

## ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI DI X TRAVEL DENGAN METODE QSPM

Amanda Nur Cahyawati , Dwi Hadi Sulistyarini, Suluh Elman Swara

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya  
Jln. MT. Haryono No 167 Malang

[an.cahyawati@ub.ac.id](mailto:an.cahyawati@ub.ac.id), [dwhadi@ub.ac.id](mailto:dwhadi@ub.ac.id), [suluh.elmans@ub.ac.id](mailto:suluh.elmans@ub.ac.id)

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan membantu perusahaan dalam mengetahui posisi strategi perusahaan saat ini, dan mengetahui alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil oleh perusahaan serta mengetahui strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan. Obyek penelitian ini di X travel yang bergerak dalam bidang usaha perjalanan ibadah umrah dan haji. Dalam penelitian ini dilakukan observasi dan wawancara dengan pihak travel sehingga didapatkan 17 faktor internal dan 8 faktor eksternal yang berpengaruh terhadap eksistensi operasionalnya travel ini. Untuk melakukan perumusan strategi perusahaan perlu dilakukan 3 tahapan yaitu input stage, matching stage, dan decision stage. Input stage dilakukan dengan menggunakan Internal Factor Evaluation Matriks dan didapatkan nilai sebesar 3.26. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata (2,5). Hal ini menunjukkan perusahaan telah memiliki posisi internal yang sedang dan mampu mengatasi kelemahan perusahaan dengan baik. Untuk External Factor Evaluation didapatkan nilai sebesar 3.025 dan berada di atas rata-rata yang menunjukkan perusahaan telah memberikan respon yang baik terhadap faktor eksternal. Tahap pencocokan menggunakan Matriks SWOT sehingga didapatkan strategi-strategi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman bagi perusahaan. Selain Matriks SWOT, digunakan juga Internal-External Matrix sehingga didapatkan posisi perusahaan terletak pada kuadran I yaitu daerah growth dan dapat disimpulkan alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah product development dan marketdevelopment. Tahap keputusan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan didapatkan sum total attractiveness score untuk product development 5.48 dan untuk marketdevelopment sebesar 5.655 sehingga dapat diputuskan strategi yang tepat untuk perusahaan adalah strategi marketdevelopment dengan cara memperkenalkan jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.*

***Kata kunci: Manajemen Strategi, market development, QSPM.***

### I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis travel di Indonesia saat ini semakin berkembang dan maju dengan cepat. Ibadah Umrah dan Haji yang merupakan suatu ibadah memiliki pahala yang besar dan hanya dilakukan oleh orang yang mampu adalah penyebab berkembangnya bisnis travel umrah dan haji di wilayah Indonesia. Salah satu pengusaha travel yang memiliki nama di bisnis travel umrah dan haji di Malang saat ini adalah X Travel .

Seiring dengan berputarnya waktu, X Travel dihadapkan dengan berbagai permasalahan dalam mengelola perusahaan.

Salah satu permasalahannya yaitu pesaing-pesaing yang melakukan bisnis serupa. Untuk dapat bersaing, maka setiap bagian usaha harus membuat perencanaan yang tepat dan menyeluruh pada semua bidang.

Dengan adanya persaingan ini, maka pihak manajemen X Travel dituntut agar bisa merancang, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi manajemen yang tepat untuk digunakan agar bisa memenangkan persaingan. Oleh karena itu perlu dilakukan manajemen strategi sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan faktor-faktor yang menguntungkan untuk menekan faktor-faktor yang merugikan perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui strategi perusahaan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, mengetahui alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil serta mengetahui strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan di X travel yang berlokasi di Malang, Jawa Timur. Setelah dilakukan identifikasi masalah didapatkan permasalahan berupa strategi apa yang dapat diambil oleh pihak travel untuk mendukung operasional perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut, data yang diperlukan yaitu data-data yang terkait faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Data-data tersebut didapat dari matriks internal eksternal mengetahui posisi perusahaan berdasarkan nilai IFE matriks dan EFE matriks. Tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang dipakai untuk pengambilan keputusan dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. (David, 2004).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan pengamatan dan wawancara kepada pihak travel. Dari hasil pengamatan dan wawancara tersebut didapatkan beberapa indikator yang terbagi dalam: kekuatan internal, kelemahan internal,

hasil wawancara, kuisisioner, observasi dan data-data dari perusahaan setempat.

Untuk pengolahan data terdiri dari 3 tahap yaitu tahap pengumpulan data yang terdiri dari matriks evaluasi faktor internal yang berfungsi sebagai untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting serta matriks evaluasi faktor eksternal yang berfungsi sebagai mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tahap kedua yaitu tahap analisis yang meliputi matriks SWOT untuk mengetahui strategi-strategi yang dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan dan

peluang eksternal dan ancaman eksternal. Selanjutnya dilakukan

pengolahan data yang terdiri dari 3 tahap, yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan.

Pada tahap pertama yaitu tahap pengumpulan data, data diolah menggunakan *internal factor evaluation* (IFE) yang terdiri dari faktor *strengths* atau kekuatan dan *weakness* atau kelemahan serta *external factor evaluation* (EFE) yang terdiri dari *opportunity* atau peluang dan *threat* atau ancaman. Untuk bobot dan *rating* didapat dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan yang bersangkutan (Siagian, 2005).

Tabel 1. *Internal Factor Evaluation Matrix*

Strength (Kekuatan)	Bobot	Rating	Nilai
Layanan ibadah lengkap	0,05	4	0,2
Penerbangan tanpa transit sehingga lebih cepat	0,075	3	0,225
Hotel yang disediakan seselalu dekat masjid maksimal berjarak 300m	0,075	4	0,3
Ustad selalu membimbing ke tempat-tempat ibadah	0,07	4	0,28
Memberikan pelayanan lebih untuk jamaah yang sakit atau sudah tua secara cuma-cuma	0,05	4	0,2
<i>Brandimage</i> yang kuat	0,05	3	0,15
Setiap bis dilengkapi satu <i>guide</i> dan satu ustad	0,05	4	0,2
Pegawai direkrut dan diajari dari nol	0,03	3	0,09
Bisnis didasarkan untuk ibadah dan sedekah	0,02	3	0,06
Sangat mengutamakan kenyamanan jamaah	0,08	4	0,32
Lokasi travel yang berada pada kawasan strategis	0,025	3	0,075
Karyawan yang loyal	0,03	4	0,12
Pengalaman bisnis sudah bertahun-tahun	0,075	4	0,3
Menjamin keberangkatan jamaah tepat waktu	0,08	4	0,32
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
Direktur Utama harus banyak andil di tahun-tahun awal	0,075	2	0,15
Direktur Utama masih menjadi penyalur dengan Duta Besar Arab	0,075	2	0,15
Harga lebih mahal	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,23</b>

Berdasarkan IFE Matriks diperoleh total skor sebesar 3.23 yang menunjukkan

perusahaan sudah mempunyai strategi dalam mengatasi ancaman internal yang ada.

Tabel 2. *Eksternal Factor Evaluation Matrix*

<b>Opportunity (peluang)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
Memiliki banyak jaringan dengan pondok pesantren	0,075	3	0,225
Memiliki banyak jaringan dengan pemerintah kota	0,075	4	0,3
Sedang meningkatnya minat warga Malang untuk melaksanakan ibadah haji maupun umroh	0,05	3	0,15
Tersedianya banyak cabang di Jawa Timur	0,05	3	0,15

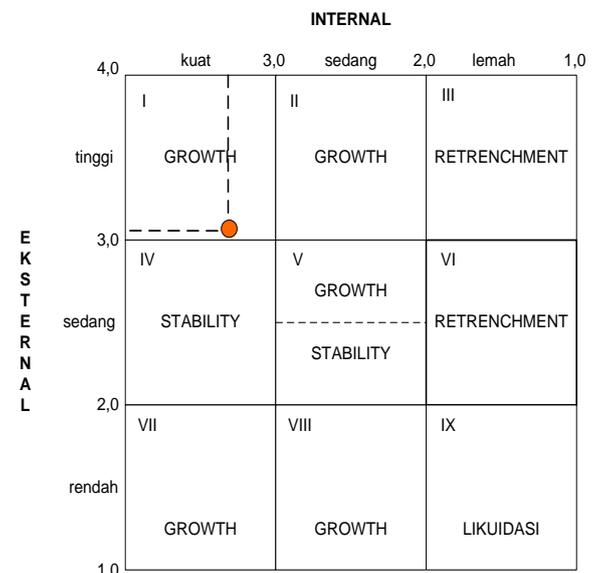
Tabel 2. Eksternal Factor Evaluation Matrix (Lanjutan)

<i>Threat (Ancaman)</i>	Bobot	Rating	Nilai
Sering terjadi perbedaan prinsip dengan agen lain ketika bergabung	0,05	2	0,1
Sulitnya pengeluaran visa saat high season	0,3	3	0,9
Risiko rugi tinggi karena penyediaan tiket saat low season	0,3	3	0,9
Terdapat kerugian karena penyediaan visa saat High season	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,025</b>

Berdasarkan EFE Matrix diperoleh total skor 3.025 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

Tahap selanjutnya adalah tahap analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*oportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi suatu perusahaan (Rangkuti, 2008).

Disamping menggunakan matriks SWOT, pada tahap kedua ini menggunakan matriks IE (Internal-Eksternal). *IE Matrix* merupakan aktivitas yang berkelanjutan setelah dibuatnya *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*. Dalam *IE Matrix* dibagi menjadi tiga region yang memiliki aplikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu: *Grow and Build*, *Hold and Maintain Strategies*, serta *Harvest or Divest*. Berdasarkan IFE dan EFE matrix didapat IFE = 3.23 dan EFE = 3.025



Gambar 1. Matriks IE

Total skor faktor strategi internal sebesar 3.23 termasuk dalam kategori kuat, total skor faktor strategi eksternal sebesar 3.025 tergolong tinggi, sehingga strategi yang dipilih adalah strategi I yaitu perusahaan dalam kondisi *Growth*. Dalam kondisi seperti ini, strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam penerapannya yaitu menggunakan *product development* dan *market development*.

Tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan. Untuk menyeleksi strategi-strategi mana saja yang dapat digunakan untuk selanjutnya diseleksi lagi menggunakan *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, sehingga diperoleh keputusan strategi yang paling layak untuk digunakan oleh perusahaan (Umar, 2002).

Tabel 4. QSPM

<i>Key Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Product Development</i>		<i>Market Development</i>	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Strength ( Kekuatan )</i>					
Layanan ibadah lengkap	0,05	3	0,15	4	0,2
Penerbangan tanpa transit sehingga lebih cepat	0,075	2	0,15	3	0,225
Hotel yang disediakan seselalu dekat masjid maksimal berjarak 300m	0,075	2	0,15	3	0,225
Ustad selalu membimbing ke tempat-tempat ibadah	0,07	3	0,21	4	0,28
Memberikan pelayanan lebih untuk jamaah yang sakit atau sudah tua secara cuma-cuma	0,05	4	0,2	4	0,2
<i>Brandimage</i> yang kuat	0,05	3	0,15	3	0,15
Setiap bis dilengkapi satu guide dan satu ustad	0,05	2	0,1	3	0,15
Pegawai direkrut dan diajari dari nol	0,03	2	0,06	2	0,06
Bisnis didasarkan untuk ibadah dan sedekah	0,02	2	0,04	3	0,06
Sangat mengutamakan kenyamanan jamaah	0,08	4	0,32	4	0,32
Lokasi Strategis	0,025	4	0,1	3	0,075
Karyawan yang loyal	0,03	1	0,03	1	0,03
Pengalaman bisnis sudah bertahun-tahun	0,075	3	0,225	2	0,15
Menjamin keberangkatan jamaah tepat waktu	0,08	2	0,16	4	0,32
<i>Weaknesses</i>					
Direktur Utama harus banyak andil di tahun-tahun awal	0,075	1	0,075	1	0,075
Direktur Utama masih menjadi penyalur dengan Duta Besar Arab	0,075	1	0,075	1	0,075
Harga lebih mahal	0,09	4	0,36	4	0,36
TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE	1		2,555		2,955

Tabel 4. QSPM (lanjutan)

<b>Opportunity (peluang)</b>					
Memiliki banyak jaringan dengan pondok pesantren	0,075	3	0,225	3	0,225
Memiliki banyak jaringan dengan pemerintah kota	0,075	3	0,27	3	0,225
Sedang meningkatnya minat warga Malang untuk melaksanakan ibadah haji maupun umroh	0,05	4	0,8	4	0,2
Tersedianya banyak cabang di Jawa Timur	0,05	4	0,6	3	0,15
<b>Threat (Ancaman)</b>					
Sering terjadi perbedaan prinsip dengan agen lain ketika bergabung	0,05	3	0,27	2	0,1
Sulitnya pengeluaran visa saat high season	0,3	2	0,26	2	0,6
Risiko rugi tinggi karena penyediaan tiket saat low season	0,3	2	0,3	3	0,9
Terdapat kerugian karena penyediaan visa saat High season	0,1	2	0,2	3	0,3
<b>TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE</b>	<b>1</b>		<b>2,925</b>		<b>2,7</b>
<b>SUM TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE</b>		<b>5,48</b>		<b>5,655</b>	

Berdasarkan hasil QSPM di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang paling relevan digunakan atau untuk diimplementasikan di X Travel adalah *market development* yaitu dengan perolehan skor 5.655. Strategi *market development* ini bertujuan untuk memperkenalkan jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru (David, 2004).

#### IV. PENUTUP

Berikut merupakan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian:

1. Berdasarkan analisis dari kondisi perusahaan X Travel dengan metode IFE Matrix diperoleh total rata-rata nilai tertimbang sebesar 3.23 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah diatas rata-rata dalam

keseluruhan kekuatan internalnya, EFE Matrix diperoleh total nilai tertimbang sebesar 3.025 mengindikasikan bahwa X Travel diatas rata-rata dalam upayanya untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman.

2. Berdasarkan analisis posisi perusahaan X Travel dengan metode TOWS Matrix dapat dilihat seperti menambah kelengkapan fasilitas Umrah dan Haji di SO Strategi, Memperkuat Relasi dengan pemerintah dan pondok pesantren di WO Strategi, Melakukan pemesanan kursi pesawat sebelum ada order dari jamaah di ST Strategi, Membedakan harga saat low season dan High season di WT Strategi. IE Matrix strategi yang dipilih adalah strategi I yaitu perusahaan dalam kondisi *Growth*.

3. Dapat menganalisis strategi yang sebaiknya digunakan perusahaan X Travel untuk memenangkan persaingan dengan metode QSPM. Berdasarkan hasil QSPM, dapat disimpulkan bahwa strategi yang paling relevan digunakan atau untuk diimplementasikan adalah *market development* yaitu dengan perolehan skor 5.655. Strategi *market development* ini bertujuan untuk memperkenalkan jasa yang adasekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-konsep*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Indeks.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama