan menganalisis matrix IFE dan EFE untuk menentukan total *score* tertimbang pada setiap faktor internal dan eksternal. Adapun total *score* nilai tertimbang matrix IFE sebesar 2,9027 sedangkan total *score* tertimbang matrix EFE sebesar 2,8081. Setelah diketahui total nilai tertimbang kedua matrix tersebut langkah selanjutnya membuat matrix grand strategi untuk mengetahui posisi dan strategi yang dapat diterapkan sesuai dengan posisi perusahaan. Pada matrix grand strategi ini diperoleh bahwa CV.Sumber Urip Eboni berada pada kuadran 1 (IFE =2,9027, EFE= 2,8081) dan jika berada pada kuadran tersebut dengan demikian maka beberapa pilihan strategi yang dapat diambil yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk dan selanjutnya matrix SWOT yang akan menghasilkan alternatif strategi kemudian dari analisis matrix grand strategi dapat menarik kesimpulan untuk menggunakan strategi yang paling menarik menggunakan QSPM. Dari hasil matrix QSPM bahwa dapat disimpulkan strategi yang dapat digunakan adalah menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi, membuka pemesanan produk kerajinan secara *online* dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia dan menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online. Dari hasil tersebut menunjukkan strategi tersebut yang paling disukai atau diminati oleh responden pakar yang berasal dari internal CV.Sumber Urip Eboni.

Kata Kunci : CV.Sumber Urip Eboni, SWOT, TAS, QSPM

ABSTRACT

Abstract- CV.Sumber Urip Eboni is a family business engaged in ebony wood crafts and products sold at CV.Sumber Urip Eboni in the form of furniture and souvenirs. Based on data from the Palu City Department of Industry, Trade and Cooperatives, the number of active ebony wood craft industries from 2019 to 2020 has decreased in addition to the number of products sold by CV.Sumber Urip Eboni has decreased from 2019 to 2020. Methods SWOT is used to analyze clearly the internal and external opportunities and threats faced by the company as well as to evaluate its strengths and weaknesses so as to bring up new alternative marketing strategies. The QSPM matrix is an analytical technique in the literature designed to determine the relative attractiveness of various alternative actions. The first stage is to determine and analyze the IFE and EFE matrix to determine the total score weighted on each internal and external factor. The total score for the weighted value of the IFE matrix is 2.9027, while the total score for the weighted matrix EFE is 2.8081. After knowing the total weighted value of the two matrices, the next step is to create a grand strategy matrix to determine the position and strategies that can be applied according to the company's position. In this grand strategy matrix, it is found that CV.Sumber Urip Eboni is in quadrant 1 (IFE = 2.9027, EFE = 2.8081) and if it is in that quadrant, then several strategic options that can be taken are market penetration, market development , and product development and then the SWOT matrix which will produce alternative strategies then from the analysis of the grand strategy matrix can draw conclusions to use the most interesting strategy using QSPM. From the results of the QSPM matrix, it can be concluded that the strategy that can be used is to maintain good relations with local governments, add distribution channels and open online orders for handicraft products by utilizing E-Commerce in Indonesia and maintain consumer loyalty by providing delivery and COD services. From these results, it shows that this strategy is the most preferred or interested by expert respondents who come from internal CV.Sumber Urip Eboni.

Keywords: CV.Sumber Urip Eboni, SWOT, TAS, QSPM

UNISSULA
جامعة سلطان ابيجوي الإسلامية

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bumi Sulawesi memiliki ciri khas dan keunikan alam tersendiri. Pada daerahnya memiliki karakter topografi yang curam banyak menyimpan kekayaan alam yang bernilai. Salah satu emas hijau yang tumbuh di pulau Sulawesi adalah kayu hitam atau Kayu Eboni. Kayu hitam merupakan sejenis pohon penghasil kayu mahal dari *family* eboni-ebonian (*ebenaceae*). Pohon jenis ini dapat menghasilkan kayu yang berkualitas sangat baik. Warna kayu coklat gelap, kehitaman atau hitam berbelang keunikan kayu ini banyak industri kerajinan tangan memanfaatkan kayu ini untuk di jadikan berbagai *souvenir* dan *furniture*. (Argathama 2010)

Perubahan lingkungan sekitar adalah suatu keadaan yang sangat sulit untuk diramalkan dan dipastikan. Perusahaan tidak terlepas dari berbagai jenis perubahan, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Perubahan yang berpengaruh negatif merupakan gangguan bagi suatu perusahaan, sedangkan sebaliknya perubahan yang berpengaruh positif akan menunjang kelangsungan suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya kegiatan operasional pada suatu perusahaan.

Pada saat ini pemerintah Kota Palu sedang merealisasikan obsesi menjadikan kota Palu sebagai pusat industri dan sentral kayu eboni nasional. Obsesi itu muncul karena di dorong dengan ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah. Untuk masalah peluang pasar industri kayu eboni juga tidak perlu dikhawatirkan karena peluang untuk industri ini cukup terbuka dengan adanya dukungan dari pemerintah setempat dan produk hasil kerajinan yang di hasilkan juga memiliki kualitas sangat baik jika dibandingkan dengan produk kerajinan kayu yang ada di Indonesia. Dengan peluang tadi sebenarnya Kota Palu memiliki prospek yang baik untuk pengembangan produk unggulan kayu eboni ini menjadi barang setengah jadi dan barang jadi dengan target market lokal maupun

luar negeri.

Strategi merupakan alat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dimasa depan yang tidak pasti dan tidak jelas (Mudrajad 2005) Strategi berusaha mengangkat kemanapun potensial untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan dengan meminimalkan kemungkinan kegagalan dan memaksimalkan keberhasilan dalam mencapai tujuan (David F.R 2006).

Strategi pemasaran adalah suatu bentuk perencanaan yang dirinci dalam bidang pemasaran untuk hasil yang optimal dengan menyusun strategi pemasaran yang meliputi strategi menghadapi persaingan, strategi harga, strategi produk, dan strategi pelayanan. Pemasaran di suatu perusahaan, selain bertindak dinamis juga harus selalu menerapkan prinsip-prinsip yang unggul dan perusahaan harus meninggalkan kebiasaan lama yang sudah tidak berlaku serta terus menerus melakukan inovasi mengingat saat ini bukan lagi eranya produsen memaksakan kehendak terhadap konsumen, melainkan konsumenlah yang harus didengar dan diikuti apa yang menjadi keinginannya terhadap produk yang dihasilkan (Gitosudarmo 2000)

CV.Sumber Urip Eboni merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam industri kerajinan yang terbuat dari kayu eboni atau kayu hitam tersebut yang berlokasi di jalan. Sisingamangaraja No.27A Kota Palu Sulawesi Tengah. CV.Sumber Urip Eboni berdiri sejak tahun 1997 dan Produk kerajinan yang di hasilkan oleh Sumber Urip Eboni ini berupa *furniture* dan *souvenir* dengan kapasitas produksi sebanyak 1440 buah/tahun dan nilai penjualan sebesar Rp.68.000.000/tahun.

Tabel 1.1 Data Industri Kayu Hitam Tahun 2019-2020

NO	Nama Industri	Produk yang Terjual (Tahun 2019)	Satuan	Produk yang Terjual (Tahun 2020)	Satuan
1	Rumi Ebony Handicraft	500	buah	5.040	buah
2	Sumber Urip Eboni	1.200	buah	1000	buah
3	Surya Eboni	440	buah	440	buah
4	Rafli Eboni	1080	buah	1080	buah
5	Jaya Eboni	840	buah	840	buah
6	Souvenir Priangan Eboni	1440	buah	1440	buah
7	Culture Souvenir	12444	buah	12444	buah
8	Nagindo	150	buah	500	buah
9	Karya Eboni	60	buah	60	buah
10	Krisna Karya	500	buah	500	buah
11	Sumber Usaha Mandiri	400	buah	400	buah
12	Handy Craft	24	buah	24	buah
13	Beringin Sakti	100	buah	100	buah
14	Kerajinan Eboni "Ridho"	240	buah	240	buah
15	Eboni Handycraft	480	buah	480	buah
16	El Roy	600	buah	-	-
17	Lumayan Putra Jepara	3600	buah	-	-
18	Kalenggayu	480	buah	-	-

19	Adry Souvenir	300	buah	-	-
----	---------------	-----	------	---	---

Sumber : Data Internal Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kota Palu Tahun 2019-2020

Berdasarkan dari data Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palu diatas terlihat bahwa ada kecendrungan penurunan jumlah unit industri yang aktif di Kota Palu dari tahun 2019 ke tahun 2020. Jumlah industri kerajinan kayu eboni yang tercatat pada data Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Palu pada tahun 2019 berjumlah 19 industri yang aktif dan pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2020 mengalami penurunan jumlah industri kerajinan kayu eboni menjadi 15 industri yang aktif. Selain hal tersebut kita bisa melihat juga dari data diatas bahwa jumlah produk yang terjual oleh CV.Sumber Urip Eboni mengalami penurunan dari tahun 2019 ke tahun 2020. Pada data tahun 2019 CV.Sumber Urip Eboni dapat menjual 1200 buah produk tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan penjualan produk menjadi 1000 buah produk kerajinan.

Melihat permasalahan yang ada, perusahaan seharusnya segera melakukan pembenahan dalam hal strategi pemasaran karena selama ini perusahaan hanya melakukan strategi pemasaran dengan cara turut serta dalam kegiatan pameran yang diadakan oleh pemerintah daerah saja dan hal tersebut masih dapat dikatakan sangat kurang jika melihat banyaknya peluang yang ada pada saat ini. Strategi pemasaran ini bertujuan agar CV.Sumber Urip Eboni sebagai salah satu usaha industri kerajinan kayu eboni yang telah lama berdiri terus dapat besaing dengan kompetitor, berinovasi dalam hal produk dan terus dapat eksis dalam industri kerajinan kayu eboni ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah adanya kecendrungan penurunan jumlah unit industri kayu eboni yang aktif di Kota Palu dan selain itu terjadinya penurunan penjualan produk kayu hitam oleh CV.Sumber Urip Eboni dari tahun 2019 ke tahun 2020 sehingga dari masalah tersebut diperlukan sebuah alternative strategi yang bertujuan agar CV.Sumber Urip Eboni sebagai salah satu usaha industri kerajinan kayu eboni yang telah lama berdiri terus dapat besaing dengan

kompetitor, berinovasi dan terus dapat eksis dalam industri kerajinan kayu eboni ini.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar penelitian sesuai dengan rumusan masalah, maka diberlakukan batasan masalah pada penelitian ini. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada bulan Juli sampai dengan Agustus 2021.
2. Penentuan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dilakukan sepenuhnya oleh peneliti dan pihak perusahaan sehingga bersifat obyektif.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari hasil rumusan masalah diatas dapat diambil tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran kerajinan kayu eboni di CV.Sumber Urip Eboni.
2. Merumuskan dan menetapkan alternatif-alternatif strategi apa saja yang dapat meningkatkan pemasaran kerajinan kayu eboni di CV.Sumber Urip Eboni.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang akan dilaksanakan maka adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu :

1. Bagi Perusahaan
 - Memberikan sumbangan pemikiran kepada pemilik usaha yang cukup berarti bagi perkembangan CV.Sumber Urip Eboni pada masa yang akan datang.
 - Sebagai bahan pertimbangan bagi CV.Sumber Urip Eboni dalam menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk meningkatkan volume penjualan.

2. Bagi Kalangan Akademis
 - Sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian/pengkajian lebih lanjut.

1.6 Sistematika Penulisan :

Adapun untuk memberikan penjelasan yang jelas mengenai skripsi ini, maka dibuatlah suatu sistematika penulisan yang berisi mengenai informasi tentang materi dan hal-hal yang dibahas pada setiap bab. Sistematika penulisan dari skripsi ini terdiri dari beberapa bagian utama sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang diharapkan mampu memberikan gambaran pelaksanaan dan pembahasan laporan tugas akhir ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang berasal dari literatur – literatur untuk menyelesaikan laporan penelitian ini, sehingga kebenaran dari metode yang ada dan dapat dipertanggung jawabkan. Tinjauan pustaka dalam penelitian ini yaitu pemasaran dan strategi pemasaran serta metode – metode yang digunakan yaitu SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang waktu lokasi dan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, pengujian hipotesa, metode analisis serta pembahasan dan juga diagram alir pada penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang profil perusahaan sebagai objek penelitian, proses pengumpulan data dengan menjabarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Proses pengolahan data, dan analisis data yang menjelaskan seluruh hasil pengolahan data hingga diperoleh keputusan strategi alternatif yang terpilih menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil-hasil pengkajian seluruh tahapan formulasi strategi dari mulai tahap input, tahap pencocokan hingga tahap keputusan. Selain itu penulis juga memberikan saran bagi perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Literature review merupakan referensi-referensi yang berisi tentang teori, temuan dan penelitian terdahulu yang diperoleh dari bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penelitian untuk menyusun kerangka pemikiran yang jelas dari perumusan masalah yang ingin diteliti.

Berdasarkan dari beberapa literatur yang diperoleh tentang kekuatan dan kelemahan merupakan faktor internal perusahaan sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal perusahaan. Berikut merupakan faktor dari kekuatan (*strength*) perusahaan:

Berdasarkan referensi jurnal pertama dengan judul “Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang (studi kasus Pada PT. Astra *international* tbk. – Daihatsu Malang)” oleh Syamsudin Noor, 2014 bahwa MPV (*Multy Purpose Vehicle*) Car dibagi ke dalam 3 segmen yaitu MPV low, mid, dan high. Pembagian segmen ini berdasarkan harga dari masing-masing mobil. Dari 3 segmen ini hendak dikeluarkan 3 tipe mobil dan dimasukkan ke dalam segmen tertentu yang dinamakan segmen Wagon Low. Pada riset ini yang hendak jadi fokus utama merupakan Daihatsu Luxio serta kompetitor utamanya merupakan Suzuki APV. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Astra yang meliputi travel, kendaraan hotel, pameran, serta telemarketing dalam memasarkan produk Daihatsu Luxio dinilai lumayan baik tetapi market share dari Daihatsu Luxio masih kalah dibanding dengan Suzuki APV. Oleh sebab itu ditambah dengan kesempatan pasar yang besar hingga dibutuhkan sesuatu strategi pemasaran Daihatsu Luxio yang bisa tingkatkan pangsa pasar Daihatsu Luxio dengan mengoptimalkan kekuatan serta peluang yang dimiliki oleh Daihatsu Luxio dan meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dimiliki. Dengan kriteria tersebut hingga analisis SWOT merupakan prosedur yang tepat. Analisis SWOT ialah tata cara riset yang mengenali bermacam aspek secara sistematis guna merumuskan strategi industri. Informasi pada penelitian ini

diperoleh dari informasi primer serta informasi sekunder dari pihak pemasaran PT Astra International Daihatsu Tbk. Daihatsu Malang serta informasi internal industri sebaliknya pengolahan informasi memakai tata cara analisa kualitatif serta kuantitatif. Penelitian dicoba dengan membagikan 30 butir persoalan yang dianggap bisa mewakili variabel *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) serta *threats* (ancaman). Untuk mendapatkan cerminan posisi produk di pasaran bisa kita amati di matrik internal- eksternal. Sebaliknya strategi pemasaran untuk Daihatsu Luxio bisa dilihat pada matrik SWOT. Hasil riset menampilkan kalau posisi produk terletak pada koordinat 3,582 dan 3,551. Koordinat tersebut terletak pada kuadran I yang menunjang strategi perkembangan dengan konsentrasi lewat integrasi vertikal. Dari matrik SWOT bisa kita amati strategi- strategi yang bisa diterapkan untuk menaikkan pemasaran serta volume penjualan Daihatsu Luxio ialah menaikkan ikatan kerjasama dengan pihak bank serta leasing, melindungi serta tingkatkan mutu pelayanan dan sumber energi industri. Diharapkan dengan strategi yang diterapkan tersebut pangsa pasar Daihatsu Luxio bertambah serta volume penjualan bisa bertambah. Dianjurkan pada PT Astra International Tbk. Daihatsu Malang hendaknya meninjau kembali faktor- faktor yang jadi kelemahan dari Daihatsu Luxio, sehingga kedepannya diharap kakelemahan- kelemahan tersebut bisa menurun sehingga kepuasan pelanggan bisa bertambah serta tentunya volume penjualan bisa bertambah. Buat mempertahankan posisi Daihatsu Luxio, PT Astra International Tbk. Daihatsu Malang sebaiknya terus tingkatkan mutu di seluruh bidang yang memengaruhi Daihatsu Luxio dari segi internal ataupun eksternal (Noor 2014).

Berdasarkan referensi jurnal kedua dengan judul “ Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM Dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi” oleh Widiyarini dan Zeny Fatimah Hunusalea, 2019 bahwa persaingan dalam dunia usaha mulai meningkat baik di industri manufaktur maupun jasa. Kemampuan perusahaan untuk bersaing dengan para pesaingnya menentukan perusahaan mana yang tetap menjadi pilihan pertama di pasar dan perusahaan mana yang harus menyerah. PT Primavista Solusi membutuhkan manajemen strategis yang baik untuk dapat mencapai suatu tujuan

yang telah ditentukan. Pengembangan strategi yang tepat untuk PT Primavista Solusi berlangsung dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap input menggunakan matriks EFE (penilaian faktor eksternal) dan matriks IFE (penilaian faktor internal). Tahap kedua adalah fase pencocokan menggunakan matriks strategi besar dan matriks SWOT. Langkah ketiga adalah keputusan untuk menggunakan pendekatan perbandingan berpasangan. Dari tahap pencocokan, diperoleh tiga alternatif strategi: alternatif strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Tiga alternatif strategi yang paling berbobot, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk dengan skor 0,4561 dipilih. Desain strategis diharapkan memungkinkan perusahaan untuk memenuhi tujuan penjualannya (Widiyarini dan Hunusalela 2019).

Berdasarkan referensi jurnal ketiga dengan judul “ Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM Pada Bisnis Sambal Noesantara” oleh Clara Amelinda Sugianto dan Charly Hongdiyanto, 2017 bahwa berdasarkan beberapa strategi yang telah diterapkan perusahaan, terlihat bahwa strategi tersebut belum terlalu berhasil dan belum mampu meningkatkan penjualan Sambal Noesantara secara stabil. Tujuan dari penelitian ini adalah menggunakan metode QSPM untuk mengetahui hasil pengembangan strategi di Maju Jaya Abadi. Jenis penelitian ini menggunakan teknik deskriptif kualitatif, disertai dengan analisis strategi pengembangan bisnis menggunakan Matriks EFE dan IFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan QSPM. Hasilnya, Sambal Noesantara dengan IFE keseluruhan 3,1459 berada dalam posisi kuat untuk memanfaatkan kekuatannya untuk mengatasi kelemahan yang ada, dan untuk memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman, EFE keseluruhan ditemukan moderat di 2,7571. Pemetaan Matriks IE menunjukkan bahwa Sambal Noesantara menggunakan strategi pertumbuhan dan keamanan dan ada 12 alternatif strategi yang dapat dikembangkan untuk mengembangkan bisnis Sambal Noesantara (Hongdiyanto 2017).

Berdasarkan referensi jurnal keempat dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Studi Kasus: Borneo Project” oleh Anas Mujahid, Murianai Emelda Isharyani, Dharma

Widada, 2018 bahwa Borneo Project mengandalkan strategi pemasaran, dari mulut ke mulut, dan pemasaran melalui penggunaan media sosial sebagai alat pemasarannya. Hal ini tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap penjualan pada Borneo Project. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada Borneo Project ini. Keputusan strategis diimplementasikan dalam tiga langkah yaitu fase input, fase pencocokan, dan fase keputusan. Tahap input dilakukan melalui Evaluasi Faktor Eksternal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal External (EFE). Pada matriks IFE, didapatkan total skor sebesar 2,417, sedangkan pada Matriks EFE didapatkan skor sebesar 2,831. Tahap pencocokan kemudian dilakukan dengan menggunakan metode matriks IE dan matriks SWOT, berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal. Menggunakan Matriks IFE dan hasil yang diperoleh dari Matriks EFE, Matriks IE menunjukkan bahwa Borneo Project berada di sel V dan memiliki strategi yang dapat digunakan adalah menjaga dan mempertahankan. Selanjutnya strategi dikembangkan dengan menggunakan matriks SWOT berdasarkan dari faktor internal dan eksternal. Pada matrix SWOT 8 alternatif strategi diperoleh. Tahap terakhir adalah tahap keputusan metode QSPM. Pada QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi alternatif yang diperoleh dalam matriks SWOT dan memberi peringkat pada strategi tersebut. Strategi pertama dan utama adalah mengajukan pinjaman dana, mencari investor dan mitra usaha patungan, dan mencari bantuan keuangan melalui CSR perusahaan dengan skor ketertarikan 5.824. Adapun strategi alternatif yang diprioritaskan adalah mengajukan pinjaman dana, mencari investor atau mitra usaha patungan, dan mencari bantuan keuangan melalui CSR perusahaan (Mujahid, Isharyani, dan Widada 2018).

Berdasarkan referensi jurnal kelima dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Klinik Universitas Mulawarman Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) “ oleh Muhamad Najih Burhanudin, Dharma Widada, Anggriani Profita, 2019 bahwa klinik Universitas Mulawarman didirikan untuk mendukung kesehatan civitas akademika dan masyarakat sekitar Universitas Mulawarman. Klinik Universitas Mulawarman berada pada posisi yang sangat strategis karena terletak di area Universitas Mulawarman di jantung

kota Samarinda. Namun posisi strategis dan pelayanan yang beragam tersebut tidak sesuai dengan banyaknya pasien yang dirawat di Klinik Universitas Mulawarman, sehingga diperlukan analisis strategi pemasaran Klinik Universitas Mulawarman. Strategi pemasaran dilakukan dalam tiga tahap. Pada tahap pertama, tahap input menggunakan matriks IFE dan EFE, matriks IFE memiliki skor total 3.024 dan matriks EFE memiliki skor total 2.636. Matriks IE ada di sel IV karena fase kedua adalah fase pencocokan menggunakan matriks IE yang artinya pertumbuhan dan konstruksi. Kemudian dilanjutkan dengan fase ketiga, yaitu fase pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Perhitungan *Total Attractive Score* (TAS) berdasarkan matriks QSPM diturunkan dari alternatif strategi yang ada. Alhasil, alternatif strategi terbaik adalah menggunakan lokasi yang strategis serta sarana dan prasarana yang sesuai untuk menarik pelanggan dengan nilai TAS sebesar 6.371. Karena letaknya yang dekat dengan civitas akademika Universitas Mulawarman, maka sarana dan prasarana yang memadai serta lokasi yang strategis dapat dimanfaatkan untuk memasarkan Klinik Universitas Mulawarman (Burhanudin 2019).

Berdasarkan referensi penelian keenam dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)” oleh Hesti Novianissa, 2017 bahwa isu pengembangan toko souvenir di Yogyakarta membuat salah satu perusahaan mengembangkan strategi pemasaran yang berbeda untuk menarik konsumen dan bersaing dengan produsen lain. Hal ini juga menjadi masalah serius bagi Bakpiapia Djogdja, salah satu pembuat makanan oleh-oleh khas Yogyakarta. Persaingan toko dengan produsen toko souvenir semakin ketat, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan guna menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan untuk mengembangkan usaha. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja, mengidentifikasi dan menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran, dan

mengembangkan dan menerapkan strategi pemasaran alternatif. Hal ini cocok diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja. Berdasarkan hasil Matriks IFE, kekuatan utama perusahaan adalah produk berkualitas tinggi dengan skor 0,218, dan kelemahan utamanya adalah wilayah penjualan yang terbatas dengan skor 0,075. Berdasarkan hasil Matriks EFE didapatkan bahwa Yogyakarta sebagai kota wisata merupakan peluang terbesar perusahaan dengan skor 0,249, dan ancaman terbesar adalah produk baru dan lebih inovatif dengan skor 0,121. Hasil evaluasi matriks IE menunjukkan posisi Bakpiapia Djogdja pada kuadran V. Hasil analisis SWOT mengungkapkan 12 alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan, dan berdasarkan matriks QSPM terdapat 12 alternatif strategi, antara lain prioritas perusahaan adalah membangun kemitraan dengan distributor masa depan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan skor TAS tertinggi 5,521 (Novianissa 2017)

Berdasarkan referensi jurnal ketujuh dengan judul “*Marketing Strategy Analysis Using The Method Swot And Qspm In Industrial Screen Printing Industries*” oleh Septiyan Adi Saputro, Ir. Eli Mas'idah, M.T , Andre Sugiyono, S.T., M.M., PhD, 2021 dengan permasalahannya adalah laba perusahaan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan karena penjualan yang tidak stabil. Hal ini dikarenakan proses pembuatan atau pemesanan di *home print* konsumen bersifat musiman. Oleh karena itu, untuk meningkatkan penjualan yang dihasilkan, Anda perlu menganalisis strategi pemasaran Anda. Dalam menganalisis strategi pemasaran Omah Sablon dilakukan dengan menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Langkah pertama adalah mengisi kuesioner tentang faktor internal dan eksternal. Kemudian dianalisis menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Internal Factor Evaluation* (EFE). Nilai IFE adalah 2,69 dan EFE adalah 2,31. Selanjutnya melihat posisi perusahaan menggunakan matriks grand strategi dan perusahaan ini berada pada kuadran I (memiliki posisi strategis yang sempurna). Selanjutnya, analisis SWOT memberikan alternatif strategi dan kemudian dapat menarik kesimpulan dari analisis Matriks Grand Strategy untuk menganalisis strategi yang paling menarik menggunakan QSPM. Dari hasil Matriks QSPM, strategi pemasaran Omah Sablon yang paling tepat untuk meningkatkan penjualan adalah sistem

pengadaan QC dalam proses produksi sebagai jaminan kualitas produk, pelaksanaan program pemasaran menggunakan sistem periklanan, dan pusat kota Ungaran. sistem online di departemen memberikan pelayanan prima. Mudah ditambahkan, variasi produk (Saputro, Mas'idah, dan Sugiyono 2021)

Berdasarkan referensi *prosiding* kedelapan dengan judul “Perumusan Strategi Guna Peningkatan Usaha Melalui Pengukuran Tingkat Kecanggihan Teknologi Dan Analisis Swot (Studi Kasus Ikm Bandeng Presto Semarang)” oleh Nuzulia Khoiriyah ST, MT, Ir. Eli Mas'idah, MT, Ayu Puspita Sari 2019 bahwa UD.Mina Makmur merupakan salah satu IKM bandeng presto yang sedang sangat berkembang di kota Semarang. UD.Mina Makmur saat ini sedang menyusun strategi untuk bersaing dengan produsen produk sejenis. Apa yang perlu dilakukan untuk mengukur kematangan teknis setiap aspek *technoware* (T), *humanware* (H), *infoware* (I), dan *agaware* (O) untuk mengetahui tingkat kecanggihannya. proses bisnis IKM. Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal UD. Mina Makmur untuk mengembangkan strategi bersaing. Berdasarkan perhitungan menggunakan metode teknometrik, kontribusi komponen teknologi THIO dievaluasi masing-masing sebesar 0,42, 0,53, 0,85, dan 0,86. Komponen teknologi seperti *humanware*, *infoware*, dan *organizationware* memiliki nilai kontribusi di atas rata-rata. Komponen *technoware* rata-rata berkontribusi kurang dari 0,5. Usaha kecil tampaknya tidak memanfaatkan komponen ini secara maksimal. Oleh karena itu, UKM memerlukan strategi pengembangan untuk mengoptimalkan komponen teknologi. Posisi UD saat ini diketahui berdasarkan analisis SWOT dan penentuan posisi menggunakan matriks IFAS dan EFAS. UD.Mina Makmur berada di kuadran kedua dan memiliki kekuatan dan ancaman segi internal (Khoiriyah, Masidah, dan Puspitasari 2019)

Berikut ini adalah tabulasi literatur dari beberapa penelitian terdahulu diatas sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul	Sumber	Masalah	Metode
1	Syamsudin Noor, 2014	Penerapan Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang (studi kasus Pada PT.Astra international tbk. – Daihatsu Malang)	Jurnal INTEA, Tahun XIV, No.2, Nopember 2014 : 102 - 209	Daihatsu Luxio memiliki nilai pasar yang lebih rendah dari Suzuki APV, tetapi memiliki nilai lebih tinggi dari APV dari perspektif pertumbuhan. Dengan peluang pasar yang tinggi dan segmen pertumbuhan yang sangat potensial, melihat hal tersebut PT.Astra Internasional Malang memerlukan strategi pemasaran yang baik untuk menarik konsumen dan meningkatkan penjualan bulanan Daihatsu Luxio. Strategi pemasaran ini harus dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman Daihatsu Luxio.	SWOT



2	Widiyarini dan Zeny Fatimah Hunusalea, 2019	Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi	<i>Journal of Applied Business and Economic</i> Vol. 5 No. 4 (Juni 2019) 384-397	Karena besarnya persaingan dalam bidang usaha ini dan semakin banyaknya perusahaan sejenis yang muncul dan menjadi kompetitor, PT Primavista memerlukan manajemen strategi yang baik. PT Primavista yang berupaya menjadi <i>vendor</i> EDC terbesar yang dapat melayani seluruh Bank di Indonesia perlu senantiasa mengevaluasi strategi perusahaan agar setiap tindakan yang dilaksanakan perusahaan dapat senantiasa searah pada pencapaian tujuan	SWOT dan QSPM
3	Clara Amelinda Sugiantodan Charly Hongdiyanto, 2017	Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode (QSPM) Pada Bisnis Sambal Noesantara	Jurnal Manajemen dan <i>Start-Up Bisnis</i> Volume 2, Nomor 1, April 2017	Sambal Noesantara telah melakukan berbagai jenis strategi pemasaran di wilayah Surabaya. Dengan adanya strategi pemasaran, tentu saja hal itu akan berdampak karena perusahaan memiliki pendapatan rutin. Namun strategi pemasaran tersebut dikira belum terlalu memberikan hasil yang memuaskan, perbandingan pendapatan dan pengeluaran aktivitas pemasaran tersebut kurang sesuai dan tidak sesuai ekspektasi, karena laba yang diperoleh perusahaan belum maksimal	QSPM

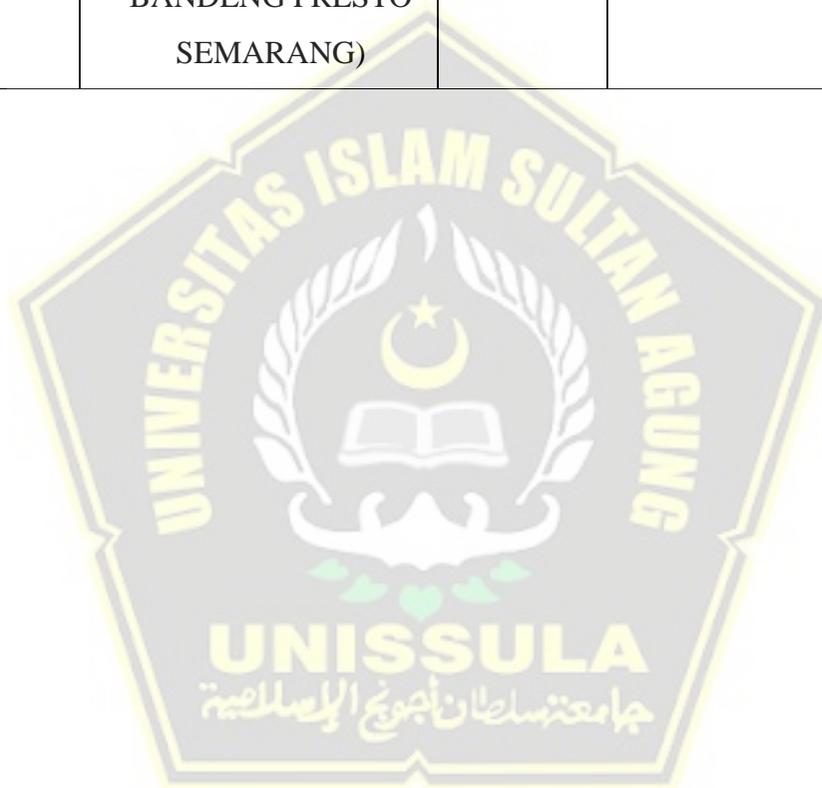


4	Anas Mujahid, Murianai Emelda Isharyani, Dharma Widada, 2018	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode <i>Quantitative Strategic planning Matrix</i> (QSPM) (Studi Kasus : Borneo Project).	Jurnal Rekayasa Sistem Industri Volume 7 No 2 Oktober 2018	Persoalan yang menjadi masalah bagi pemasaran produk pakaian ini adalah belum banyak upaya dari Borneo Project untuk mengembangkan usahanya sehingga setiap bulannya belum banyak peningkatan dalam penjualan. Untuk itu Borneo Project dirasa perlu merumuskan strategi pemasaran agar dapat berkembang dalam memasarkan produknya dan dapat bersaing dengan usaha serupa yang telah ada.laba yang diperoleh perusahaan belum maksimal	QSPM
5	Muhamad Najih Burhanudin, Dharma Widada, Anggriani Profita, 2019	Analisis Strategi Pemasaran Klinik Universitas Mulawarman Menggunakan Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	<i>Journal Industrial Servicess</i> Vol. 5 No. 1 Oktober 2019	Klinik Universitas Mulawarman juga memiliki layanan yang variatif seperti dokter umum, dokter gigi, apotek, laboratorium, unit gawat darurat, dan konsultasi medis. Namun, posisi yang strategis dan layanan yang variatif ini tidak diiringi dengan banyaknya pasien yang berobat di Klinik Universitas Mulawarman, sehingga perlu dilakukannya analisis terhadap strategi pemasaran Klinik Universitas Mulawarman.	QSPM



6	Hesti Novianissa, 2017	Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)	Skripsi Fakultas Sains dan Teknologi UIN SUNAN KALIJAG A	Perkembangan toko oleh-oleh di Yogyakarta telah mendorong perusahaan untuk melibatkan konsumen dalam menyusun berbagai strategi pemasaran untuk bersaing dengan produsen lainnya. Hal ini juga menjadi masalah serius bagi Bakpiapia Djogdja yang merupakan salah satu pembuat makanan oleh-oleh khas Yogyakarta. Persaingan toko oleh-oleh ini semakin ketat, sehingga perlu dilakukan evaluasi lingkungan internal dan eksternal guna menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan untuk mengembangkan bisnis	SWOT dan QSPM
7.	Septiyan Adi Saputro, Ir. Eli Mas'idah, M.T, Andre Sugiyono, S.T., M.M., PhD, 2020	<i>Marketing Strategy Analysis Using The Method Swot And Qspm In Industrial Screen Printing Industries</i>	<i>Journal of Applied Science and Technology</i> y Vol. 1, No. 1, May 2020	Masalah volume penjualan yang tidak stabil mengakibatkan laba perusahaan tidak mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dikarenakan proses pembuatan atau pemesanan sablon omah printing konsumen bersifat musiman. Oleh karena itu, Sablon omah printing dalam meningkatkan penjualannya harus menganalisis strategi pemasarannya. Dalam menganalisis strategi pemasaran Omah Sablon dilakukan dengan menggunakan Metode SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).	SWOT dan QSPM

8	Nuzulia Khoiriyah ST, MT, Ir.Eli Mas'idah, MT, Ayu Puspitasari	PERUMUSAN STRATEGI GUNA PENINGKATAN USAHA MELALUI PENGUKURAN TINGKAT KECANGGIHAN TEKNOLOGI DAN ANALISIS SWOT (STUDI KASUS IKM BANDENG PRESTO SEMARANG)	<i>Prosiding</i> SNST ke- 10 tahun 2019	UD. Mina Makmur merupakan salah satu IKM bandeng pres yang terjadi di kota Semarang. UD.Mina saat ini sedang menyusun strategi untuk bersaing dengan produsen produk sejenis. Untuk mengetahui tingkat kecanggihan teknologi, mengukur kematangan teknologi yang terdiri dari aspek technoware (T), humanware (H), infoware (I), dan agaware (O). Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui keadaan internal dan eksternal guna untuk mengembangkan strategi kompetitif.	SWOT
---	--	---	--	---	------



2.2 Landasan Teori

2.2.1 Sekilas Tentang Kayu Eboni

Sulawesi Tengah merupakan salah satu provinsi yang terdapat dipulau Sulawesi dibagian tengah, Provinsi Sulawesi Tengah sendiri mempunyai luas wilayah sekitar 61.841.29 km² dengan jumlah populasi penduduk sekitar 2.985.734 jiwa dengan mempunyai banyak kekayaan sumber daya alam yang terdapat di dalamnya.

Bumi Sulawesi memiliki keunikan alam tertentu. Daerahnya yang memiliki karakter topografi curam banyak menaruh kekayaan alam yang bernilai. Salah satu emas hijau yang berkembang di Sulawesi merupakan Kayu Gelap alias Kayu Eboni. Kayu eboni ialah kayu elegan yang berkembang secara endemik di Sulawesi. Kayu eboni mempunyai nama lokal kayu arang ataupun kayu Eboni, nama lokal yang lain ialah toe, nama di perbukitan Tambora- Kagila, Hulu Sungai Poso, Donggala, serta Manado. Nama yang lain di Manado merupakan maito, ayoe maito serta togas. Kemudian nama lainnya merupakan limara (Luwu), sora (Malili serta Cerekang), ayu moitung (Parigi).

Menurut Argathama (2010) Kayu eboni merupakan spesies *Diospyros celebica Bakh*, yang secara alami sering dijumpai di Sulawesi Tengah terutama di Parigi, Poso, Donggala, Sulawesi Selatan (Maros), Sulawesi Barat (Mamuju) dan Maluku. Untuk lebih mengenal lebih dekat tentang kayu ini, berikut adalah ciri-ciri dari kayu eboni :

- Kayu eboni berwarna coklat gelap, agak kehitaman, atau hitam berbelang-belang kemerahan.
- Memiliki tekstur halus dan arah serat kayunya lurus atau sedikit berpadu.
- Permukaan kayu eboni tergolong licin.

Kayu Eboni biasanya digunakan sebagai bahan meubel, patung, ukiran, hiasan dinding, alat musik, kipas dan kayu lapis mewah. Produk khas yang dihasilkan dan yang menjadi incaran pembeli adalah model perahu phinisi sulawesi berbagai ukuran. Selain itu aneka model jam dinding, gantungan kunci, patung-patung, frame, asbak, guci kayu dan masih banyak lainnya. Sementara di Jepang sebagai negara utama tujuan ekspor kayu eboni beranggapan bahwa

apabila perabotan rumah tangganya berasal dari kayu eboni dapat meningkatkan status sosialnya. Di Sulawesi Tengah, pemasaran Eboni lebih dikenal dalam bentuk *souvenir* (Argathama 2010).

Sulawesi Tengah merupakan pusat pemasaran kerajinan kayu eboni di Indonesia yang dimana biasanya produk dari kerajinan kayu eboni ini di jual ke berbagai daerah di Indonesia seperti Makassar dan Kalimantan Timur.

2.3 Konsep Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani strategi (stratos = militer, ag = memimpin) yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Strategi dapat diartikan sebagai rencana distribusi dan penggunaan kekuatan militer dan material di wilayah tertentu untuk mencapai tujuan tindakan tertentu (Tjiptono 2008).

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi bisnis skala besar yang memobilisasi semua sumber daya perusahaan yang benar-benar dapat menghasilkan keuntungan dalam bisnis. John A. Bryne mendefinisikan strategi sebagai interaksi sistematis dengan pola dasar tujuan dan rencana, penggunaan sumber daya, pasar, pesaing, dan faktor lingkungan (Hasan 2010)

Strategi merupakan alat untuk mencapai sasaran atau tujuan yang bersifat jangka panjang. Kata lain strategioadalah cara mencapai tujuan dengan melalui lompatan-lompatan tinggi yang dilakukan perusahaan. Strategi yang dilakukan dalam organisasi dapat berupa ekspansiogeografis, diversifikasi, pengembangan produk, divestasi, likuidasi, akusisi, dan *joint venture* (David F.R 2006)

2.3.2 Konsep Pemasaran

Pemasaran adalah proses *social* dan manajerial dimana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen (Kotler 2006)

Menurut Gitosudarmono (2000), ada beberapa metode yang digunakan dalam mempelajari *Marketing*, yaitu:

- Pendekatan fungsi (*functional approach*), dimana di pelajari bermacam-macam fungsi yang di kehendaki dalam marketing, bagaimana dan siapa yang melaksanakannya.
- Pendekatan dari segi lembaga (*intitusal approach*), di pelajari bermacam-macam perantara, bagaimana masing-masing berusaha , fungsi-fungsi yang dilaksanakannya.
- Pendekatan komoditi barang (*commodity approach*) , mempelajari bagaimana macam-macam barang dipasarkan, lembaga mana mengendalikannya. Saluran pemasaran/saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan (fungsi) yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen ke konsumen (Gitosudarmo 2000)

Tujuan pemasaran adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menjanjikan nilai yang lebih besar, menetapkan harga yang menarik, mudah mendistribusikan produk, dan secara efektif mempromosikan pelanggan yang sudah ada dengan tetap berpegang pada prinsip kepuasan pelanggan, dan untuk menarik pelanggan baru dengan menciptakan produk untuk dipertahankan. Landasan pemasaran dimulai dengan kebutuhan, keinginan, permintaan, produk (barang, jasa, ide), nilai, biaya, kepuasan pertukaran dan transaksi, hubungan dan jaringan, pasar, pemasar, dan pembeli potensial (Swastha, Basu 2014)

Untuk mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi bisnis, mengenali peluang dan juga ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan objektif jangka panjang dapat menghasilkan strategi alternatif, serta memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi sering disebut sebagai fase eksekusi manajemen strategis. Selain itu, dalam mengeksekusi sebuah strategi sering dilihat sebagai fase paling sulit dari manajemen strategis, karena menjalankannya membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategis adalah tahap akhir dari manajemen strategis. Tiga kegiatan dasar evaluasi strategis adalah meninjau faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi saat ini dalam mengukur kinerja, dan menerapkan tindakan korektif. Karena tugas utama perusahaan adalah menghasilkan produk dan layanan yang dapat diterima konsumen sekaligus memenuhi permintaan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang sesuai dengan keinginan perusahaan, dan untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus memasarkan produk dan jasa yang dihasilkannya (Novianissa 2017)

2.3.3 Strategi Pemasaran

Semua perusahaan mengarahkan kegiatan usahanya untuk menghasilkan produk yang memuaskan konsumen, dan dalam jangka waktu tertentu sejumlah produk dapat menguntungkan sesuai dengan yang diharapkan. Melalui produk yang diproduksinya, perusahaan dapat meningkatkan, mempromosikan dan mempertahankan loyalitas pelanggan terhadap produk yang dijualnya. Keberhasilan suatu perusahaan terutama ditentukan oleh ketepatan produsen dalam memuaskan konsumen sasaran yang ditentukan, dimana usaha-usaha pemasaran diarahkan kepada konsumen yang ditunjukan sebagai sasaran pasarnya. (Rahmat 2012)

Perusahaan progresif yang menghasilkan keuntungan dari aktivitas bisnis dan beberapa unit bisnis bergantung pada penerapan strategi pemasaran yang benar oleh bisnis atau pengambil keputusan dalam menyebarkan elemen kunci dari aktivitas pemasaran. Ada tiga faktor utama yang dapat mendorong perubahan strategi pemasaran: siklus hidup produk, daya saing perusahaan di pasar, dan kondisi ekonomi. Strategi pemasaran yang maju dan berkembang mencakup unsur-unsur untuk menarik perhatian segmen pasar produktif atau pangsa pasar

dalam kegiatan pemasaran. Selain itu, kami menempatkan posisi pemasaran yang strategis dalam menghasilkan keuntungan dan bertujuan untuk mencapai tujuan pelaksanaannya (Gitosudarmo 2000)

Menurut Januminro (2000) proses pemilihan strategi pemasaran dibutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi yaitu :

1. Tujuan atau Sasaran Produk

Tujuan utama harus digunakan sebagai panduan dalam memutuskan strategi dasar yang diperlukan. Misalnya, jika tujuan utama suatu produk adalah untuk meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, alternatif utama yang dipertimbangkan biasanya ditujukan untuk menarik pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang ada, itu adalah strategi permintaan selektif.

2. Peluang pasar

Karakteristik dan ruang lingkup peluang pasar perlu didefinisikan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi tentang siapa yang membeli bentuk produk (siapa yang tidak). Berbagai situasi penggunaan produk (dan juga tidak menggunakan situasi).

3. Kesuksesan pasar

Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang di perlukan untu mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara selektif menghadapi para pesaing merek langsung atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung

Strategi pemasaran pada dasarnya merupakan rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan. Strategi pemasaran yang telah diterapkan dan dijalankan harus dinilai kembali apakah masih sesuai dengan kondisi pada saat ini. Penilaian atau evaluasi

ini menggunakan analisa keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Hasil penilaian atau evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah strategi yang sedang dijalankan perlu diubah dan sekaligus digunakan sebagai landasan untuk menyusun atau menentukan strategi yang akan dijalankan pada masa yang akan datang (Januminro 2000)

2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan mengambil langkah yang menguntungkan terhadap kondisi perusahaan, serta menangkap kecenderungan yang belum terpenuhi dalam lingkungan. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan juga memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah (Dhalianty 2018)

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan tahap pengkajian faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kekuatan adalah suatu kelebihan yang dimiliki perusahaan yang dapat memberikan keunggulan komparatif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Sedangkan kelemahan merupakan kekurangan atau keterbatasan dalam diri perusahaan yang dapat menghambat aktivitas perusahaan.

Menurut Dhalianty (2018), membagi lingkungan internal menjadi lima bagian yaitu: manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, serta sumber daya manusia.

a. Manajemen

Manajemen berada pada tataran sistem manajemen organisasi, meliputi sistem produksi, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan keuangan. Fungsi kepemimpinan terdiri dari lima kegiatan utama: perencanaan, pengorganisasian, motivasi, personalisasi, dan manajemen

b. Pemasaran

Pemasaran adalah proses mendefinisikan, memprediksi, menciptakan, dan

memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menerima produk atau layanan. Fungsi pemasaran mencakup tujuh aktivitas utama: analisis konsumen, penjualan, perencanaan produk atau layanan, penetapan harga, penjualan, riset pasar, dan analisis peluang.

c. Keuangan/Akuntansi

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk mengembangkan strategi yang efektif. Likuiditas, *leverage*, modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas, dan ekuitas dapat menghilangkan strategi tertentu sebagai alternatif yang memungkinkan

d. Produk/Operasi

Semua kegiatan produksi perusahaan berhubungan langsung dengan konversi input menjadi output. Di sisi produksi atau operasional, ada lima kegiatan utama yang dianalisis, seperti proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas.

e. Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus berusaha untuk membawa perilaku positif kepada karyawan perusahaan. Dari perspektif sumber daya manusia, beberapa faktor perlu dipertimbangkan, termasuk langkah-langkah yang jelas terkait dengan manajemen sumber daya manusia, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem penghargaan

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menimbulkan peluang dan risiko bagi perusahaan. Secara umum, lingkungan eksternal berada di luar kendali perusahaan itu sendiri. Menurut Dhalianty (2018) kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu sebagai berikut:

a. Kekuatan Ekonomi.

Faktor ekonomi dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja dan keputusan strategis perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi perekonomian adalah tingkat inflasi, suku bunga, surplus

atau defisit neraca pembayaran, fluktuasi mata uang, tingkat tabungan domestik, dan produk domestik bruto.

b. Kekuatan Teknologi.

Faktor teknologi dapat memiliki dampak dramatis pada produk perusahaan, layanan, pasar, pemasok, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pemasaran, dan daya saing. Kekuatan teknologi merupakan peluang dan ancaman besar untuk dipertimbangkan ketika mengembangkan strategi. Teknologi yang semakin canggih akan meningkatkan kualitas perusahaan

c. Kekuatan Kompetitif (Analisis Lingkungan Industri).

Mengumpulkan dan menilai informasi tentang pesaing Anda sangat penting untuk mengembangkan strategi yang sukses dan merupakan rencana penting untuk menjaga kelangsungan bisnis. Mengidentifikasi pesaing tidaklah mudah karena banyak perusahaan memiliki industri yang berbeda. (Dhalianty 2018)

2.5 Metode perancangan strategi

Perancangan Strategi pada dasarnya merupakan salah satu dari sekian banyak konsep perencanaan yang berkembang, didalam perencanaan (*planning*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Setiap ahli dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidak luput untuk memasukkan *planning* sebagai salah satu fungsi dan fungsi ini selalu ditempatkan pada urutan pertama. (Permatasari 2017).

Adapun metode strategi yang digunakan sebagai berikut :

a) Matriks EFE dan IFE

Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix digunakan untuk menilai faktor-faktor eksternal bagi sebuah perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis fakta tentang topik-topik seperti ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, dan persaingan di pasar industri. Adapun langkah-langkah membuat matriks EFE sebagai berikut :

- i. Buatlah daftar faktor eksternal. Sertakan total 15 hingga 20 faktor, termasuk peluang dan risiko yang memengaruhi perusahaan atau industri.
- ii. Tetapkan setiap elemen bobot antara 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (sangat penting). Pembobotan menunjukkan kepentingan relatif dari faktor-faktor keberhasilan di cabang-cabang perusahaan. Jumlah semua bobot yang diberikan pada suatu faktor harus sama yaitu 1.0. Bobot faktor diperoleh dari rata-rata hasil kuesioner dari pihak luar seperti dosen dan kompetitor.
- iii. Peneliti memberi skor 1 sampai 4 untuk setiap faktor eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam mengatasi faktor tersebut. Dimana 4 = respon superior, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon sama dengan rata-rata, dan 1 = respon kurang.
- iv. Kalikan nilai masing-masing elemen faktor ini menurut peringkat untuk mendapatkan skor tertimbang.
- v. Jumlah skor tertimbang untuk setiap variabel digunakan untuk menentukan jumlah skor tertimbang untuk organisasi.

Matriks Faktor Internal digunakan untuk menentukan faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Matriks Faktor Internal menentukan faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap signifikan. (Hongdiyanto 2017)

Matriks faktor internal tidak hanya membantu untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan penting dari area fungsional perusahaan, tetapi juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan menilai hubungan antar area. Adapun cara membuat matrix IFE sebagai berikut :

- i. Daftar faktor internal. Sertakan total 10 hingga 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan..
- ii. Beri bobot pada setiap elemen dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semua bobot harus sama adalah 1.0. Bobot ditentukan dari rata-rata hasil kuesioner.
- iii. Peneliti memberikan setiap faktor peringkat 1 sampai 4, apakah faktor tersebut merupakan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil

- (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan besar (peringkat = 4)
- iv. Kalikan masing – masing faktor untuk menentukan skor tertimbang untuk masing – masing variabel.
 - v. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan jumlah skor tertimbang untuk organisasi.

Tabel 2.2 Matrix IFE dan EFE

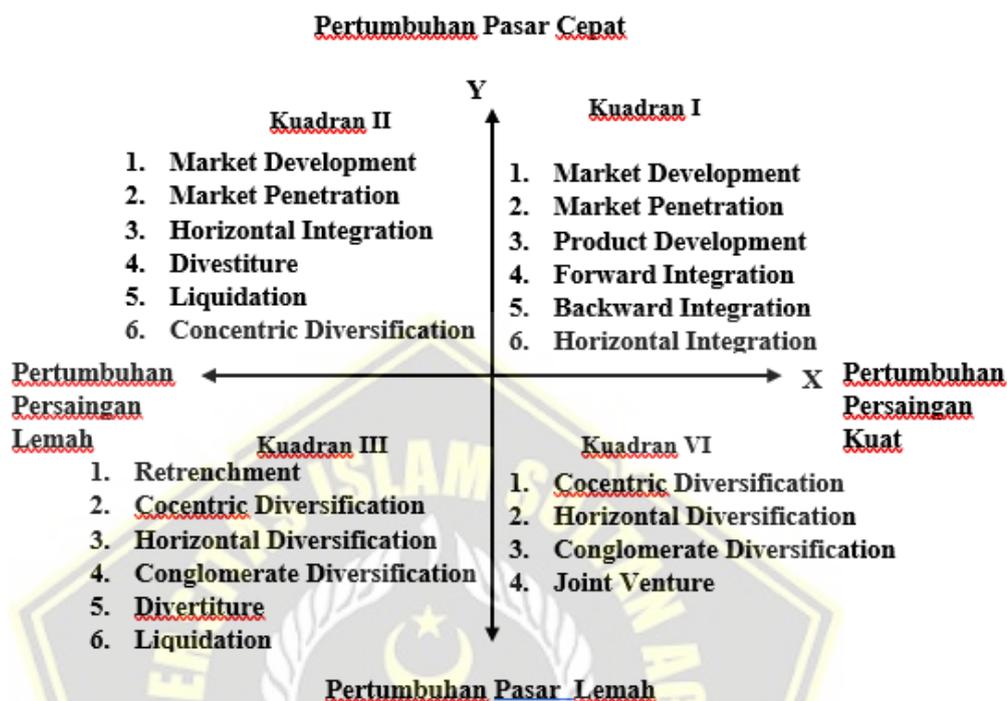
Faktor-faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai Tertimbang © = (a) x (b)
Kekuatan			
1.....
Kelemahan			
1.....
Jumlah	1,0
Faktor-faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai Tertimbang © = (a) x (b)
Peluang			
1.....
Ancaman			
1.....
Jumlah	1,0

Sumber : (David F.R 2006)

2.6 Matrix Grand Strategi

Menurut (David F.R 2011) Matrix Grand Strategi adalah tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrix ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive Strategy*) dan pertumbuhan pasar (*Market Growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tarik pada masing-masing kuadran dalam Matrix Grand Strategi. Dengan menggunakan matrix ini semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu kuadran yang

ada pada matrix ini. Adapun Gambar Matrix Grand Strategi dapat dilihat pada **Gambar 2.1**, sebagai berikut



Gambar 2.1 Matrix Grand Strategi (David F.R 2011)

Pada matrix Grand Strategi terbagi atas empat kuadran utama dengan implikasi strategi berbeda yaitu : (Rahmadoni 2013)

- a. Kuadran 1 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut terus harus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Forward Integration*, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*
- b. Kuadran 2 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Adapun strategi yang yang sesuai seperti *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Horizontal Integration*, *Divestiture*, *Liquidation*, dan *Concentric Diversification*
- c. Kuadran 3 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut sedang bersaing dalam pertumbuhan industry lambat dan memiliki posisi

persaingan yang lemah. Adapun strategi yang sesuai seperti *Retrencment*, *Concentric Diversification*, *Horizontal Integration*, *Conglomerate Diversification*, *Divestiture*, dan *Liquidation*

- d. Kuadran 4 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada pada industri yang lambat. Adapun strategi yang sesuai seperti *Concentric Diversification*, *Horizontal Integration*, *Conglomerate Diversification*, dan *Joint Venture*.

2.7 Metode SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang sering dipakai untuk menganalisis faktor-faktor strategis dari organisasi. Matriks ini mampu menganalisis secara jelas mengenai peluang serta ancaman internal serta eksternal yang dihadapi pada sebuah perusahaan dan juga untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Mujahid, Isharyani, dan Widada 2018)

Matriks ini dapat menghasilkan empat set dan kemungkinan alternatif strategis. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Penggunaan yang benar dari asumsi sederhana ini akan sangat membantu atas rancangan suatu strategi. Analisis lingkungan industri memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan bisnis (Noor 2014)

Adapun langkah-langkah dalam menyusun matrix SWOT ini, sebagai berikut (Pratama 2017) :

- a. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Hendaknya indikator harus berupa daftar 3-10 yang cukup ringkas.
- b. Mengidentifikasi lingkungan bisnis makro dan mikro yang berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- c. Mengembangkan opsi-opsi strategis yang dapat diimplementasikan dengan mencerminkan beberapa kemungkinan kombinasi indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman
- d. Strategi SO dirancang dengan mempertimbangkan manajemen bahwa

- mereka perlu memanfaatkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang tersedia
- e. Strategi WO diperoleh ketika manajemen berusaha menghilangkan kelemahan yang ada di perusahaan dengan memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia.
 - f. Strategi ST dicapai ketika manajemen ingin memanfaatkan kekuatan dan keuntungannya untuk menghindari efek negatif dari ancaman.
 - g. Strategi WT merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

EFE IFE	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.2 Matrix SWOT (David F.R 2006)

2.8 Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik analisis dalam literature yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. (Burhanudin 2019)

QSPM adalah cara untuk memungkinkan mengembangkan strategi untuk menilai faktor internal dan eksternal utama. Teknik ini menentukan daya tarik relatif dari strategi yang berbeda berdasarkan seberapa penting faktor keberhasilan internal dan eksternal digunakan atau ditingkatkan. Pada saat mengembangkan strategi

kita dapat menggunakan matriks tiga tahap kerangka kerja untuk memfasilitasi identifikasi dan analisis evaluasi serta menentukan strategi yang paling tepat.

QSPM harus mencakup seperangkat strategi yang dapat diamati secara berurutan atau bersamaan, faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan, menggaris bawahi hubungan-hubungan penting yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategi, meningkatkan kemungkinan diperolehnya keputusan strategis akhir yang terbaik bagi organisasi (Widiyarini dan Hunusalela 2019)

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan strategi terpilih melalui metode QSPM, sebagai berikut : (Pratama 2017)

- a. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Informasi faktor-faktor eksternal dan internal diperoleh dari matrix IFE dan EFE
- b. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Informasi tentang faktor eksternal dan internal diperoleh dari Matriks IFE dan EFE
- c. Memberi bobot untuk tiap faktor internal dan eksternal yang sama dengan bobot tiapfaktor pada IFE dan EFE
- d. Evaluasi dan identifikasi strategi alternatif yang dapat diterapkan dari hasil analisis SWOT
- e. Menentukan nilai daya tarik relatif (*Attractiveness Score/AS*) untuk setiap alternatif strategi yang dipilih. Kisaran nilai daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = cukup menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik.
- f. Hitunglah total nilai daya Tarik (*Total Attractive Score/TAS*) melalui perkalian bobot tiap faktor dengan *Attractiveness Score* baris
- g. Hitung total nilai daya tarik untuk setiap kolom dari alternatif strategi yang dipilih. Strategi dengan skor daya tarik keseluruhan tertinggi adalah strategi yang paling layak.

Tabel 2.3 Matrix QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Utama Internal	
Total Bobot	
Faktor Utama Eksternal	
Total Bobot	
Daya Tarik Total	

Sumber : (David F.R 2006)

2.9 Hipotesa dan Kerangka Teoritis

2.9.1 Hipotesa

Penelitian ini menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang dimana metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) ini digunakan untuk memberikan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, agar perusahaan mampu menentukan strategi yang sesuai untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mampu mengembangkan usahanya. Dan pada penelitian ini akan diketahui matrix IFE (matrix analisa faktor internal) dan matrix EFE (matrix analisa faktor eksternal) selanjutnya faktor internal dan eksternal akan dilakukan *matching stage* pada matrix grand strategi yang dimana matrix ini bertujuan untuk melihat posisi perusahaan serta memperoleh strategi bisnis ditingkat divisi unit bisnis yang lebih detail dan matrix SWOT untuk mendapatkan *alternative* strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) akan menghitung alternatif-alternatif strategi dari matrix swot yang bisa diterapkan oleh CV.Sumber Urip Eboni sesuai dengai nilai TAS tertinggi.

2.9.2 Kerangka Teoritis

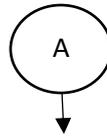
Kerangka teoritis pada penelitian ini adalah :

Permasalahan yang ada di CV.Sumber Urip Eboni adalah adanya penurunan jumlah penjualan produk dan kecenderungan adanya pengurangan jumlah industri kerajinan kayu eboni yang aktif pada periode tahun 2019-2020. Dari permasalahan tersebut CV.Sumber Urip Eboni memerlukan strategi pemasaran sesuai dengan keadaan *real* internal dan eksternal perusahaan agar tetap dapat bersaing di industri kerajinan kayu eboni.

Untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan dilakukan penentuan dan penghitungan matrix IFE, EFE, Grand Strategi, dan SWOT yang kemudian akan muncul alternatif-alternatif strategi pemasaran yang dapat dilakukan perusahaan dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan tahap selanjutnya untuk menentukan alternatif strategi pemasaran paling tepat dengan menggunakan nilai TAS tertinggi

Untuk menentukan dan menghitung matrix IFE, EFE, Matrix Grand Strategi dan SWOT :

1. Menentukan faktor internal dan eksternal perusahaan
2. Menentukan jumlah responden
3. Pembuatan dan penyebaran kuesioner
4. Hasil kuesioner
5. Uji Validitas dan Reabilitas
6. Menghitung matriks IFE, EFE
7. Membuat Matrix Grand Strategi
8. Membuat matrix SWOT



Untuk membuat dan menghitung Total Attactive Score (TAS) dengan matrix *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal
2. Memberikan bobot untuk tiap faktor internal dan eksternal yang sama dengan bobot tiap faktor pada IFE dan EFE
3. Mengevaluasi dan identifikasi strategi yang layak yang diimplementasikan pada hasil analisa SWOT
4. Menentukan nilai daya tarik relative
5. Menghitung total nilai daya tarik
6. Menghitung jumlah total TAS pada masing-masing kolom strategi alternatif terpilih

Strategi pemasaran yang baik dan tepat bagi perusahaan dengan menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Gambar 2.3 Kerangka teoritis

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Pada penelitian ini dilaksanakan pada industri kerajinan kayu hitam CV.Sumber Urip Eboni yang bertempat di Jl. Sisingamangaraja Kota Palu. Penentuan lokasi penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan beberapa pertimbangan yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli hingga bulan Agustus 2021.

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Berikut pengumpulan data yang digunakan :

a. Studi lapangan

Data yang didapat pada studi lapangan yang dilakukan langsung oleh perusahaan sebagai berikut :

1. Observasi langsung

Dilakukan untuk mengetahui bagaimana keadaan perusahaan secara langsung dan mencari masalah yang terjadi pada perusahaan dan mencari metode yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut

2. Metode wawancara

Wawancara dilakukan dengan 3 orang narasumber yang terkait dengan manajemen dari CV.Sumber Urip Eboni menggunakan metode *expert judgment* yang dimana 3 orang pihak terkait tersebut adalah pemilik, bendahara, dan bagian produksi hal tersebut untuk menunjang data dan informasi yang dibutuhkan pada penelitian ini. Adapun informasi dan data yang dibutuhkan mengenai faktor lingkungan internal dan eksternal dari CV.Sumber Urip Eboni.

3. Studi *Literature*

Studi *Literature* merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder maupun informasi yang relevan

dengan permasalahan penelitian. Data sekunder diperoleh dari *literature*, kajian pustaka, jurnal dan artikel

4. Kuesioner

Kuisoner merupakan cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan memberikan pertanyaan kepada responden dengan harapan mereka dapat memberikan respon terhadap pertanyaan yang ditanyakan dalam kuesioner. Pada penelitian ini akan ada 2 tahap kuesioner yang dimana dari 2 kuesioner tersebut mempunyai tujuan yang berbeda. kuisoner tahap pertama yaitu kuesioner konsumen yang dimana pada kuesioner tahap ini merupakan kuesioner analisa SWOT yang digunakan untuk membobot dan merating faktor lingkungan internal dan eksternal pada CV.Sumber Urip Eboni, dan kuesioner tahap kedua yaitu kuisoner QSPM yang digunakan untuk menilai alternative strategi yang tepat dan terbaik dalam pengembangan CV.Sumber Urip Eboni. Kuesioner analisis SWOT dan QSPM dapat dilihat pada **Lampiran 2** dan **Lampiran 6**

3.2 Pengujian Hipotesis

Berikut pengujian hipotesis pada penelitian ini yaitu :

- a. Penentuan faktor internal dan faktor eksternal
Penentuan faktor internal pemasaran pada perusahaan CV.Sumber Urip Eboni berupa kekuatan dan kelemahan sedangkan penentuan faktor eksternal pemasaran pada perusahaan CV.Sumber Urip Eboni berupa peluang dan ancaman pada usaha kerajinan kayu eboni, Dalam penentuan faktor internal dan eksternal tersebut berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak terkait yaitu pemilik usaha, bendahara, dan bagian produksi .dan didukung oleh kuesioner konsumen
- b. Penentuan responden, jumlah responden dan penyusunan kuesioner
Penentuan jumlah responden ini digunakan yaitu responden ahli dan responden konsumen. Responden ahli terdiri dari pemilik, bendahara, dan bagian produksi dan responden konsumen terdiri dari konsumen berusia \geq

17 tahun dan pernah membeli kerajinan kayu eboni rentang waktu 6 bulan terakhir.

Dalam penentuan jumlah responden konsumen menggunakan metode atau teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* ini terjadi ketika peneliti memilih sampel yang didasarkan pada beberapa kriteria. Pada pengambilan sampel berdasarkan rumus Slovin yang dimana rumus tersebut dilakukan bila jumlah Opopulasinya sudah diketahui dengan pasti jumlah sampel yang terlibat didalamnya (Pratama 2017). Setelah jumlah responden telah diketahui selanjutnya akan dilakukan penyusunan kuisioner dan pengisian kuesioner oleh responden

Adapun rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pihak dari CV.Sumber Urip Eboni diketahui bahwa rata-rata jumlah konsumen tiap bulanannya yang datang dan membeli produk kerajinan yaitu sebanyak 50 Orang. Adapun perhitungan untuk menentukan jumlah responden dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

$$n = \frac{50}{1+50.(0,1)^2}$$

$$n = \frac{50}{1+ 50.(0,01)}$$

$$n = \frac{50}{1,5}$$

$$n = 33,33$$

$$n= 33 \text{ (responden)}$$

c. Uji validitas dan uji reabilitas

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi nilai Uji validitas berguna untuk ketepatan alat penelitian terhadap suatu konsep yang dinilai sehingga betul-betul menilai apa yang seharusnya untuk dinilai. Pada uji validitas ini bertujuan untuk mengkaji kesahihan atau kebenaran alat ukur. Sedangkan uji reabilitas sendiri berguna untuk apabila jika kuesioner yang telah disebar akan dapat menghasilkan hasil yang sama apabila kuesioner tersebut dilakukan secara berulang-ulang.

Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner dengan skala likert dan pertanyaan tertutup. Kuesioner pertanyaan tertutup yaitu responden diberikan alternatif jawaban dan cukup memilih jawaban yang dianggap paling cocok dengan pendapatnya sedangkan skala likert adalah skala penelitian yang umum digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan.

d. *The Input Stage*

Pada proses ini akan dilakukan analisa lingkungan internal dan eksternal, pemberian bobot pada matrix IFE dan EFE, pemberian nilai *rating* matrix internal IFE dan matrix eksternal EFE, pemberian skor (perkalian bobot x *rating*) untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variable, dan menentukan total rata-rata tertimbang.

e. *The matching stage*

Berdasarkan pada hasil pengukuran pada matrix IFE dan matrix EFE yang dimana selanjutnya akan dipetakan kedalam matrix Grand Strategi dan matrix ini akan diperoleh posisi perusahaan pada salah satu kuadran dan akan memperoleh strategi yang sesuai dengan posisi tersebut. setelah dilakukan pengukuran matrix Grand Strategi selanjutnya akan dilakukan penentuan matrix SWOT (*Strenght-Weekness-Opportunity-Threats*) dimana matrix ini akan menghasilkan alternatif yang bisa dipilih oleh perusahaan dalam mengembangkan usahanya.

f. *The decition stage*

Pada *the decition stage* ini akan dilakukan matrix perencaan kuantitatif atau *Quantitative Strategic Plannig matrix* (QSPM). Matrix ini akan melakukan evaluasi pemilihan alternatif strategi berdasarkan perhitungan nilai *total attractive score* (TAS).

3.3 Metode Analisis

Pada penelitian ini menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Pada data kualitatif dilakukan ketika melakukan wawancara kepada bagian ahli seperti pemilik, bendahara, dan bagian produksi pada CV.Sumber Urip Eboni tersebut dan hasil responden konsumen sedangkan data kuantitas dilakukan ketika membuat perhitungan tabulasi pada setiap metode pada penelitian ini.

3.4 Pembahasan

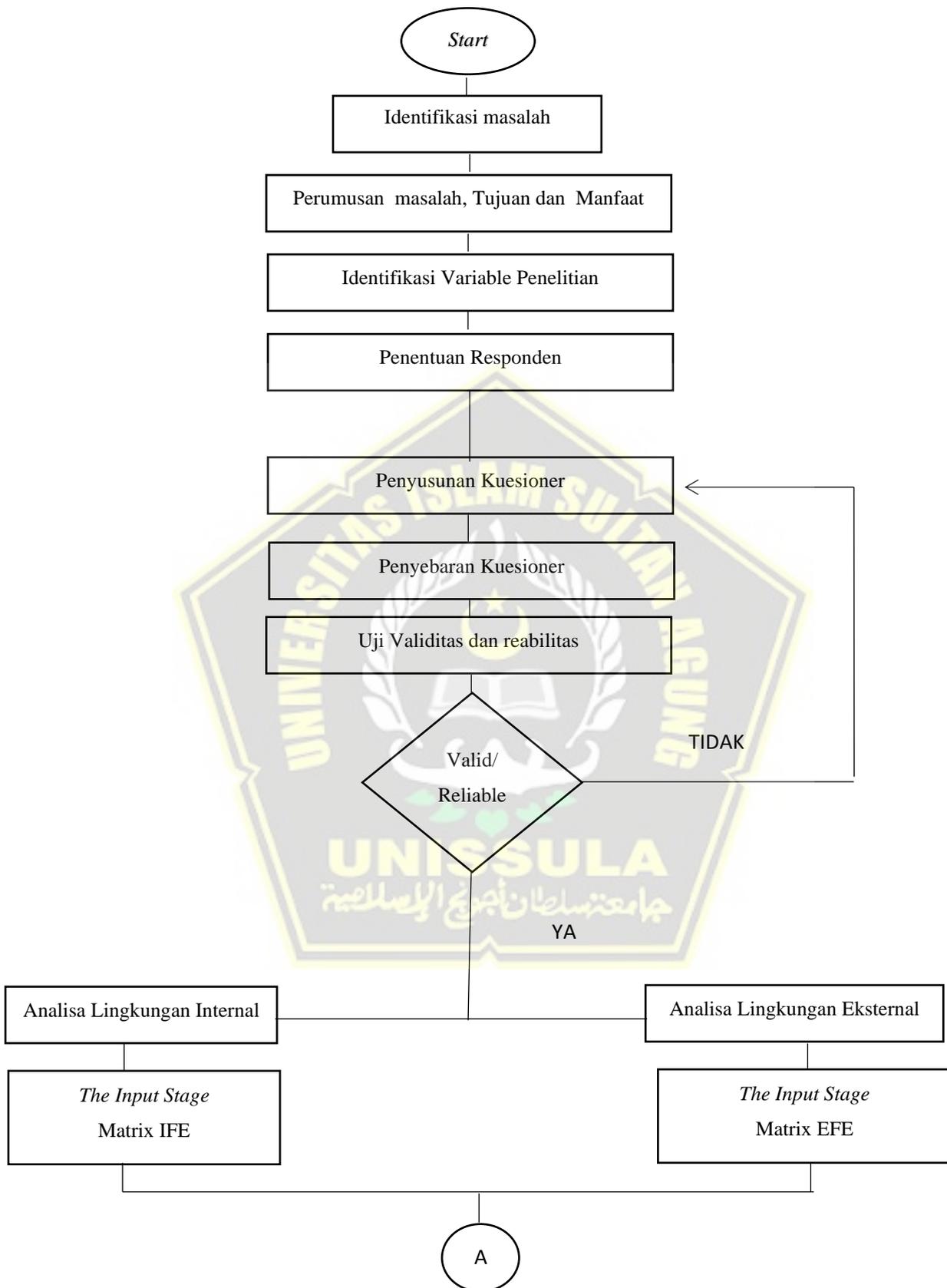
Setelah pengolahan data pada tahap ini maka hasil penelitian dilakukan pembahasan dari hasil pengolahan data sehingga dapat diambil kesimpulan.

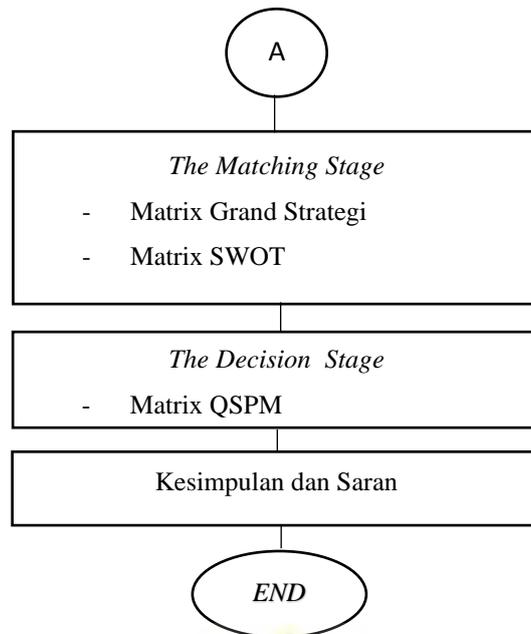
3.5 Penarikan Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Maka, tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dari pengolahan data dan pembahasan serta diberika saran dan maanfaat bagi perusahaan kedepan.

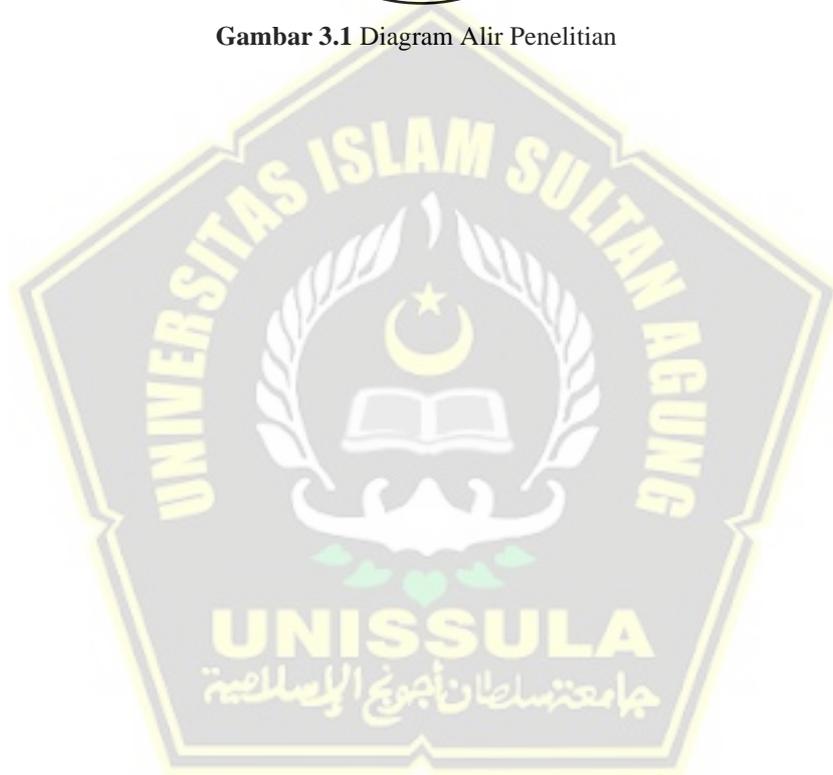
3.6 Diagram Alir

Adapun Diagram Alir Tahap dalam peneltitian ini sebagai berikut :





Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum CV.Sumber Urip Eboni

4.1.1 Sejarah Berdirinya CV.Sumber Urip Eboni

Pada saat ini CV.Sumber Urip Eboni berlokasi di jalan sisingamangaraja no.27a Kelurahan Mantikolore Kecamatan Palu Timur Kota Palu Sulawesi Tengah yang merupakan industri yang bergerak pada bidang kerajinan kayu hitam atau biasa dikenal dengan kayu eboni. CV.Sumber Urip Eboni merupakan usaha milik bapak Sumaryono yang telah berdiri sejak tahun 1997.

Awal berdirinya CV.Sumber Urip ini dimulai pada tahun 1989 yaang dimana bapak Sumaryono merantau ke Kota Palu bersama rekannya yaitu bapak H.Mukri. Setelah tibanya di Kota Palu bapak Sumaryono dan H.Mukri mendirikan sebuah usaha kerajinan yang bernama toko Banjar dan pada saat itu Bapak Sumaryono merupakan karyawan di toko Banjar tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu Bapak Sumaryono mulai memberanikan diri untuk mencoba memulai usahanya sendiri yang bergerak dibidang yang sama yaitu kerajinan kayu eboni dengan modal awal Rp.7.500.00,00 .

Pada Tahun 1997 akhirnya usaha kerajinan kayu eboni milik Bapak Sumaryono ini berdiri dan lokasi awal dari CV.Sumber Urip Eboni ini berada di jalan Dr.Wahidin Kota Palu. Pada tahun 2000 akhirnya CV.Sumber Urip Eboni berpindah lokasi tempat usaha dari dari jalan Dr.Wahidin ke jalan Dewi Sartika Kota Palu dan 4 tahun kemudian tempat lokasi usaha Bapak Sumaryono ini kembali berpindah ke jalan Sisingamangaraja no.27 a Kota Palu Sulawesi Tengah dan lokasi tersebut merupakan lokasi saat ini dimana CV.Sumber Urip Eboni menjalankan usahanya.

4.1.2 Manajemen dan Struktur Organisasi CV.Sumber Urip Eboni

CV.Sumber Urip Eboni adalah usaha keluarga yang bergerak di bidang kerajinan dan meubel yang memanfaatkan kayu eboni sebagai bahan baku utamanya. Produk yang dihasilkan berupa interior rumah, kantor, dan café/restoran berupa paket meja dan kursi tamu, lemari, kursi goyang, dan tempat

tidur. Selain itu ada juga paket non meubel seperti papan nama, jam dinding, vas bunga, sumpit, alat refleksi, gantungan kunci, gantungan lampu dan sebagainya. Pada CV.Sumber Urip Eboni ini juga menerima pesanan sesuai dengan keinginan pelanggan (*custom*). Berikut ini contoh produk yang dijual di CV.Sumber Urip Eboni :



Gambar 4.1 Produk Kerajinan Eboni 1

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبنح الإسلامية



Gambar 4.2 Produk Kerajinan Ebony 2

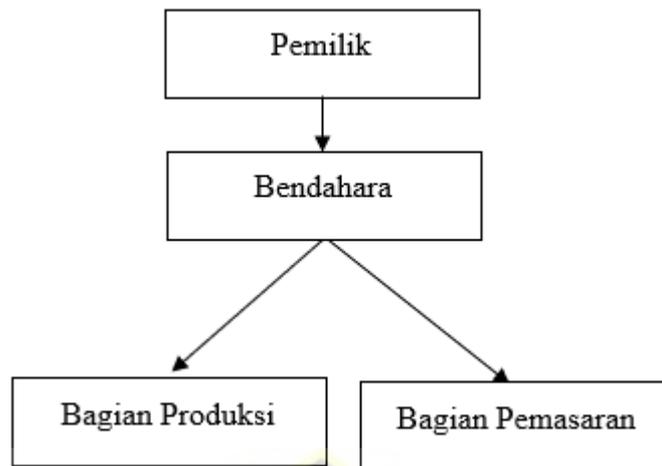


Gambar 4.3 Produk Kerajinan Ebony 3



Gambar 4.4 Produk Kerajinan Eboni 4

Dalam sebuah industri adanya sebuah struktur organisasi mempunyai peran penting karena struktur organisasi tersebut memberikan gambaran tentang pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing. Adanya sebuah struktur organisasi juga dapat mempermudah manajer mengkoordinasikan sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Adapun struktur organisasi di CV.Sumber Urip Eboni sebagai berikut :



Gambar 4.5 Struktur Organisasi CV.Sumber Urip Eboni

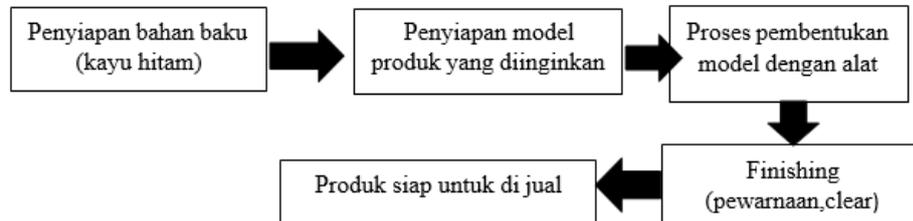
Sumber : Data Internal CV.Sumber Urip Eboni

Pada gambar diatas kita dapat melihat struktur organisasi CV.Sumber Urip Eboni. Di struktur organisasi tersebut merupakan struktur organisasi yang dapat dikatakan sangat sederhana, Dimana pemilik perusahaan sebagai pendiri sekaligus pimpinan perusahaan. Bapak Sumaryono sebagai pemillik sekaligus merupakan pimpinan yang bertanggung jawab sepenuhnya atas pengelolaan usaha Sumber Urip Eboni termasuk sebagai pengawas (*Quality Control*) dan *marketing*. Bendahara Sumber Urip Eboni adalah istri Bapak Sumaryono sendiri , sedangkan karyawan bagian produksi sendiri terdiri dari 1 orang yang dimana bertugas membuat kerajinan pesanan konsumen. Pada saat-saat tertentu ketika pesanan dalam jumlah besar yang dimana harus diselesaikan dengan waktu tertentu Sumber Urip Eboni biasanya merekrut karyawan lepas dari luar untuk memenuhi pesanan tadi.

4.1.3 Proses Produksi Kerajinan Kayu Eboni

Sebuah perusahaan baik itu bergerak pada bidang jasa atau manufaktur pasti mempunyai proses produksinya masing-masing untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Proses adalah suatu cara, metode maupun teknik untuk penyelenggaraan atau pelaksanaan dari suatu hal tertentu sedangkan produksi adalah suatu kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa (Ahyari 2002). Proses produksi di CV.Sumber Urip Eboni dimulai dari penyiapan bahan baku yang selanjutnya penyiapan model produk yang diinginkan

dan setelah itu proses pembuatan model dengan alat, *finishing* dan terakhir adalah produk siap untuk dipasarkan.



Gambar 4.6 Proses Produksi CV.Sumber Urip Eboni

Sumber : Data Internal CV.Sumber Urip Eboni

4.1.4 Pemasaran Produk

Pemasaran produk merupakan hal sangat penting pada sebuah perusahaan untuk mendapatkan sebuah nilai atau *value* pada sebuah produk dari suatu kegiatan produksi. Pemasaran produk di CV.Sumber Urip Eboni ini masih dalam cakupan dalam kota Palu saja yang dimana disini pelanggan datang langsung ke outlet tempat CV.Sumber Urip Eboni ini berlokasi dan disana pelanggan dapat membeli produk yang diinginkan. Adapun cara yang dilakukan oleh Sumber Urip Eboni dalam meningkatkan penjualan biasanya turut serta dalam segala kegiatan pameran yang diadakan oleh pemerintah kota Palu.

4.2 Gambaran Umum Responden Konsumen

Pada kuesioner pertama (SWOT) diperoleh identitas konsumen, yang dimana jumlah responden konsumen yang mengisi kuesioner pada penelitian ini berjumlah 33 konsumen yang dimana pada hasil kuesioner tersebut menunjukkan bahwa dari 33 konsumen tersebut lebih banyak berjenis kelamin perempuan dibandingkan dengan berjenis kelamin laki-laki. Untuk kelompok konsumen terbanyak yang membeli kerajinan kayu eboni di CV.Sumber Urip Eboni adalah berusia 21-30 tahun, mempunyai latar belakang pendidikan terakhir sarjana dan berprofesi lain-lain dalam hal ini diluar dari profesi yang ada pada pilihan di kuesioner dengan pendapatan perbulan sebesar lebih dari Rp.3.000.0000.

Tabel 4.1 Identitas Konsumen

No	Karakteristik Reponden	Kelompok	Angka	%
1.	Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	13	39,39
		b. Perempuan	20	60,60
2.	Usia	a. 17-20 Tahun	3	9,09
		b. 21-30 Tahun	16	48,48
		c. 31-40 Tahun	8	24,24
		d. 41-50 Tahun	4	12,12
		e. >50	2	6,06
3.	Pendidikan Terakhir	a. SD	3	9,09
		b. SMP	1	3,03
		c. SMA	13	39,39
		d. Sarjana	16	48,48
		e. Lain-Lain	0	0
5	Pekerjaan	a. Pelajar/Mahasiswa	6	18,18
		b. PNS	2	6,06
		c. Pegawai Swasta	4	12,12
		d. Wirausaha	5	15,15
		e. Lain-Lain	16	48,48
6.	Pendapatan/Uang Saku	a. Rp.500.000	9	27,27
		b. Rp.500.000- Rp.1.000.000	2	6,06
		c. Rp.1.000.000- Rp.2.000.000	7	21,21
		d. Rp.2.000.000- Rp.3.000.000	5	15,15
		e. >Rp.3.000.000	10	30,30

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

4.3 Hasil Uji Validitas

Pada penelitian ini uji validitas data menggunakan rumus Korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan aplikasi SPSS versi 25.0.

Adapun cara menggunakan SPSS versi 25 dalam melakukan uji validitas sebagai berikut :

1. Buka aplikasi SPSS lalu akan muncul tampilan awal aplikasi
2. Pada halaman *variable view* masukan variabel-variabel yang dibutuhkan yaitu, “X1”, “X2”, “X3”, “X4”, “X5”, “X6”, “X7”, “X8”, “X9”, “X10”, “X11”, “X12”, X13 dan “Total” pada uji validitas faktor internal sedangkan pada pada uji validitas faktor eksternal masukan variable “X1”, “X2”, “X3”, “X4”, “X5”, “X6”, “X7”, “X8”. dan “Total”
3. Kemudian klik pada *Data View* dan masukkan data-data sesuai dengan variabelnya
4. Lalu klik pada menu *Analyze* lalu pilih *Correlate* lalu pilih *Bivariate*.
5. Kemudian muncul kotak dialog *bivariate correlations* dan masukan semua *Variable* dari X1 sampai Total ke dalam kolom *Variable* lalu klik pilihan *Pearson* pada pilihan *Correlation Coefficients*, lalu klik *Two-tailed* pada *Test of Sygnificance* dan centang pilihan *Flag Significant Correlations* lalu klik ok untuk memunculkan *output*.

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan pada data kuesioner konsumen dapat dilihat pada **tabel 4.3** dan **tabel 4.4** yang merupakan ringkasan dari **Lampiran 3** dan pada **tabel 4.2** merupakan butir pertanyaan yang diuji berasal faktor internal dan eksternal pada kuesioner SWOT. Pada **tabel 4.3** merupakan hasil kuesioner faktor internal dari CV.Sumber Urip Eboni yang dimana semua faktor memiliki nilai rhitung $> 0,424$ atau dinyatakan valid karena rhitung $> r_{tabel}$, sedangkan pada **tabel 4.4** merupakan hasil kuesioner faktor eksternal yang dimana semua faktor juga memiliki nilai rhitung $> 0,424$ atau dinyatakan valid karena rhitung $> r_{tabel}$. Dari hasil uji validitas tersebut seluruh instrument pada kuesioner dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrument alat ukur apa yang diinginkan konsumen.

Tabel 4.2 Butir Pertanyaan Uji Validitas dan Reabilitas

Pertanyaan yang di uji validitas dan Reabilitas			
Ket	Uji Validitas dan Reabilitas Kuesioner Faktor Internal	Ket	Uji Validitas dan Reabilitas Kuesioner Faktor Eksternal
X1	Kualitas Produk Baik	X1	Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu
X2	Produk kerajinan yang dijual bervariasi	X2	Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah
X3	Pelayanan yang ramah	X3	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah
X4	Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman	X4	Berkembangnya teknologi
X5	Sering mengikuti pameran/event tertentu	X5	Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis
X6	Struktur Organisasi sudah ada	X6	Adanya produk substitusi
X7	Lokasi yang strategis	X7	Selera konsumen yang berbeda-beda
X8	Kurang adanya promosi menggunakan media online	X8	Persaingan harga
X9	Kurang update terhadap informasi pasar	-	-
X10	Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan	-	-
X11	Area parkir yang kurang luas	-	-
X12	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas		

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Faktor Internal

NO	Rhitung	Rtabel	Keterang
X1	0,573401	0,424	Valid
X2	0,569313	0,424	Valid
X3	0,531614	0,424	Valid
X4	0,596838	0,424	Valid
X5	0,564178	0,424	Valid
X6	0,505887	0,424	Valid
X7	0,644982	0,424	Valid
X8	0,489297	0,424	Valid
X9	0,635861	0,424	Valid
X10	0,60189	0,424	Valid
X11	0,729994	0,424	Valid
X12	0,703203	0,424	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Faktor Eksternal

NO	Rhitung	Rtabel	Keterang
X1	0,602551	0,424	Valid
X2	0,587807	0,424	Valid
X3	0,757656	0,424	Valid
X4	0,445417	0,424	Valid
X5	0,632245	0,424	Valid
X6	0,709937	0,424	Valid
X7	0,648609	0,424	Valid
X8	0,722232	0,424	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

4.4 Hasil Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, Uji Reliabilitas juga digunakan dengan menggunakan *Reliable Cronbach's Alpha*. Adapun pengukuran reliabilitas ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 25.0.

Adapun cara menggunakan SPSS versi 25 dalam melakukan uji reabilitas sebagai berikut :

1. Buka aplikasi SPSS lalu akan muncul tampilan awal aplikasi
 Pada halaman *variable view* masukan variabel-variabel yang dibutuhkan yaitu, "X1", "X2", "X3", "X4", "X5", "X6", "X7", "X8", "X9", "X10", "X11", "X12 dan "Total" pada uji reabilitas faktor internal sedangkan pada pada uji reabilitas faktor eksternal masukan variable "X1", "X2", "X3", "X4", "X5", "X6", "X7", "X8". dan "Total"
2. Kemudian klik pada *Data View* dan masukkan data-data sesuai dengan variabelnya

3. Kemudian melakukan pengolahan data dengan pilih menu *Analyze*, lalu pilih *Scale*, pilih *Reliability Analysis*.
4. Kemudian klik pilihan *statics*, centang *scale if item delete* lalu OK
5. Kemudian akan muncul jendela dialog *items*, lalu masukkan semua variabel kecuali total ke dalam kolom *items* lalu klik OK.

Dari hasil uji reabilitas yang telah dilakukan bahwa kuesioner faktor internal dan eksternal dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya dengan nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$. Hasil uji reabilitas dapat dilihat pada **tabel 4.5** dan butir pertanyaan yang diuji dapat dilihat pada **tabel 4.2** dibawah ini yang merupakan ringkasan dari **Lampiran 3**.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Kuesioner	Nilai	Keterangan
Internal	0,833	Reliable
Eksternal	0,788	Reliable

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

4.5 Gambaran Umum Responden Pakar

Gambaran umum responden pakar merupakan gambaran dari seorang pemilik, karyawan atau pekerja yang bekerja dan mengetahui segala proses yang terjadi di CV.Sumber Urip Eboni. Pada penelitian ini yang menjadi responden pakar yaitu pemilik, bendahara, bagian produksi, dan bagian pemasaran, karena bapak Sumaryono merupakan pemilik atau pimpinan yang bertanggung jawab sepenuhnya atas pengelolaan usaha Sumber Urip Eboni termasuk sebagai pengawas (*Quality Control*) dan *marketing* (pemasaran) jadi total responden ahli pada penelitian ini berjumlah 3 orang responden. Pada gambaran umum responden pakar ini yang dinilai adalah berupa identitas *personal* responden, pembobotan dan penentuan *rating*. Identitas *personal* responden digunakan untuk mengetahui informasi berupa identitas pekerja seperti nama, jenis kelamin, umur, Pendidikan terakhir, dan jabatan. Adapun gambaran umum responden pakar yang memuat karakteristik berupa nama, jenis kelamin, jabatan dilihat pada **tabel 4.6**

sedangkan pada **tabel 4.7** merupakan tabel identitas yang disajikan dengan angka dan persentase.

Tabel 4.6 Pakar Perusahaan

No	Responden	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan
1	Pakar 1	Sumaryono	Laki-Laki	Pemilik
2	Pakar 2	Sulastini	Perempuan	Bendahara
3	Pakar 3	Sulistiyantoro	Laki-Laki	Bagian Produksi

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

CV.Sumber Urip Eboni merupakan usaha keluarga yang telah dikelola sejak turun temurun sehingga tidak banyak bagian divisi yang ada, melainkan hanya melibatkan keluarga yang bekerja mengelola seluruh proses kegiatan yang ada. Menurut (Sasmita dan Raihan 2014) bahwa pemimpin seorang pria cenderung memiliki emosi yang lebih stabil dalam beberapa keadaan dan bisa berfikir jernih dalam suasana keruh. Harus di akui pula bahwa pria memiliki kecendrungan untuk mempengaruhi ketimbang dipengaruhi dan pria cenderung memandang pekerjaannya dari sudut transaksi, yakni transaksi antara dia dengan bawahannya.

Tabel 4.7 Identitas Responden Pakar

No	Karakteristik Reponden	Kelompok	Angka	%
1.	Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	2	66,67
		b. Perempuan	1	33,33
2.	Usia	a. 17-20 Tahun	0	0
		b. 21-30 Tahun	1	33,33
		c. 31-40 Tahun	0	0
		d. 41-50 Tahun	2	33,33
		e. >50	0	33,33
3.	Pendidikan Terakhir	a. SD	0	0
		b. SMP	0	0
		c. SMA	3	100
		d. Sarjana	0	0

		e. Lain-Lain	0	0
--	--	--------------	---	---

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Pada **tabel 4.7** Identitas Responden Pakar diatas bahwa sebanyak 33,33% merupakan responden dengan rentang umur >50 tahun, 41-50 tahun, dan 21-30 tahun. Usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua sehingga fisik yang dimiliki menjadi lemah dan terbatas (Aprilyanti 2017). Usia produktif dapat bekerja berkisar umur 14-55 tahun yang dimana pada usia 16 tahun seseorang tersebut telah menyelesaikan Pendidikan SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan pada usia 55 tahun merupakan usia pensiun. Pada tabel diatas juga dapat dilihat bahwa sebanyak 100% responden memiliki Pendidikan terakhir SMA.

4.6 Faktor-Faktor Lingkungan yang Berpengaruh

Faktor-faktor yang berpengaruh pada pemasaran CV.Sumber Urip Eboni dibedakan menjadi dua faktor yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal. Pada faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan pada faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Menurut (Pratama 2017) penentuan faktor internal dan eksternal perusahaan diperoleh dari sumber utama berupa wawancara secara langsung dengan pihak manajemen perusahaan dan pada penelitian ini faktor internal dan faktor eksternal tersebut didapatkan dengan menggunakan metode *expert judgment* yaitu dengan melakukan wawancara langsung dengan responden ahli dan pengamatan secara obyektif yang dilakukan selama penelitian berlangsung, Adapun faktor-faktor tersebut antara lain :

4.6.1 Faktor Internal

1. Kekuatan

a. Kualitas Produk Baik

Salah satu hal yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam usaha kerajinan yaitu mempunyai produk yang berkualitas baik karena dengan mempunyai kualitas yang baik barang yang kita jual mempunyai nilai kepuasan

tersendiri jika digunakan oleh konsumen. Persepsi yang sering muncul dikalangan masyarakat bahwa harga selalu berbanding lurus dengan kualitas yang dimana disini produk kualitas baik selalu dibandrol dengan harga yang tinggi juga walaupun hal tersebut tidak dapat dikatakan 100% benar tetapi informasi seperti ini perlu diperhatikan oleh kalangan pengusaha dalam menentukan harga produk barang yang mereka jual kepada konsumen. CV. Sumber Urip Eboni sendiri sering dipercaya oleh pimpinan kampus dan pemerintah kota Palu untuk membuat produk papan nama untuk Rektor, Dekan ataupun Wakil Dekan bahkan sampai Walikota dan Wakil Walikota serta Gubernur dan Wakil Gubernur setiap masa pergantian jabatan baru dimulai.

b. Produk Kerajinan yang dijual Bervariasi

Tingkat persaingan dalam sebuah industri kerajinan sangatlah pesat yang dimana tiap tahunnya jumlah industri baru yang bergerak pada bidang kerajinan juga terus bermunculan satu demi satu. Salah satu faktor yang mempengaruhi seorang konsumen membeli suatu barang adalah produk tersebut mempunyai banyak varian atau variasi sehingga akan ada banyak opsi pilihan yang dapat dipilih oleh konsumen dan hal tersebut tentunya akan sangat baik oleh perusahaan tersebut jika terus berinovasi dalam membuat sebuah produknya. CV.Sumber Urip Eboni sendiri disini menjual banyak barang kerajinan baik itu berupa pajangan, souvenir, perabotan rumah tangga, alat refleksi, dan produk meubel seperti kursi goyang, kursi tamu, meja, dan masih banyak yang lain.

c. Pelayanan yang ramah

Serviceability merupakan hal yang harus ditingkatkan oleh sebuah perusahaan yang menjual produknya secara langsung kepada konsumen. *Serviceability* disini maksudnya berupa kecepatan, kemudahan dan keramahan yang didapatkan oleh konsumen jika membeli produk yang kita jual. Jika seorang konsumen merasa puas akan layanan yang kita berikan, nantinya disini diharapkan akan timbul tingkat loyalitas *customer* terhadap apa yang kita tawarkan kepada mereka dan hal tersebut akan memberikan *impact* baik kedepannya bagi perusahaan.

d. Tenaga Kerja yang Terampil

Peran Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja yang terampil pada bidang kerajinan kayu eboni ini sangatlah diperlukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik. Dalam rangka meningkatkan kualitas tenaga kerja biasanya CV.Sumber Urip Eboni sering mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah kota Palu yang bertujuan untuk memelihara kelestarian produk unggulan dari provinsi Sulawesi Tengah ini.

e. Sering Mengikuti Pameran/*Event* tertentu

Turut serta pada kegiatan pameran atau *event* tertentu sangat diperlukan untuk dapat memberikan banyak informasi kepada masyarakat yang disini selaku konsumen dalam pasar *domestic*. CV.Sumber Urip Eboni sering turut serta dalam beberapa pameran yang dilaksanakan oleh pemerintah Kota Palu yang biasanya pameran tersebut dilaksanakan pada tanggal-tanggal penting seperti hari lahir kota Palu dan festival daerah dan tidak hanya itu pula CV.Sumber Urip Eboni juga sering mengikuti *event* pameran yang diadakan di mal oleh pihak BUMN seperti pengadain cabang kota Palu.

f. Struktur Organisasi Sudah Ada

Struktur organisasi merupakan kesatuan kerangka organisasi yang ditetapkan untuk proses manajerial, sistem, pola tingkah laku yang muncul dan terjadi dalam praktek penyelenggaraan organisasi dan manajemen. (Sahrul 2016) Pada Sebuah struktur organisasi dapat membuat pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan mengarah pada suatu kesimpulan yang sangat jelas dan tentunya hal tersebut dapat mempermudah tugas seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola perusahaannya. CV Sumber Urip Eboni merupakan salah satu usaha kerajinan kayu eboni yang sudah mempunyai struktur organisasinya sendiri walaupun struktur organisasinya sangat sederhana tetapi ini sangat memberikan dampak positif dilingkungan internal.

g. Lokasi yang Strategis

CV.Sumber Urip Eboni berlokasi di jalan sisingamangaraja no.27a Kelurahan Mantikolore Kecamatan Palu Timur Kota Palu Sulawesi Tengah. Lokasi ini merupakan salah satu lokasi yang strategis karena lokasi penjualan

produk hanya berjarak 1,2 KM dari pusat perkantoran swasta, BUMN, bahkan kantor pemerintahan (kantor walikota) dan jalan menuju lokasi juga termasuk yang sangat mudah ditemui karena berada di jalan poros sisingamangaraja. Sebuah perusahaan yang memiliki lokasi yang baik sebagai tempat usahanya akan menjamin ketersediaan akses yang cepat dan tentunya dapat menarik sejumlah besar konsumen untuk datang berkunjung untuk hanya sekedar melihat-lihat ataupun membeli sebuah produk yang dijual.

2. Kelemahan

a. Kurang Adanya Promosi Menggunakan Media Sosial

Promosi merupakan salah satu cara untuk membujuk seorang konsumen untuk membeli barang yang kita jual, yang dimana pada zaman yang serba menggunakan teknologi pada saat ini banyak dari perusahaan memanfaatkan hal tersebut untuk digunakan sebagai ajang promosi terhadap apa yang dia jajakkan. Beberapa aplikasi media sosial seperti intagram, facebook, dan twitter pasti tidak asing lagi ditelinga yang dimana sebenarnya dari media sosial tersebut dapat dijadikan sasaran promosi langsung kepada konsumen karena mengingat jumlah populasi masyarakat menggunakan *smartphone* sangatlah besar. Tetapi sayangnya disini hal tersebut belum dimanfaatkan oleh CV.Sumber Urip Eboni sebagai sarana promosi terhadap produk yang dia jual.

b. Kurang Update Terhadap Informasi Pasar

Informasi pasar adalah salah satu faktor yang cukup penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Dengan mengetahui informasi pasar, maka dapat mengetahui perkembangan harga, sarana produksi, maupun hasil produksi dari kompetitor produk sejenis. Hal ini juga salah satu yang masih perlu dibenahi di CV.Sumber Urip Eboni karena dengan mengetahui informasi pasar diharapkan nantinya CV.Sumber Urip Eboni dengan cepat beradaptasi untuk menyesuaikan dengan lingkungan pasar yang selalu berubah-ubah.

c. Belum Adanya Pembukuan Catatan Data Historis Penjualan

Pembukuan adalah proses pencatatan yang dilakukan secara teratur guna untuk mengumpulkan data historis atau informasi keuangan sebuah perusahaan. Biasanya pada beberapa pembukuan yang sering di tulis berupa harta, kewajiban,

modal, penghasilan, jumlah stock barang yang tersedia, dan biaya. CV.Sumber Urip Eboni merupakan usaha turun temurun yang telah dikelola oleh keluarga dari tahun 1997 dan untuk masalah pembukuan sendiri pada CV.Sumber Urip Eboni belum menerapkannya hal tersebut dan istilah ilmu yang digunakan mereka dalam mengelola hasil penjualan adalah ilmu kampung yang dimana semua aktifitas jual beli dan jumlah stock hanya sekali-kali ditulis di kertas kosong.

d. Area Parkir yang Kurang Luas

Parkir adalah keadaan tidak bergerak pada suatu kendaraan yang hanya bersifat sementara karena pengemudi meninggalkannya disuatu tempat. Pada sebuah usaha seharusnya mempunyai tempat parkir yang cukup luas bagi pengunjungnya agar kendaraan yang digunakan oleh konsumen tidak diparkir di sembarang tempat (bahu jalan) yang dapat mengakibatkan kemacetan lalu lintas, kecelakaan ataupun resiko kehilangan kendaraan karena tindakan pencurian. Pada outlet penjualan Sumber Urip Eboni memiliki lahan parkir yang cukup sempit karena lahan parkirnya hanya cukup untuk kendaraan pribadi yang diparkir di depan outlet penjualan dan biasanya konsumen dengan menggunakan kendaraan roda empat biasanya memarkirkan kendaraannya di bahu jalan atau dilahan orang lain sehingga hal tersebut menyebabkan konsumen harus berjalan terlebih dahulu untuk ke outlet penjualan.

e. Wilayah Distribusi Penjualan Masih Terbatas

CV.Sumber Urip Eboni dalam hal menjual barang produksinya hanya dilakukan di daerah kota palu saja, yang dimana konsumen datang langsung ke outlet untuk membeli produk kerajinan yang telah tersedia atau memesan produk kerajinan sesuai dengan keinginan (*custom*). Melihat dari kualitas produk yang dijual sebenarnya CV.Sumber Urip Eboni dapat mencoba menjual produk yang mereka produksi kedaerah lain seperti daerah Pulau Jawa, Sumatera, Bali dan daerahnya lain di Indonesia. Karena dengan hal tersebut dapat memperluas jaringan penjualan dan tentunya dapat berpengaruh signifikan terhadap profit yang diperoleh oleh CV.Sumber Urip Eboni

4.6.2 Faktor Eksternal

1. Peluang

a. Industri Pariwisata yang Semakin Berkembang di Kota Palu

Perkembangan industri pariwisata di Kota Palu ini dapat mempengaruhi jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Palu. Kenaikan jumlah wisatawan tersebut dapat terealisasi dengan banyaknya wisata alam yang ada di daerah kota Palu. Dengan hal inilah dapat menumbuhkan peluang besar bagi para pelaku usaha oleh-oleh khas daerah untuk mengembangkan produknya. CV.Sumber Urip Eboni dengan usaha kerajinan kayu eboninya dapat dijadikan sebagai alternatif pilihan oleh-oleh khas dari Kota Palu. Dari hal tersebut diharapkan akan banyak pelanggan baik dalam kota maupun luar kota yang singgah untuk membeli produk kerajinan di CV.Sumber Urip Eboni sebagai oleh-oleh yang akan dibawa ke daerah asal masing-masing.

b. Ketersediaan Bahan Baku Kayu Eboni di Sulawesi Tengah

Pemerintah Sulawesi Tengah tiap tahunnya terus melakukan peremajaan terhadap tumbuhan eboni ini yang dimana setiap tahunnya pemerintah daerah Sulawesi Tengah selalu membagikan bibit pohon eboni secara gratis kepada para petani kayu eboni dan tak lupa pula juga membagikan pupuk untuk menunjang tumbuhnya pohon eboni ini dengan kualitas yang baik. Dan hal ini merupakan sebuah peluang yang harus dimanfaatkan oleh CV.Sumber Urip Eboni untuk selalu memproduksi produnya dengan kualitas baik dan bervariasi.

c. Adanya Dukungan dan Pembinaan Dari Pemerintah Daerah

CV.Sumber Urip Eboni merupakan bagian dari Dinas Perindustrian dan Koperasi Sulawesi Tengah sehingga dukungan terus mengalir dari Pemerintah. Dukungan Pemerintah Daerah ini berupa melakukan pemberdayaan terhadap usaha-usaha yang telah ada, membantu kemitraan, membantu dalam hal pemodalan maupun menyumbangkan alat produksi baru untuk mendukung produksi kearah yang lebih baik.

d. Berkembangnya Teknologi

Pada saat ini teknologi sangatlah berkembang yang dimana dari teknologi ini terdapat banyak keuntungan jika dimanfaatkan oleh sebuah perusahaan. Salah

satu contohnya adalah penggunaan *smartphone* dan banyaknya munculnya *marketplace online* yang dapat dijadikan strategi pemasaran produk yang kita jual tanpa harus membayar biaya sewa lahan, selain itu munculnya beberapa teknologi lain seperti pembayaran hanya dengan men-scan barcode yang tersedia menggunakan *smartphone* (QRIS) lalu penjual akan menerima pembayaran dengan uang digital ataupun seseorang sekarang dapat memesan barang atau makanan dengan hanya menggunakan aplikasi yang tersedia di *smartphone* mereka. Dari penjabaran tersebut sebaiknya CV.Sumber Urip Eboni dapat segera dapat memanfaatkan peluang tersebut.

2. Faktor Ancaman

a. Munculnya Persaingan Dengan Perusahaan yang Menjual Produk Sejenis

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan suatu dinamika tersendiri yang tidak dapat dihindari oleh setiap perusahaan. Adanya pendatang baru yang memiliki keinginan untuk merebut pasar akan membawa dampak negative bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya sebuah perusahaan harus sudah mengantisipasi ancaman tersebut dengan memperbaiki strategi bisnis jika tidak ingin kehilangan pamor atau eksistensi yang telah mereka bangun cukup lama. Dan hal ini juga terjadi pada CV.Sumber Urip Eboni.

b. Adanya Produk Substitusi

Produk substitusi adalah suatu barang pemuas kebutuhan yang diperlukan manusia tetapi barang tersebut dapat menggantikan peran barang pemuas tersebut. Munculnya produk substitusi atau produk pengganti patut untuk diwaspadai karena jika produk substitusi ini memiliki keunggulan yang lebih tinggi dari produk yang kita jual maka akan dapat menjadi suatu ancaman yang serius bagi sebuah perusahaan dan tentunya hal ini sangat perlu menjadi perhatian bagi CV.Sumber Urip Eboni.

c. Selera Konsumen yang berbeda-beda

Pada Era globalisasi seperti saat ini dimana situasi persaingan dalam pasar semakin ketat. Banyak perusahaan ingin menonjolkan keunggulan masing-masing yang mereka punya. Salah satu contoh produk kerajinan kayu eboni biasanya para pelaku usaha tersebut berusaha membuat produk yang terlihat bagus, berkualitas

baik tetapi mempunyai harga murah dan hal tersebutlah dapat sangat mempengaruhi seorang konsumen. Oleh karena itu sebaiknya CV.Sumber Urip eboni harus memahami ancaman tersebut dan dapat melakukan antisipasinya.

d. **Persaingan Harga**

Pembeli akan selalu berusaha untuk mendapatkan produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli seperti itu sangat dapat dikatakan umum pada saat ini dan konsumen juga memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas maka pembeli terkadang tidak akan membeli produk perusahaan

4.7 The Input Stage

4.7.1 Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)

Matrix Internal Factor Evaluation (IFE) pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa penting fungsi internal yang terdapat pada CV.Sumber Urip Eboni. Untuk analisa matrix IFE dilakukan dengan menggunakan bobot dan *rating* dari masing-masing kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weekness*) untuk mendapat nilai tertimbang.

Nilai Bobot pada *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) didapatkan dari hasil Kuesioner bobot yang diisi oleh 33 responden dengan membandingkan tingkat kepentingan antara satu faktor internal dengan faktor internal lainnya, Skala yang digunakan yaitu Skala 1 = (Jika indikator horizontal (baris) kurang penting dari pada indikator vertikal (kolom)), Skala 2 = (Jika indikator horizontal (baris) sama penting dengan indikator vertikal (kolom)) dan Skala 3 = (Jika indikator horizontal (baris) lebih penting dengan indikator vertikal (kolom)) dan kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari rata-rata bobot dari masing-masing faktor internal tersebut.

Contoh perhitungan bobot IFE responden 1 :

$$\begin{aligned} \text{Faktor Kunci A (Horizontal)} &= \frac{\text{Total faktor kunci vertical B+C+D+E.....+L}}{\text{Total faktor kunci horizontal}} \\ &= \frac{18}{247} = 0,072874 \end{aligned}$$

Adapun perhitungan keseluruhan nilai bobot IFE dapat dilihat pada **lampiran 4**

Tabel 4.8 Contoh Perhitungan Bobot IFE (Responden 1)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	18	0,072874
B	2		1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	19	0,076923
C	1	2		2	1	1	2	3	3	3	1	1	20	0,080972
D	1	2	3		3	3	2	2	2	1	1	2	22	0,089069
E	2	2	2	3		3	3	2	2	2	1	1	23	0,093117
F	1	2	2	2	3		3	1	1	2	2	2	21	0,08502
G	2	1	1	2	3	3		3	2	2	1	2	22	0,089069
H	2	2	2	1	1	1	1		2	2	3	1	18	0,072874
I	3	3	3	2	2	2	1	1		1	1	1	20	0,080972
J	3	3	3	3	3	1	1	1	1		2	2	23	0,093117
K	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2		2	18	0,072874
L	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1		23	0,093117
Total	21	23	22	24	23	20	21	20	9	20	16	18	247	1

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Keterangan Tabel :

A = Kualitas Produk Baik

B = Produk kerajinan yang dijual bervariasi

C = Pelayanan yang ramah

D = Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman

E = Sering mengikuti pameran/event tertentu

F = Struktur Organisasi sudah ada

G = Lokasi yang strategis

H = Kurang adanya promosi menggunakan media online

I = Kurang update terhadap informasi pasar

J = Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan

K = Area parkir yang kurang luas

L = Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas

31	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
33	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Tota l	106	117	103	107	109	89	107	94	77	65	93	84
rata- rata	3,2 12	3,54 545 5	3,12 121 2	3,24 242 4	3,3 030 3	2,6 969 7	3,24 242 4	2,84 848 5	2,33 333 3	1,96 969 7	2,81 818 2	2,54 545 5

4.7.2 *Matrix Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

Penelitian *Matrix Eksternal Factor Evaluation* (EFE) pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar respon perusahaan menghadapi faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisa EFE ini menggunakan nilai bobot dan *rating* dari masing-masing peluang dan ancaman untuk mendapatkan nilai tertimbang.

Nilai Bobot pada *Matrix Eksternal Factor Evaluation* (EFE) didapatkan dari hasil Kuesioner bobot yang diisi oleh 33 responden dengan membandingkan tingkat kepentingan antara satu faktor eksternal dengan faktor eksternal lainnya, Skala yang digunakan yaitu Skala 1 = (Jika indikator horizontal (baris) kurang penting dari pada indikator vertikal (kolom)), Skala 2 = (Jika indikator horizontal (baris) sama penting dengan indikator vertikal (kolom)) dan Skala 3 = (Jika indikator horizontal (baris) lebih penting dengan indikator vertikal (kolom)) dan kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari rata-rata bobot dari masing-masing faktor eksternal tersebut.

Contoh perhitungan bobot IFE responden 1 :

$$\text{Faktor Kunci A (Horizontal)} = \frac{\text{Total faktor kunci vertical B+C+D+E.....+L}}{\text{Total faktor kunci horizontal}}$$

$$= \frac{14}{112} = 0,125$$

Adapun perhitungan keseluruhan nilai bobot EFE dapat dilihat pada **lampiran 4**

Tabel 4.10 Contoh Perhitungan Bobot EFE (Responden 1)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	2	1	3	2	2	14	0,125
B	2		2	2	1	1	3	3	14	0,125
C	3	3		2	1	2	1	3	15	0,133929
D	2	2	3		3	1	1	2	14	0,125
E	2	2	3	1		2	3	1	14	0,125
F	3	3	2	2	1		1	2	14	0,125
G	1	1	1	1	2	2		2	10	0,089286
H	3	3	3	2	2	2	2		17	0,151786
Total	16	16	16	12	11	13	13	15	112	1

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

A = Industri pariwisata yang semakin

berkembang di Kota Palu

B = Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah

C = Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah

D = Berkembangnya teknologi

E = Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis

F = Adanya produk substitusi

G = Selera konsumen yang berbeda-beda

H = Persaingan harga

Pada Nilai *rating Matrix Internal Factor Evaluation* (EFE) didapatkan dari hasil kuesioner *rating* yang diisi oleh 33 responden dari masing-masing Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Pada kuesioner *rating* (SWOT) menggunakan skala likert dengan Nilai 1 = Sangat tidak Penting, Nilai 2 = Tidak Penting, Nilai 3 = Penting dan Nilai 4 = Sangat Penting.

Tabel 4.11 Rekap Data *Rating* IFE

Respon den	A	B	C	D	E	F	G	H
1	2	4	3	4	3	3	3	4
2	3	4	4	4	2	2	1	2
3	3	4	3	3	2	1	2	3
4	4	4	3	2	3	3	3	3
5	4	4	2	4	2	2	1	2
6	4	4	2	4	2	2	1	1

7	3	4	3	3	4	3	3	4
8	3	4	1	2	1	1	1	1
9	1	2	1	3	1	1	2	1
10	3	4	2	4	1	2	3	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	1	1	2	2	3
13	4	4	4	2	1	2	1	2
14	2	2	2	3	1	2	2	1
15	3	3	3	1	2	1	2	4
16	3	3	3	3	2	3	2	3
17	4	4	4	4	4	3	2	2
18	3	3	3	3	1	2	3	4
19	3	3	3	4	2	3	2	3
20	4	4	4	4	3	3	4	4
21	4	4	4	3	2	4	4	4
22	3	3	3	3	2	2	3	4
23	3	3	3	4	2	2	1	4
24	4	4	4	4	2	3	3	3
25	4	4	4	3	1	2	3	2
26	3	3	3	4	1	1	3	3
27	4	4	4	4	2	1	1	3
28	4	4	4	4	2	4	2	4
29	3	4	3	4	2	2	3	4
30	4	4	4	4	1	2	4	4
31	3	4	3	4	3	2	2	4
32	4	4	4	4	2	2	4	4
33	4	4	4	4	2	2	4	4
Total	107	117	101	107	64	72	77	96
Rata-rata	3,2424 24	3,5454 55	3,0606 06	3,2424 24	1,9393 94	2,1818 18	2,3333 33	2,9090 91

Setelah kita mendapatkan nilai rata-rata bobot dan *rating* per satu faktor kunci pertanyaan pada kuesioner yang telah diisi oleh responden konsumen berjumlah 33, Selanjutnya akan dilakukan perhitungan Bobot dikali rating untuk mendapatkan nilai tertimbang per satu faktor kunci pertanyaan dan adapun contoh perhitungan mencari nilai tertimbang, sebagai berikut :

Nilai Tertimbang Internal/Eksternal = Bobot x Rating

$$\begin{aligned} \text{Nilai Tertimbang Internal (P1)} &= 0,08 \times 3,21 \\ &= 0,2568 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Tertimbang Eksternal (P1)} &= 0,12 \times 3,24 \\ &= 0,3888 \end{aligned}$$

Keterangan :

P1 = Faktor kunci Pertanyaan 1

Adapun analisa keseluruhan dari *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) tersebut dapat dilihat pada **tabel 4.10** dan **tabel 4.11**.

Tabel 4.12 Matrix IFE

No	Faktor	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Kualitas Produk Baik	0,08	3,21	0,2568
2	Produk kerajinan yang dijual bervariasi	0,08	3,54	0,2832
3	Pelayanan yang ramah	0,08	3,12	0,2496
4	Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman	0,09	3,24	0,2916
5	Sering mengikuti pameran/event tertentu	0,09	3,3	0,297
6	Struktur Organisasi sudah ada	0,08	2,69	0,2152
7	Lokasi yang strategis	0,08	3,24	0,2592
Kelemahan				
1	Kurang adanya promosi menggunakan media online	0,09	2,84	0,2556
2	Kurang update terhadap informasi pasar	0,09	2,33	0,2097
3	Belum adanya pembukuan	0,08	1,96	0,1568

	catatan data historis penjualan dan ketersediaan			
4	Area parkir yang kurang luas	0,08	2,81	0,2248
5	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas	0,08	2,54	0,2032
TOTAL		1		2,9027

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Tabel 4.13 Matrix EFE

No	Faktor	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu	0,13	3,24	0,4212
2	Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah	0,13	3,54	0,4602
3	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah	0,13	3,06	0,3978
4	Berkembangnya teknologi	0,12	3,24	0,3888
Ancaman				
1	Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis	0,13	1,93	0,2509
2	Adanya produk substitusi	0,12	2,18	0,2616
3	Selera konsumen yang berbeda-beda	0,12	2,33	0,2796

4	Persaingan harga	0,12	2,9	0,348
TOTAL		1		2,8081

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

4.7.3 Analisa Nilai Tertimbang *Matrix* IFE dan *Matrix* EFE

Pada **tabel 4.7** dan **tabel 4.8** kita bisa melihat nilai tertimbang pada kedua matrix IFE dan EFE dan disini Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan yang menjadi nilai tertimbang terkecil dengan *score* tertimbang sebesar 0,1568 dan hal ini yang mengidentifikasi bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama CV.Sumber Urip Eboni. Menurut Mimuna (2018) akuntansi merupakan proses yang terdiri dari idintifikasi, pengukuran dan pelaporan informasi ekonomi. Fungsi utama akuntansi adalah sebagai informasi keuangan suatu organisasi. Dari laporan akuntansi kita bisa melihat posisi keuangan suatu organisasi beserta perubahan yang terjadi di dalamnya. Kemudian tujuan akuntansi adalah untuk menyiapkan suatu laporan keuangan yang akurat agar dapat dimanfaatkan oleh para manajer, pengambilan kebijakan dan pihak berkepentingan lainnya, seperti pemegang saham, kreditur atau pemilik (Maimuna 2018). Sedangkan faktor yang menjadi kekuatan utama CV.Sumber Urip Eboni adalah Sering mengikuti pameran/event tertentu dengan *score* nilai tertimbang sebesar 0,297. Untuk total nilai tertimbang pada matrix IFE sendiri yaitu sebesar 2,7306 dan hal tersebut menandakan bahwa internal CV.Sumber Urip Eboni berada pada posisi rata-rata.

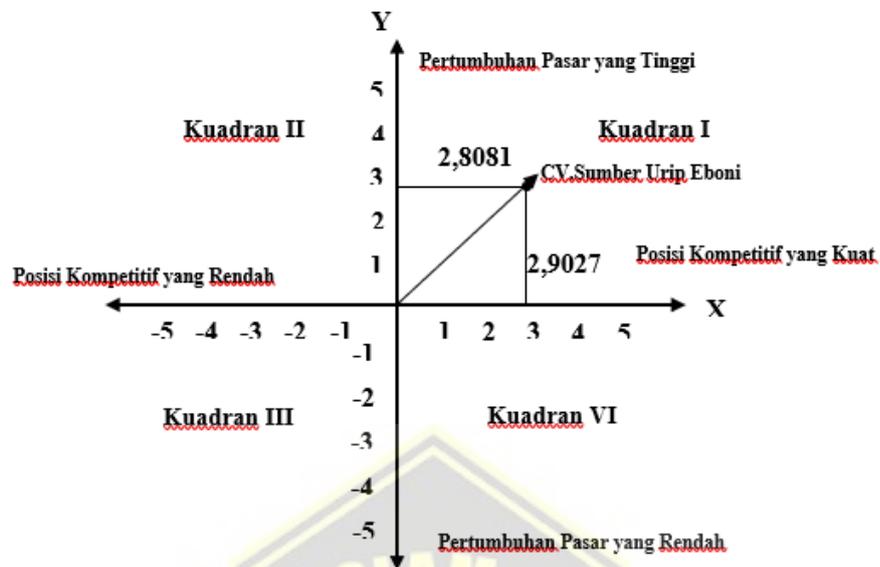
Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah menjadi peluang utama perusahaan dengan score tertimbang sebesar 0,4602 dan hal ini harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk terus aksis didunia usaha kerajinan kayu eboni sedangkan faktor yang menjadi ancaman bagi CV.Sumber Urip Eboni adalah Munculnya persaingan dengan produk sejenis karena mendapatkan *score* tertimbang terkecil sebesar 0,2509. Menurut Santoso (2015) Untuk membuat konsumennya tetap loyal memesan furniture padanya dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan seperti pemilihan bahan baku yang berkualitas

(Santoso 2015). Jika diperhatikan dari pernyataan tersebut bahwa dengan adanya peluang ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah ini bukan tidak mungkin CV.Sumber Urip Eboni dapat memilih bahan baku yang terbaik dan mengolahnya menjadi kerajinan yang mempunyai kualitas baik pula dan hal tersebut dapat dikatakan berhubungan (*relate*) antara ancaman yang ada dengan peluang yang tersedia. Jadi disini jika CV.Sumber Urip Eboni dapat memanfaatkan peluang tersebut dengan baik, ancaman yang adapun dapat diatasi. Untuk total nilai tertimbang pada matrix EFE sendiri yaitu sebesar 2,6687 dan hal tersebut menandakan bahwa internal CV.Sumber Urip Eboni berada pada posisi rata-rata.

4.8 The Matching Stage

4.8.1 Matrix Grand Strategi

Setelah kita membuat *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Matrix Eksternal Factor Evaluation* (EFE), Langkah selanjutnya adalah membuat Matrix Grand Strategi. Pada Matrix Grand Strategi semua perusahaan yang diteliti dapat diketahui posisi pada salah satu kuadran yang ada pada matrix ini dan juga strategi yang dapat digunakan sesuai dengan posisi perusahaan. Pada perhitungan *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) sebelumnya diperoleh total nilai tertimbang sebesar 2,9027 (Sumbu X) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) (Sumbu Y) diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,8081 dan posisi pada matrix grand strategi dapat dilihat pada **Gambar 4.7**, sebagai berikut :



Gambar 4.7 Matrix Grand Strategi

- Kuadran 1 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut terus harus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Forward Integration*, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*
- Kuadran 2 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Adapun strategi yang sesuai seperti *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Horizontal Integration*, *Divestiture*, *Liquidation*, dan *Concentric Diversification*
- Kuadran 3 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut sedang bersaing dalam pertumbuhan industri lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Adapun strategi yang sesuai seperti *Retrenchment*, *Concentric Diversification*, *Horizontal Integration*, *Conglomerate Diversification*, *Divestiture*, dan *Liquidation*
- Kuadran 4 : Jika perusahaan berada pada posisi ini perusahaan tersebut memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada pada industri yang

lambat. Adapun strategi yang sesuai seperti *Concentric Diversification*, *Horizontal Integration*, *Conglomerate Diversification*, dan *Joint Venture*.

Dari **Gambar 4.7** diatas kita bisa melihat bahwa posisi CV.Sumber Urip Eboni berada pada kuadran 1 dengan demikian maka beberapa pilihan strategi yang dapat diambil yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi pertumbuhan penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu strategi mengembangkan pasar yang telah ada (*existing market*) dan produk yang telah ada (*existing product*). Penetrasi pasar sering dipersepsikan sebagai metode pertumbuhan yang beresiko rendah dalam matriks Ansoff dalam upaya untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dari pesaing. Strategi dimaksudkan untuk memasuki segmen pasar baru (*new market segment*) dan memperluas pasar untuk menjangkau para pengguna baru (*new users*) merupakan bagian dari strategi penetrasi pasar (Harini dan Yulianeu 2018) . Penetrasi pasar dapat dikatakan sedikit memiliki resiko bagi suatu perusahaan karena kita mencoba mencari pelanggan baru namun harus tetap berada pada pasar yang telah ada. Hal yang dapat dilakukan dengan strategi penetrasi pasar yaitu dengan memperluas *market share* melalui peningkatan kegiatan pemasaran/promosi (Baadila, Tjahjono, dan Mulyati 2020). Strategi pengembangan produk adalah cara bagaimana memodifikasi terhadap produk yang telah ada atau melakukan penciptaan produk baru sehingga konsumen tidak merasa bosan terhadap produk yang kita jual dan tujuan dari strategi pengembangan produk ini adalah untuk menciptakan daya guna dan rasa kepuasan pelanggan yang besar. Adapun hal yang dapat dilakukan dengan strategi pengembangan produk yaitu dengan cara meningkatkan kualitas produk, inovasi kemasan produk, dan mencari inovasi baru terkait pengembangan produk baru.

4.8.2 Matrix SWOT (*Strengt, Weakness, Opportunity, Threat*)

Matriks SWOT adalah alat yang dapat dipakai untuk menganalisis faktor-faktor strategis dari organisasi. Matriks ini mampu menganalisis secara gamblang mengenai peluang serta ancaman internal serta eksternal yang dihadapi perusahaan juga dapat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Mujahid, Isharyani, dan Widada 2018). Pada penelitian ini Matrix

SWOT digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan.

Matrix SWOT diperoleh dari penggabungan antara faktor internal dan faktor eksternal dari CV.Sumber Urip Eboni dan selanjutnya hasil dari Analisa matrix ini akan menghasilkan empat sel yaitu Strategi S-O (*Strengt-Opportunity*), Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), Strategi W-T (*Weekness-Threat*) dan yang terakhir ada Strategi S-T (*Strengt-Threat*). Pada **tabel 4.12** dapat dilihat hasil dari Analisa matrix SWOT CV.Sumber Urip Eboni yang menghasilkan 8 alternatif strategi, sebagai berikut.

Tabel. 4.14 Matrix SWOT

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p>Kekuatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk baik 2. Produk kerajinan yang dijual bervariasi 3. Pelayanan yang ramah 4. Tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman 5. Sering mengikuti pameran/event tertentu 6. Struktur organisasi sudah ada 7. Lokasi yang strategis 	<p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang adanya promosi menggunakan media online. 2. Kurang update terhadap informasi pasar 3. Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan 4. Area parkir yang kurang luas 5. Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas
<p>Peluang :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Industri pariwisata yang semakin berkembang di kota Palu. 2. Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah 3. Adanya dukungan dan pembinaan dari Pemerintah daerah 	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online (S1,S2,S3,S7,O1,O2) (Pengembangan Pasar) 2. Menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi (S4,S5,S6,O2,O3) (Pengembangan Pasar) 	<p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka pemesanan produk kerajinan secara online dengan memanfaatkan <i>E-Commerce</i> yang ada di Indonesia (W1,W2,W4,W5,O2,O4) (Pengembangan Pasar) 2. Membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui setiap transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat

4. Berkembangnya teknologi		<i>smartphone</i> (W2,W3,O4) (Pengembangan Produk)
Ancaman : 1. Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis. 2. Adanya produk substitusi 3. Selera konsumen yang berbeda-beda 4. Persaingan harga	STRATEGI S-T 1. Melakukan promosi untuk meningkatkan <i>brand image</i> kepada masyarakat kota Palu (S1,S2,S3,S4,T1,T2,T3) (Penetrasi Pasar) 2. Membuat packaging produk yang menarik seperti pemberian kartu ucapan terima kasih, dan label kemasan untuk setiap produk yang telah dibeli oleh konsumen. (S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3) (Pengembangan Produk)	STRATEGI W-T 1. Melakukan promosi berupa potongan harga atau <i>discount</i> pada kondisi tertentu .(W2,W3,T1,T2,T4) (Penetrasi Pasar) 2. Menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan tetap menjaga kualitas produk kerajinan kayu eboni.(W1,W2,T1,T2,T3, T4) (Pengembangan Produk)

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

1. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

Pada strategi S-O (*Strength-Opportunity*) digunakan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan dan memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin. Pada matrix SWOT diatas strategi pertama yang dapat digunakan (STR1) yaitu, Menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek *online*. Menurut Tjiptono (2008) loyalitas konsumen adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko atau pemasok berdasarkan sifat yang sangat positif dalam pembelian jangka panjang (Tjiptono 2008), dan dari pengertian tersebut bahwa dapat diartikan kesetiaan seorang pelanggan atau konsumen diperoleh dari kombinasi

yang *balance* antara kepuasan dan keluhan. Disini kekuatan pada CV.Sumber Urip Eboni adalah mempunyai kualitas produk yang baik, bervariasi, pelayanan yang ramah dan juga lokasi yang strategis ditambah lagi dengan peluang yang ada yaitu berkembangnya teknologi yang ada pada zaman *moderent* seperti saat ini sehingga diharapkan dari strategi yang pertama ini akan sangat membantu dalam menjaga loyalitas konsumen yang telah di bangun oleh CV.Sumber Urip Eboni sejak lama. Dari strategi pertama ini juga diharapkan adanya efisiensi waktu yang digunakan oleh seorang konsumen dalam berbelanja ke CV.Sumber Urip Eboni karena dengan adanya pemesanan menggunakan ojek online dan COD (*Cash On Delivery*) ini konsumen dalam kota hanya perlu menggunakan *smartphone*-nya untuk memesan produk yang di inginkan tanpa harus berkunjung langsung ke outlet penjualan.

Pada strategi yang kedua (STR2) yaitu Menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi. Fungsi *Government Realtions* memiliki tiga fungsi yaitu fungsi prediksi, perhitungan, dan legislatif. (Hakim, Mahriani, dan Malinda 2018), Dari salah satu dari tiga fungsi *Government Relations* tersebut dapat dikatakan sangat berperan dalam berjalannya sebuah industri atau perusahaan yang dimana disini jika terdapat hubungan yang tidak harmonis antara pemerintah dan sebuah perusahaan akan berdampak pada beberapa hal yang sangat vital bagi keberlangsungan sebuah perusahaan tersebut yang salah satunya adalah izin operasional, perpajakan keuangan dan masih banyak hal lain. Dari kekuatan yang dimiliki CV.Sumber Urip Eboni seperti sering mengikuti pameran/*event* tertentu, mempunyai tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman serta sudah adanya struktur organisasi ini harus berjalan selaras dengan pemanfaatan peluang yang ada seperti adanya dukungan pemerintah daerah dan ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah. Dengan adanya strategi yang kedua ini diharapkan CV.Sumber Urip Eboni dapat terus meningkatkan hubungan harmonis yang saling menguntungkan satu sama lain, karena disini pemerintah daerah dapat sangat membantu dalam hal promosi pariwisata kedaerah lain, bantuan operasional dan izin operasional sedangkan CV.Sumber Urip Eboni dapat membantu pemerintah daerah untuk

memperkenalkan kekayaan alam yang ada di Sulawesi tengah dalam bentuk kerajinan kayu hitam. Dari hubungan harmonis tersebut juga akan membuka saluran distribusi baru yang dapat dimanfaatkan oleh CV.Sumber Urip Eboni untuk melakukan distribusi produk ke wilayah kabupaten atau kota yang ada Sulawesi Tengah ataupun Provinsi lain yang ada di Indonesia.

2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Pada Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) ini digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada pada sebuah perusahaan dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Peluang yang ada pada CV.Sumber Urip Eboni seperti ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah dan kemajuan teknologi ini akan bisa meminimalkan kelemahan yang ada pada usaha ini seperti kurang adanya promosi menggunakan media *online*, kurang adanya *update* informasi pasar, area parkir yang kurang luas dan wilayah distribusi pemasaran yang masih terbatas. Adapun strategi yang diusulkan pada Strategi yang ketiga (STR3) yaitu membuka pemesanan produk secara online dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia. Menurut Mifta (2013) *e-commerce* memberi kemudahan dalam memperluas pangsa pasar mereka, terutama di daerah-daerah yang belum menjual barang yang mereka perdagangkan. Para wirausahawan mampu membuat saluran distribusi baru yang bisa menjangkau banyak pelanggan di seluruh daerah dan tidak hanya di Indonesia saja (Mifta 2019). *E-Commerce* pada akhir-akhir ini sangat banyak mempunyai pengaruh besar dalam hal pemasaran sebuah produk dari skala UMKM sampai perusahaan besar sekalipun dan hal ini perlu dimanfaatkan oleh CV.Sumber Urip Eboni dalam membantu pemasaran produk kerajinan kayu eboni ini ke seluruh Indonesia karena dengan bantuan *E-commerce* inilah CV.Sumber Urip Eboni tidak perlu membuka banyak cabang diseluruh Indonesia untuk memenuhi keinginan konsumen yang bertempat tinggal diluar kota Palu, Melainkan disini CV.Sumber Urip Eboni hanya mengontrol kegiatan usahanya dari kota Palu saja tetapi konsumen yang berada diluar kotapun dapat membeli produk kerajinan kayu eboni dan tentunya hal ini akan memberikan keuntungan (profit) kepada CV.Sumber Urip Eboni.

Pada strategi W-T (*Weakness-Threat*) digunakan sebuah perusahaan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang ada. Strategi yang keenam (STR4) adalah salah satu yang dapat diterapkan pada strategi S-T ini. Adapun strateginya adalah Membuat pembukuan untuk setiap transaksi yang dilakukan. Pembukuan merupakan sebuah rekaman yang menggambarkan segala aktifitas keuangan yang terjadi pada sebuah perusahaan. Pembukuan seperti ini sangat berguna karena sebagai bahan koreksi atau acuan jika ada kesalahan yang terjadi pada sebuah transaksi keuangan di sebuah perusahaan dan tidak hanya itu pembukuan ini juga akan dapat merumuskan langkah-langkah selanjutnya yang bisa ditempuh untuk menghindari kerugian dan untuk mendapatkan keuntungan. Strategi yang keenam ini sangat diperlukan oleh sumber urip eboni karena pembukuan ini dapat memberikan informasi seluruh transaksi baik itu mingguan, bulanan bahkan tahunan yang dapat memberikan informasi kongkrit tentang keuangan di CV.Sumber Urip Eboni. Dan hal ini juga dapat menjadi ramalan atau target produksi selanjutnya yang harus di buat oleh CV.Sumber Urip Eboni.

3. Strategi S-T (*Strenght-Threat*)

Pada Strategi S-T (*Strenght-Threat*) ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengatasi ancaman yang ada. Pada strategi yang keempat (STR5) yaitu Melakukan promosi untuk meningkatkan *brand image* kepada masyarakat kota Palu. *Brand image* (Citra Merek) adalah nama, istilah, tanda, simbol, rancangan, atau kombinasi dari hal-hal tersebut, yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari produk pesaing (Riyanti 2021). Pada dasarnya *brand image* disini yaitu untuk melekatkan sebuah produk di dalam kepala (ingatan) seorang konsumen atau calon konsumen ketika mereka bertemu dengan salah satu atribut atau produk. Jika *brand image* itu sudah kuat, *brand image* ini dapat menahan serangan dan agresifitas pesaing karena telah terbangun hubungan yang kuat antara *brand* dengan konsumen. Pada CV.Sumber Urip Eboni strategi seperti ini sangat dibutuhkan karena dengan membangun *brand image* yang kuat pada konsumen yang ada di kota Palu diharapkan ketika

konsumen tersebut menemui produk yang sama akan teringat nama Sumber Urip Eboni. Selain itu dari *brand image* ini diharapkan akan ada promosi dari mulut ke mulut antara konsumen satu ke konsumen lainnya.

Strategi yang kelima (STR6) yaitu membuat *packaging* produk yang menarik seperti pemberian kartu ucapan terima kasih, dan label kemasan untuk setiap produk yang telah dibeli oleh konsumen.. Kemasan produk merupakan salah satu senjata yang paling ampuh dalam sebuah strategi pemasaran. Kemasan atau *packaging* pada suatu produk dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi setiap konsumen yang dimana pada setiap kemasan atau *packaging* tersebut mempunyai tujuan sebagai promosi untuk meningkatkan daya ingat konsumen terhadap produk yang kita jual. Ada beberapa yang harus diperhatikan untuk membuat suatu label kemasan atau *packaging* sebagai berikut :

- Perhatikan Pemilihan Warna,

Pemilihan warna dalam membuat sebuah label kemasan sangat penting, Karena warna merupakan salah satu yang dapat menjadi sebuah daya tarik tersendiri bagi setiap konsumen yang dimana biasanya jika warna yang digunakan menarik maka konsumen tak segan untuk melirikinya dan membelinya.

- Pastikan desain sesuai target *market*

Desain sebuah label kemasan atau *packaging* harus sesuai target yang kita inginkan, Oleh sebab itu kita selaku pelaku bisnis harus sudah mengenali terlebih dahulu target bisnis kita kemana arahnya. Jika produk yang kita jual menasar pangsa pasar anak-anak maka sudah pasti kita harus membuat desain yang berkaitan dengan kartun, mainan atau binatang yang dikemas dengan tampilan yang lucu dan warna yang cerah. Pada hal ini berlaku juga jika kita menasar pangsa pasar orang dewasa maka kita harus mendesain dengan warna yang lebih *soft*, simple tetapi harus tampak berkelas

- Buatlah desain kemasan dalam berbagai ukuran

Kemasan sebuah produk sebaiknya dibuat dalam berbagai ukuran karena apabila barang yang kita jual dalam ukuran yang berbeda maka ukuran kemasan atau *packaging* yang digunakan juga mengikuti produk tersebut agar terlihat lebih menarik.

- Buatlah informasi pada label kemasan dengan lengkap.

Semakin lengkap sebuah informasi pada sebuah label kemasan maka semakin kredibel dimata konsumen, Oleh sebab itu kita selaku pelaku bisnis harus mencantumkan hal yang perlu diketahui oleh konsumen seperti nomor telepon dan *social media* dari perusahaan kita.

CV.Sumber Urip Eboni merupakan salah satu usaha yang telah berdiri lama di Kota Palu yang bergerak pada bidang kerajinan kayu eboni bisa menggunakan strategi ini sebagai salah satu strategi baru yang dapat meningkatkan penjualan di CV.Urip Urip Eboni karena seperti kita bersama bahwa untuk strategi seperti ini sudah banyak dilakukan oleh pelaku usaha dalam strategi pemasarannya dan terbukti efektif dalam menarik konsumen.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Pada strategi W-T (*Weakness-Threat*) digunakan sebuah perusahaan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang ada. Strategi yang ketujuh (STR7) adalah salah satu yang dapat diterapkan pada strategi S-T ini. Adapun strateginya adalah melakukan promosi berupa potongan harga atau *discount* pada kondisi tertentu. Seperti kita ketahui bersama bahwa diskon merupakan salah satu hal yang paling disukai oleh banyak konsumen dalam membeli sesuatu barang. Diskon menjadi hal yang sangat dipertimbangkan oleh seorang konsumen dalam membeli barang yang diinginkan. Diskon disini merupakan suatu strategi pemasaran produk dalam suatu bisnis yang terbukti sangat efektif dalam menarik konsumen untuk membeli barang yang kita jual dan hingga pada saat ini juga diskon masih menjadi strategi pemasaran yang efektif dan paling banyak diterapkan oleh para pelaku bisnis baik itu dalam tingkat level bisnis besar maupun level bisnis kecil. CV. Sumber Urip Eboni merupakan salah satu usaha yang telah lama eksis dalam kerajinan kayu eboni seharusnya sudah mulai berbenah dan mencoba untuk melakukan suatu strategi baru dalam hal untuk menarik konsumen untuk membeli produk kerajinan yang di jual. CV. Sumber Urip Eboni bisa menerapkan strategi ini dengan memerhatikan beberapa hal seperti jenis diskon yang diberikan untuk konsumen dan berikut adalah beberapa jenis diskon yang sering diterapkan :

- Waktu Diskon merupakan salah satu jenis diskon yang sering diterapkan yang dimana disini penjual memberikan diskon pada waktu-waktu tertentu seperti diskon 40% pada jam 13.00 sampai 15.00, Pemberian diskon dengan batas waktu tertentu tersebut diharapkan akan lebih menarik minat konsumen untuk datang berbelanja.
- Diskon Awal Bulan merupakan waktu dimana kebanyakan yang berprofesi sebagai karyawan baru mendapatkan gaji. Hal tersebut bisa dimanfaatkan CV.Sumber Urip Eboni sebagai salah satu cara efektif untuk menarik konsumen membeli barang kerajinan kayu eboni pada awal bulan.
- Diskon Beli Dua Gratis Satu merupakan salah satu penerapan pemberian diskon yang paling sering kita temui di supermarket atau mall, Pada kondisi ini biasanya harga awal sudah dinaikan terlebih dahulu sebelum di beri diskon, tetapi hal tersebut masih banyak yang belum mengetahuinya oleh sebab itu hal ini menjadi sangat menarik bagi konsumen untuk membeli.
- *Post and Discount* merupakan diskon yang diberikan bagi yang melakukan *post* produk yang akan mereka beli melalui *social media* seperti *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* dan lainnya disertai dengan kata-kata yang telah ditentukan dan menandai beberapa teman di *social media* yang dimiliki. Cara ini dapat dikatakan efektif untuk menarik konsumen kalangan anak muda.
- *Cashback* merupakan pemberian potongan harga dengan bentuk uang kembalian. *Cashback* bukan seperti diskon tetapi ketika seorang konsumen membeli barang dengan harga tertentu konsumen tersebut aka mendapatkan uang kembalian tunai.

Strategi kedelapan (STR8) yaitu menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan tetap menjaga kualitas produk kerajinan kayu eboni. Menurut (Kencana, n.d.) harga merupakan elemen penting dalam dalam strategi pemasaran dan harus senantiasa dilihat dalam hubungan dengan strategi pemasaran. Harga berinteraksi dengan seluruh elemen lainnya dalam pemasaran untuk menentukan efektivitas dari setiap elemen dan keseluruhan elemen. Jika dilihat dari ancaman yang ada dan juga kelemahan pada CV.Sumber Urip Eboni harga disini menjadi hal yang memegang peranan penting

dalam aktifitas jual-beli dari tangan produsen ke tangan konsumen dan juga persaingan untuk mendapatkan hati konsumen tentunya. Dengan penetapan harga yang sesuai akan memberikan gambaran posisi nilai kelayakan dalam nilai ekonomis yang ada pada sebuah produk. Tujuan dari penetapan harga yaitu untuk mencapai target-target yang diinginkan oleh perusahaan dalam mencari keuntungan, pengembangan produk dan tentunya pemasaran. CV.Sumber Urip Eboni dalam hal untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada strategi inilah yang cocok dengan keadaan yang dialami perusahaan.

4.9 The Decision Stage

4.9.1 Matrix QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Pada penelitian ini tahap *the decision stage* merupakan tahap lanjutan dari tahap sebelumnya yaitu tahap *the matching stage*. Pada tahap *the decision stage* ini akan terdapat matrix QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (Putra, Tama, dan Efranto 2014).

Berdasarkan matrix SWOT sebelumnya dari CV.Sumber Urip Eboni yang dimana menghasilkan 8 alternatif strategi berupa Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar dan Pengembangan Produk yang dapat diterapkan di CV.Sumber Urip Eboni dan pada tahap ini akan dilakukan pemilihan alternatif strategi tersebut dengan menggunakan kuesioner QSPM yang dapat dilihat pada **Lampiran 6** dan hasil alternatif strategi yang dihasilkan merupakan alternatif strategi yang memiliki nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi dan alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi tersebut akan menjadi strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh CV.Sumber Urip Eboni. Nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) merupakan nilai yang didapatkan dari perkalian nilai bobot (nilai bobot diambil dari matrix IFE dan EFE) dengan nilai AS (*Attractiveness Score*) yang dinilai oleh responden pakar CV.Sumber Urip Eboni pada kuesioner QSPM.

Adapun contoh perhitungan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) :

TAS Kekuatan Faktor 1 (Penetrasi Pasar) = Bobot X AS (*Attractiveness Score*)

$$= 0,08 \times 4$$

$$= 0,32$$

TAS Kekuatan Faktor 1 (Pengembangan Pasar) = Bobot X AS (*Attractiveness Score*)

$$= 0,08 \times 4$$

$$= 0,32$$

TAS Kekuatan Faktor 1 (Pengembangan Produk) = Bobot X AS (*Attractiveness Score*)

$$= 0,08 \times 3,67$$

$$= 0,2936$$

Berikut ini merupakan matrix QSPM yang dapat dilihat pada **tabel 4.13** dan rekapan hasil perhitungan matrix QSPM dapat dilihat pada **tabel 4.14** sebagai berikut :

Tabel 4.15 Matrix QSPM

Faktor Strategis Internal & Eksternal	Bobot	Strategi 1 (Penetrasi Pasar)		Strategi 2 (Pengembangan Pasar)		Strategi 3 (Pengembangan Produk)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Kualitas Produk Baik	0,08	4	0,32	4	0,32	3,67	0,2936
Produk kerajinan yang dijual bervariasi	0,08	3,67	0,2936	4	0,32	3	0,24
Pelayanan yang ramah	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman	0,09	4	0,36	4	0,36	3,33	0,2997
Sering mengikuti pameran/event tertentu	0,09	3	0,27	3,67	0,3303	4	0,36
Struktur Organisasi sudah ada	0,08	2,67	0,2136	3	0,24	3,33	0,2664
Lokasi yang strategis	0,08	3,67	0,2936	3,33	0,2664	2,33	0,1864
Kelemahan							
Kurang adanya promosi menggunakan media	0,09	3,67	0,3303	4	0,36	2	0,18

online							
Kurang update terhadap informasi pasar	0,09	3,67	0,3303	4	0,36	3,67	0,3303
Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan	0,08	2,67	0,2136	3,67	0,2936	4	0,32
Area parkir yang kurang luas	0,08	4	0,32	3,67	0,2936	2,33	0,1864
Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas	0,08	4	0,32	4	0,32	1,67	0,1336
Peluang							
Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu	0,13	4	0,52	4	0,52	2,33	0,3029
Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah	0,13	3,67	0,4771	3,67	0,4771	3,33	0,4329
Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Berkembangnya teknologi	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Ancaman							
Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis	0,13	3,67	0,4771	4	0,52	4	0,52
Adanya produk substitusi	0,12	4	0,48	4	0,48	3,67	0,4404
Selera konsumen yang berbeda-beda	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Persaingan harga	0,12	3,67	0,4404	4	0,48	4	0,48
Total	2		7,4596		7,741		6,5626

Sumber : Data Primer

Diolah (2021)

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan QSPM

No	Strategi	Alternatif Strategi	Total Nilai TAS	Peringkat
1	Pengembangan Pasar	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi. - Membuka pemesanan produk kerajinan secara <i>online</i> dengan memanfaatkan <i>E-Commerce</i> yang ada di Indonesia. - Menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online. 	7,741	1
2	Penetrasi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan promosi untuk meningkatkan <i>brand image</i> kepada masyarakat kota Palu. - Melakukan promosi berupa potongan harga atau discount pada kondisi tertentu. 	7,4596	2
3	Pengembangan Produk	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui setiap 	6,5626	3

		<p>transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat <i>Smartphone</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat <i>packaging</i> produk yang menarik seperti pemberian kartu ucapan terima kasih, dan label kemasan untuk setiap produk yang telah dibeli oleh konsumen. - Menetapkan harga bersaing untuk menjaga persaingan harga dipasaran dengan memperbaiki kualitas produk kerajinan kayu eboni. 	
--	--	---	--

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

- Dari hasil perhitungan pada tabel diatas bisa dilihat bahwa strategi dengan nilai *score* TAS tertinggi adalah strategi pengembangan pasar dengan alternatif strategi yang pertama menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi, strategi alternatif kedua membuka pemesanan produk kerajinan secara *online* dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia dan strategi alternatif ketiga menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online dengan nilai TAS sebesar 7,741. Menurut Pratama (2017) Strategi dengan nilai

TAS terbesar menjadi pilihan utama atau strategi prioritas sedangkan strategi dengan nilai TAS terkecil merupakan pilihan terakhir (Pratama 2017)

Strategi pertama yang dapat diterapkan oleh CV.Sumber Urip Eboni sesuai dengan hasil perhitungan matriks QSPM merupakan strategi yang diperoleh dari Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) pada matrix SWOT sebelumnya dan strategi tersebut merupakan strategi kedua pada matrix SWOT tersebut. Strategi kedua merupakan strategi yang muncul karena digunakan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan dan memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin pada cv.sumber urip eboni seperti tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman, sering mengikuti pameran/event tertentu, dan struktur organisasi sudah ada dengan memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin seperti ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah dan adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah

Strategi kedua yang dapat diterapkan oleh CV.Sumber Urip Eboni sesuai dengan hasil perhitungan matriks QSPM merupakan strategi yang diperoleh dari Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) pada matrix SWOT sebelumnya dan strategi tersebut merupakan strategi ketiga pada matrix SWOT tersebut. Strategi ketiga merupakan strategi yang muncul karena memanfaatkan peluang yang ada pada CV.Sumber Urip Eboni seperti Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah dan berkembangnya teknologi yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada seperti kurang adanya promosi menggunakan media online, kurang update terhadap informasi, Area parkir yang kurang luas dan Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas pasar.

Strategi ketiga yang dapat diterapkan oleh CV.Sumber Urip Eboni sesuai dengan hasil perhitungan matriks QSPM merupakan strategi yang diperoleh dari Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) pada matrix SWOT sebelumnya dan strategi tersebut merupakan strategi pertama pada matrix SWOT tersebut. Strategi ketiga merupakan strategi yang muncul karena digunakan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan dan memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin pada CV.Sumber Urip Eboni seperti kualitas produk yang baik, produk kerajinan yang dijual bervariasi, pelayanan ramah, dan lokasi

strategis dengan memanfaatkan peluang yang ada semaksimal mungkin seperti industri pariwisata yang semakin berkembang dikota palu dan ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah.

4.10 Pembuktian Hipotesa

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini yang menggunakan metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang mempunyai tujuan untuk analisis strategi pemasaran produk kerajinan kayu eboni pada CV.Sumber Urip Eboni. Pada awal tahap proses analisa strategi pemasaran pada penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang berpengaruh pada pemasaran CV.Sumber Urip Eboni yang dibedakan menjadi dua faktor yaitu faktor internal perusahaan dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang terdiri dari peluang dan ancaman sebuah perusahaan dalam hal CV.Sumber Urip Eboni. Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal CV.Sumber Urip Eboni dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara objektif dan wawancara dengan metode *expert judgment* kepada 3 orang pihak internal (responden pakar) seperti pemilik, bendahara, dan bagian produksi dari CV.Sumber Urip Eboni. Adapun faktor internal berupa kekuatan CV.Sumber Urip Eboni terdiri dari 7 kekuatan dan kelemahan dari CV.Sumber Urip Eboni terdiri dari 5 kelemahan sedangkan pada faktor eksternal dari CV.Sumber Urip Eboni yang berupa peluang terdiri dari 4 peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang terdiri 4 ancaman yang dapat di minimalisir.

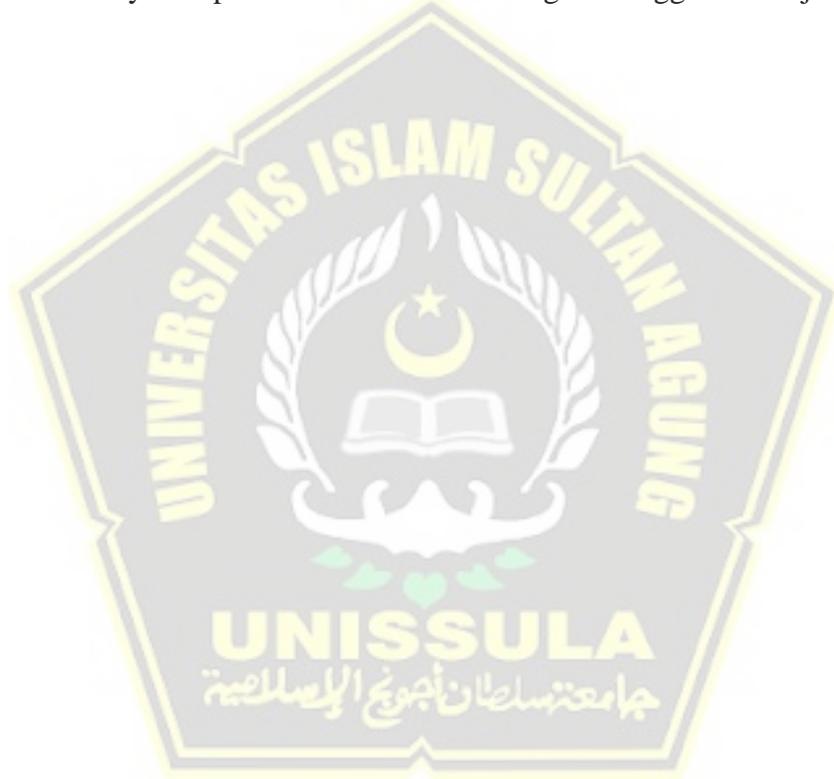
Setelah dilakukan Analisa faktor internal dan eksternal dari CV.Sumber Urip Eboni selanjutnya dilakukan penentuan jumlah reponden konsumen untuk dilakukan penyebaran kuesioner yang berguna untuk mengetahui bobot dan *rating* dari setiap faktor internal dan eksternal CV.Sumber Urip Eboni. Untuk jumlah responden konsumen yang digunakan sebanyak 33 orang responden konsumen yang dimana jumlah responden itu didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik CV.Sumber Urip Eboni kemudian dilakukan pengecilan populasi responden dengan menggunakan rumus slovin yang bertujuan untuk menghemat

waktu pada proses pengambilan data pada penelitian ini. Pada kuesioner *rating* dilakukan uji validitas dan reabilitas, dan pada penelitian ini kuesioner *rating* diperoleh hasil *valid* dan *Reliable*.

Setelah didapatkan hasil dari kuesioner responden konsumen selanjutnya dilakukan penghitungan jumlah rata-rata bobot dan rata-rata *rating* yang dimana jumlah rata-rata bobot tersebut akan dikalikan dengan jumlah rata-rata *rating* untuk memperoleh nilai tertimbang yang akan digunakan untuk matrix IFE (*Matrix Internal Factor Evaluation*) dan matrix EFE (*Matrix Eksternal Factor Evaluation*). Pada matrix IFE diperoleh Sering mengikuti pameran/event tertentu sebagai nilai tertimbang tertinggi pada faktor internal kekuatan yaitu sebesar 0,297 dan untuk faktor internal kelemahan diperoleh Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan sebagai nilai tertimbang terkecil yaitu sebesar 0,1568. Pada matrix EFE diperoleh Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah sebagai peluang pada faktor eksternal dengan nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,4602 dan untuk faktor eksternal ancaman berupa munculnya persaingan dengan perusahaan yang menjual produk sejenis sebagai nilai tertimbang terkecil sebesar 0,2509. Adapun total score tertimbang IFE (*Matrix Internal Factor Evaluation*) sebesar 2,9027 sedangkan total score tertimbang (*Matrix Eksternal Factor Evaluation*) sebesar 2,8081.

Setelah mengetahui total nilai tertimbang pada kedua matrix IFE dan EFE selanjutnya dapat dilakukan penentuan posisi perusahaan dengan matrix grand strategi. Pada matrix grand strategi ini diperoleh bahwa CV.Sumber Urip Eboni berada pada pada kuadan 1 (IFE =2,9027, EFE= 2,8081) dan jika berada pada kuadran tersebut dengan demikian maka beberapa pilihan strategi yang dapat diambil yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Selanjutnya setelah penentuan matrix grand strategi dilakukan perumusan strategi dengan matrix SWOT. Pada analisa matrix ini akan menghasilkan empat sel yaitu Strategi S-O (*Strengt-Opportunity*), Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), Strategi W-T (*Weekness-Threat*) dan yang terakhir ada Strategi S-T (*Strengt-Threat*). Adapun hasil perumusan strategi yang didapatkan dari matrix SWOT ini sebanyak 8 alternatif strategi yang dapat diterapkan pada CV.Sumber Urip Eboni.

Pada tahap selanjutnya dilakukan analisa matrix QSPM untuk memperoleh alternatif strategi yang dapat diterapkan di CV.Sumber Urip Eboni dengan menggunakan *score* TAS tertinggi. Adapun alternatif strategi yang diperoleh dengan *score* TAS tertinggi adalah strategi pengembangan pasar dengan *score* TAS sebesar 7,741. Adapun strategi alternatifnya yang diterapkan adalah menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi, membuka pemesanan produk kerajinan secara *online* dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia dan menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan Analisa pembahasan dari penelitian yang berjudul Analisis Strategi Pemasaran Produk Kerajinan Kayu Eboni Menggunakan Metode Swot Dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (Qspm) (Studi Kasus: Cv.Sumber Urip Eboni) dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan dengan bantuan metode *expert judgment* kepada pihak internal (pemilik, bendahara dan bagian produksi) dari CV.Sumber Urip Eboni diperoleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal kekuatan yang dimiliki oleh CV.Sumber Urip Eboni terdiri dari 7 faktor dan faktor internal kelemahan terdiri dari 5 faktor sedangkan faktor eksternal peluang terdiri dari 4 faktor dan faktor eksternal ancaman terdiri dari 4 faktor
2. Hasil analisis dengan menggunakan matrix grand strategi diperoleh bahwa posisi CV.Sumber Urip Eboni berada pada kuadran 1 ($IFE = 2,9027$, $EFE = 2,8081$) jika suatu perusahaan berada pada kuadran 1 tersebut dengan demikian maka beberapa pilihan strategi yang dapat diambil yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun delapan alternatif strategi yang diperoleh dari matrix SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek *online*, menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi, membuka pemesanan produk kerajinan secara online dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia, membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui setiap transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat *smartphone*, melakukan promosi untuk meningkatkan *brand image* kepada masyarakat kota Palu, membuat *packaging* produk yang

menarik seperti pemberian kartu ucapan terima kasih, dan label kemasan untuk setiap produk yang telah dibeli oleh konsumen, melakukan promosi berupa potongan harga atau *discount* pada kondisi tertentu, dan Menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan tetap menjaga kualitas produk kerajinan kayu.

3. Pada hasil perhitungan matrix QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) diperoleh bahwa strategi pengembangan pasar paling sesuai dengan CV.Sumber Urip Eboni guna untuk meningkatkan penjualan kerajinan kayu eboni, *score* TAS yang diperoleh pengembangan pasar pada matrix QSPM sebesar 7,741. Adapun strategi terbaik yang dapat digunakan yaitu menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi dan membuka pemesanan produk kerajinan secara *online* dengan memanfaatkan *E-Commerce* yang ada di Indonesia. Dari hasil tersebut menunjukkan strategi tersebut yang paling disukai atau diminati oleh responden pakar yang berasal dari internal CV.Sumber Urip Eboni

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada CV.Sumber Urip Eboni yaitu :

1. Alternatif strategi pemasaran yang telah didapatkan pada hasil penelitian ini bisa diterapkan di CV.Sumber Urip Eboni, yang dimana dari strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan penjualan, membangun dan mendapatkan loyalitas konsumen sehingga CV.Sumber Urip Eboni tetap selalu eksis di usaha kerajinan kayu eboni ini.
2. Diharapkan pemilik usaha dapat segera melakukan perubahan dalam mengelola kegiatan operasional di CV.Sumber Urip Eboni, karena seperti kita ketahui bahwa zaman yang telah berubah yang dimana banyak alternative strategi baru yang muncul dengan menggunakan teknologi baik itu menggunakan *smartphone*, atau perangkat gawai lain.
3. Untuk peneliti yang ingin melanjutkan analisa strategi pemasaran bisa menambahkan metode AHP sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi

kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempertimbangkan hubungan faktor strategis perusahaan.

4. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan metode seperti metode CPM (*Competitive Profile Matrix*) untuk menganalisis dan mengidentifikasi pesaing-pesaing utama dari CV.Sumber Urip Eboni .



Daftar Pustaka

- Ahyari, Agus. 2002. *Perencanaan Sistem Produksi*.
- Aprilyanti, Selvia. 2017. "Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. OASIS Water International Cabang Palembang)." *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri* 1 (2): 68.
<https://doi.org/10.30656/jsmi.v1i2.413>.
- Argathama. 2010. "Asosiasi Eboni (*Diopyros celebica* Bakh) dengan berbagai jenis Tumbuhan di Kawasan hutan Pendidikan Universitas Hasanuddin Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros. Fakultas kehutanan Universitas Hasanuddin."
- Baadila, Nanda Rizky, Endro Tjahjono, dan Awin Mulyati. 2020. "Analisi SWOT Sebagai Alat Bantu Dalam Menetapkan Strategi Pemasaran UD. RIZKY BAROKAH SURABAYA," 274–82.
- Burhanudin, Muhamad Najih. 2019. "Mulawarman Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm)" 5 (1): 1–6.
- David F.R. 2006. *Konsep Manajemen Strategis*.
———. 2011. *Strategic Management*.
- Dhalianty. 2018. "Strategi Bersaing. PT. Gelora sinar Harapan."
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Manajemen Pemasaran Yogyakarta: BPFE. Fakultas Ekonomi UGM. yogyakarta*.
- Hakim, A R, R Mahriani, dan F Malinda. 2018. "Peran Humas Pt. Pusri Palembang Dalam Menjalin Hubungan Baik Dengan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan." <https://repository.unsri.ac.id/12509/>.
- Harini, Cicik, dan Yulianeu Yulianeu. 2018. "Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 21 (2): 361–81. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1967>.
- Hasan, Ali. 2010. *Marketing Bank Syariah*.
- Hongdiyanto, Clara Amelinda Sugianto dan Charly. 2017. "Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode (QSPM) Pada Bisnis Sambal Noesantara." *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

- Januminro. 2000. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung ALFABETA.
- Kencana, Surya. n.d. “Analisis Strategi Penetapan Harga SKM.CLOTHING Surya Kencana,” 1003–11.
- Khoiriyah, Nuzulia, Eli Masidah, dan Ayu Puspitasari. 2019. “Perumusan Strategi Guna Peningkatan Usaha Melalui Pengukuran Tingkat Kecanggihan Teknologi Dan Analisis Swot.” *Jurnal Prodising SNST Fakultas Teknik 1* (1): 19–25.
- Kotler. 2006. *Manajemen Pemasaran. Jilid 1 dan 2 Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia*.
- Maimuna, Fitrianti. 2018. “Evaluasi Penerapan Pencatatan Akuntansi Berbasis Sak Emkm Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah.”
- Mifta, Ghufuran Ahmad. 2019. “Analisis Peran E-Commerce dalam Meningkatkan Perkembangan Bisnis pada Wirausaha Berskala Mikro di kota Malang.”
- Mudrajad, Kuncoro. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*.
- Mujahid, Anas, Murianai Emelda Isharyani, dan Dharma Widada. 2018. “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM) Studi Kasus : Borneo Project.” *Jurnal Rekayasa Sistem Industri 7* (2): 111. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v7i2.2995.111-118>.
- Noor, Syamsudin. 2014. “Penerapan Analisis Swot dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang.” *Jurnal INTEKNA 14* (2): 102–209.
- Novianissa, Hesti. 2017. “Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)” 87 (1,2): 149–200.
- Permatasari, Arini. 2017. “Analisa konsep perencanaan strategis.” *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi 9* (2): 13–17.
<http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/jimia/article/view/27>.
- Pratama, Fitra Anugrah. 2017. “Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sari Apel Menggunakan Analisis Swot Dan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus Ksu Brosem, Kota Batu).” *Perancangan strategi pengembangan usaha kecil menengah sari*

- apel menggunakan metode SWOT dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus KSU BROSEM Kota Batu), 1–86.*
- Putra, Gian Ramadhan, Ishardita Pambudi Tama, dan Remba Yanuar Efranto. 2014. “Perencanaan Strategi Bisnis dengan Menggunakan Strategy Formulation Framework Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus : Koperasi Unit Desa ‘BATU’).” *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri 2* (1): 207–18.
<https://media.neliti.com/media/publications/128756-ID-perencanaan-strategi-bisnis-dengan-mengg.pdf>.
- Rahmadoni. 2013. *PT. WAHANA SAKTI PRIMA , CIBINONG PT. WAHANA SAKTI PRIMA , CIBINONG.*
- Rahmat, Reny Maulidia. 2012. “Analisis Strategi Pemasaran Pada Pt . Koko Jaya Prima Makassar.” *Tesis*, 1–79.
- Riyanti. 2021. “Strategi Membangun Brand Image untuk Meningkatkan Minat Masyarakat Menabung di BSI KC Kediri di Masa Pandemi COVID-19” 7: 6.
- Sahrul. 2016. “Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak (Kpp) Pratama Makassar Utara,” 69.
- Santoso, Njo. 2015. “Analisa Strategi Bersaing Pt. X.” *Agora 3* (2): 430–38.
- Saputro, Septiyan Adi, Eli Mas’idah, dan Andre Sugiyono. 2021. “Marketing Strategy Analysis Using the Method Swot and Qspm in Industrial Screen Printing Industries.” *Journal of Applied Science and Technology 1* (01): 12.
<https://doi.org/10.30659/jast.1.01.12-21>.
- Sasmita, Jumiati, dan Said As’ad Raihan. 2014. “Kepemimpinan Pria Dan Wanita.” *Proceeding of the 6Th Ncfb and Doctoral Colloquium*, 225–39.
- Swastha, Basu, Irawan. 2014. “Manajemen Pemasaran Modern.” *Liberty, Yogyakarta*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*.
- Widiyarini, Widiyarini, dan Zeny Fatimah Hunusalela. 2019. “Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan T Primavista Solusi.” *JABE (Journal of Applied Business and Economic)* 5 (4): 384. <https://doi.org/10.30998/jabe.v5i4.4186>.



No	Nama Perusahaan	Nama Pemilik	Jalan	Desa/Kel	Kecamatan	Letak Usaha Industri	Nomor/Tahun Izin	KBLI	Komoditas	Jenis Produk	Cabang Industri	Tahun Data	TK LK	TK PK	Jml Kapasitas Produksi	Sat
PO	Ebony Handycraft	Moh. Diran	J. Makagil No. 14	Pantolon	Tawati			32903	Industri Kerajinan Kayu Hitam	Papan Nama, Gantungan Kunci, Plakat, Pender, Jam, dll dari kayu Ebony	Industri Kerajinan YDTL	2020	1		480	Buah
PO	Kerajinan Ebony "Kilbo"	Tukardi	J. Rorempapura	Pantolon	Tawati			32903	Industri Kerajinan Kayu Hitam	Papan Nama, Gantungan Kunci, Plakat, Pender, Jam, dll dari kayu Ebony	Industri Kerajinan YDTL	2020	1		240	Buah
PO	Mullara Ratu	Prayitno	J. Makagil	Pantolon	Tawati			32903	Industri Kerajinan Kayu Hitam	Tongkat, Jam Duduk, Souvenir, dll	Industri Kerajinan YDTL	2020	1		100	Buah
PO	Ebony Art	Marius Rende Bunga Saku	J. Soekarno Hatta Komp. STG /MTG	Tawati	Mantukore	BHAK	0240010190429	32903	Industri Kerajinan Kayu Hitam	Plakat, Lampu Tidur, Souvenir, dll	Industri Kerajinan YDTL	2020	3		5.000	Buah

PALLI, 07 Juni 2021
Mengetahui,

Kepala Seksi

Pembinaan dan Pengembangan Industri



CS Dipindai dengan CamScanner



Lampiran 2 Kuisoner SWOT

KUESIONER PENELITIAN SWOT
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK KERAJINAN
KAYU EBONI MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)
(Studi Kasus di CV.SUMBER URIP EBONI)

I. Identitas Responden

Berilah tanda () pada kolom-kolom identitas responden dibawah ini :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
() Pria () Wanita
3. Usia
() 17-20 tahun () 21-30 tahun () 31-40 tahun
() 41-50 tahun () >50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
() SD () SMP () SMA
() Sarjana () Lain-lain
5. Pekerjaan
() Pelajar/Mahasiswa () PNS () Pegawai Swasta
() Wirausaha () Lain-lain
6. Pendapatan/Uang Saku :
() Rp.500.000 () Rp.500.000-Rp.1.000.000
() Rp.1.000.000-Rp.2.000.000 () Rp.2.000.000-Rp.3.000.000
() >Rp.3.000.000

II. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian :

1. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
2. Pemberian bobot untuk pengisian kolom pada setiap faktor-faktor yang

dibandingkan menggunakan skala 1,2 dan 3 dimana ketentuan skala tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- Skala 1 : Jika indikator horizontal (baris) kurang penting dari pada indikator vertikal (kolom).
 - Skala 2 : Jika indikator horizontal (baris) sama penting dengan indikator vertikal (kolom).
 - Skala 3 : Jika indikator horizontal (baris) lebih penting dengan indikator vertikal (kolom).
3. Contoh; Jika anda beranggapan bahwa baris A lebih penting dibandingkan kolom B, maka isilah dengan angka 3.
 4. Bagian kolom yang diwarnai seperti ini ■■■ tidak perlu diisi.

A. Penentuan Bobot Faktor Internal

Keterangan Faktor Internal Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A = Kualitas Produk Baik	A	■											
B = Produk kerajinan yang dijual bervariasi	B		■										
C = Pelayanan yang ramah	C			■									
D = Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman	D				■								
E = Sering mengikuti pameran/event tertentu	E					■							
F = Struktur Organisasi sudah ada	F						■						
G = Lokasi yang strategis	G							■					
H = Kurang adanya promosi menggunakan media online	H								■				
I = Kurang update terhadap informasi pasar	I									■			
J = Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan	J										■		
K = Area parkir yang kurang luas	K											■	
L = Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas	L												■

Keterangan :

- A = Kualitas Produk Baik
- B = Produk kerajinan yang dijual bervariasi
- C = Pelayanan yang ramah
- D = Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman

- E = Sering mengikuti pameran/event tertentu
- F = Struktur Organisasi sudah ada
- G = Lokasi yang strategis
- H = Kurang adanya promosi menggunakan media online
- I = Kurang update terhadap informasi pasar
- J = Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan
- K = Area parkir yang kurang luas
- L = Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas

B. Penentuan Bobot Faktor Eksternal

Keterangan Faktor Eksternal Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H
A = Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu	A								
B = Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah	B								
C = Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah	C								
D = Berkembangnya teknologi	D								
E = Munculnya persaingan dengan produk sejenis	E								
F = Adanya produk substitusi	F								
G = Selera konsumen yang berbeda-beda	G								
H = Persaingan harga	H								

Keterangan :

- A = Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu
- B = Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah
- C = Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah
- D = Berkembangnya teknologi
- E = Munculnya persaingan dengan produk sejenis
- F = Adanya produk substitusi
- G = Selera konsumen yang berbeda-beda
- H = Persaingan harga

C. Penentuan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian:

- a. Berilah penilaian terhadap evaluasi faktor internal dan eksternal pemasaran pada CV.Sumber Urip Eboni. Penilaian evaluasi faktor ini menggunakan kaidah skala likert dengan menunjukkan tingkat kepentingan dari setiap faktor dan kaidah penilaian mengikuti ketentuan sebagai berikut

Nilai	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Setuju
4	Sangat Setuju

- b. Berilah tanda (\checkmark) pada kolom-kolom rating sesuai dengan pilihan yang menurut anda benar
1. Berikan penilaian tingkat kepentingan pada kekuatan pemasaran pada CV.Sumber Urip Eboni

Kode.	Kekuatan				
		1	2	3	4
S1	Kualitas Produk Baik				
S2	Produk kerajinan yang dijual bervariasi				
S3	Pelayanan yang ramah				
S4	Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman				
S5	Sering mengikuti pameran/event tertentu				
S6	Struktur Organisasi sudah ada				
S7	Lokasi yang strategis				

2. Berikan penilaian tingkat kepentingan pada kelemahan pemasaran pada CV.Sumber Urip Eboni

Kode.	Kelemahan				
		1	2	3	4
W1	Kurang adanya promosi menggunakan media online				
W2	Kurang update terhadap informasi pasar				
W3	Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan				
W4	Area Parkir Kurang Luas				
W5	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas				

3. Berikan penilaian tingkat kepentingan pada peluang pemasaran pada CV.Sumber Urip Eboni

Kode.	Peluang				
		1	2	3	4
O1	Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu				
O2	Ketersedian bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah				
O3	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah				
O4	Berkembangnya Teknologi				

4. Berikan penilaian tingkat kepentingan pada ancaman pemasaran pada CV.Sumber Urip Eboni

Kode.	Ancaman				
		1	2	3	4
T1	Munculnya persaingan dengan produk sejenis				
T2	Adanya Produk Substitusi				
T3	Selera konsumen yang berbeda-beda				
T4	Persaingan Harga				

Lampiran 3 Output SPSS dan Rtabel

		Correlations												
		X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	X09	X10	X11	X12	Total
X01	Pearson Correlation	1	.255	.037	.167	.491**	.188	.322	.215	.328	.292	.485**	.393*	.573**
	Sig. (2-tailed)		.152	.837	.353	.004	.294	.068	.229	.062	.099	.004	.024	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X02	Pearson Correlation	.255	1	.601**	.177	.122	.160	.372*	.372*	.155	.340	.290	.381*	.569**
	Sig. (2-tailed)	.152		.000	.324	.499	.375	.033	.033	.390	.053	.102	.029	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X03	Pearson Correlation	.037	.601**	1	.321	.088	.219	.225	.367*	.119	.265	.124	.438*	.532**
	Sig. (2-tailed)	.837	.000		.069	.628	.221	.208	.036	.511	.137	.493	.011	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X04	Pearson Correlation	.167	.177	.321	1	.248	.379*	.348*	.609**	.315	.165	.328	.225	.597**
	Sig. (2-tailed)	.353	.324	.069		.164	.029	.047	.000	.074	.360	.062	.208	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X05	Pearson Correlation	.491**	.122	.088	.248	1	.037	.361*	.104	.230	.318	.457**	.595**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.004	.499	.628	.164		.839	.039	.564	.199	.071	.007	.000	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X06	Pearson Correlation	.188	.160	.219	.379*	.037	1	.234	.328	.617**	.229	.244	-.015	.506**
	Sig. (2-tailed)	.294	.375	.221	.029	.839		.190	.062	.000	.200	.172	.933	.003
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X07	Pearson Correlation	.322	.372*	.225	.348*	.361*	.234	1	.187	.437*	.259	.611**	.343	.645**
	Sig. (2-tailed)	.068	.033	.208	.047	.039	.190		.297	.011	.146	.000	.051	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X08	Pearson Correlation	.215	.372*	.367*	.609**	.104	.328	.187	1	.160	-.028	.126	.086	.489**
	Sig. (2-tailed)	.229	.033	.036	.000	.564	.062	.297		.375	.875	.486	.633	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X09	Pearson Correlation	.328	.155	.119	.315	.230	.617**	.437*	.160	1	.332	.449**	.328	.636**
	Sig. (2-tailed)	.062	.390	.511	.074	.199	.000	.011	.375		.059	.009	.063	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X10	Pearson Correlation	.292	.340	.265	.165	.318	.229	.259	-.028	.332	1	.483**	.567**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.099	.053	.137	.360	.071	.200	.146	.875	.059		.004	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X11	Pearson Correlation	.485**	.290	.124	.328	.457**	.244	.611**	.126	.449**	.483**	1	.585**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.004	.102	.493	.062	.007	.172	.000	.486	.009	.004		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X12	Pearson Correlation	.393*	.381*	.438*	.225	.595**	-.015	.343	.086	.328	.567**	.585**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.024	.029	.011	.208	.000	.933	.051	.633	.063	.001	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total	Pearson Correlation	.573**	.569**	.532**	.597**	.564**	.506**	.645**	.489**	.636**	.602**	.730**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.001	.003	.000	.004	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Output SPSS Uji Validitas Variabel Internal Perusahaan

➔ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

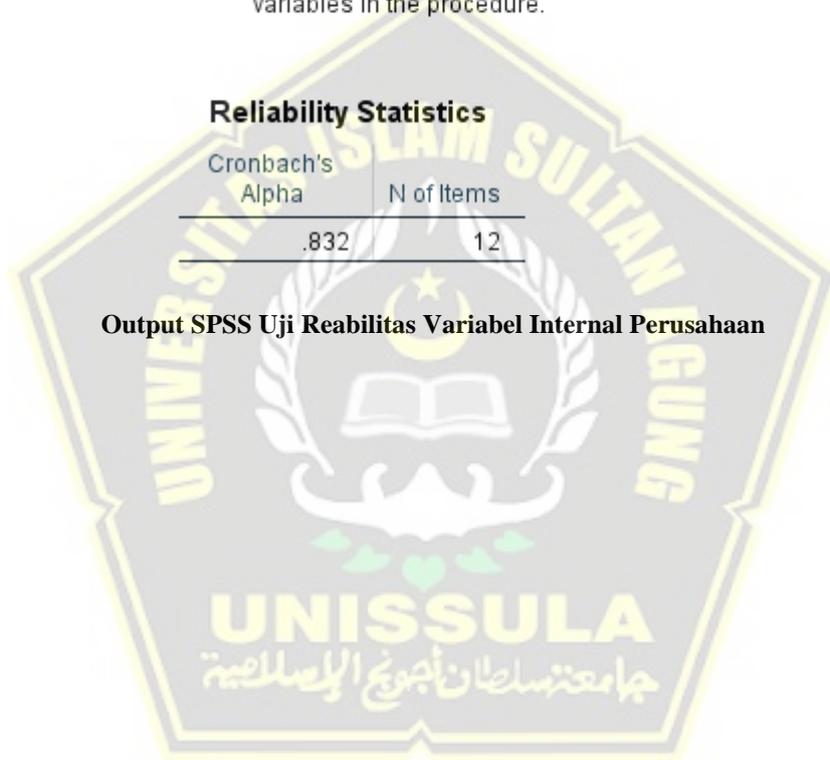
		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	12

Output SPSS Uji Reabilitas Variabel Internal Perusahaan



		Correlations								
		X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	Total
X01	Pearson Correlation	1	.707**	.659**	.077	.187	.344*	.185	.221	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.670	.298	.050	.302	.217	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X02	Pearson Correlation	.707**	1	.476**	.176	.350*	.283	.152	.212	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000		.005	.327	.046	.111	.397	.237	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X03	Pearson Correlation	.659**	.476**	1	.151	.275	.431*	.386*	.554**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.401	.121	.012	.026	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X04	Pearson Correlation	.077	.176	.151	1	.271	.245	.187	.151	.445**
	Sig. (2-tailed)	.670	.327	.401		.127	.169	.297	.403	.009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X05	Pearson Correlation	.187	.350*	.275	.271	1	.560**	.201	.387*	.632**
	Sig. (2-tailed)	.298	.046	.121	.127		.001	.261	.026	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X06	Pearson Correlation	.344*	.283	.431*	.245	.560**	1	.396*	.361*	.710**
	Sig. (2-tailed)	.050	.111	.012	.169	.001		.022	.039	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X07	Pearson Correlation	.185	.152	.386*	.187	.201	.396*	1	.578**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.302	.397	.026	.297	.261	.022		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
X08	Pearson Correlation	.221	.212	.554**	.151	.387*	.361*	.578**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.217	.237	.001	.403	.026	.039	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total	Pearson Correlation	.603**	.588**	.758**	.445**	.632**	.710**	.649**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Output SPSS Uji Validitas Variabel Eksternal Perusahaan



→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

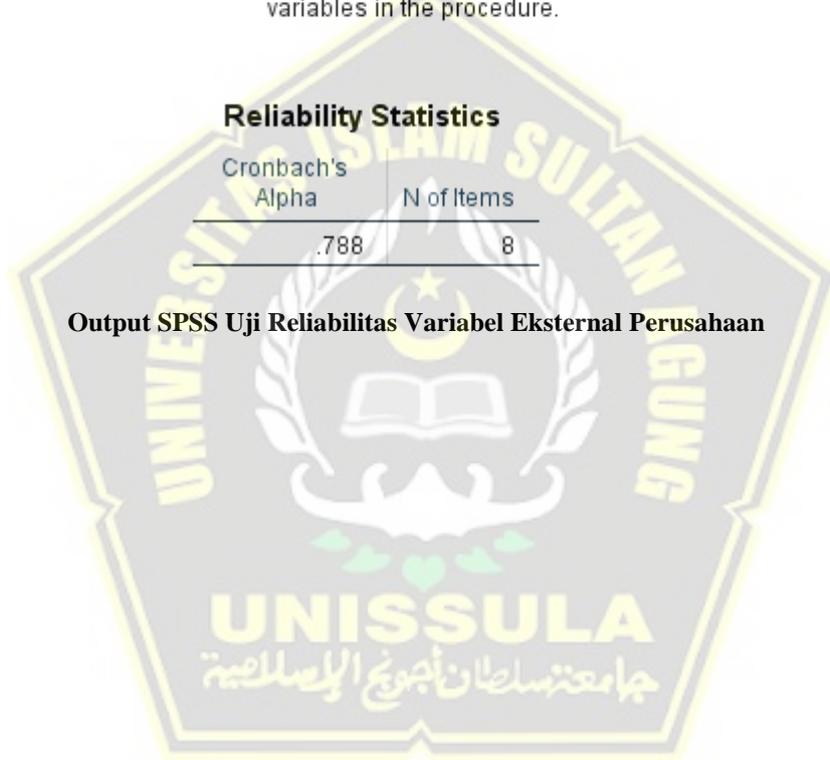
		N	%
Cases	Valid	33	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	8

Output SPSS Uji Reliabilitas Variabel Eksternal Perusahaan



DISTRIBUSI NILAI r_{tabel} SIGNIFIKANSI 5% dan 1%

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.32	0.413
4	0.95	0.99	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.38
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.33
18	0.468	0.59	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.22	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.23
27	0.381	0.487	150	0.159	0.21
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.47	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.08	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.43	800	0.07	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

R Tabel

Lampiran 4 Perhitungan Bobot

Bobot Faktor Internal

Responden 1

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	■	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	18	0,072874
B	2	■	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	19	0,076923
C	1	2	■	2	1	1	2	3	3	3	1	1	20	0,080972
D	1	2	3	■	3	3	2	2	2	1	1	2	22	0,089069
E	2	2	2	3	■	3	3	2	2	2	1	1	23	0,093117
F	1	2	2	2	3	■	3	1	1	2	2	2	21	0,08502
G	2	1	1	2	3	3	■	3	2	2	1	2	22	0,089069
H	2	2	2	1	1	1	1	■	2	2	3	1	18	0,072874
I	3	3	3	2	2	2	1	1	■	1	1	1	20	0,080972
J	3	3	3	3	3	1	1	1	1	■	2	2	23	0,093117
K	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	■	2	18	0,072874
L	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	■	23	0,093117
Total	21	23	22	24	23	20	21	20	19	20	16	18	247	1

Responden 2

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	■	3	1	1	3	3	2	3	2	2	3	2	25	0,102459
B	1	■	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	18	0,07377
C	3	3	■	3	3	2	2	3	2	2	3	3	29	0,118852
D	2	2	3	■	3	2	2	3	3	2	3	2	27	0,110656
E	2	2	2	2	■	2	2	1	1	1	2	2	19	0,077869
F	2	2	1	1	1	■	1	1	1	1	3	2	16	0,065574
G	2	2	2	1	2	2	■	3	3	3	3	2	25	0,102459
H	1	2	1	1	1	2	1	■	1	1	3	2	16	0,065574
I	1	1	2	1	1	2	1	2	■	2	3	2	18	0,07377
J	2	1	1	2	1	2	1	1	1	■	3	2	17	0,069672
K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	■	1	11	0,045082
L	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	■	23	0,094262
Total	19	21	17	16	20	22	17	21	18	19	32	22	244	1

Responden 3

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	■	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	2	22	0,081784
B	2	■	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	24	0,089219
C	2	3	■	3	1	1	1	2	2	3	2	2	22	0,081784
D	1	2	2	■	3	2	2	1	2	2	1	1	19	0,070632
E	2	1	2	3	■	3	3	3	3	2	2	1	25	0,092937

F	2	2	3	3	2		3	2	1	1	2	2	23	0,085502
G	3	2	2	2	2	2		2	2	2	1	1	21	0,078067
H	2	3	1	1	3	2	3		3	2	2	1	23	0,085502
I	2	1	2	1	2	3	3	2		3	2	2	23	0,085502
J	1	1	2	3	1	2	3	2	2		3	3	23	0,085502
K	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3		3	21	0,078067
L	2	1	2	3	1	1	3	2	2	3	3		23	0,085502
Total	20	19	25	27	19	21	28	20	22	26	22	20	269	1

Responden 4

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	3	2	1	1	2	3	2	1	2	1	20	0,079365
B	2		2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	18	0,071429
C	2	2		2	3	1	2	2	2	1	2	1	20	0,079365
D	2	2	3		3	2	2	1	2	3	2	2	24	0,095238
E	3	2	2	1		1	1	1	1	1	1	1	15	0,059524
F	3	2	2	2	1		3	2	1	2	1	2	21	0,083333
G	2	1	3	2	1	3		2	1	1	1	1	18	0,071429
H	1	1	3	2	1	3	3		3	3	2	2	24	0,095238
I	3	2	3	2	2	1	3	2		2	2	2	24	0,095238
J	3	2	3	1	2	2	1	2	2		2	2	22	0,087302
K	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2		3	22	0,087302
L	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2		24	0,095238
Total	27	20	28	20	21	19	23	21	18	19	18	18	252	1

Responden 5

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	1	1	3	3	2	3	2	2	3	1	24	0,094118
B	1		1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	17	0,066667
C	3	3		3	3	2	2	2	3	2	3	1	27	0,105882
D	2	2	3		3	2	2	3	3	2	3	2	27	0,105882
E	2	2	2	2		2	2	1	1	1	2	1	18	0,070588
F	2	2	1	1	1		1	1	1	1	3	2	16	0,062745
G	2	1	1	1	2	2		3	2	1	1	1	17	0,066667
H	2	2	2	2	2	2	2		3	3	3	2	25	0,098039
I	1	2	1	1	1	2	1	2		2	3	2	18	0,070588
J	1	1	2	1	2	1	2	2	2		1	2	17	0,066667
K	2	3	2	1	2	1	1	2	2	3		3	22	0,086275
L	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3		27	0,105882
Total	20	24	18	15	22	22	20	23	23	22	28	18	255	1

Responden 6

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	1	2	1	1	3	2	3	2	1	1	20	0,087336
B	1		2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	19	0,082969
C	2	1		1	1	1	2	2	2	2	1	1	16	0,069869
D	1	2	2		3	3	2	1	1	1	2	2	20	0,087336
E	2	1	2	2		1	1	1	3	3	2	1	19	0,082969
F	1	1	1	2	3		1	1	1	2	3	2	18	0,078603
G	3	1	2	2	1	1		1	2	2	2	1	18	0,078603
H	2	3	1	1	3	2	1		3	2	1	1	20	0,087336
I	1	2	1	1	3	3	3	2		1	1	1	19	0,082969
J	3	1	2	3	1	2	2	1	1		2	3	21	0,091703
K	1	1	1	1	2	2	3	1	2	1		2	17	0,074236
L	2	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2		22	0,09607
Total	19	17	17	18	22	20	23	15	22	20	20	16	229	1

Responden 7

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	23	0,088123
B	1		1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	20	0,076628
C	2	2		1	2	3	1	2	3	3	2	1	22	0,084291
D	3	2	2		1	2	2	3	1	2	3	2	23	0,088123
E	1	2	3	3		1	3	2	2	3	2	1	23	0,088123
F	2	3	1	2	1		3	2	1	3	2	1	21	0,08046
G	3	3	2	1	2	2		1	2	3	1	2	22	0,084291
H	1	3	3	1	3	3	3		1	3	2	1	24	0,091954
I	2	1	1	2	3	1	2	3		3	1	2	21	0,08046
J	3	1	2	3	2	2	1	1	3		2	1	21	0,08046
K	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2		3	21	0,08046
L	2	1	1	3	1	2	2	3	1	1	3		20	0,076628
Total	21	20	21	22	21	24	22	22	19	27	23	19	261	1

Responden 8

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	18	0,071429
B	2		2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	19	0,075397
C	3	1		2	2	1	3	2	3	2	2	2	23	0,09127
D	2	2	2		3	2	2	1	3	3	3	3	26	0,103175
E	1	3	2	1		2	1	2	3	3	2	1	21	0,083333
F	1	3	3	1	2		2	1	3	1	1	1	19	0,075397
G	1	3	3	2	1	1		2	2	1	2	2	20	0,079365
H	2	2	3	3	2	3	1		2	3	2	3	26	0,103175

I	3	1	3	2	3	3	1	1		2	2	2	23	0,09127
J	3	1	3	1	2	2	2	2	1		1	1	19	0,075397
K	1	2	2	2	1	1	2	1	1	3		3	19	0,075397
L	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	1		19	0,075397
Total	20	22	28	22	21	20	20	16	21	21	19	22	252	1

Responden 9

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	23	0,095833
B	3		3	2	2	1	1	2	1	2	2	3	22	0,091667
C	2	1		3	1	2	1	2	2	2	2	2	20	0,083333
D	3	1	2		1	2	2	2	1	1	3	2	20	0,083333
E	3	1	2	3		2	2	2	1	1	3	2	22	0,091667
F	3	2	3	2	1		2	1	1	2	3	1	21	0,0875
G	3	2	2	1	3	1		1	2	1	2	1	19	0,079167
H	3	1	1	2	2	2	3		2	2	1	2	21	0,0875
I	3	2	2	2	2	1	2	1		2	2	2	21	0,0875
J	2	1	2	3	1	2	1	2	1		1	2	18	0,075
K	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1		2	16	0,066667
L	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1		17	0,070833
Total	27	15	22	23	20	18	19	18	16	17	23	22	240	1

Responden 10

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	1	18	0,078947
B	1		2	2	2	1	2	1	3	2	1	2	19	0,083333
C	2	1		1	2	1	2	1	2	1	2	2	17	0,074561
D	2	1	1		2	3	2	1	2	2	1	3	23	0,100877
E	2	2	2	3		3	1	2	3	1	3	3	25	0,109649
F	2	2	3	2	2		1	2	2	2	2	2	22	0,096491
G	1	1	2	1	2	2		3	2	2	2	2	20	0,087719
H	2	3	1	2	1	2	1		1	1	1	1	16	0,070175
I	2	2	2	1	2	1	1	1		1	1	1	15	0,065789
J	2	1	2	2	3	1	2	1	2		1	2	19	0,083333
K	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2		1	18	0,078947
L	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1		16	0,070175
Total	20	19	19	23	22	18	15	18	20	18	16	20	228	1

Responden 11

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	19	0,073359
B	2		3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	20	0,07722
C	1	3		2	1	2	1	2	1	2	1	2	18	0,069498

D	2	3	3		1	2	1	1	3	3	3	3	25	0,096525
E	1	2	2	3		3	2	1	2	1	2	1	20	0,07722
F	2	2	1	2	2		3	3	2	1	2	1	21	0,081081
G	1	2	2	1	1	2		3	3	2	1	2	20	0,07722
H	2	1	3	2	2	1	2		2	1	2	1	19	0,073359
I	3	2	3	1	1	2	1	3		3	2	1	22	0,084942
J	2	3	3	2	2	1	1	3	3		3	3	26	0,100386
K	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1		2	25	0,096525
L	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	2		24	0,092664
Total	19	22	28	22	19	19	21	24	26	19	21	19	259	1

Responden 12

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	21	0,084
B	2		3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	21	0,084
C	2	2		3	2	3	3	2	1	1	1	1	21	0,084
D	1	1	1		2	2	1	2	3	2	1	2	18	0,072
E	2	2	2	2		3	2	1	2	1	1	1	19	0,076
F	3	1	2	1	2		2	3	2	1	2	2	21	0,084
G	2	2	3	2	2	3		2	2	1	2	3	24	0,096
H	1	3	2	1	3	2	2		1	2	2	2	21	0,084
I	2	2	1	2	2	1	2	3		1	2	1	19	0,076
J	3	1	2	3	1	2	2	2	1		2	2	21	0,084
K	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2		2	22	0,088
L	3	2	2	1	1	3	2	3	2	1	2		22	0,088
Total	24	20	22	21	21	26	20	23	21	15	18	19	250	1

Responden 13

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	22	0,095652
B	2		1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	18	0,078261
C	1	3		2	1	1	2	3	2	1	2	3	21	0,091304
D	2	3	1		2	3	2	1	2	1	2	2	21	0,091304
E	3	2	1	2		1	2	1	2	2	1	2	19	0,082609
F	2	3	2	1	2		1	2	2	1	2	1	19	0,082609
G	1	2	3	2	1	1		2	1	2	1	2	18	0,078261
H	2	1	2	3	2	2	1		2	3	2	1	21	0,091304
I	3	1	2	3	2	1	2	1		2	1	2	20	0,086957
J	2	3	2	1	2	2	1	2	1		2	1	19	0,082609
K	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1		1	16	0,069565
L	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2		16	0,069565
Total	21	24	19	21	19	16	19	16	20	19	18	18	230	1

Responden 14

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	3	2	3	1	3	2	2	3	2	1	1	3	23	0,100877
B	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	19	0,083333
C	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	1	22	0,096491
D	1	2	1	3	1	1	3	2	1	2	3	2	19	0,083333
E	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	16	0,070175
F	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	18	0,078947
G	1	2	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	17	0,074561
H	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	1	20	0,087719
I	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	19	0,083333
J	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	20	0,087719
K	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	3	1	17	0,074561
L	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	18	0,078947
Total	18	18	18	21	21	19	19	22	18	18	18	18	228	1

Responden 15

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	21	0,075
B	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	23	0,082143
C	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	25	0,089286
D	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	1	2	24	0,085714
E	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	52	0,185714
F	1	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	18	0,064286
G	1	2	1	2	2	1	3	1	2	3	2	2	19	0,067857
H	2	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	24	0,085714
I	1	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	18	0,064286
J	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	1	1	17	0,060714
K	1	3	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	21	0,075
L	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	3	18	0,064286
Total	20	22	20	22	21	52	21	22	22	21	16	21	280	1

Responden 16

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	3	3	3	1	1	3	2	2	1	2	1	3	22	0,089431
B	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	21	0,085366
C	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	1	2	21	0,085366
D	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	2	23	0,093496
E	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	2	1	18	0,073171
F	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	19	0,077236
G	1	1	2	1	3	2	3	2	1	3	2	1	19	0,077236
H	3	2	1	2	2	3	1	3	2	1	3	3	23	0,093496

I	2	2	3	3	1	2	2	3		2	2	2	24	0,097561
J	2	2	1	2	2	1	2	1	2		3	1	19	0,077236
K	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1		2	18	0,073171
L	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2			19	0,077236
Total	18	22	23	19	19	21	19	23	23	20	19	20	246	1

Responden 17

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	1	1	2	3	2	1	3	2	1	2	20	0,081633
B	2		2	3	1	2	1	2	1	2	3	2	21	0,085714
C	1	3		2	2	1	1	2	1	3	2	1	19	0,077551
D	2	2	2		1	3	3	2	1	2	1	2	21	0,085714
E	1	1	3	2		3	2	1	2	1	3	2	21	0,085714
F	2	3	2	3	2		1	1	2	2	3	2	23	0,093878
G	1	2	1	2	1	1		1	3	3	2	1	18	0,073469
H	2	1	2	1	2	2	3		2	2	1	2	20	0,081633
I	1	2	1	3	3	3	2	1		3	2	1	22	0,089796
J	3	2	2	2	2	2	1	2	1		2	2	21	0,085714
K	2	1	3	1	1	2	1	2	1	2		2	18	0,073469
L	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1		21	0,085714
Total	18	21	21	22	20	24	20	17	18	24	21	19	245	1

Responden 18

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	23	0,096234
B	3		1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	22	0,09205
C	2	2		1	1	1	1	2	1	3	2	1	17	0,07113
D	1	2	2		1	1	1	2	3	3	2	1	19	0,079498
E	1	2	2	3		2	1	2	1	2	1	2	19	0,079498
F	3	1	2	1	2		3	3	2	1	1	2	21	0,087866
G	2	2	3	2	3	3		3	2	2	2	1	25	0,104603
H	1	1	3	2	1	2	2		2	2	1	1	18	0,075314
I	3	2	2	1	1	1	2	3		2	2	2	21	0,087866
J	2	1	1	2	1	2	1	2	3		1	1	17	0,07113
K	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1		1	16	0,066946
L	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1	1		21	0,087866
Total	20	19	23	20	17	18	21	27	20	23	17	14	239	1

Responden 19

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	13	0,052846
B	2		1	3	2	2	1	2	3	2	1	1	20	0,081301
C	3	1		2	1	3	3	2	1	1	2	3	22	0,089431

D	3	2	1		1	2	3	2	1	3	2	2	22	0,089431
E	2	3	2	3		1	1	3	2	1	1	1	20	0,081301
F	1	2	3	3	2		1	2	3	3	3	2	25	0,101626
G	2	1	2	1	2	1		1	2	3	3	1	19	0,077236
H	1	3	2	3	2	1	3		2	1	3	2	23	0,093496
I	2	3	1	2	1	2	3	2		1	3	2	22	0,089431
J	1	2	1	2	1	3	2	1	3		2	1	19	0,077236
K	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1		3	19	0,077236
L	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	2		22	0,089431
Total	22	22	19	23	15	20	22	20	22	18	24	19	246	1

Responden 20

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	23	0,093496
B	1		2	3	2	1	3	2	1	3	2	1	21	0,085366
C	2	3		2	3	2	1	2	1	2	3	2	23	0,093496
D	3	2	3		1	2	1	2	1	3	2	1	21	0,085366
E	2	1	2	3		3	1	2	3	1	2	3	23	0,093496
F	1	1	1	1	2		1	2	1	2	1	2	15	0,060976
G	2	1	1	1	3	2		2	3	1	2	3	21	0,085366
H	3	1	1	2	1	3	1		2	2	2	1	19	0,077236
I	2	1	1	2	2	1	2	2		2	1	1	17	0,069106
J	2	1	2	3	3	2	1	2	1		2	2	21	0,085366
K	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1		1	19	0,077236
L	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2		23	0,093496
Total	22	18	18	21	23	23	17	21	19	22	22	20	246	1

Responden 21

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	22	0,090535
B	2		1	1	3	1	2	1	2	3	2	1	19	0,078189
C	3	2		3	3	3	3	2	1	2	1	2	25	0,102881
D	3	3	2		2	2	1	2	1	2	1	3	22	0,090535
E	3	2	2	1		1	1	1	2	1	1	2	17	0,069959
F	1	1	1	1	2		2	3	1	2	3	1	18	0,074074
G	1	1	2	1	2	1		2	2	1	2	1	16	0,065844
H	3	2	2	1	2	1	3		2	1	2	1	20	0,082305
I	3	3	2	3	3	2	1	2		1	3	2	25	0,102881
J	2	1	1	1	3	2	1	2	3		3	2	21	0,08642
K	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2		1	19	0,078189
L	3	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1		19	0,078189
Total	26	22	18	16	26	18	20	20	19	18	21	19	243	1

Responden 22

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	18	0,072581
B	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	22	0,08871
C	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	22	0,08871
D	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	20	0,080645
E	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	24	0,096774
F	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	19	0,076613
G	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	1	1	20	0,080645
H	1	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	19	0,076613
I	3	3	2	1	3	2	1	3	2	2	1	1	22	0,08871
J	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	23	0,092742
K	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	3	20	0,080645
L	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	19	0,076613
Total	19	24	22	17	22	21	18	25	18	20	22	20	248	1

Responden 23

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	20	0,08658
B	3	3	3	2	1	3	2	1	2	3	2	1	23	0,099567
C	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	19	0,082251
D	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	17	0,073593
E	2	3	3	2	2	1	3	2	1	2	1	2	22	0,095238
F	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	16	0,069264
G	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	24	0,103896
H	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	16	0,069264
I	3	2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	1	19	0,082251
J	2	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	19	0,082251
K	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	16	0,069264
L	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	20	0,08658
Total	20	22	23	20	20	19	21	14	16	21	17	18	231	1

Responden 24

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	20	0,078431
B	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	2	25	0,098039
C	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	18	0,070588
D	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	3	21	0,082353
E	2	1	3	1	2	2	1	2	3	3	1	3	22	0,086275
F	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	16	0,062745
G	2	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	18	0,070588
H	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	30	0,117647

I	3	2	3	3	2	1	1	1		3	3	2	24	0,094118
J	2	1	2	2	2	2	2	1	1		2	1	18	0,070588
K	1	3	3	1	2	2	3	1	2	3		1	22	0,086275
L	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	2		21	0,082353
Total	21	22	26	20	22	19	22	18	22	23	20	20	255	1

Responden 25

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	19	0,078838
B	3		3	1	2	1	2	1	3	3	2	2	23	0,095436
C	2	1		2	3	2	1	2	1	3	3	3	23	0,095436
D	2	2	3		2	2	2	3	2	3	2	1	24	0,099585
E	1	3	2	1		2	3	2	1	2	1	1	19	0,078838
F	2	2	2	2	2		3	1	1	2	1	1	19	0,078838
G	1	1	2	1	3	1		2	3	2	1	1	18	0,074689
H	2	3	2	1	1	1	1		3	2	1	1	18	0,074689
I	3	1	2	2	3	2	1	2		2	1	1	20	0,082988
J	2	2	2	3	3	2	1	2	1		2	2	22	0,091286
K	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2		1	16	0,06639
L	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1		20	0,082988
Total	21	20	23	19	26	18	18	21	21	23	16	15	241	1

Responden 26

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	17	0,07489
B	2		1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	0,07489
C	2	2		2	1	2	2	1	2	1	1	2	18	0,079295
D	2	1	2		2	1	1	1	2	2	1	1	16	0,070485
E	3	2	1	2		1	1	2	1	3	2	1	19	0,0837
F	3	3	2	2	3		1	2	1	2	3	2	24	0,105727
G	2	2	1	2	1	2		1	1	3	2	1	18	0,079295
H	1	1	3	3	3	1	1		3	2	2	3	23	0,101322
I	1	2	3	2	2	2	1	2		3	2	1	21	0,092511
J	1	2	3	2	1	2	2	2	2		1	2	20	0,088106
K	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2		1	18	0,079295
L	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2		16	0,070485
Total	20	20	22	23	19	17	15	17	17	22	19	16	227	1

Responden 27

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		1	1	2	3	2	1	2	3	1	2	1	19	0,082969
B	3		2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	19	0,082969
C	2	2		3	3	2	1	1	2	1	1	1	19	0,082969

D	1	3	1	2	2	3	3	3	2	1	1	2	22	0,09607
E	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21	0,091703
F	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	12	0,052402
G	1	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	18	0,078603
H	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	21	0,091703
I	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	1	19	0,082969
J	2	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1	18	0,078603
K	1	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	20	0,087336
L	3	2	1	1	3	3	1	2	1	2	2	2	21	0,091703
Total	20	23	17	20	23	24	17	21	18	15	17	14	229	1

Responden 28

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	3	23	0,089147
B	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	21	0,081395
C	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	21	0,081395
D	2	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1	22	0,085271
E	3	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	23	0,089147
F	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	16	0,062016
G	1	3	3	2	2	1	2	3	1	3	2	1	22	0,085271
H	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	21	0,081395
I	2	1	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	25	0,096899
J	2	2	3	3	2	3	1	2	1	2	2	1	22	0,085271
K	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	22	0,085271
L	3	1	3	2	1	3	1	2	2	1	1	2	20	0,077519
Total	23	21	27	22	19	21	20	26	17	21	22	19	258	1

Responden 29

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A	2	1	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	20	0,081633
B	2	1	1	2	3	2	1	2	1	3	2	2	20	0,081633
C	3	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	20	0,081633
D	3	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	22	0,089796
E	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	17	0,069388
F	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	17	0,069388
G	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	23	0,093878
H	3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	2	2	24	0,097959
I	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	24	0,097959
J	1	2	3	1	2	2	3	3	1	2	1	1	20	0,081633
K	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	17	0,069388
L	3	2	1	1	2	1	3	2	1	3	2	2	21	0,085714
Total	23	23	15	16	20	24	24	19	20	21	21	19	245	1

Responden 30

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	21	0,087137
B	2		1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	20	0,082988
C	1	1		2	3	1	1	2	2	3	1	2	19	0,078838
D	2	2	2		2	1	1	1	1	2	1	3	18	0,074689
E	3	3	3	2		2	1	2	3	2	1	3	25	0,103734
F	2	2	2	1	1		2	3	2	3	2	1	21	0,087137
G	1	1	2	1	1	2		1	1	2	1	3	16	0,06639
H	3	3	3	2	2	2	3		2	3	2	1	26	0,107884
I	2	2	2	2	2	2	1	1		1	1	1	17	0,070539
J	1	3	2	3	1	1	3	2	3		1	1	21	0,087137
K	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2		1	18	0,074689
L	1	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2		19	0,078838
Total	20	23	22	22	20	18	18	19	21	23	16	19	241	1

Responden 31

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	3	2	1	2	1	1	2	3	3	3	23	0,090909
B	1		1	2	3	2	2	2	2	2	1	3	21	0,083004
C	1	1		1	3	2	1	2	1	1	1	1	15	0,059289
D	2	3	2		1	1	1	3	3	2	2	2	22	0,086957
E	2	3	2	3		2	1	2	3	3	1	2	24	0,094862
F	1	2	1	3	1		2	1	2	3	1	2	19	0,075099
G	2	2	1	1	3	2		3	2	2	1	2	21	0,083004
H	2	3	1	2	2	1	3		3	2	2	1	22	0,086957
I	1	3	1	2	2	3	2	3		1	1	3	22	0,086957
J	1	2	3	2	3	1	2	1	2		1	2	20	0,079051
K	1	1	2	2	3	1	2	3	3	2		1	21	0,083004
L	2	3	3	1	1	2	3	2	1	3	2		23	0,090909
Total	16	25	20	21	23	19	20	23	24	24	16	22	253	1

Responden 32

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	2	20	0,079365
B	1		1	2	1	1	1	2	3	2	1	2	17	0,06746
C	3	2		3	1	2	1	3	2	2	2	3	24	0,095238
D	2	3	2		3	1	2	3	2	2	1	2	23	0,09127
E	2	2	1	1		1	2	3	3	2	1	1	19	0,075397
F	1	1	1	1	2		2	1	1	2	2	3	17	0,06746
G	2	2	3	2	1	2		2	3	2	3	2	24	0,095238
H	2	3	2	1	2	1	2		1	2	3	2	21	0,083333

I	2	3	2	3	2	3	2	1		3	1	1	23	0,09127
J	1	2	1	1	3	3	2	3	3		2	2	23	0,09127
K	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2		2	21	0,083333
L	3	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1		20	0,079365
Total	20	25	18	20	20	18	20	24	25	22	18	22	252	1

Responden 33

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	2	23	0,09127
B	2		2	3	3	3	2	1	1	2	2	1	22	0,087302
C	1	3		1	1	2	3	2	1	2	3	2	21	0,083333
D	1	3	2		1	1	1	2	2	2	3	2	20	0,079365
E	2	1	2	1		3	2	2	1	2	1	2	19	0,075397
F	3	2	1	2	1		2	2	2	2	2	2	21	0,083333
G	1	2	2	2	1	2		3	2	1	2	3	21	0,083333
H	2	1	2	1	2	2	1		2	3	3	3	22	0,087302
I	3	2	3	1	2	1	2	1		1	2	1	19	0,075397
J	3	1	2	1	3	2	1	2	1		3	2	21	0,083333
K	3	2	1	2	1	2	3	2	1	1		2	20	0,079365
L	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2		23	0,09127
Total	24	22	22	17	20	22	21	21	18	19	24	22	252	1

Rata-Rata Bobot = $\frac{\text{Total Jumlah Bobot 1 Faktor Kunci}}{\text{Total Responden}}$

Total Responden

Faktor Kunci A = $\frac{2,779081946}{33}$

= **0,084215**

Faktor Kunci B = $\frac{2,724338589}{33}$

= **0,082556**

Faktor Kunci C = $\frac{2,799589536}{33}$

= **0,084836**

Faktor Kunci D = $\frac{2,897316044}{33}$

= **0,087797**

$$\text{Faktor Kunci E} = \frac{2,865086551}{33} = 0,086821$$

$$\text{Faktor Kunci F} = \frac{2,577224256}{33} = 0,078098$$

$$\text{Faktor Kunci G} = \frac{2,689317621}{33} = 0,081494$$

$$\text{Faktor Kunci H} = \frac{2,859010641}{33} = 0,086637$$

$$\text{Faktor Kunci I} = \frac{2,78878418}{33} = 0,084509$$

$$\text{Faktor Kunci J} = \frac{2,717953528}{33} = 0,082362$$

$$\text{Faktor Kunci K} = \frac{2,539459616}{33} = 0,076953$$

$$\text{Faktor Kunci L} = \frac{2,762837492}{33} = 0,083722$$

**Bobot Faktor Eksternal
Responden 1**

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	2	1	3	2	2	14	0,125
B	2		2	2	1	1	3	3	14	0,125
C	3	3		2	1	2	1	3	15	0,133929
D	2	2	3		3	1	1	2	14	0,125
E	2	2	3	1		2	3	1	14	0,125
F	3	3	2	2	1		1	2	14	0,125
G	1	1	1	1	2	2		2	10	0,089286
H	3	3	3	2	2	2	2		17	0,151786
Total	16	16	16	12	11	13	13	15	112	1

Responden 2

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		1	2	3	2	1	1	3	13	0,119266
B	3		2	3	2	2	2	2	16	0,146789
C	1	2		1	1	3	3	3	14	0,12844
D	2	2	3		2	1	2	1	13	0,119266
E	3	2	1	3		3	2	3	17	0,155963
F	2	2	1	2	2		1	3	13	0,119266
G	1	3	1	1	1	2		3	12	0,110092
H	1	1	2	2	2	1	2		11	0,100917
Total	13	13	12	15	12	13	13	18	109	1

Responden 3

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		1	2	3	2	1	1	3	13	0,119266
B	3		2	3	2	2	2	2	16	0,146789
C	1	2		1	1	3	3	3	14	0,12844
D	2	2	3		2	1	2	1	13	0,119266
E	3	2	1	3		3	2	3	17	0,155963
F	2	2	1	2	2		1	3	13	0,119266
G	1	3	1	1	1	2		3	12	0,110092
H	1	1	2	2	2	1	2		11	0,100917
Total	13	13	12	15	12	13	13	18	109	1

Responden 4

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	3	2	1	1	1	12	0,115385
B	1		1	2	2	1	2	2	11	0,105769
C	2	3		1	2	3	3	3	17	0,163462
D	2	2	1		3	2	1	1	12	0,115385
E	3	2	2	2		3	2	1	15	0,144231
F	2	1	3	2	2		1	1	12	0,115385
G	2	1	2	2	3	2		1	13	0,125
H	1	1	1	2	2	2	3		12	0,115385
Total	13	12	12	14	16	14	13	10	104	1

Responden 5

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	2	2	2	2	2	14	0,114754
B	3		3	3	3	3	3	3	21	0,172131
C	3	3		3	3	3	3	3	21	0,172131
D	3	3	3		3	3	3	3	21	0,172131
E	1	2	2	1		3	1	1	11	0,090164
F	1	1	1	2	2		3	3	13	0,106557

G	2	2	2	2	2	2		2	14	0,114754
H	1	1	1	1	1	1	1		7	0,057377
Total	14	14	14	14	16	17	16	17	122	1

Responden 6

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	3	2	2	1	1	1	13	0,138298
B	1		1	2	1	1	2	2	10	0,106383
C	1	1		1	3	3	2	2	13	0,138298
D	2	3	1		1	1	1	3	12	0,12766
E	2	1	1	2		1	2	3	12	0,12766
F	3	3	1	2	1		2	1	13	0,138298
G	1	2	2	2	2	1		1	11	0,117021
H	1	2	1	1	1	2	2		10	0,106383
Total	11	15	10	12	11	10	12	13	94	1

Responden 7

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		1	2	3	1	2	3	2	14	0,125
B	1		1	2	3	2	1	1	11	0,098214
C	2	3		2	3	2	1	1	14	0,125
D	1	2	3		1	2	3	1	13	0,116071
E	2	2	2	3		3	2	1	15	0,133929
F	1	2	3	3	3		2	3	17	0,151786
G	2	3	1	1	1	2		2	12	0,107143
H	2	3	1	2	3	2	3		16	0,142857
Total	11	16	13	16	15	15	15	11	112	1

Responden 8

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	3	2	1	2	1	1	12	0,123711
B	2		1	3	2	1	2	1	12	0,123711
C	3	3		2	2	1	2	1	14	0,14433
D	2	2	1		3	3	2	1	14	0,14433
E	1	2	1	2		3	2	1	12	0,123711
F	1	2	1	2	1		1	1	9	0,092784
G	2	2	1	1	2	3		2	13	0,134021
H	1	2	1	2	1	2	2		11	0,113402
Total	12	15	9	14	12	15	12	8	97	1

Responden 9

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	1	3	3	2	1	14	0,141414
B	1		2	2	3	2	1	2	13	0,131313
C	2	1		3	2	1	2	1	12	0,121212

D	1	2	2		1	1	1	1	9	0,090909
E	2	3	3	3		2	1	1	15	0,151515
F	3	1	1	3	1		2	2	13	0,131313
G	3	1	1	3	2	1		1	12	0,121212
H	2	1	1	2	1	2	2		11	0,111111
Total	14	11	12	17	13	12	11	9	99	1

Responden 10

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	3	2	1	2	3	1	14	0,134615
B	1		2	1	2	2	2	2	12	0,115385
C	1	2		1	2	1	2	3	12	0,115385
D	1	3	1		3	3	3	3	17	0,163462
E	2	3	2	2		2	2	2	15	0,144231
F	3	2	2	1	1		1	1	11	0,105769
G	2	1	2	2	2	2		2	13	0,125
H	1	1	1	2	2	1	2		10	0,096154
Total	11	14	13	11	13	13	15	14	104	1

Responden 11

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	2	1	3	3	3	15	0,142857
B	3		1	3	1	3	1	3	15	0,142857
C	2	3		2	2	2	2	3	16	0,152381
D	1	2	2		2	1	1	3	12	0,114286
E	2	1	1	1		2	2	2	11	0,104762
F	1	2	2	2	3		2	1	13	0,12381
G	1	1	1	1	2	1		2	9	0,085714
H	3	3	2	2	1	2	1		14	0,133333
Total	13	14	10	13	12	14	12	17	105	1

Responden 12

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	1	2	3	2	14	0,130841
B	2		1	2	3	2	1	2	13	0,121495
C	3	2		1	2	1	2	2	13	0,121495
D	2	3	2		1	2	3	3	16	0,149533
E	3	3	2	1		2	2	1	14	0,130841
F	2	2	3	2	1		2	1	13	0,121495
G	2	1	2	1	2	3		2	13	0,121495
H	1	1	1	2	3	2	1		11	0,102804
Total	15	15	13	10	13	14	14	13	107	1

Responden 13

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	1	3	2	1	2	12	0,115385
B	3		3	2	1	2	1	2	14	0,134615
C	2	1		3	3	1	1	3	14	0,134615
D	1	2	2		2	2	2	2	13	0,125
E	2	2	1	2		3	2	1	13	0,125
F	1	3	1	2	1		2	3	13	0,125
G	1	2	2	2	1	1		2	11	0,105769
H	2	1	3	3	2	2	1		14	0,134615
Total	12	13	13	15	13	13	10	15	104	1

Responden 14

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	2	3	2	1	2	13	0,128713
B	3		1	1	1	2	3	3	14	0,138614
C	2	2		2	2	1	2	2	13	0,128713
D	1	1	1		3	2	1	1	10	0,09901
E	2	3	2	2		1	2	2	14	0,138614
F	1	2	1	1	2		3	1	11	0,108911
G	3	1	2	2	1	2		2	13	0,128713
H	2	2	3	2	1	2	1		13	0,128713
Total	14	13	11	12	13	12	13	13	101	1

Responden 15

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	2	1	2	1	2	11	0,102804
B	1		2	3	3	2	1	3	15	0,140187
C	2	2		2	2	1	2	2	13	0,121495
D	3	1	1		3	2	2	1	13	0,121495
E	2	2	2	1		1	2	3	13	0,121495
F	1	3	3	2	2		1	3	15	0,140187
G	2	2	2	1	3	1		2	13	0,121495
H	3	1	1	2	2	2	3		14	0,130841
Total	14	13	12	13	16	11	12	16	107	1

Responden 16

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	1	2	3	2	1	12	0,113208
B	2		2	1	2	2	1	2	12	0,113208
C	3	1		3	2	1	2	3	15	0,141509
D	2	2	3		2	3	2	1	15	0,141509
E	1	3	2	2		1	1	1	11	0,103774
F	2	2	2	3	2		2	3	16	0,150943

G	3	1	1	2	2	1		2	12	0,113208
H	2	2	2	1	3	2	1		13	0,122642
Total	15	13	13	13	15	13	11	13	106	1

Responden 17

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	2	1	2	1	2	13	0,125
B	2		3	2	1	2	1	2	13	0,125
C	1	3		2	3	2	1	2	14	0,134615
D	2	2	3		1	2	2	1	13	0,125
E	3	1	2	3		2	1	2	14	0,134615
F	2	2	1	1	2		1	2	11	0,105769
G	1	1	2	1	2	3		2	12	0,115385
H	2	2	2	2	3	2	1		14	0,134615
Total	13	14	15	13	13	15	8	13	104	1

Responden 18

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	2	1	2	1	12	0,122449
B	1		1	2	1	2	1	3	11	0,112245
C	2	2		2	1	2	1	2	12	0,122449
D	1	3	2		3	2	1	2	14	0,142857
E	2	1	2	1		2	2	1	11	0,112245
F	3	3	1	3	3		1	1	15	0,153061
G	2	2	2	2	2	2		1	13	0,132653
H	1	1	2	1	1	3	1		10	0,102041
Total	12	15	12	12	13	14	9	11	98	1

Responden 19

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	3	2	1	1	13	0,122642
B	3		2	2	2	2	2	1	14	0,132075
C	2	1		1	2	3	2	1	12	0,113208
D	2	1	2		1	2	1	2	11	0,103774
E	2	1	1	2		3	2	2	13	0,122642
F	3	2	2	1	1		3	2	14	0,132075
G	1	2	3	2	2	2		2	14	0,132075
H	1	2	3	2	2	2	3		15	0,141509
Total	14	12	15	11	13	16	14	11	106	1

Responden 20

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	2	3	2	1	14	0,12844
B	3		1	1	2	2	2	3	14	0,12844
C	2	1		3	2	2	3	2	15	0,137615

D	1	2	2		2	2	2	2	13	0,119266
E	3	1	1	2		2	2	3	14	0,12844
F	2	2	3	3	3		2	2	17	0,155963
G	1	3	2	1	1	1		2	11	0,100917
H	2	1	1	2	1	2	2		11	0,100917
Total	14	13	12	13	13	14	15	15	109	1

Responden 21

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	1	3	2	1	2	1	12	0,116505
B	2		1	2	1	2	3	2	13	0,126214
C	2	1		3	2	1	3	2	14	0,135922
D	2	1	2		1	2	1	2	11	0,106796
E	2	1	1	1		2	2	2	11	0,106796
F	3	1	2	1	2		3	2	14	0,135922
G	2	2	3	2	1	2		3	15	0,145631
H	2	1	2	3	2	1	2		13	0,126214
Total	15	9	12	15	11	11	16	14	103	1

Responden 22

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	2	1	2	1	12	0,116505
B	3		3	2	1	2	1	2	14	0,135922
C	2	1		3	2	1	1	2	12	0,116505
D	3	2	1		3	2	1	2	14	0,135922
E	2	1	2	1		2	2	2	12	0,116505
F	1	2	3	2	2		2	2	14	0,135922
G	1	3	3	1	2	1		3	14	0,135922
H	1	2	1	2	2	1	2		11	0,106796
Total	13	14	15	12	14	10	11	14	103	1

Responden 23

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	1	2	1	2	12	0,116505
B	2		3	2	1	2	1	3	14	0,135922
C	1	2		2	1	3	2	1	12	0,116505
D	1	2	3		2	1	2	1	12	0,116505
E	3	2	3	3		3	2	1	17	0,165049
F	2	2	2	2	2		1	2	13	0,126214
G	2	1	1	1	1	3		1	10	0,097087
H	2	2	2	2	2	2	1		13	0,126214
Total	13	14	16	13	10	16	10	11	103	1

Responden 24

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	3	3	3	3	3	3	20	0,18018
B	1		2	2	1	2	1	1	10	0,09009
C	1	3		1	2	3	2	2	14	0,126126
D	1	2	3		1	2	2	2	13	0,117117
E	1	1	2	2		1	2	3	12	0,108108
F	2	3	1	1	3		2	3	15	0,135135
G	1	2	3	2	2	1		3	14	0,126126
H	2	1	2	3	1	1	3		13	0,117117
Total	9	14	16	14	13	13	15	17	111	1

Responden 25

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	2	1	2	1	1	12	0,122449
B	3		2	2	1	1	2	3	14	0,142857
C	2	1		1	2	1	3	2	12	0,122449
D	2	1	1		2	1	2	1	10	0,102041
E	3	2	3	2		3	2	1	16	0,163265
F	1	1	2	1	1		2	2	10	0,102041
G	2	1	3	2	1	2		3	14	0,142857
H	2	1	1	1	1	2	2		10	0,102041
Total	15	10	14	11	9	12	14	13	98	1

Responden 26

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	2	1	3	3	15	0,138889
B	2		1	3	1	2	3	2	14	0,12963
C	2	2		2	2	2	2	2	14	0,12963
D	1	2	3		1	1	1	2	11	0,101852
E	1	3	2	1		3	2	2	14	0,12963
F	2	1	2	3	2		2	3	15	0,138889
G	2	2	3	2	1	2		2	14	0,12963
H	1	2	1	1	1	2	3		11	0,101852
Total	11	15	14	13	10	13	16	16	108	1

Responden 27

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	2	2	2	2	2	14	0,147368
B	1		2	2	2	2	1	2	12	0,126316
C	3	2		1	1	2	1	2	12	0,126316
D	2	1	1		2	1	1	2	10	0,105263
E	1	3	1	3		1	2	3	14	0,147368
F	1	2	3	2	1		1	2	12	0,126316

G	1	1	2	1	2	3		1	11	0,115789
H	1	2	1	1	1	2	2		10	0,105263
Total	10	13	12	12	11	13	10	14	95	1

Responden 28

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		1	1	1	2	3	2	2	12	0,114286
B	3		2	2	1	2	1	2	13	0,12381
C	2	2		3	2	1	2	1	13	0,12381
D	1	3	1		1	1	2	1	10	0,095238
E	2	2	2	2		2	3	2	15	0,142857
F	1	2	3	3	1		3	1	14	0,133333
G	3	2	2	3	2	2		2	16	0,152381
H	2	1	1	2	3	1	2		12	0,114286
Total	14	13	12	16	12	12	15	11	105	1

Responden 29

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	1	2	2	3	1	14	0,148936
B	1		1	1	1	1	2	1	8	0,085106
C	2	3		3	2	1	1	2	14	0,148936
D	1	2	1		3	2	1	1	11	0,117021
E	1	2	3	2		1	1	1	11	0,117021
F	2	2	3	2	1		1	2	13	0,138298
G	1	3	2	1	1	2		3	13	0,138298
H	1	1	2	2	1	1	2		10	0,106383
Total	9	16	14	12	11	10	11	11	94	1

Responden 30

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	2	3	3	2	1	15	0,164835
B	3		2	1	1	1	2	2	12	0,131868
C	2	1		1	2	3	1	1	11	0,120879
D	2	1	1		2	2	2	2	12	0,131868
E	1	2	2	2		2	2	2	13	0,142857
F	1	2	2	1	1		1	1	9	0,098901
G	1	1	1	1	1	1		2	8	0,087912
H	2	2	1	2	1	2	1		11	0,120879
Total	12	11	11	10	11	14	11	11	91	1

Responden 31

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		1	1	1	1	1	1	1	7	0,066667
B	2		2	2	3	3	2	3	17	0,161905
C	1	2		1	1	2	1	3	11	0,104762

D	2	3	3		2	2	2	3	17	0,161905
E	2	1	1	2		1	2	3	12	0,114286
F	1	3	2	2	1		2	3	14	0,133333
G	1	3	2	2	3	2		2	15	0,142857
H	2	1	1	1	3	2	2		12	0,114286
Total	11	14	12	11	14	13	12	18	105	1

Responden 32

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		3	2	2	3	1	3	1	15	0,127119
B	1		3	1	2	2	3	2	14	0,118644
C	2	3		1	2	3	2	3	16	0,135593
D	1	3	3		2	2	3	1	15	0,127119
E	2	2	1	2		3	3	1	14	0,118644
F	3	3	2	2	3		2	2	17	0,144068
G	3	1	1	2	3	2		2	14	0,118644
H	2	2	2	1	1	3	2		13	0,110169
Total	14	17	14	11	16	16	18	12	118	1

Responden 33

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
A		2	2	3	2	1	2	1	13	0,126214
B	3		2	2	2	1	1	1	12	0,116505
C	2	2		3	2	1	2	1	13	0,126214
D	1	2	3		2	1	3	2	14	0,135922
E	2	3	2	1		2	3	1	14	0,135922
F	1	2	1	2	1		2	2	11	0,106796
G	2	1	2	1	1	1		2	10	0,097087
H	3	2	3	2	3	2	1		16	0,15534
Total	14	14	15	14	13	9	14	10	103	1

Rata-Rata Bobot = $\frac{\text{Total Jumlah Bobot 1 Faktor Kunci}}{\text{Total Responden}}$

Total Responden

$$\text{Faktor Kunci A} = \frac{4,175504455}{33}$$

$$= 0,12653$$

$$\text{Faktor Kunci B} = \frac{4,185010627}{33}$$

$$= 0,126819$$

$$\text{Faktor Kunci C} = \frac{4,312368384}{33}$$

$$= 0,130678$$

$$\text{Faktor Kunci D} = \frac{4,089778272}{33}$$

$$= 0,123933$$

$$\text{Faktor Kunci E} = \frac{4,283103675}{33}$$

$$= 0,129791$$

$$\text{Faktor Kunci F} = \frac{4,17780684}{33}$$

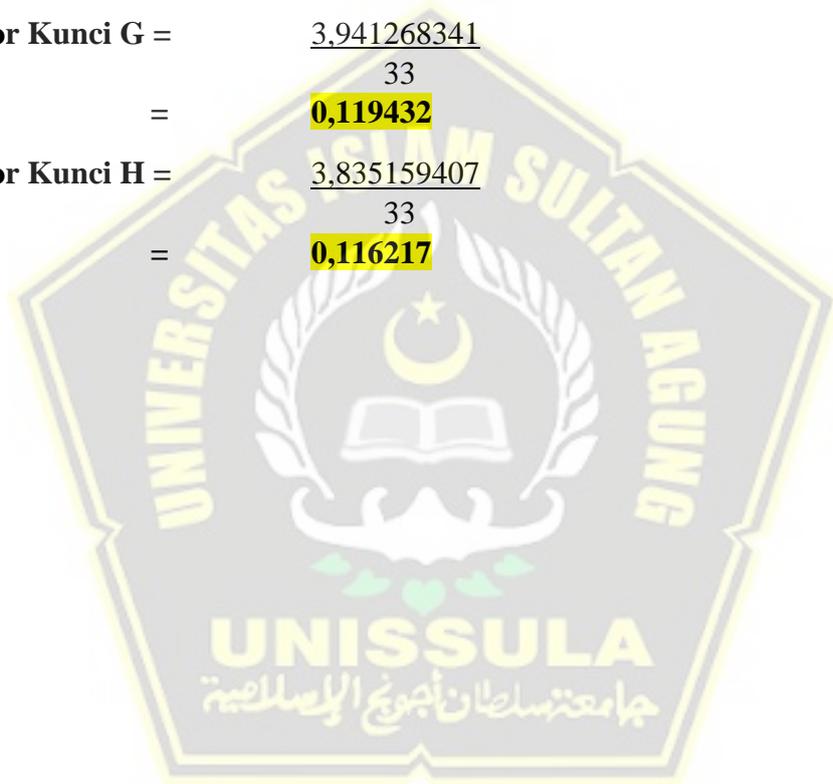
$$= 0,1266$$

$$\text{Faktor Kunci G} = \frac{3,941268341}{33}$$

$$= 0,119432$$

$$\text{Faktor Kunci H} = \frac{3,835159407}{33}$$

$$= 0,116217$$



Lampiran 5 Perhitungan Rating dan Tertimbang

Responde n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	3	3	4	2	3	3	1	1	2	4
2	1	4	4	4	2	3	4	4	1	1	2	1
3	3	4	4	3	1	2	3	3	4	1	1	2
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	2	2
5	3	4	4	4	2	3	2	4	1	1	2	1
6	2	3	3	1	2	3	2	1	1	2	2	1
7	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
8	3	2	1	3	4	2	1	3	1	1	1	2
9	2	3	3	3	1	3	1	3	1	2	1	1
10	1	4	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3
11	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	2	1
12	3	3	4	3	4	2	4	3	2	1	1	1
13	2	3	1	2	3	2	4	1	2	2	1	2
14	4	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
15	3	1	1	4	3	2	3	1	2	1	3	1
16	4	3	3	3	4	2	3	4	2	1	3	3
17	4	4	2	2	4	2	4	1	2	2	4	2
18	3	3	2	4	4	3	3	3	3	1	3	2
19	4	4	1	3	3	2	3	3	2	1	3	1
20	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2
21	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
22	2	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3
23	3	4	4	4	4	1	3	3	1	3	3	4
24	4	4	4	3	4	3	4	1	3	2	4	4
25	3	3	2	2	2	3	4	2	3	1	4	2
26	4	4	4	3	4	3	3	1	3	4	3	4
27	3	4	4	3	4	1	4	3	1	3	4	4
28	4	4	3	4	3	2	4	4	2	1	4	3
29	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
33	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Total	106	117	103	107	109	89	107	94	77	65	93	84
rata- rata	3,21 2121	3,54 5455	3,12 1212	3,24 2424	3,30 303	2,69 697	3,24 2424	2,84 8485	2,33 3333	1,96 9697	2,81 8182	2,54 5455

Rata-rata Rating Faktor Internal

Responden	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	4	3	4	3	3	3	4
2	3	4	4	4	2	2	1	2
3	3	4	3	3	2	1	2	3
4	4	4	3	2	3	3	3	3
5	4	4	2	4	2	2	1	2
6	4	4	2	4	2	2	1	1
7	3	4	3	3	4	3	3	4
8	3	4	1	2	1	1	1	1
9	1	2	1	3	1	1	2	1
10	3	4	2	4	1	2	3	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	1	1	2	2	3
13	4	4	4	2	1	2	1	2
14	2	2	2	3	1	2	2	1
15	3	3	3	1	2	1	2	4
16	3	3	3	3	2	3	2	3
17	4	4	4	4	4	3	2	2
18	3	3	3	3	1	2	3	4
19	3	3	3	4	2	3	2	3
20	4	4	4	4	3	3	4	4
21	4	4	4	3	2	4	4	4
22	3	3	3	3	2	2	3	4
23	3	3	3	4	2	2	1	4
24	4	4	4	4	2	3	3	3
25	4	4	4	3	1	2	3	2
26	3	3	3	4	1	1	3	3
27	4	4	4	4	2	1	1	3
28	4	4	4	4	2	4	2	4
29	3	4	3	4	2	2	3	4
30	4	4	4	4	1	2	4	4
31	3	4	3	4	3	2	2	4
32	4	4	4	4	2	2	4	4
33	4	4	4	4	2	2	4	4
Total	107	117	101	107	64	72	77	96
Rata-rata	3,2424 24	3,5454 55	3,0606 06	3,2424 24	1,9393 94	2,1818 18	2,3333 33	2,9090 91

Rata-rata Rating Faktor Eksternal

No	Faktor	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Kualitas Produk Baik	0,08	3,21	0,2568
2	Produk kerajinan yang dijual bervariasi	0,08	3,54	0,2832
3	Pelayanan yang ramah	0,08	3,12	0,2496
4	Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman	0,09	3,24	0,2916
5	Sering mengikuti pameran/event tertentu	0,09	3,3	0,297
6	Struktur Organisasi sudah ada	0,08	2,69	0,2152
7	Lokasi yang strategis	0,08	3,24	0,2592
Kelemahan				
1	Kurang adanya promosi menggunakan media online	0,09	2,84	0,2556
2	Kurang update terhadap informasi pasar	0,09	2,33	0,2097
3	Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan	0,08	1,96	0,1568
4	Area parkir yang kurang luas	0,08	2,81	0,2248
5	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas	0,08	2,54	0,2032
TOTAL		1		2,9027

Nilai Tertimbang = Bobot x Rating (Faktor Internal)

No	Faktor	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Pahu	0,13	3,24	0,4212
2	Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah	0,13	3,54	0,4602
3	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah	0,13	3,06	0,3978
4	Berkembangnya teknologi	0,12	3,24	0,3888
Ancaman				
1	Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis	0,13	1,93	0,2509
2	Adanya produk substitusi	0,12	2,18	0,2616
3	Selera konsumen yang berbeda-beda	0,12	2,33	0,2796
4	Persaingan harga	0,12	2,9	0,348
TOTAL				2,8081

Nilai Tertimbang = Bobot x Rating (Faktor Eksternal)

Lampiran 6 Kuesioner QSPM

KUESIONER PENELITIAN QSPM
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK KERAJINAN KAYU
 EBONI MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN *Quantitative Strategic
 Planning Matrix* (QSPM)
 (Studi Kasus di CV.SUMBER URIP EBONI)**

I. Identitas Responden

Berilah tanda (√) pada kolom-kolom identitas responden dibawah ini :

1. Nama :
2. Posisi dalam Pekerjaan :
3. Jenis Kelamin :
 Pria Wanita
4. Usia
 17-20 tahun 21-30 tahun 31-40 tahun
 41-50 tahun >50 tahun
5. Pendidikan Terakhir
 SD SMP SMA
 Sarjana Lain-lain

II. Tata cara pengisian kuesioner

Berilah penilaian tentang relevansi antara keterkaitan strategi yang telah dibuat dengan kondisi pemasaran CV.Sumber Urip Eboni. Dalam menilai relevansi tersebut menggunakan skala likert dari satu hingga empat. Adapun ketentuan penilaian *likert* tersebut adalah

Nilai	Relevansi
1	Sangat tidak relevan/ sangat tidak cocok
2	Tidak relevan/ cocok
3	Relevan/ cocok
4	Sangan relevan/ sangat cocok

Keterangan Strategi :

No	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Pengembangan Produk
1	Menjaga loyalitas konsumen dengan	Menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah	Membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui

	menyediakan layanan pesan antar dan COD dengan menggunakan ojek online	dan menambah saluran distribusi	setiap transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat <i>smartphone</i>
2	Melakukan promosi untuk meningkatkan <i>brand image</i> kepada masyarakat kota Palu	Membuka pemesanan produk kerajinan secara online dengan memanfaatkan <i>E-Commerce</i> yang ada di Indonesia	Menampilkan sertifikat penghargaan yang telah di dapatkan kepada konsumen
3	Melakukan promosi berupa potongan harga atau <i>discount</i> pada kondisi tertentu		Menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan memperbaiki kualitas produk kerajinan kayu eboni

Pentuan Skor AS (*Attractive Score*) untuk Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal & Faktor Eksternal	Strategi 1 Penetrasi Pasar				Strategi 2 Pengembangan Pasar				Strategi 3 Pengembangan Produk			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kekuatan												
Kualitas Produk Baik												
Produk kerajinan yang dijual bervariasi												
Pelayanan yang ramah												
Tenaga Kerja yang terampil dan berpengalaman												
Sering mengikuti pameran/event tertentu												
Struktur Organisasi sudah ada												
Lokasi yang strategis												
Kelemahan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kurang adanya promosi menggunakan media online												
Kurang update terhadap informasi pasar												
Belum adanya pembukuan catatan data historis penjualan dan ketersediaan												
Area parkir yang kurang luas												

Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas																		
Peluang	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Industri pariwisata yang semakin berkembang di Kota Palu																		
Ketersediaan bahan baku kayu eboni di Sulawesi Tengah																		
Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah daerah																		
Berkembangnya teknologi																		
Ancaman	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Munculnya persaingan dengan Perusahaan yang menjual produk sejenis																		
Adanya produk substitusi																		
Selera konsumen yang berbeda-beda																		
Persaingan harga																		

Tanda Tangan

Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian

Produk Kerajinan Kayu Eboni



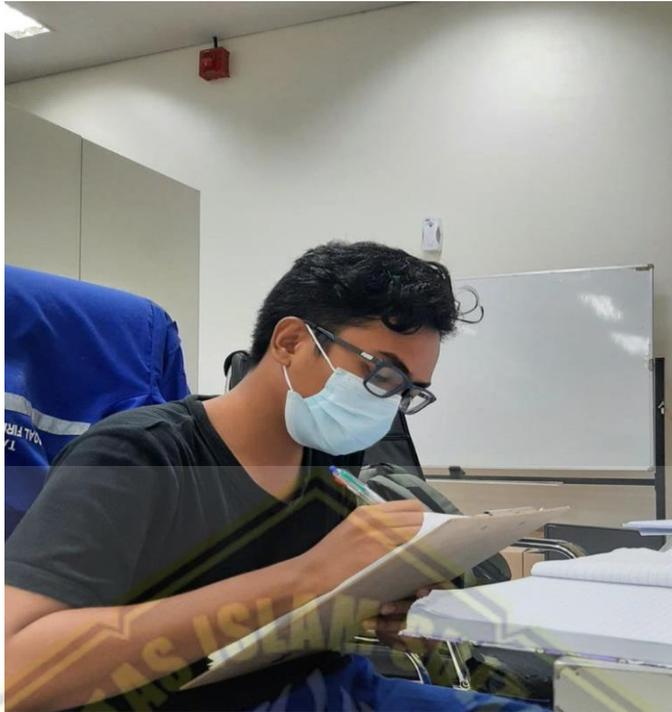


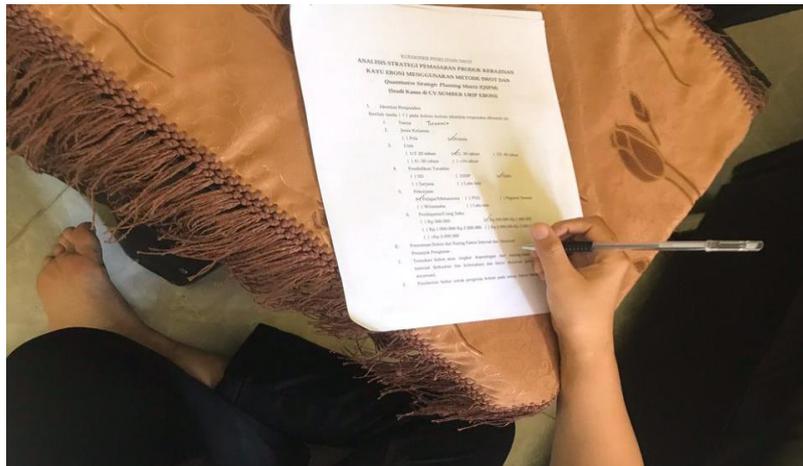
Pengisian Kuesioner









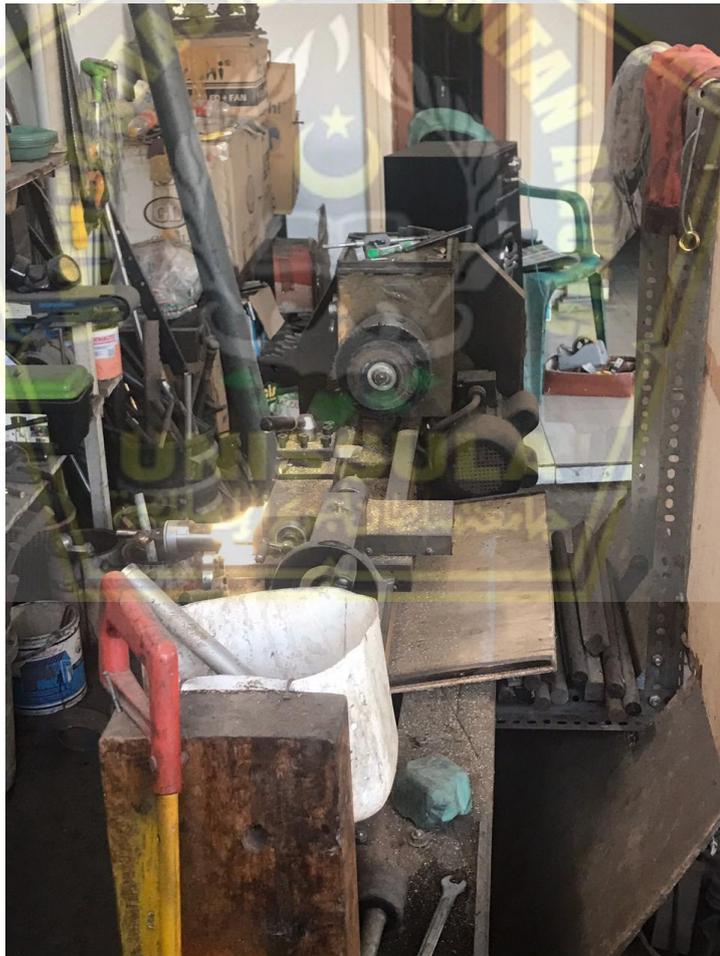




Peralatan Produksi







Produk Setengah Jadi



