

ARSITEKTUR STRATEGI BISNIS DOKUMENTASI PERNIKAHAN PADA IPHOTOBRIDE WEDDING

ARCHITECTURE OF WEDDING DOCUMENTATION BUSINESS STRATEGY IN IPHOTOBRIDE WEDDING

Mohammad Irfan Rachman^{*1}, Yudha Heryawan Asnawi^{*}, Sufrin Hannan^{**}

^{*}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl Pajajaran Bogor, 16151, Indonesia

^{**}Sekolah Pascasarjana, Universitas Pakuan

Jl. Pakuan PO Box 452 Bogor 16143, Indonesia

Abstract: This study aimed to formulate a wedding documentation business strategy that can be applied to Iphotobride companies. Respondents in this study consisted of 8 consumer respondents who were selected using purposive sampling, 5 internal companies and 3 company partners from 2019 to 2021. This type of research used descriptive qualitative methods with analysis of Business Development Strategies using IFE, EFE, IE matrix, SWOT and QSPM. The results showed that Iphotobride had an IFE score of 3,130 and an EFE score of 2,413. In the IE matrix mapping, Iphotobride is in the Grow and Build position. The strategies that can be carried out by Iphotobride are backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, and product development. The alternative strategies obtained are influencer endorsement (collaboration with influencers), increase management ability to collaborate with some wedding vendors, product differentiation and services with competitors, injection of capital loans by Investors/Banks. The suggested priority strategy is to improve management's ability to collaborate with some wedding vendors and differentiate service products with competitors. Strategic architecture that Iphotobride might implement or run to become a competency in the future is to make an all in wedding service package, or "gift voucher" for potential consumers who use Iphotobride's services on their wedding day.

Keywords: architecture strategy, EFE matrix, IFE matrix, SWOT, QSPM

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis dokumentasi pernikahan yang dapat diterapkan bagi perusahaan Iphotobride. Responden pada penelitian ini terdiri dari 8 responden konsumen yang terpilih dengan menggunakan purposive sampling, 5 internal perusahaan dan 3 mitra perusahaan dari tahun 2019 hingga 2021. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan analisis Strategi Pengembangan Bisnis menggunakan matriks IFE, EFE, IE, matriks SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iphotobride mempunyai skor IFE 3,130 dan EFE 2,413. Dalam pemetaan matriks IE Iphotobride berada pada posisi *Grow and Build*. Strategi yang dapat dilakukan Iphotobride adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development*, dan *product development*. Alternatif strategi yang didapatkan yaitu *influencer endorsement* (kolaborasi dengan *influencer*), meningkatkan kemampuan manajemen untuk berkolaborasi antar vendor pernikahan, diferensiasi produk jasa dengan kompetitor, suntikan pinjaman modal oleh Investor/Bank. Strategi prioritas yang disarankan adalah meningkatkan kemampuan manajemen untuk berkolaborasi antar vendor pernikahan dan diferensiasi produk jasa dengan kompetitor. Sebagai pertimbangan *core competences* dan *industry foresight* maka arsitektur strategik yang mungkin Iphotobride dapat dilaksanakan atau dijalankan untuk bisa dijadikan kompetensi di masa depan adalah membuat paket jasa all in wedding dan memberikan "gift voucher" untuk para calon konsumen yang menggunakan jasa Iphotobride di hari pernikahannya.

Kata kunci: arsitektur straregi, matrix EFE, matrix IFE, SWOT, QSPM

Riwayat artikel:

Diterima

26 Maret 2022

Revisi

20 Mei 2022

Disetujui

18 Juli 2022

Tersedia online

30 September 2022

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Alamat korespondensi:

Email: irfanrachman8@gmail.com

PENDAHULUAN

Pernikahan merupakan sebuah perayaan luar biasa yang mampu menyatukan teman dan keluarga, menyaksikan cinta kedua belah pihak yang menjadikannya tak terlupakan sepanjang hidupnya (Spruce, 2019). Bagi sebagian masyarakat Indonesia, pernikahan tidak hanya dimaknai sebagai momen sakral, namun juga dimaknai sebagai pelestarian budaya serta peningkatan status sosial di masyarakat. Beberapa kasus yang ada di Indonesia, dalam konteks pernikahan antar pasangan multikultural, pernikahan juga bermakna penyesuaian budaya. Hubungan pelestarian budaya dengan pernikahan sangatlah erat dalam penggabungan dua suku yang sama maupun yang berbeda (multikultural). Setiap pasangan yang menikah dengan orang yang berbeda latar belakang, baik kelas sosial, agama, ras, dan lainnya, akan menghadapi resiko besar khususnya dalam finansial. Rangkaian adat yang diselenggarakan bukan hanya sekedar untuk hiburan, tetapi sebagai pelestarian budaya dan mempunyai nilai filosofi serta nilai budaya sehingga wajib untuk dilestarikan.

Dalam penelitian Naufal (2019) mengungkapkan, rata-rata biaya yang dihabiskan untuk sekali mengadakan pernikahan di Indonesia berkisar Rp300 juta, hampir lima kali lipat jumlah rata-rata opini tahunan orang Indonesia. Beberapa adat pernikahan tradisional digunakan untuk mengundang ribuan orang dan berlangsung selama beberapa hari berturut-turut, seperti budaya batak Karo, Banjar, Bugis, Minang yang menyelenggarakan perayaan pesta pernikahan tiga hari tiga malam, bahkan hingga tujuh hari tujuh malam, tatkala adat Sunda dan Jawa pun banyak rangkaian acara pra hingga pasca pernikahan yang dibungkus dengan upacara adat dan keagamaan.

Banyaknya jumlah penduduk usia produktif tahun 2020 di Indonesia yang mencapai 70,72% total penduduk Indonesia (BPS, 2020) merupakan sebuah peluang bisnis di dunia industri kreatif untuk melakukan usaha di bidang industri pernikahan, seperti *Wedding Organizer* (WO), dekorasi, makeup artist, catering hingga dokumentasi. Era revolusi industri 4.0 membuat banyak perubahan dalam acara pernikahan di sekitar masyarakat. Hal tersebut tidak lepas dari peranan platform media sosial yang mampu merubah pola pikir masyarakat untuk selalu menaikkan status sosialnya di dunia maya, Perkembangan industri kreatif khususnya di bidang fotografi dan videografi, tidak terlepas dari perubahan gaya hidup masyarakat yang saat ini selalu

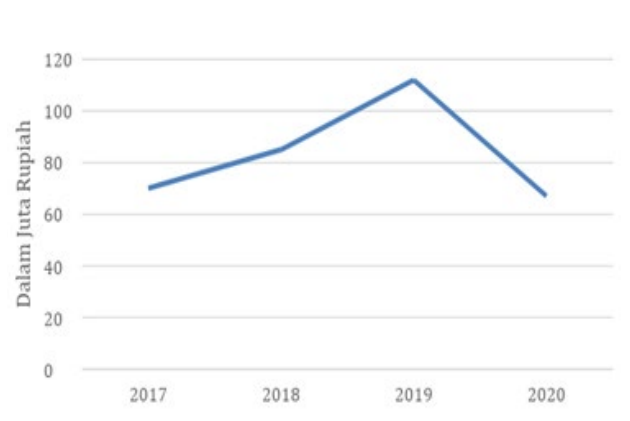
mengabadikan setiap momen dalam hidupnya dalam bentuk foto maupun video (Herlina, 2019). Menurut Frith dan Harcourt (2007) dokumentasi pernikahan adalah sebuah kenangan yang bisa mengingat perasaan saat itu. Foto pernikahan tidak hanya tentang pasangan pengantin, tetapi juga tentang generasi penerus yang diberi hak istimewa menghadiri upacara tersebut. Seiring perubahan waktu, sebagian besar pernikahan menjadi acara terpenting bagi banyak pasangan, mengarah ke lebih banyak acara mewah dan megah, untuk membuat momen penting tersebut menjadi tak terlupakan mengabadikannya lewat dokumentasi foto dan video merupakan sebuah kewajiban bagi para pengantin (Weiss dan Levine, 2017).

Menurut Kasali (2018), teknologi dan platform sudah mengubah pola hubungan interaksi manusia. Adanya hubungan antara tingkat kebutuhan masyarakat dan tingkat status sosial yang semakin tinggi menjadikan dokumentasi (foto & video) sebagai salah satu pusat perhatian yang diyakini dapat berkontribusi secara positif terhadap perekonomian Indonesia, sehingga memiliki peluang untuk tumbuh dan terus berkembang kearah yang lebih baik. Salah satu daerah yang mempunyai potensi pasar yang besar dalam mengadakan pesta pernikahan adalah Jabodetabek, dimana rata-rata vendor dokumentasi pernikahan mematok harga tinggi dengan rata rata kurang lebih sepuluh juta rupiah untuk per eventnya, meskipun ada pula yang dibawah harga tersebut. Sanjaya (2020) mengatakan fenomena ini muncul disaat orang-orang senang mengabadikan momen, dimana mereka merasa puas jika hasil dari momen itu diambil dengan kamera profesional. Tidak sedikit orang-orang rela mengeluarkan uang lebih untuk mengabadikan foto bersama keluarga, teman dan para tamu undangan.

Permasalahan utama dalam bisnis dokumentasi pernikahan adalah banyaknya kompetitor yang menjajakan produk yang sama dengan harga yang relatif murah di segmen menengah sehingga sulit untuk keluar dari zona merah ke zona biru penyebab utama zona merah dalam industri dokumentasi pernikahan adalah adanya pandemi covid-19 yang memaksa banyak karyawan yang diberhentikan dan menambah kompetitor baru yang sejenis dengan tujuan untuk mendapatkan penghasilan. Salah satu penyebab masuknya sebuah industri ke dalam masa penurunan adalah munculnya produk substitusi dengan teknologi superior yaitu teknologi digital yang memberikan kemudahan (Hariyanto, 2017).

Dapat dilihat dalam Gambar 1, pada akhir tahun 2017 hingga tahun 2019 menunjukkan kenaikan profit yang didapat Iphotobride, hal tersebut dikarenakan awal mula pengenalan Iphotobride yang menargetkan konsumen dengan harga dan segmentasi menengah bawah yang relatif murah dan berbeda ketika tahun 2019 yang menargetkan konsumen kelas menengah atas, namun pada saat posisi pendapatan yang memuncak dan penambahan modal yang signifikan, pada tahun 2020 profit yang didapat menurun hampir 50 persen dibandingkan profit tahun sebelumnya, hal tersebut diakibatkan adanya pandemi covid-19 yang terjadi di awal 2020 yang telah membawa dampak sangat besar bagi sendi kehidupan masyarakat di Indonesia. Adanya pandemi covid 19 berakibat pada pemberlakuan PSBB di wilayah Jabodetabek pada pertengahan Maret hingga Mei membuat para calon pengantin menunda pernikahannya.

Hingga saat ini tahun 2021 akhir tercatat bahwa jumlah konsumen yang memakai jasa pernikahan di Iphotobride stagnan dan cenderung menurun hal tersebut dikarenakan adanya trend pernikahan yang berawal dari *korean bright and clean* ke arah *western dark artistik* yang mengharuskan Iphotobride beradaptasi dengan tren tersebut, terlebih lagi tingkat persaingan yang cukup tinggi yang diakibatkan banyaknya vendor dokumentasi pernikahan yang baru muncul dengan mengusung tren yang sedang diminati oleh arus pasar, ditambah menurunnya tingkat rating perusahaan yang masih dibawah pesaingnya. Dibutuhkan suatu strategi alternatif agar Iphotobride mampu untuk bersaing dalam kategori atau keluar dari zona merah dan beralih ke zona biru serta dapat naik ke tingkat kategori vendor dokumentasi kelas menengah atas. Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi inti dari perusahaan dan merumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Berdasarkan kompetensi yang ada tersebut maka tujuan selanjutnya perlu dirumuskan gambaran industri masa depan perusahaan dengan kompetensi dan layanan baru yang akan disediakan kepada konsumen. Dari rumusan industri masa depan dapat disusun strategi untuk mengakuisisi dan mengembangkan kompetensi inti baru. Strategi pengembangan kompetensi inti tersebut dirumuskan dalam bentuk arsitektur strategik.



Gambar 1. Grafik profit Iphotobride

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan arsitektur strategis dengan menganalisis visi dan misi perusahaan, faktor eksternal internal dengan menggunakan pendekatan kompetensi inti, VRIO (internal) serta pendekatan *industry foresight* dan Porter Generic Strategies, sehingga peneliti mampu mendapatkan arah dan tujuan serta posisi atau *scope* perusahaan berada dan mendapatkan rumusan alternatif strategi yang tepat untuk perusahaan.

Penelitian terdahulu merupakan acuan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merumuskan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan untuk berpindah dari red ocean ke blue ocean sehingga menjadi *blue print strategy* yang dapat digunakan untuk saat krisis (pra hingga pasca pandemi). Adapun penelitian terdahulu yang relevan mengenai arsitektur strategik perusahaan menggunakan pendekatan QSPM dan SWOT model juga dilakukan oleh Maulana (2020) mengkaji Perumusan dan Analisis Strategi Pemasaran Viseworks Visual Studio Menggunakan QSPM yang menghasilkan matriks SWOT dan menghasilkan tiga belas alternatif strategi pemasaran. Berdasarkan analisis QSPM terpilih satu strategi terbaik yaitu memperluas pangsa pasar dengan skor *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 5,89. Herlina (2019) menganalisis strategi pemasaran yang dimiliki oleh Nesnumoto Photography melalui media sosial Instagram.

Sasikirana (2020) mengkaji tentang strategi promosi Klasik Photography dalam menghadapi persaingan industri fotografi di Kota Bandung, dan peningkatan kualitas produk dan jasa Klasik Photography untuk dapat bersaing di Kota Bandung. Aknesia *et al.* (2015) dalam penelitian tentang strategi pengembangan bisnis kopi spesial menggunakan analisis VRIO untuk mengidentifikasi kompetensi inti dari PT Sinar Mayang Lestari yaitu teknologi dan reputasi. Penelitian Faturochman (2019) mengidentifikasi kompetensi inti sebuah perusahaan jasa hospitality PT Angkasa Pura Hotel. Saputri dan Mulyaningsih (2015) mengkaji strategi blue ocean dengan kerangka kerja empat langkah untuk menciptakan inovasi nilai pada Kedai Digital di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk membuat Kedai Digital menjadi leader di industri merchandise. Hidayati (2019) mengkaji tentang pengambilan keputusan strategi alternatif prioritas dengan menggunakan QSPM dengan cara melakukan perhitungan skor daya tarik (TAS) terhadap berbagai faktor internal dan eksternal yang terdapat dalam perumusan strategi. Diasa (2018) mengkaji analisis lingkungan bisnis menggunakan IFE & EFE Matriks lalu melakukan perumusan strategi menggunakan SWOT dan melakukan penetapan prioritas strategi menggunakan QSPM untuk memformulasikan strategi bersaing.

Penelitian ini penting untuk dilakukan melihat perkembangan industri dokumentasi pernikahan terus berkembang dengan pesat seiring dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan manusia dalam mendokumentasikan momen penting dalam hidup. Penelitian ini tidak hanya melakukan identifikasi kompetensi inti perusahaan namun juga melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi inti dan penyediaan layanan baru perusahaan di masa yang akan datang, untuk itu perlu merumuskan formulasi strategi yang dipetakan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki (faktor internal) serta respon terhadap ancaman dan peluang (faktor eksternal).

Pendekatan yang tepat terhadap analisis faktor internal dan eksternal sangat diperlukan agar formulasi strategi yang dilakukan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap performa Iphotobride. Five Force Porter dipilih sebagai pendekatan yang digunakan dalam pendekatan analisis eksternal dengan pertimbangan bahwa perubahan pasar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada dalam memberikan dampak lingkungan

yang kompetitif akan berpengaruh besar terhadap peningkatan dan penurunan jasa atau produk dari Iphotobride. VRIO framework digunakan sebagai pendekatan dalam melakukan analisis internal untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Iphotobride. Kemudian dilakukan formulasi strategi berdasarkan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki beserta respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Perumusan perancangan model bisnis baru dilakukan menggunakan metode QSPM sebagai acuan dalam menentukan beberapa alternatif strategi yang dapat diprioritaskan oleh perusahaan untuk dijadikan model pengembangan yang digunakan dengan bantuan blue ocean strategi dengan kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan–kurangi–tingkatkan–ciptakan.

Untuk dapat merumuskan strategi prioritas maka dibutuhkan pendekatan dengan menggunakan QSPM. Penggunaan QSPM, yang dikombinasikan dengan perumusan SWOT yang telah diolah dan dianalisis sebelumnya bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor SWOT secara sistematis dan menyamakan intensitasnya. Selain itu dengan menggunakan QSPM dapat dengan sistematis dan mempunyai nilai tambah dalam pengambilan keputusan. Setelah menentukan strategi prioritas maka arsitektur strategis perusahaan dapat dirumuskan. Penelitian ini dilakukan di kantor Iphotobride, berlokasi di Kebun Raya Residence Green Park Cluster no 40 Kota Bogor. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Metode tersebut merupakan sebuah metode yang menginterpretasikan sesuatu dengan menceritakan atau mendeskripsikan dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual.

Kajian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif. Sumber data primer didapat dari internal dan eksternal perusahaan. Data primer didapatkan melalui wawancara (*indepth interview*) serta diskusi dengan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) kepada pihak internal Iphotobride yang memiliki kewenangan dalam menentukan keputusan bagi perusahaan serta memahami topik penelitian sebanyak empat responden. Adapun sumber eksternal berasal dari konsumen Iphotobride dengan kriteria tertentu berjumlah tujuh responden, Asosiasi Himpunan Pengusaha Dokumentasi Indonesia (HIPDI) serta para vendor yang pernah atau sedang melakukan kerja sama dengan Iphotobride sebanyak lima responden, sehingga berjumlah keseluruhan sebanyak 16 responden.

Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*, dengan responden terpilih, yaitu pihak-pihak yang memiliki kemampuan dan mengetahui proses bisnis dan penyusunan strategi perusahaan. Data primer didapatkan dengan menggunakan bantuan kuesioner responden dengan dimintai tanggapannya melalui kuesioner dan wawancara. Batasan masalah dalam penelitian ini hanya membahas mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan melalui data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Sumber data primer berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Sumber internal dari pemilik perusahaan dan staf. Adapun sumber eksternal berasal dari konsumen dan mitra vendor, mereka dimintai tanggapan dan informasinya melalui kuesioner dan wawancara secara daring. Responden yang akan diwawancarai berjumlah delapan orang konsumen tahun 2019 hingga 2021 dan tiga mitra vendor dan lima staf vendor.

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *face validity* (suatu keputusan apakah instrumen yang ditanyakan mengukur konsep yang diinginkan). Keputusan-keputusan tentang *face validity* juga subyektif dan biasanya meliputi suatu proses di mana para ahli dengan bidang tes konstruksi dan bidang minat menilai instrumen untuk melihat jika dalam pendapat mereka, instrumen mengukur apa yang berarti untuk diukur. *Face validity* merujuk pada pendapat orang tentang kredibilitas tes tersebut. Dalam penyusunan strategi bisnis, penelitian ini menggunakan metode VRIO untuk menganalisis faktor internal serta Five porter forces untuk analisis eksternal setelah itu menentukan IE matrix, SWOT dan QSPM dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data, dengan harapan dapat menjawab ketiga tujuan pertanyaan dalam penulisan ini.

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah

- 1) H_1 : Terdapat beberapa pengaruh lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi performa Iphotobride
- 2) H_2 : Terdapat beberapa strategi yang sesuai dengan faktor lingkungan eksternal dan internal Iphotobride.
- 3) H_3 : Terdapat beberapa prioritas strategi bisnis yang dapat diimplementasikan oleh Iphotobride.

HASIL

Dokumentasi pernikahan merupakan sebuah hal yang wajib ada dalam acara pernikahan dan banyak dicari oleh pasangan yang ingin mengadakan pernikahan. Hampir di setiap acara baik di kampung maupun di kota pasti akan selalu ada tim dokumentasi yang mengabadikan momen dari awal hingga akhir acara. Hal yang paling mendasar dari keinginan setiap pasangan yang akan menikah adalah ingin momen mereka terabadikan dengan baik dan terlihat indah dari masa ke masa dan menjadi hal yang sangat menyenangkan apabila hasil dokumentasi tersebut dapat diunggah ke akun media sosial yang berpotensi untuk dijadikan referensi atau inspirasi bagi setiap pasangan yang ingin melakukan pernikahan. Dengan adanya wadah portofolio di media sosial hingga platform pernikahan serta kantor yang dimiliki Iphotobride memudahkan para calon pelanggan untuk sekedar melihat-lihat maupun bertransaksi secara langsung melalui aplikasi whatsapp. Bagi sebagian calon konsumen yang ingin melihat-lihat maupun bertransaksi secara langsung di kantor Iphotobride biasanya mereka sudah memiliki janji terlebih dahulu. Apabila calon konsumen sudah mempunyai tanggal, diwajibkan untuk booking sebesar 25% dari pilihan paket harga yang tertera. Kemudian admin marketing akan mencatat bookingan tersebut. Apabila tanggal tersebut bentrok dan sudah tidak ada tim produksi lagi maka transaksi biasanya akan mengalami kegagalan.

Pada saat hari acara, biasanya tim produksi akan datang satu jam lebih awal untuk melakukan dokumentasi detail dalam acara seperti pakaian yang akan dikenakan pengantin, dekorasi, hingga persiapan makeup kedua pengantin. Biasanya tim terbagi menjadi dua, satu tim ke calon pengantin pria satu tim lagi ke calon pengantin wanita. Setelah proses dokumentasi persiapan selesai, tim akan mengikuti alur acara yang dipandu oleh panitia acara baik dari wedding organizer maupun dari pranata acara atau *master of ceremony* (MC). Setelah acara pernikahan selesai biasanya akan dilakukan dokumentasi kecantikan, atau biasa disebut *beauty shoot* kedua pengantin, baru kemudian hasil dokumentasi akan diolah oleh tim editor, hal ini merupakan bagian dari proses pasca produksi, biasanya akan memakan waktu satu hingga dua minggu bagi para pengantin mendapatkan hasil dokumentasi berupa foto dan video yang telah di edit. Dua hingga empat minggu kemudian, tim editor akan memberikan draft album kolase kepada pengantin yang nantinya akan direvisi dan dicetak jika sudah dapat persetujuan dari pengantin.

Setelah semua selesai tim admin marketing akan meminta review atau penilaian konsumen dari kinerja tim Iphotobride. Apabila mendapat komplain dari konsumen, strategi yang dilakukan tim manajemen adalah memberikan voucher diskon untuk foto selanjutnya, namun hal tersebut selalu diantisipasi oleh setiap divisi dengan membawa tim cover dan menanyakan ekspektasi dan keinginan dari calon pengantin. Dalam proses evaluasi tim, biasanya sang pemilik Iphotobride memiliki kewenangan untuk memperbaiki dan mengingatkan tim agar selalu sesuai dengan prosedur atau SOP yang berlaku. Apabila terdapat tim atau staf yang pekerjaannya tidak sesuai dengan SOP akan segera di *training* dan diingatkan kembali tentang SOP yang berlaku untuk mencegah kekecewaan pada konsumen. Pengajaran dapat dilakukan di ruang terbuka dan dipraktikkan kembali di dalam lapangan sebagai tim trainee.

Selain bekerja di lapangan, setiap dua kali dalam satu tahun biasanya Iphotobride melakukan aktivitas diluar pekerjaan, seperti rekreasi ke tempat yang tenang, atau sekedar hunting foto dan bersenang-senang. Dalam pasar dokumentasi pernikahan di Jabodetabek, Iphotobride berada di posisi menengah, dengan rentang harga mulai dari 4-10 juta rupiah untuk sekali proyek atau sewa jasa di pernikahan, biasanya karakteristik konsumen hingga calon konsumen Iphotobride rata rata adalah pasangan muda-mudi berusia antara 24–26 tahun, dengan latar belakang pekerjaan adalah pegawai swasta dan pegawai negeri sipil, konsumen dan calon konsumen Iphotobride menghubungi secara langsung melalui media komunikasi daring *whatsApp*. Produk jasa dokumentasi pernikahan yang dimiliki oleh vendor Iphotobride sangat berpeluang tinggi untuk berkembang.

Untuk dapat melihat peluang pasar tersebut, Iphotobride harus mampu melihat dari sisi lain kualitas jasa, yaitu berupa ketersediaan pelayanan dan pesaing kompetitor sejenis. Dalam hasil penelitian yang dilakukan, Iphotobride mampu menghasilkan pelanggan loyal untuk memakai jasa Iphotobride di hari pernikahan dan diluar pernikahan sebesar 37,5 persen atau 3 orang konsumen, sedangkan sisanya sebesar 62.5 persen atau 5 orang konsumen memakai jasa Iphotobride diluar pernikahan hanya di salah satunya saja (pra nikah atau pasca menikah). Alasan konsumen yang hanya memilih jasa Iphotobride diluar pernikahan di

salah satunya saja karena para konsumen Iphotobride memperhitungan dari segi biaya dan juga prioritas pemakaian jasa dan hal tersebut cenderung merupakan keputusan konsumen dalam memilih vendor.

Sumber daya berupa peralatan dan pengetahuan kru menjadi kekuatan utama yang dimiliki iphotobride dalam menghasilkan suatu karya dokumentasi pernikahan. Sehingga, Iphotobride memiliki kompetensi yang tidak dimiliki oleh vendor lain di segmentasi pasar yang sama. Iphotobride juga dilihat dari segi kemampuan pemasarannya, namun hal tersebut dari hasil penelitian masih kurang dikarenakan minimnya biaya untuk proses pemasaran secara digital yang berupa website, hingga biaya periklanan digital. Gambaran pasar dokumentasi pernikahan ini menjadi peluang bagi perusahaan memperoleh pangsa pasar lebih besar dengan cara mendiferensiasikan produk jasanya dari pesaing dengan memaksimalkan strategi penetrasi pasar. Terlebih banyaknya jumlah pernikahan di Jabodetabek seperti pada Tabel 1.

Menurut BPS DKI Jakarta dan Jawa Barat (2020) lebih dari 50 ribu pasangan menikah di tahun 2020. Besarnya potensi pasar pernikahan di Jabodetabek menjadikan banyaknya para perusahaan untuk memenangkan sebuah tender acara pernikahan. Idealnya dalam satu tahun sebuah perusahaan di kategori kelas menengah minimal mampu untuk mendapatkan 100-150 klien per tahun (0,08% - 0,12%). Tentu hal tersebut harus dibarengi dengan strategi yang tepat untuk mencapai kondisi ideal tersebut. Untuk dapat memperluas market share diperlukan sebuah riset yang dapat membandingkan dengan banyaknya market share yang didapat oleh kompetitor lain di kelas dan posisi yang sama yang dilihat dari (banyaknya *followers* di media sosial dan harga yang ditawarkan) berikut perbandingan market share dari para kompetitor Iphotobride dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Jumlah pernikahan di Jabodetabek 2020

Wilayah	Jumlah Pernikahan 2020
DKI Jakarta	50.039
Bogor	42.195
Depok	11.235
Tangerang Kota	15.98
Bekasi	14.774
Total	119.841

Tabel 2. Market share kompetitor 2020

Vendor	Jumlah Event Pernikahan 2020
Mamoto	85 (0,07%)
JR Production	85 (0,07%)
Artmospoto	67 (0,05%)
Jiewa Visual	62 (0,05%)
Symphotoworks	58 (0,05%)
V Shoot Photography	43 (0,04%)
Sayhello Picture	43 (0,04%)
Iphotobride	42 (0,04%)
Coloryphoto	39 (0,03%)
Artsyphoto	34 (0,03%)

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata market share para kompetitor sebesar 0,042% hal tersebut menunjukkan masih dibawah rata-rata jumlah ideal, namun bagi sebagian vendor jumlah tersebut sudah menutupi modal dasar rumah tangga perusahaan. Untuk dapat mencapai angka ideal diperlukannya sebuah strategi yang tepat dan akurat sehingga perusahaan bisa memperluas jangkauan dan memperbanyak jumlah konsumennya seperti memperbesar perusahaan dengan bentuk CV atau PT, memperbanyak jejaring dan berkolaborasi dengan para freelancer dan vendor selain dokumentasi. Khusus untuk pada penelitian ini, Iphotobride harus mampu menjangkau hal tersebut dengan memanfaatkan adanya media sosial yang dapat membantu perusahaan untuk lebih mengedukasi dengan audiens yang lebih luas, melalui fitur *reels* instagram perusahaan dapat mendiferensiasikan produknya dari pesaing dengan menghasilkan produk yang unik akan lebih sukses pada pasar industrinya.

Analisis Faktor Internal

Analisis lingkungan internal Iphotobride menggunakan pendekatan analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*). Identifikasi faktor lingkungan internal dilakukan melalui wawancara dengan lima orang responden yang merupakan internal vendor. Kelima responden tersebut adalah pemasaran, produksi, hingga pembuat keputusan dalam strategi perusahaan. Untuk menentukan faktor strategik internal, analisis VRIO framework dapat digunakan. Analisis VRIO framework menggunakan empat pertanyaan untuk melakukan analisis terhadap kompetensi dari sebuah perusahaan Secara umum sumberdaya suatu organisasi dapat dikelompokkan kedalam *resource* dan *capabilities*. *Resource* dan *capabilities* yang dimiliki oleh Iphotobride dapat dikelompokkan kedalam

empat kelompok yaitu *financial, physical, human*, dan *organizational capital* lalu dianalisis menggunakan matriks VRIO terhadap masing-masing *resource* atau *capabilities* yang menjadi faktor internal kunci.

Kompetensi Inti

Hamel dan Prahalad (1990) berpendapat bahwa kompetensi inti adalah suatu kumpulan yang terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan bersaing suatu bisnis. Iphotobride tidak hanya fokus dalam jangka pendek, tetapi juga peduli akan daya saing suatu perusahaan di jangka panjang. Kemampuan khas dari perusahaan yang harus dimiliki untuk dapat bersaing dan membedakan dari perusahaan sejenis lainnya merupakan kompetensi inti (Hamel dan Prahalad, 1990). Sumberdaya dan kemampuan yang menjadi keunggulan bersaing dan memenuhi semua elemen VRIO adalah sebagai kompetensi inti Iphotobride. terdapat empat kompetensi inti yang dimiliki oleh Iphotobride yaitu nama baik perusahaan, lisensi pemerintah, panduan sop pekerjaan internal dan eksternal, dan online platform. Iphotobride memiliki 4 kompetensi inti berbasis sumberdaya untuk mengakses pasar baru. Pertama nama baik perusahaan sangat penting sebab dapat menciptakan kepercayaan di kalangan calon konsumen dan mitra bisnis. Dengan memiliki nama baik perusahaan dimata calon konsumen dan mitra bisnis, hal ini akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan. Saat ini konsumen Iphotobride berpusat pada area online konsumen (hanya melalui platform online seperti instagram, facebook dan whatsapp) dengan melihat langsung portofolio yang terdapat pada platform tersebut konsumen dapat percaya atau meyakinkan dirinya dan pasangan untuk memakai jasa Iphotobride di hari bahagiannya. Selain itu jaringan pemasaran masih menjangkau untuk daerah jabodetabek di kalangan menengah (baik atas dan bawah). Tetapi di masa depan Iphotobride sangat berpotensi untuk terlibat dalam Indirect market dan offline market. Seperti melakukan pameran, mengikuti expo serta menambah jejaring diluar jabodetabek serta untuk kedepan Iphotobride dapat fokus untuk membangun jalur *e-commerce* dengan berlangganan paket Gold di *platform Bridestory* agar dapat mengefisienkan biaya iklan dan marketing. Saat ini competitor Iphotobride ialah para pesaing di kelas yang sama, namun yang menjadi pembeda adalah Iphotobride mempunyai lisensi yang diakui oleh pemerintah (kemenparekraf RI melalui HIPDI)

tetapi di masa yang akan datang pesaing Iphotobride mungkin saja dapat melakukan hal yang sama.

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3,130. Tabel hasil matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 3. Total skor tersebut menunjukkan pada posisi yang kuat.

Analisis Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal vendor Iphotobride menggunakan pendekatan analisis Porter's Five Forces. Analisis ini terdiri dari tingkat persaingan industri sejenis, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, ancaman pendaatang baru, dan ancaman produk substitusi (Porter, 1998). Identifikasi faktor lingkungan eksternal dilakukan melalui wawancara dengan 11 orang responden yang merupakan para pemangku vendor dan para konsumen yang telah memakai jasa

Iphotobride dengan dipilih secara sengaja. Selanjutnya, responden mengisi kuesioner berupa pilihan serta saran dan kritik untuk vendor Iphotobride yang nantinya menjadi faktor lingkungan eksternal yang merupakan peluang atau ancaman vendor Iphotobride. Lingkungan industri adalah lingkungan persaingan tempat perusahaan berada. Analisis lingkungan industri yang dikaji berdasarkan konsep competitive strategy dengan Analisis Five Forces Porter seperti pada Tabel 4.

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada Iphotobride. Dari Tabel 5 terlihat faktor eksternal yang merupakan peluang terbesar adalah semakin tingginya kebutuhan konsumen menggunakan jasa dokumentasi pernikahan (0,520), diikuti oleh potensi yang tinggi pada consumer goods, hal tersebut (0,450). Urutan selanjutnya adalah tingkat loyalitas pelanggan (0,260) terbukti dengan banyaknya pemesanan yang dilakukan oleh konsumen Iphotobride dari lamaran hingga pernikahan atau memilih paket bundling yang dimana biasanya konsumen yang cenderung merasa puas akan hasil yang didapat dari sebuah jasa vendor dokumentasi pernikahan akan memakai jasa vendor kembali dalam acara yang berbeda, hal tersebut dapat menguntungkan vendor sebagai pemasukan tambahan.

Tabel 3. Matriks IFE Iphotobride

Kekuatan	Rata-rata Rating	Rata-rata Bobot	Skor Total
Mempunyai Lisensi HIPDI	0,130	5,00	0,652
Mempunyai harga yang relatif terjangkau di segmen menengah	0,086	4,00	0,347
Mempunyai beberapa mitra vendor yang terpercaya	0,086	4,00	0,347
Mempunyai peralatan produksi dan pasca produksi yang unggul	0,086	3,50	0,304
Mempunyai portofolio yang bagus di media sosial dan platform pernikahan	0,086	4,00	0,347
Kelemahan			
Tidak mempunyai tim produksi tetap (Single Fighter)	0,130	2,00	0,260
Tidak mempunyai website	0,130	2,00	0,260
Tidak mempunyai tim marketing & admin	0,086	2,50	0,217
Tidak mempunyai database calon customer dan customer	0,086	2,50	0,217
Pengelolaan keuangan yang kurang baik	0,086	2,00	0,173
Total	1,000		3,130

Tabel 4. Analisis Five Force Porter Iphotobride

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Persaingan Industri Sejenis	Segmentasi margin yang ketat	Pesaing melakukan inovasi produk Pesaing aktif dalam pemasaran Banyak pesaing di setiap segmentasi Persaingan memperoleh sumber daya manusia
Ancaman Pendetang Baru	Modal awal Tingkat loyalitas pelanggan Sumber Daya Manusia	Diferensiasi harga Diferensiasi pelayanan dan produk Kebijakan pemerintah
Kekuatan Tawar Supplier	Alternatif pemasok produk inti (peralatan produksi lapangan) Alternatif pemasok produk inti (peralatan pasca produksi lapangan) Harga produk supplier Tingkat persaingan pasar pemasok	Mengurangi mutu barang/jasa yang dibeli Tingkat dominasi pemasok
Kekuatan Tawar Konsumen	Konsumen yang selera tinggi	Cost konsumen rendah Produk yang dibeli merupakan produk standar atau tidak terdiferensiasi Adanya dominasi konsumen
Ancaman Produk Substitusi	Kualitas lebih baik	Harga lebih murah Kemudahan mendapatkan produk pengganti Kualitas yang sama

Tabel 5. Matriks EFE Iphotobride

Peluang	Rata-rata Rating	Rata-rata Bobot	Skor Total
Potensi yang tinggi pada pasar consumer goods	0,130	3,50	0,450
Semakin tinggi kebutuhan konsumen menggunakan jasa dokumentasi pernikahan	0,130	4,00	0,520
Tingkat loyalitas pelanggan	0,086	3,00	0,260
Pinjaman modal/investor	0,086	2,00	0,173
Besarnya pengaruh WOM (<i>Word of Mouth</i>)	0,086	2,00	0,173
Ancaman			
Regulasi Pemerintah terkait covid 19	0,130	1,00	0,130
Produk mudah di tiru (tidak ada barrier bagi pesaing baru untuk masuk)	0,086	2,00	0,173
Peningkatan upah para pegawai	0,086	2,00	0,173
Perubahan teknologi produksi yang sangat cepat	0,086	2,00	0,173
Persaingan memperoleh sumber daya manusia	0,086	2,00	0,173
Total	1,000		2,413

Faktor eksternal yang merupakan ancaman terbesar adalah regulasi pemerintah terkait wabah covid-19, seperti yang kita ketahui wabah covid-19 masih belum berakhir, hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja perusahaan apabila terjadi gelombang wabah covid-19 yang terus menerus terjadi, selama belum hilang, kebijakan pemerintah terkait covid 19 bisa merugikan vendor apabila terjadi kebijakan seperti lockdown dan penerapan protokol kesehatan yang sangat ketat di acara pernikahan tersebut (0,130) dan selanjutnya yang menjadi ancaman adalah pengelolaan uang yang belum serta merta dikelola dengan baik, perubahan teknologi, peningkatan upah para pegawai dan produk yang mudah untuk ditiru oleh kompetitor (0,112) hal tersebut terlihat dari perusahaan yang belum memiliki rencana anggaran yang matang, pemisahan keuntungan perusahaan dengan keuntungan pribadi, sedangkan ancaman selanjutnya adalah khusus untuk tim produksi dalam hal ini merupakan sumber daya manusia yang mempunyai kapabilitas digital seperti mempunyai kemampuan di bidang fotografi dan videografi hal tersebut menjadi ancaman, karena banyak vendor vendor lain yang juga membutuhkan banyak tim produksi dan biasanya vendor vendor tersebut mempekerjakannya secara freelance, hanya sebagian vendor besar yang mempekerjakan para freelance sebagai pekerja *full time*. Total skor evaluasi faktor eksternal adalah 2,413 atau dibawah rata-rata (2,5), hal ini menunjukkan perusahaan belum dapat memanfaatkan peluang dan tidak dapat menghindari ancaman.

Industry Foresight

Tujuan utama *Industry foresight* pada Iphotobride merupakan dasar untuk bisa merangkai arsitektur strategik, yang terdiri dari kompetensi inti dan *strategic intent*. Sehingga pada arsitektur strategik Iphotobride dapat terlihat kompetensi di masa depan sebagai ujung dari arsitektur strategik. *Industry Foresight* dilakukan untuk mencari asumsi kemungkinan terbaik tentang masa depan. Selain itu, *foresight* pada Iphotobride didapat dengan tiga trik (Hamel dan Prahalad, 1994) untuk mencari masa depan Iphotobride (Tabel 6).

Industry Foresight juga dilakukan dengan mencari kesempatan dan peluang yang terbuka di masa depan yang belum terdefiniskan dan belum tersedia di market. Peluang yang mungkin Iphotobride dapat dilaksanakan atau dijalankan untuk bisa dijadikan kompetensi di masa depan adalah membuat paket jasa all in wedding, dengan banyak pilihan vendor lainnya tetapi vendor foto satu satunya adalah Iphotobride yang biasanya hanya ada di paketan Wedding Organizer, *Makeup Artis* dan *Catering*, sebagai alternatif bisa memberikan "gift voucher" untuk para calon konsumen yang menggunakan jasa Iphotobride di hari pernikahannya mendapat hadiah berupa *honeymoon ticket* atau potongan harga untuk acara selanjutnya yaitu acara 4 dan 7 bulanan, *Baby Born Photoshoot*, foto keluarga. Hal tersebut merupakan kompetensi masa depan yang bukan lagi untuk memperjuangkan market share tetapi untuk bisa menemukan opportunity share memperkuat *branding power* Iphotobride dimasa yang akan datang.

Tabel 6. Industry Foresight Iphotobride

Kategori	Future Product
<i>What new type of customer benefit should we seek to provide in future ?</i>	Produk general yang bergeser menjadi produk yang memiliki unique selling position, yaitu merambah pasar after wedding activity (Acara tradisional 4 dan 7 bulanan, <i>New Born</i> , Ulang Tahun dan acara keluarga lainnya dengan gimmick promosi dari pemesanan harga saat <i>Before</i> dan <i>Wedding Day</i> . atau dengan menyediakan package all in wedding di vendor dokumentasi.
<i>What new competencies will we need to build ?</i>	Kompetensi yang sedang di perdalam dan terus di eksplor adalah RnD dan HRD , dengan terus menambah infrastruktur perusahaan berupa <i>office</i> , studio serta peralatan penunjang di lapangan untuk menunjang kompetensi masa depan.
<i>How do we need to reconfigure the customer interface over the next several years ?</i>	Iphotobride harus mampu melihat perilaku konsumen di masyarakat yang akan datang yang kemungkinan akan terus berubah ubah, dan selalu lebih memilih akses internet dan dunia digital untuk melakukan transaksi tanpa meninggalkan transaksi <i>offline</i> seperti expo dan kunjungan langsung calon konsumen. Iphotobride dapat memulai menyiapkan infrastruktur digital dengan membangun website perusahaan dan terdaftar konten premium di <i>platform e-commerce wedding</i> .

Matriks IE

Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE. Nilai rata-rata IFE sebesar 3,130 dan rata-rata EFE sebesar 2,413. Nilai rata-rata IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, di mana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata-rata rating dan rata-rata bobot pada masing-masing faktor. Nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran IV yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah *grow and build strategy*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif berupa pengembangan produk dan penetrasi pasar dapat diterapkan dengan menyusun program marketing. Strategi integratif dengan meningkatkan kendali atas para pemasok dan pesaing sehingga dapat memperoleh laba jangka panjang.

Matriks SWOT

Matrik SWOT menghasilkan beberapa strategi alternatif yang diperoleh dari variabel- variabel internal dan eksternal sesuai dengan posisi perusahaan pada matriks IE yaitu *Grow and build strategy*. Alternatif-alternatif strategi yang didapat diantaranya sebagai berikut:

1. Strategi SO

- Melakukan pendekatan dan menambah kerjasama dengan vendor yang tergabung dalam himpunan asosiasi yang diakui pemerintah dan mempunyai nama besar.
- Membangun jejaring dan melakukan kerjasama dengan influencer yang relevan untuk meningkatkan kepercayaan serta penjualan.
- Mengadakan atau mengikuti pameran wedding fair untuk mendapatkan insight dari berbagai media dan pengunjung

2. Strategi WO

- Membuat pendekatan dengan para investor yang relevan di industri kreatif untuk dapat membangun sumber daya manusia dan sumber daya digital (website dll) dengan baik.
- Melakukan penyesuaian kembali kebijakan dan harga jasa serta output yang didapat agar dapat bersaing dengan kompetitor
- Melakukan dan menencanakan program program hari besar atau tanggal tertentu untuk memberikan promo atau diskon tertentu.

3. Strategi ST

- Melakukan kerjasama dengan vendor dokumentasi lainnya dalam mendapatkan sumber daya manusia
- Melakukan Evaluasi berkala di setiap trimester untuk terus melakukan inovasi produk dan jasa.
- Melakukan pemanfaatan model pemasaran digital untuk pemasaran produk dan/atau layanan bank yang lebih efisien dan efektif melalui media digital yang digemari masyarakat seperti Youtube, Instagram dan Facebook.

4. Strategi WT

- Melakukan evaluasi kebijakan pemenuhan SDM dengan kapabilitas portofolio digital, tidak terbatas pada peralatan, serta menambah jejaring di komunitas terpercaya.
- Melakukan survey dan FGD dengan customer untuk melakukan inovasi produk jasa baik input maupun output yang sesuai kebutuhan dan kebiasaan (customer behavior) dengan memanfaatkan fitur sosial media analisis.
- Melakukan pembukuan secara teratur dan rinci dengan menggunakan aplikasi yang tersedia untuk membantu pengelolaan keuangan agar jalan keluar dan masuk keuangan dapat diperhitungkan dengan akurat dan stabil.

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi yang menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan adalah Diferensiasi produk dan jasa terhadap kompetitor dan kolaborasi antar vendor pernikahan. Tujuan yang akan dicapai pada kedua alternatif strategi ini adalah menjadi pembeda terhadap pasar yang ada sehingga calon konsumen dan mitra yang belum bekerjasama dengan Iphotobride lebih tertarik untuk memakai jasa Iphotobride dan juga efisiensi biaya dan waktu menjadi target utama, dengan adanya one stop solution dengan memasarkan produk dan jasa kita ke vendor lain akan menjadi lebih mudah dan konsumen tidak perlu tambahan waktu dan tenaga untuk mencari vendor yang sesuai secara terpisah. Berikut merupakan tabel perhitungan *Total Attractive Score* dari keempat alternatif strategi yang dibutuhkan oleh Iphotobride dirangkum pada Tabel 7.

Strategi yang akan dievaluasi untuk di implementasi oleh Iphotobride adalah strategi influencer endorsement (kolaborasi dengan influencer), kolaborasi antar vendor pernikahan, diferensiasi produk jasa, suntikan pinjaman modal oleh Investor/Bank. Matrik QSPM untuk alternatif strategi tersebut terdapat pada Tabel 7. Matrik QSPM dijadikan dasar Iphotobride untuk menentukan antara strategi 1A dan 1B yang akan diimplementasikan. Berdasarkan matrik QSPM, strategi 1A memiliki total skor TAS sebesar 2,546. Sedangkan strategi 1B memiliki total skor TAS sebesar 3,823. Hal ini menunjukkan bahwa strategi 1B lebih menarik untuk diimplementasikan oleh Iphotobride saat ini. Oleh karena itu, manajemen disarankan melakukan implementasi strategi 1B, Kolaborasi dengan berbagai vendor pernikahan.

Untuk menentukan antara strategi 2A dan 2B, Iphotobride juga menggunakan matrik QSPM. Berdasarkan matrik QSPM, strategi 2A memiliki total skor TAS sebesar 3,853. sedangkan strategi 2B memiliki total skor TAS sebesar 3,271. Hal ini menunjukkan bahwa strategi 2A lebih menarik untuk diimplementasikan oleh Iphotobride saat ini. Oleh karena itu, manajemen disarankan melakukan implementasi strategi 2B, membuat diferensiasi value produk jasa yang ditawarkan (memberikan keluaran produk yang berbeda dari pesaing yang ada, seperti box album yang kebanyakan memakai suitcase kulit, diganti dengan box kayu ukir yang terdapat flashdisk dari ukir kayu), berbagai macam diferensiasi value jual akan menambah daya tarik dan emosional calon pelanggan

dan pelanggan untuk kembali memakai jasa Iphotobride lagi di kemudian hari, selain itu manfaat diferensiasi produk jasa juga mampu membuat proses pengambilan keputusan konsumen yang dipengaruhi oleh faktor individu, faktor lingkungan dan strategi pemasaran (Gandara, 2021). Selanjutnya setelah alternatif strategi dipilih adalah untuk merumuskan strategi model bisnis baru dengan alat bantu *blue ocean strategy* Hanifah *et al.* (2015) menjelaskan *blue ocean strategy* adalah sebuah effort untuk menciptakan sebuah pangsa pasar tertentu lewat inovasi secara berkelanjutan dengan kunci utamanya yaitu menciptakan sesuatu yang belum diciptakan atau masih jarang dilakukan oleh pesaing. Berikut langkah kerja yang dapat dilakukan oleh Iphotobride dengan metode kerangka kerja empat langkah oleh Kim dan Mauborgne (2006) pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8, terdapat 2 faktor yang harus dikurangkan, yaitu *Advertisement fee* dan harga yang ditawarkan, tujuannya adalah pertama agar iphotobride tidak terlalu merugi ketika memasang iklan di platform media sosial, melihat banyak sekali persaingan perusahaan dokumentasi lainnya yang juga turut serta memasang iklan sehingga *audience* sudah merasa jenuh dengan banyaknya iklan yang muncul di media sosial, oleh karena itu diperlukan suatu strategi dan ilmu khusus untuk mengkaji strategi iklan agar efektif dan efisien. Kedua harga yang ditawarkan sesuai dengan fasilitas yang didapat ini sangat bersaing, maksudnya bukan untuk menurunkan harga serendah-rendahnya, tapi untuk menurunkan sifat kompetitifnya.

Tabel 7. Hasil QSPM Iphotobride

Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
Influencer endorsement (kolaborasi dengan <i>influencer</i>)	2,546	4
Kolaborasi antar vendor pernikahan	3,823	2
Diferensiasi produk dan jasa terhadap kompetitor	3,853	1
Suntikan pinjaman modal oleh Investor/Bank	3,271	3

Tabel 8. Hasil QSPM Iphotobride

<i>Eliminate</i>	<i>Reduce</i>	<i>Raise</i>	<i>Create</i>
	<i>Advertisement fee</i>	Kreativitas dan referensi tren	Inovasi
	Harga yang ditawarkan	Pelayanan konsumen	Website
		Hubungan dengan Freelance	KOL
		Kunjungan bisnis mitra	New product all in package wedding
			New product Package after wedding

Terdapat 4 faktor yang harus ditingkatkan, dan 5 faktor yang harus diciptakan pada masa depan. perumusan strategi menggunakan kerangka kerja empat langkah ini bertujuan untuk menjauhi pesaingnya, sehingga Iphotobride tidak terjebak dalam red ocean lagi. Alternatif ide perencanaan empat langkah ini tentu saja memiliki kelebihan dan kelemahan untuk dijalankan dan penggunaannya harus disesuaikan dengan peluang serta kapasitas manajemen. Menurut (Kurniasanti *et al.* 2014) tipe strategi yang harus dipilih perusahaan sebaiknya mampu menyesuaikan segala aktivitas dari setiap fungsi dalam organisasi. Saat ini, kebutuhan akan konsumen sangat berbeda beda dan bagaimana perusahaan tetap memenuhi kebutuhan para konsumennya. Untuk itu ada beberapa rujukan yang dapat diimplementasikan dari faktor raise dan create di kerangka kerja empat langkah adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen perlu menyusun *business plan* agar kegiatan produksi dapat berjalan dengan tujuan yang terarah. *Business plan* berisi tentang perencanaan ke depan seperti target pasar, keuangan, kegiatan operasional, dan sumber daya manusia.
- b. Menentukan vendor mana saja yang akan dilakukan pendekatan secara intensif.
- c. Belanja modal dan operasional.
- d. Menjaring tenaga kerja atau *freelance* yang kompeten dan berpengalaman tanpa menambah modal produksi terlebih dahulu. Hal yang perlu diperhatikan dalam menjaring tenaga kerja adalah memprioritaskan calon tenaga kerja yang berdomisili di wilayah Iphotobride beroperasi yaitu Bogor
- e. Memperbaharui referensi foto dan video serta mengikuti tren perkembangan pernikahan setiap tahunnya secara *visioner*.
- f. Selalu melakukan silaturahmi dan memberikan *positif feedback* terhadap mitra
- g. Evaluasi kegiatan produksi setiap 3 bulan sekali
- h. Membuat paketan all in wedding package oleh vendor dokumentasi, sesuatu hal yang belum banyak dilakukan oleh vendor dokumentasi.
- i. Membuat strategi promosi berupa gift voucher yang belum pernah atau jarang dilakukan oleh vendor pernikahan manapun seperti (Promo *after wedding* berupa hadiah tiket honeymoon, promo acara 4 dan 7 bulanan, *New Born photoshoot*, *Little Family photoshoot* dan lainnya)

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial diwujudkan sebagai alternatif strategi bersaing pada Iphotobride berdasarkan kondisi yang terjadi saat ini yaitu dalam kondisi kebijakan pandemi Covid-19 dan kebijakan pasca pandemi Covid-19. Strategi ini harus dijalankan dengan sesuai agar mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam perumusan strategi ini menganalisis faktor-faktor mana yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan kedepannya.

Adapun faktor rujukan yang terdapat dari faktor raise dan create di kerangka kerja empat langkah adalah dengan menggunakan tabel THIO pada tabel 20 diatas, agar memudahkan Iphotobride dalam mengimplementasikan faktor rujukan tersebut. Hal tersebut dapat didukung dengan program jangka waktu tertentu (jangka pendek dan jangka panjang) agar strategi yang telah dirumuskan berjalan. Tujuan dari setiap strategi berbeda, seperti strategi jangka pendek untuk dapat memperbanyak sales income yang nantinya dapat dialokasikan untuk belanja modal dan operasional, sedangkan jangka panjang untuk memperkuat *branding* serta *awareness* yang nantinya dapat berdampak pada branding power dimata calon konsumen dan calon mitra baru agar mendapatkan dampak positif yang lebih baik dari segi pemasukan maupun reputasi perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis nilai terhadap faktor internal menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi performa Iphotobride saat ini diantaranya regulasi pemerintah terkait covid-19 (ancaman), semakin tinggi kebutuhan konsumen menggunakan jasa dokumentasi pernikahan (peluang), reputasi baik Iphotobride yang mempunyai lisensi HIPDI (kekuatan), dan Pengelolaan keuangan yang kurang baik (kelemahan). Hasil pemaduan skor IFE dan EFE dalam matriks IE menunjukkan *grow and build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif.

Hasil formulasi alternatif strategi dari matriks SWOT didapatkan 2 alternatif strategi prioritas yaitu memperluas pasar dan jejaring dengan meningkatkan kerjasama dan kemitraan dengan sesama vendor pernikahan, dan membuat diferensiasi produk jasa, untuk memperluas jangkauan konsumen melalui marketing digital dan membangun sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan daya saing dengan meningkatkan kualitas pelayanan. Sebagai pertimbangan *core competences* dan *industry foresight*, maka arsitektur strategik yang mungkin Iphotobride dapat dilaksanakan atau dijalankan untuk bisa dijadikan kompetensi di masa depan adalah membuat paket jasa all in wedding dan memberikan “*gift voucher*” untuk para calon konsumen yang menggunakan jasa Iphotobride di hari pernikahannya.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada Iphotobride adalah mengimplementasikan strategi yang telah dihasilkan dari penelitian ini kemudian dilakukan evaluasi pengaruhnya terhadap performa Iphotobride. Pada penelitian selanjutnya diharapkan mampu untuk menganalisis bagaimana peranan algoritma di internet khususnya di media sosial untuk mengoptimalkan penjualan jasa dokumentasi pernikahan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Aknesia V. 2015. Business development strategy for speciality coffee. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 1(1):12-22. <https://doi.org/10.17358/IJBE.1.1.12>

Barney JB, Clark DN. 2007. *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University.

[BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. *Laju pertumbuhan penduduk Indonesia*. Jakarta: BPS.

[BPS] Badan Pusat Statistik Kota Bogor. 2019. *Jumlah pernikahan di Kota Bogor*. Bogor: BPS.

[BPS] Badan Pusat Statistik Kota Bogor. 2019. *Jumlah pernikahan di Kota Bogor*. Bogor: BPS.

[BPS] Badan Pusat Statistik DKI Jakarta. 2019. *Jumlah pernikahan di DKI Jakarta*. Jakarta: BPS.

Diasa R. 2018. Studi formulasi strategi bersaing jasa pendidikan pada Rara Diasa Fashion Course Lampung tahun 2018 [tesis]. Bandar Lampung: Universitas Lampung.

Faturochman. 2019. Arsitektur strategik perusahaan jasa hospitality (PT Angkasa Pura Hotel). *Jurnal Aplikasi dan Manajemen Bisnis* 5(2):319– 331. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.319>

Gandara G. 2021. Karakteristik pengguna dan aplikasi pada tingkat penggunaan (stickiness) aplikasi video pendek XYZ. *Jurnal Aplikasi dan Manajemen Bisnis* 7(1):75–83 doi: [http:// dx.doi.org/10.17358/jabm.7.1.75](http://dx.doi.org/10.17358/jabm.7.1.75)

Harijanto Y. 2017. Formulasi strategi UD. Foto Gaya dalam masa penurunan. *Jurnal Agora Petra* 5(1).

Hanifah, Setyawati A, Octaviani RD. 2015. The implementation of blue ocean strategy to create a market niche. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik* 2(2):191-198. <https://doi.org/10.25292/j.mtl.v2i2.118>.

Herlina R. 2017. Pemanfaatan instagram sebagai komunikasi pemasaran pada wedding photography Nesnumoto. *Jurnal Pemasaran Ars University* 5(3).

Hidayati IY. 2019. Strategi pengembangan bisnis Klinik-Q medical and dental dengan perspektif. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen* 3(1):1-10. <https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1700>

Kasali R. 2018. *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kurniasanti SA, Sumarwan U, Kurniawan BPY. 2014. Analisis dan model strategi peningkatan daya saing produk edamame beku. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11(3):154-163. doi: doi.org/10.17358/jma.11.3.154-163

Maulana. 2020. Perumusan dan analisis strategi pemasaran viseworks visual studio menggunakan QSPM. *eProceedings of Engineering* 7(1):1987-1995.

Porter ME. 1987. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.

Sanjaya. 2020. Analisis peluang bisnis jasa garis photography dengan business model canvas dan analisis SWOT. *Jurnal FEB Unmul* 17(2):202-207.

Saputri ME, Mulyaningsih HD. 2015. Blue ocean strategy for creating value innovation: a study over kedai digital in Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Administrative and Business Studies* 1(1):14–20. <https://doi.org/10.20474/jabs-1.1.3>.

Sasikirana. 2020. Strategi promosi klasik photography dalam menghadapi persaingan industri fotografi di Kota Bandung. *Jurnal Hubungan Masyarakat Unisba* 6(2):159-164. <https://doi.org/10.29313/>

v6i2.22586

Spruce. 2019. *The Essential Parts of a Wedding*. New York: Dotdash Publisher.

Weiss M, Levine L. 2016. *The Wedding Book: An Expert's Guide to Planning Your Perfect Day – Your Way*. New York: Workman Publishing.