

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN *COMPETITIVE ADVANTAGE*

Endah Utami¹ dan Ali Imron²

Abstrak: Perusahaan Tenun Ikat Lestari Indah adalah perusahaan pembuatan kain dengan alat tenun bukan mesin. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan menghadapi berbagai kendala, diantaranya daya beli masyarakat menurun akibat situasi perekonomian yang tidak menentu serta persaingan harga yang tidak sehat antar pengrajin. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi perusahaan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT, I-E (*Internal-External*), dan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*). Hasil penelitian menunjukkan posisi bisnis perusahaan berada pada posisi pertumbuhan, sehingga strategi yang dirumuskan adalah menghindari kehilangan profit dan penjualan. Dari hasil analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) diketahui strategi yang terpilih untuk strategi jangka pendek adalah menjalin hubungan baik dengan konsumen tetap, strategi jangka pendek-menengah adalah menjalin kerjasama dengan biro-biro perjalanan wisata, strategi jangka menengah adalah menetapkan tingkatan harga sesuai kualitas dan desain, dan strategi jangka panjang adalah memperluas jaringan pemasaran di dalam dan luar negeri.

Kata Kunci : *SWOT, I-E (Internal-External), QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix)*.

PENDAHULUAN

Perusahaan tenun ikat Lestari Indah terletak di Desa Troso Jepara merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan kain dengan alat tenun bukan mesin (ATBM), menghasilkan produk berupa *bed cover*, gorden, kain jok, baju sutera, dan taplak. Pemasarannya meliputi kota-kota besar di Indonesia, seperti Denpasar, Semarang, Pekalongan, Solo, dan Jakarta. Sekalipun di desa Troso terdapat banyak pengrajin kain tenun, namun Perusahaan tenun ikat Lestari Indah mempunyai keunggulan tersendiri dibanding para pesaingnya. Perusahaan mempunyai produk unggulan berupa kain jok untuk kursi dimana kain ini tidak terdapat di perusahaan lain. Selain menjual produk secara langsung, perusahaan juga melayani pesanan. Dalam melayani pesanan, konsumen dapat memilih motif yang ada di perusahaan ataupun mendesain motif sendiri, baik motif utuh maupun baru tahap sketsa untuk kemudian disempurnakan oleh perusahaan menjadi motif utuh.

Sebagai perusahaan tekstil yang menggunakan alat tradisional, perusahaan Tenun Ikat Lestari Indah juga menghadapi berbagai kendala, diantaranya persaingan antar pengrajin kain tenun Troso. Persaingan ini menjadi ancaman serius bagi kelangsungan hidup perusahaan disebabkan tujuan utama pemasaran para pengrajin Troso adalah Bali dan Jakarta. Kemampuan pasar dalam menyerap produk terbatas tergantung seberapa banyak wisatawan yang datang, sehingga perebutan pasar sangat

¹ Jurusan Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta
Jl. Prof. Dr. Soepomo, Janturan, Umbul Harjo, Yogyakarta 55164
E-mail : endahut@yahoo.com

² Jurusan Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta
Jl. Prof. Dr. Soepomo, Janturan, Umbul Harjo, Yogyakarta 55164

ketat dan berimbang pada penjualan perusahaan. Perebutan pasar yang ketat ini diperparah dengan adanya persaingan harga yang tidak sehat antar pengrajin sendiri. Persaingan bukan hanya terjadi antar pengrajin tenun Troso saja, melainkan juga dengan pengrajin tenun dari daerah lain, misalnya Lombok, Bali, dan Batak. Kendala lain yaitu tidak stabilnya kondisi ekonomi dan politik dalam negeri dan juga daya beli masyarakat yang menurun akibat resesi perekonomian dunia. Oleh karena itu perusahaan tenun ikat Lestari Indah dituntut untuk dapat selalu menyesuaikan dirinya agar mampu berkompetisi dengan para pesaing. Persaingan di tingkat lokal, nasional dan regional akan membawa dampak perubahan yang cepat dan sulit diprediksi (*unpredictable*) sehingga berpotensi mengancam eksistensi perusahaan. Perubahan harus diantisipasi agar perusahaan dapat tetap eksis dengan cara mengedepankan *competitive advantage*.

Sebagaimana perusahaan yang masuk kategori UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) pada umumnya, perusahaan belum mempunyai manajemen yang tertata rapi, terutama manajemen pemasaran. Perusahaan belum melakukan inovasi-inovasi di bidang pemasaran dalam upaya memasarkan produknya. Selama ini dalam hal promosi, perusahaan hanya mengandalkan melalui pameran-pameran yang dilakukan pihak-pihak terkait, semisal PRPP Semarang, PRJ Jakarta, dan Bengawan Solo Fair. Hal ini berakibat dalam kurun 4 tahun, yaitu dari tahun 2007 sampai tahun 2011 target penjualan yang sebesar 150.000 meter/tahun atau rata-rata 12.500 meter/bulan tidak tercapai.

Tujuan Penelitian ini adalah 1) Menentukan posisi perusahaan berdasarkan matriks Internal-Eksternal 2) Pembangkitan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT 3) Pemilihan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

LANDASAN TEORI

Beberapa penelitian serupa telah dilakukan diantaranya B. Suyono (2005) dengan judul Perencanaan Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing dengan studi kasus di P.T. Pancamas Elite, Karanglo, Malang serta Abdul Manan (2008) dengan judul Analisis Perencanaan Strategis Terhadap keunggulan Kompetitif Perusahaan dengan studi kasus pada PT. Radio Rama 93,5 FM Yogyakarta

Penelitian yang dilakukan penulis masih seputar perencanaan strategis seperti yang telah dilakukan oleh kedua penelitian sebelumnya hanya dalam penelitian ini dalam perumusan strategi sampai tahap keputusan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sedangkan penelitian sebelumnya hanya sampai tahap *Matching Stage* (Tahap Pencocokan).

Perencanaan Strategis

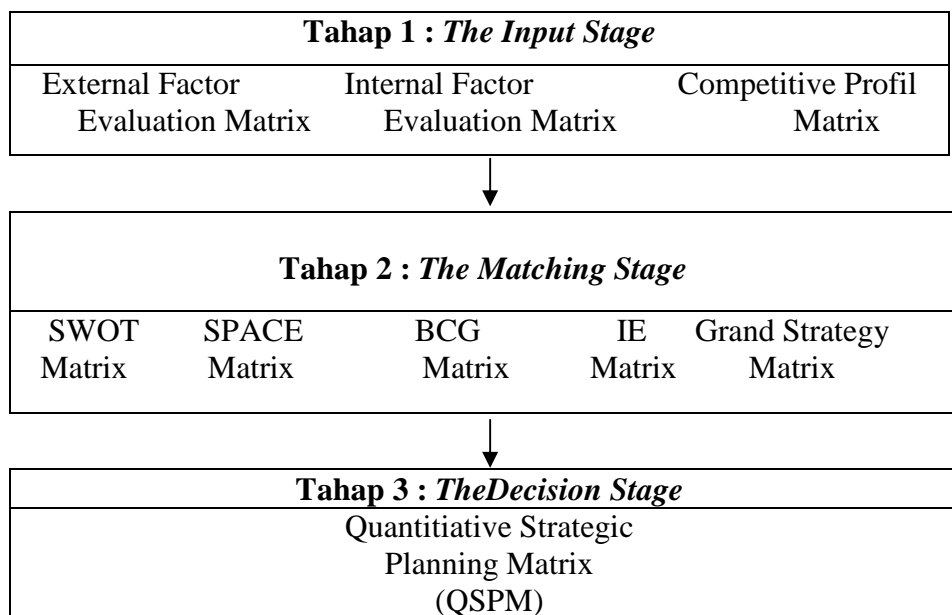
Perencanaan strategi jika dilihat dari waktu yang digunakan umumnya dapat di kelompokkan kedalam tiga tahap perencanaan yaitu (Husein, Umar., 2005) a) Perencanaan Jangka Panjang, rencana ini menjangkau waktu sekitar lebih dari 5 tahun ke depan, bersifat strategis dan umum serta dijabarkan dalam bentuk perencanaan jangka menengah; b) Perencanaan Jangka Menengah, rencana ini menjangkau waktu 3-5 tahun, sifat perencanaan lebih konkret dan sasaran yang akan dicapai jelas. c) Perencanaan Jangka Pendek, rencana ini menjangkau waktu paling lama satu tahun, bersifat konkret, rinci, lebih terukur dan sasaran yang harus lebih jelas.

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba lebih tinggi daripada laba rata-rata. Keunggulan kompetitif memiliki 5 karakteristik, diantaranya kompetensi khusus, menciptakan persaingan tidak sempurna, berkesinambungan, Kesesuaian dengan lingkungan eksternal, Laba yang lebih besar daripada laba rata-rata dalam industri (David, 2006).

Konsep Fred R. David mengelompokkan strategi meliputi strategi generik dan strategi utama. Strategi generik terdapat 4 kelompok strategi (David, 2006), yaitu: a) Strategi Integral Vertikal (*Vertical Integration Strategy*), strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri; b) Strategi Insentif (*Insentive Strategy*), strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada; c) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*), strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda; d) Strategi Bertahan (*Difensive Strategy*), strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian besar, yang pada ujung-ujungnya adalah gulung tikar.

Cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Gambar 1 menggambarkan tentang tahapan dalam penentuan strategi utama.



Gambar 1. Kerangka Kerja Perumusan Strategi
(Diadopsi dari Fred R. David, 2006)

Matriks Faktor Strategi Eksternal

Matriks faktor strategi eksternal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor (peluang dan ancaman) dalam lingkungan eksternal perusahaan sebelum strategi diterapkan.

Tabel 1. Matriks EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
PELUANG : Identifikasi peluang-peluang eksternal			
ANCAMAN : Identifikasi ancaman-ancaman eksternal			
TOTAL			

(Diadopsi dari Freddy Rangkuti, 2006)

Matriks Faktor Strategi Internal

Matriks faktor strategi internal digunakan untuk mengetahui berbagai faktor-faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan) dalam perusahaan sebelum strategi diterapkan. Untuk menganalisis alternatif strategi perusahaan menggunakan analisis SWOT.

Tabel 2. Matriks IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
KEKUATAN : Identifikasi kekuatan-kekuatan internal			
KELEMAHAN Identifikasi kelemahan-kelemahan internal			
TOTAL			

(Diadopsi dari Freddy Rangkuti, 2006)

Tabel 3. Model Strategi Korporat Matrik I-E

Total Faktor Strategi Internal

	Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99	
	4,0	3,0	2,0	1,0
4,0 Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan	
3,0 Sedang	IV Stabilitas	V Pertumbuhan/ stabilitas	VI Penciutan	
2,0 Rendah	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi	
1,0				

(Diadopsi dari Umar (2001, hal 235))

Matriks I-E (Internal-External)

Matriks IE ini merupakan pengembangan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Dengan matrik IE dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relative (*relative attractiveness*) dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh factor keberhasilan kunci Internal-Eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. QSPM menggunakan input dari pembobotan matrik EFAS dan IFAS serta menggunakan pembangkitan alternatif strategi dari teknik SWOT. (David, 2006). Komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari : *Key Factors, Strategic Alternatives, Weights, Attractiveness Score, Total Attractiveness Score.*

METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan tenun ikat Lestari Indah Jepara, yang beralamat di Jl. Bugel Pecangaan KM 1, Desa Troso Jepara. Dengan obyek penelitian semua aspek internal maupun eksternal perusahaan.

Data Yang Dibutuhkan

Data Internal diantaranya, kualitas tenun ikat kain tenun, penetapan harga, *Supplier* bahan baku dan bahan baku pendukung, hubungan jaringan distribusi, promosi. Data Eksternal, diantaranya kebijaksanaan pemerintah daerah terhadap investor asing, dukungan pemerintah terhadap perusahaan, daya beli terhadap produk., kontribusi sektor industri terhadap pendapatan daerah, kondisi perekonomian, Ikatan bisnis perusahaan dengan pihak pemasok dan sumber pemasok bahan baku., tingkat persaingan perusahaan, ketersediaan, ketepatan penyaluran, dan jaminan produk bagi konsumen, dan peluang pasar.

Pengolahan Data

Dalam penelitian ini pengolahan data menggunakan kerangka kerja (*frame work*) dari teori Fred R. David, yaitu data yang diperoleh dari pengumpulan data internal dan eksternal perusahaan dikembangkan dan dimasukkan dalam Matriks EFAS dan IFAS berupa kuesioner rating dan pembobotan, langkah selanjutnya dimasukkan sebagai input dalam penentuan *strategic factor* untuk pembangkitan alternatif strategi dalam matriks SWOT. Dalam memaparkan strategi-strategi perusahaan yang diletakkan dalam tujuan rentang waktu (*time horizon*), serta menentukan nilai *Attractiveness Score* (AS) dari masing-masing alternatif strategi berupa kuesioner *Attractiveness Score* (AS). Setiap nilai *Attractiveness Score* dari masing-masing strategi dicari rata-rata kemudian digunakan sebagai input untuk menghitung *Total Attractiveness Score* dan *Sum Total Attractiveness Score*. Kemudian pembangkitan strategi dalam *time horizon* tersebut digunakan sebagai input bagi penentuan strategi didalam Matriks QSPM.

Hasil Analisis dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini terdiri dari Pemilik Perusahaan, Manajer Produksi dan Manajer Pemasaran. Kuesioner yang diisi oleh responden memuat tentang Faktor Internal dan Faktor Eksternal. Lebih lanjut Responden memberikan penilaian rating serta Bobot pada Faktor Internal maupun Faktor Eksternal.

Paparan Rating dan Bobot Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Dari hasil perhitungan rating dan bobot pada kuesioner didapatkan rata-rata untuk faktor strategi internal dan eksternal, seperti pada tabel 4.

Tabel 4 . Rating dan Bobot Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Kode	FAKTOR STRATEGI INTERNAL	Rating	Bobot
	KEKUATAN		
S1	Lokasi yang strategis berada di tepi jalan besar	2,7	0.13
S2	Memiliki karyawan yang berpengalaman dan terampil	3,7	0.15
S3	Perusahaan memiliki <i>show room</i> sendiri	3	0.12
S4	Produk berkualitas dan harga yang bersaing	3,7	0.13
S5	Mempunyai produk unggulan berupa kain untuk bahan jok	3,3	0.15
S6	Mempunyai banyak jenis produk (<i>bed cover</i> , <i>gorden</i> , kain jok, baju sutera, dan taplak)	3	0.10
S7	Mempunyai seorang ahli pembuat motif	3,3	0.12
S8	Pelopor industri tenun ikat di desa Troso sehingga lebih dulu dikenal	3	0.07
	KELEMAHAN		
W1	Kesulitan dalam permodalan	2,3	0.17
W2	Promosi yang dilakukan terbatas	1,3	0.17
W3	Sistem administrasi yang belum tertata rapi karena masih dilakukan secara manual	1,7	0.12
W4	Belum mempunyai jaringan distribusi yang baik	1,7	0.15
W5	Kesejahteraan karyawan yang belum maksimal, misalnya belum adanya JAMSOSTEK, pelayanan kesehatan dan lain-lain	1,7	0.12
W6	Belum mempunyai sistem penjualan online	2,7	0.08
Kode	FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	Rating	Bobot
	PELUANG		
O1	Adanya dukungan pemerintah terhadap perkembangan tenun ikat Troso	4	0.18
O2	Semakin membaiknya pariwisata di Jepara	2,7	0.17
O3	Bahan baku dan bahan pendukung mudah di peroleh	2,7	0.15
O4	Meningkatnya permintaan kain saat menjelang lebaran	3	0.12
	ANCAMAN		
T1	Persaingan yang ketat antar pengrajin di desa Troso	1,3	0.15
T2	Tumbuhnya persaingan harga yang tidak sehat di kalangan pengrajin	2,3	0.15
T3	Munculnya sentra-sentra tenun ikat di daerah lain	2,7	0.07
T4	Kondisi perekonomian nasional yang tidak stabil	2,7	0.12

Penentuan *Strategic Factors* (SF) Perusahaan Tenun Ikat Lestari Indah

Berikut ini dipaparkan *Strategic Factors* (SF) Perusahaan Tenun Ikat Lestari Indah hasil pengisian kuesioner masing-masing kepala bagian.

Tabel 5. Paparan *Strategic Factors* Perusahaan Tenun Ikat Lestari Indah

<i>Strategic Factors</i> Internal-Eksternal Perusahaan	
Strenght	Memiliki karyawan yang berpengalaman dan terampil
	Mempunyai produk unggulan berupa kain untuk bahan jok
	Produk berkualitas dan harga yang bersaing
Weakness	Kesulitan dalam permodalan
	Belum mempunyai jaringan distribusi yang baik
	Promosi yang dilakukan terbatas
Opportunity	Adanya dukungan pemerintah terhadap perkembangan tenun ikat Troso
	Semakin membaiknya pariwisata di Jepara
	Bahan baku dan bahan pendukung mudah diperoleh
Threats	Tumbuhnya persaingan harga yang tidak sehat di kalangan pengrajin
	Kondisi perekonomian nasional yang tidak stabil
	Persaingan yang ketat antar pengrajin di desa Troso

Setelah didapatkan hasil identifikasi *Strategic Faktors* langkah selanjutnya adalah menghitung skor terbobot dari matriks IFAS dan EFAS, seperti pada tabel 6 dan tabel 7.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Skor Terbobot Matriks IFAS

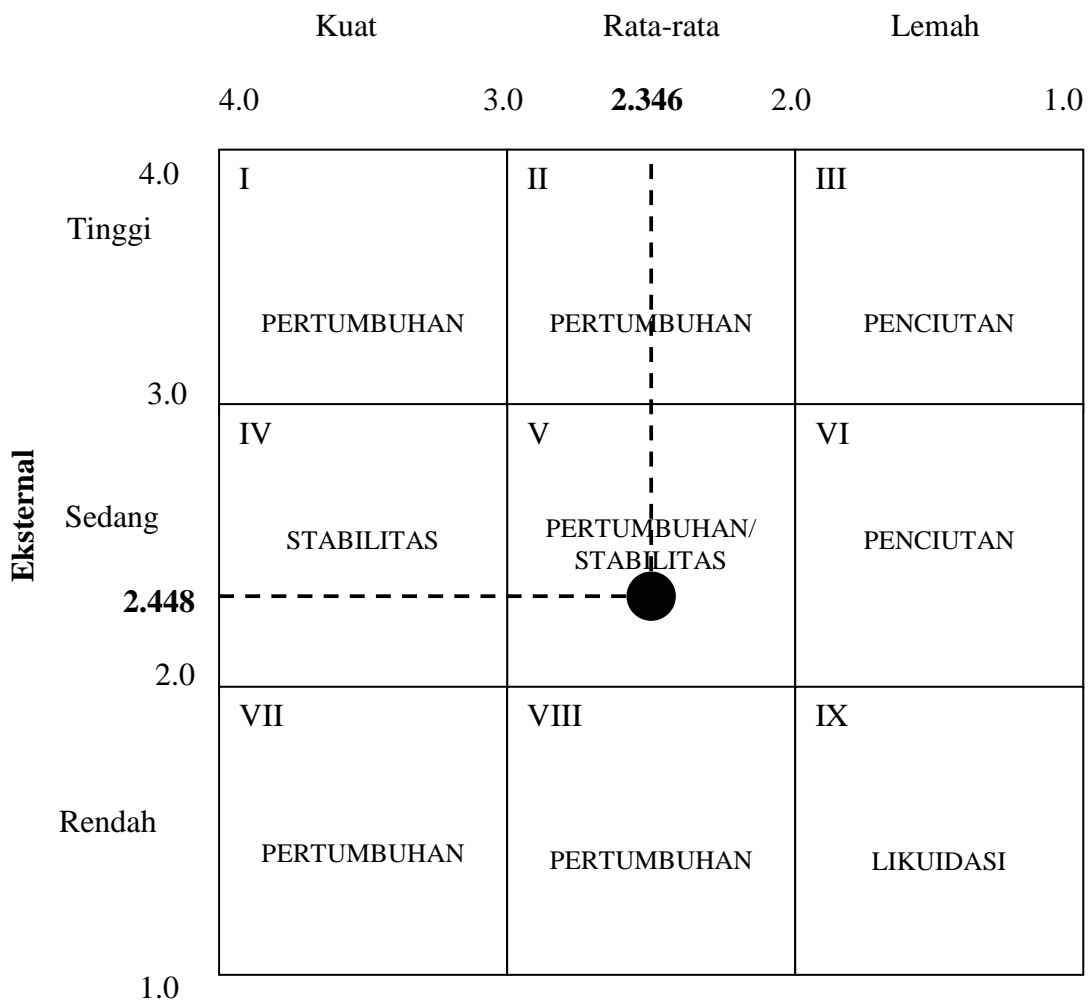
No Kode	Faktor Strategi Internal	Rating	Bobot	Skor Terbobot
	Strenght			
S1	Memiliki karyawan yang berpengalaman dan terampil	3.7	0.15	0.555
S2	Mempunyai produk unggulan berupa kain untuk bahan jok	3.3	0.15	0.495
S3	Produk berkualitas dan harga yang bersaing	3.7	0.13	0.481
	Weakness			
W1	Kesulitan dalam permodalan	2.3	0.17	0.391
W2	Belum mempunyai jaringan distribusi yang baik	1.7	0.15	0.255
W3	Promosi yang dilakukan terbatas	1.3	0.17	0.221
	TOTAL SKOR TERBOBOT			2.398

Paparan Perhitungan *Attractive Score* sebagai Input dalam Penentuan Strategi

Berdasarkan pengolahan data hasil kuesioner *Attractive Score* yang dibagikan kepada para responden, diperoleh nilai *Attractive Score* yang menunjukkan nilai kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Strategi-strategi terpilih tersebut adalah hasil dari pembangkitan strategi dalam matriks SWOT. Setiap nilai *Attractive Score* dari masing-masing strategi dicari rata-rata kemudian digunakan sebagai input untuk menghitung *Total Attractive Score* dan *Sum Total Attractive Score*.

Tabel 7. Hasil Perhitungan Skor Terbobot Matriks EFAS

	Faktor Strategi Eksternal	Rating	Bobot	Skor Terbobot
	Opportunity			
O1	Adanya dukungan pemerintah terhadap perkembangan tenun ikat Troso	4	0.17	0.720
O2	Semakin membaiknya pariwisata di Jepara	2.7	0.17	0.459
O3	Bahan baku dan bahan pendukung mudah diperoleh	2.7	0.15	0.405
	Threats			
T1	Tumbuhnya persaingan harga yang tidak sehat di kalangan pengrajin	2.3	0.15	0.345
T2	Kondisi perekonomian nasional yang tidak stabil	2.7	0.12	0.324
T3	Persaingan yang ketat antar pengrajin di desa Troso	1.3	0.15	0.195
	TOTAL SKOR TERBOBOT			2.448



Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal perusahaan tenun Lestari Indah

Analisa Posisi Perusahaan dalam Matriks Internal-Eksternal (I-E)

Dengan menggunakan skor terbobot *strategic factors* (SF) internal dan eksternal, maka matriks internal-eksternal (I-E) dapat dikerjakan. Sumbu horizontal matriks I-E adalah IFAS dengan *total weighted score* sebesar 2.496 sedangkan sumbu vertikalnya adalah EFAS dengan *total weighted score* sebesar 2.346 (gambar 2).

Total Skor Faktor Strategi Internal

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2 bahwa perusahaan berada pada posisi sel 5 yaitu *growth strategy / stability strategy* dengan konsentrasi melalui integrasi horisontal. Strategi yang cocok dengan posisi ini adalah strategi yang dapat mencegah adanya kehilangan profit dan kehilangan penjualan. Langkah berikutnya adalah strategi yang diperoleh tersebut digunakan sebagai dasar pembangkitan strategi dalam matrix SWOT. Hasil pembangkitan Strategi dalam Matrix SWOT, seperti terlihat pada tabel 8.

Tabel 8. Pembangkitan Alternatif Strategi dalam Matriks SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) 1. Memiliki karyawan yang berpengalaman dan terampil. 2. Produk berkualitas dan harga yang bersaing. 3. Mempunyai produk unggulan berupa kain untuk bahan jok.	WEAKNESSES (W) 1. Promosi yang dilakukan terbatas. 2. Kesulitan dalam permodalan. 3. Belum mempunyai jaringan distribusi yang baik.
OPPORTUNITIES (O) 1. Adanya dukungan pemerintah terhadap perkembangan tenun ikat Troso. 2. Semakin membaiknya pariwisata di Jepara 3. Bahan baku dan bahan pendukung mudah diperoleh.	STRATEGI S-O a. Melakukan inovasi produk secara periodic (S1-O1 & O3) b. Memperluas jaringan pemasaran didalam negeri dan luar negeri (S2 & S3-O2) c. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengikutkan pada acara-acara seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan (S1-O1)	STRATEGI W-O a. Mempererat kerjasama dengan supplier. (W2 – O3) b. Menjalin kerjasama dengan biro-biro perjalanan wisata. (W1 – O2) c. Menjalin kerjasama yang lebih <i>intens</i> dengan pemerintah. (W1,W2,W3 – O1)
TREATHS (T) 1. Persaingan yang ketat antar pengrajin di desa Troso 2. Kondisi perekonomian nasional yang tidak stabil. 3. Tumbuhnya persaingan harga yang tidak sehat di kalangan pengrajin.	STRATEGI S-T a. Membuat tingkatan harga sesuai kualitas dan desain (S1-T3) b. Menetapkan strategi harga agar terjangkau oleh konsumen dari berbagai tingkatan ekonomi. (S2-T2) c. Membuat sistem penjualan berbasis internet. (S2-T1 & T3)	STRATEGI W-T a. Mendaur ulang kain yang tidak terjual menjadi produk yang dapat memberikan profit pada perusahaan. (W2 – T3) b. Membuat system distribusi yang baik. (W3-T3) c. Menjalin hubungan baik dengan konsumen tetap. (W1-T1)

Analisa Penentuan Strategi dengan Matriks QSPM

Berdasarkan pembangkitan alternatif strategi dan analisa posisi perusahaan maka penentuan strategi yang sesuai untuk dilaksanakan oleh perusahaan dipilih-pilih berdasarkan rentang waktu (*time horizon*). Untuk rentang waktu jangka pendek digunakan strategi *weakness-threats* (W-T), jangka pendek-menengah digunakan strategi *weakness-Opportunity* (W-O), jangka menengah digunakan strategi *strenght-threats* (S-T) dan jangka panjang digunakan strategi *strenght-opportunity* (S-O). Berdasarkan matriks QSPM yang dihitung didapatkan hasil dengan nilai *Total Attractive Score* (TAS). Berdasarkan reformulasi strategi yang telah dilakukan dipilih strategi sesuai dengan rentang waktu (*time horizon*) sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 9.

Tabel 8. Formulasi Strategi Terpilih Berdasarkan Matriks QSPM

Tahap	Jangka Waktu	Durasi	Nama Strategi	<i>Total Attractive Score</i> (TAS)
I	Pendek	1 tahun	Menjalin hubungan baik dengan konsumen tetap	10.103
	Pendek-Menengah	2-3 tahun	Menjalin kerjasama dengan biro-biro perjalanan wisata	11.434
II	Menengah	3-5 tahun	Membuat tingkatan harga sesuai kualitas dan desain	11.366
	Panjang	> 5 tahun	Memperluas jaringan pemasaran didalam negeri dan dan luar negeri	11.086

KESIMPULAN

Hasil strategi yang terpilih berdasarkan matriks QSPM adalah sebagai berikut :

- Pada Strategi Jangka Pendek (W-T), strategi yang terpilih adalah Menjalin hubungan baik dengan konsumen tetap dengan *Total Attractive Score* (TAS) sebesar 10.103
- Pada Strategi Jangka Pendek-Menengah (W-O), strategi yang terpilih adalah Menjalin kerjasama dengan biro-biro perjalanan wisata dengan *Total Attractive Score* (TAS) sebesar 11.434
- Pada Strategi Jangka Menengah (S-T), strategi yang terpilih adalah menetapkan Strategi Membuat tingkatan harga sesuai kualitas dan desain dengan *Total Attractive Score* (TAS) sebesar 11.366
- Pada Strategi Jangka Panjang (S-O), strategi yang terpilih adalah Memperluas jaringan pemasaran di dalam negeri dan luar negeri dengan skor 11,086.

Daftar Pustaka

- Suyono, B. 2005. *Perencanaan Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing di P.T. Pancamas Elite Karanglo Malang,*” <http://www.ekofeum.or.id>
- David, Fred R.. 2006. *Strategic Management*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Gazpers, V. 2003. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Manan, Abdul. 2008. *Analisis Perencanaan Strategis Terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umar, Husain. 2005. *Strategic Management in Action*. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.