

ANALISIS *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM) SEBAGAI LANDASAN UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PENGEMBANGAN PADA INDUSTRI PARIWISATA KOTA BATAM

Analysis of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) as a Basis for Determining Development Strategy in Batam Tourism Industry

Ricki Febrian Rozi¹, Dr, Teguh Widodo²

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom

²Dekan Fakultas Ilmu Terapan, Universitas Telkom

¹ricki.febrianrozi@gmail.com, ²tewidodo@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan terkait perkembangan industri pariwisata di Kota Batam, bahwa faktor internal dan eksternal dari pariwisata Kota Batam berpengaruh terhadap perkembangan industri pariwisata Kota Batam. Perumusan strategi dilakukan melalui pendekatan manajemen strategi dengan tiga buah alat bantu, antara lain matriks SWOT, matriks IE dan matriks *grand strategy*.

Metode yang digunakan adalah *mixed method* dengan menggunakan *sequential exploratory design*. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan jumlah narasumber sebanyak 3 orang.

Hasil analisis *input stage* menunjukkan total skor pada matriks IFE sebesar 2,832; matriks EFE sebesar 2,369 dan CPM sebesar 3,743 untuk persaingan terhadap luar negeri dan 2,749 untuk persaingan terhadap dalam negeri. Hasil analisis *matching stage* menunjukkan posisi di kuadran V pada matriks IE dan posisi persaingan di kuadran I dan II pada matriks *grand strategy*. Hasil analisis *decision stage* menunjukkan terdapat dua alternatif strategi untuk pariwisata Kota Batam, yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Strategi terbaik yang terpilih berdasarkan analisis QSPM untuk pariwisata Kota Batam adalah strategi penetrasi pasar dengan total skor 6,903. Pembobotan dan penilaian pada alat bantu menggunakan teknik AHP dengan bantuan perangkat lunak *expert choice* 11.

Kata kunci: Manajemen Strategi, AHP, QSPM, IFE, EFE. *Pairwise Comparison*.

Abstract

This research is motivated by the problems related to the development of tourism industry in Batam City, that internal and external factors from Batam tourism influence to the development of tourism industry of Batam city. Strategy formulation is done through strategic management approach with three tools, such as SWOT matrix, IE matrix and grand strategy matrix.

The method used is mixed method using sequential exploratory design. Sampling is done by purposive sampling method with the number of resource persons as much as 3 people.

The result of input stage analysis shows total score on IFE matrix of 2,832; EFE matrices of 2.369 and CPM of 3.743 and 2.749. The result of matching stage analysis shows the position in quadrant V on IE matrix and the position of competition in quadrant I and II on grand strategy matrix. The result of decision stage analysis shows that there are two alternative strategies for Batam tourism, namely market penetration strategy and product development. The best strategy chosen based on QSPM analysis for Batam tourism is market penetration strategy with total score of 6,903. Weighting and rating on aids using AHP techniques with expert choice software 11.

Keyword: Strategic Management, AHP, QSPM, IFE, EFE. *Pairwise Comparison*.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sektor pariwisata Indonesia berkontribusi untuk kira-kira 4% dari total perekonomian. Pada tahun 2019, Pemerintah Indonesia ingin meningkatkan angka ini dua kali lipat menjadi 8% dari PDB, yang artinya dalam waktu 4 tahun mendatang, jumlah pengunjung perlu ditingkatkan dua kali lipat menjadi kira-kira 20 juta. Dari kontribusi pariwisata Indonesia tersebut, salah satu penyumbang devisa pariwisata Indonesia adalah Provinsi Kepulauan Riau. letak Kota Batam yang strategis berbatasan langsung dengan negara Singapura dan Malaysia yang terdiri dari ± 400 pulau yang sangat mungkin dijadikan sebagai destinasi pariwisata unggulan dengan melihat jumlah kunjungan wisatawan ke Provinsi Kepulauan Riau. Wisatawan asing yang berkunjung ke Provinsi Kepri pada tahun 2015 paling banyak melalui Batam sebagai pintu masuk dengan menyumbang hampir 70 % (1.638.834 orang) diikuti oleh Lagoi (Bintan), Tanjung Balai Karimun dan Tanjung Pinang.

Dengan adanya upaya mengoptimalkan peran dari sektor pariwisata, maka akan meningkatkan sektor-sektor lainnya dikarenakan produk-produk dari sektor lain sangat dibutuhkan untuk menunjang kebutuhan sektor pariwisata. Peranan Pemerintah sangat penting dalam upaya mengoptimalkan peran dari sektor pariwisata terutama pada peraturan-peraturan yang dibuat pemerintah untuk kepentingan perlindungan wisatawan. Oleh karena itu, penerapan semua peraturan pemerintah dan undang - undang yang berlaku mutlak dilaksanakan oleh pemerintah. Selain itu, dengan semakin banyaknya wisatawan asing yang datang ke Kota Batam, maka akan semakin banyak pula transaksi pertukaran mata uang asing (*foreign exchange*) dimana transaksi ini akan menambah devisa negara (*national balance payment*).

Dengan menggunakan analisis SWOT maka dapat ditemukan *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* pada industri pariwisata Kota Batam. Pada analisis strategi pengembangan industri pariwisata Kota Batam ini, terdapat tiga tahap analisis, yaitu tahap 1 - *The Input Stage*, tahap 2 - *The Matching Stage*, dan tahap 3 - *The Decision Stage*. Pada tahap 1 dilakukan perumusan terhadap seluruh informasi dasar mengenai faktor-faktor internal dan eksternal, perumusan ini dapat menggunakan dua teknik formulasi strategi, yaitu Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).

Pada tahap 2 - *The Matching Stage*, dilakukan pencocokan terhadap informasi yang diperoleh pada tahap 1 berupa faktor eksternal dan faktor internal, untuk memperoleh sejumlah *alternative strategy*. Pada tahap ini penulis melakukan analisis menggunakan Matriks SWOT, Matriks IE (Internal-Eksternal) dan Matriks *Grand Strategy*. Pada tahap 3 - *The Decision Stage*, dilakukan penetapan *alternative strategy* yang diprioritaskan, dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.2 Rumusan Masalah

Dikutip dari laporan akuntabilitas kinerja kementerian pariwisata, permasalahan yang menghambat laju perkembangan pariwisata antara lain, yaitu : 1. Kesiapan destinasi pariwisata yang belum merata dari aspek manajemen atraksi (*attractiveness*), amenitas (*amenity*) maupun aksesibilitas (*accessibility*); 2. Strategi Pemasaran yang belum komprehensif dan terpadu; 3. Sinergi antar mata rantai usaha pariwisata yang belum optimal; 4. Koordinasi dan sinkronisasi pembangunan lintas sektor dan regional yang belum efektif.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Faktor lingkungan internal dominan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan, pada Pariwisata Kota Batam ?
2. Faktor lingkungan eksternal dominan apa yang menjadi peluang dan ancaman pada Pariwisata Kota Batam ?
3. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat bagi Pariwisata Kota Batam berdasarkan analisis faktor lingkungan internal dan eksternal Kota Batam ?

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Penilaian Eksternal (*External Assessment*)

Menurut Pearce II dan Robinson (2013:87) lingkungan eksternal adalah "*The factors beyond the control of the firm that influence its choice of direction and action, organizational structure, and internal processes.*" Dengan kata lain, lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali perusahaan yang memengaruhi pemilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memerhatikan lingkungan eksternalnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan audit eksternal.

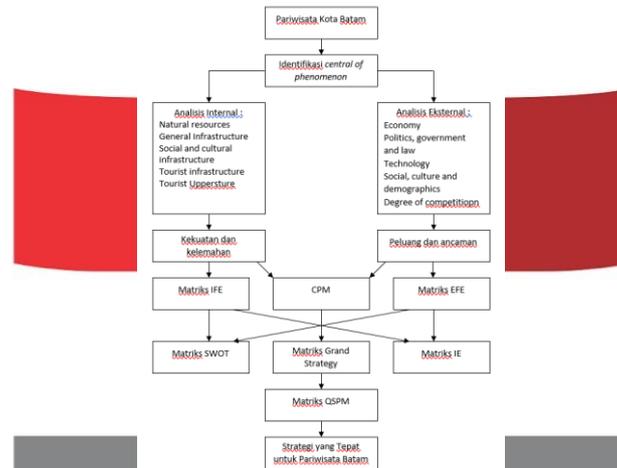
2.2 Penilaian Internal (*Internal Assessment*)

David (2011:125) mengatakan bahwa semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnisnya. Kekuatan internal perusahaan dapat dilihat dari beberapa divisi atau area perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen, sistem informasi manajemen, dan operasi. Terdapat juga sub area seperti layanan pelanggan, garansi, iklan, packaging, dan pricing pada pemasaran.

2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Seyed Masoud Monavari, Nematollah Khorasani, Seyedeh Shahnaz Ghazi Mirsaeed. (2012), dapat ditemukan bahwa Total skor tertimbang dihitung untuk Matriks IFE adalah 3,07, menunjukkan internal di atas rata-rata kekuatan, serta matriks EFE dihitung sama dengan 2,21

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *mixed method*, dengan menggunakan *sequential exploratory design*, yang berarti penelitian ini dilakukan secara berurutan dengan fase pertama mengambil data secara kualitatif dan menganalisis data secara kuantitatif. Narasumber dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pariwisata Kota Batam, Asisten 1 Pemerintahan Kota Batam dan Sekretaris Dinas Perdagangan dan Industri Kota Batam.

3.2 Teknik Analisis Data

Pengambilan data internal dan eksternal dilakukan dengan wawancara, studi literature dan observasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui tiga tahap. Pada tahap 1 (satu)-*input stage*, menggunakan matriks IFE, matriks EFE dan CPM. Pada tahap 2 (dua)-*matching stage*, menggunakan matriks SWOT, matriks IE dan matriks *grand strategy*. Pada tahap 3 (tiga), menggunakan QSPM, sehingga akan dihasilkan strategi terbaik dari beberapa alternatif strategi yang tersedia.

Dalam penelitian ini, penilaian terhadap bobot setiap faktor internal dan eksternal menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), yaitu dengan penilaian prioritas terhadap keseluruhan faktor-faktor yang telah diidentifikasi pada matriks IFE dan EFE. Menurut Eko Darmanto (2014, 77), AHP adalah suatu teori umum tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio, baik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun kontinyu. Penilaian prioritas dua elemen berlaku aksioma resiprokal, sehingga pada akhirnya akan dihasilkan matriks *pairwise comparison*. Pembobotan pada matriks *pairwise comparison* menurut Saaty dalam Doraid Dalalah (2010:568) menggunakan skala 1 sampai dengan 9.

Keberhasilan atas suatu penilaian dengan menggunakan AHP bergantung pada nilai *consistency ratio*. Secara umum, *consistency ratio* harus kurang dari 0,1 atau sama untuk dianggap konsisten. Matriks *pairwise comparison* juga dapat digambarkan sebagai:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & \cdots & w_1/w_n \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ w_n/w_1 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

Dimana A adalah matriks perbandingan, w adalah *eigen vector* dan n adalah dimensi dari matriks.

Lalu Saaty memberi ukuran konsistensi, yang disebut *consistency index* sebagai tingkat konsistensi dengan menggunakan rumus berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Selanjutnya adalah menghitung *consistency ratio* yang berguna untuk melihat apakah suatu penilaian konsisten atau tidak yaitu dengan rumus :

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

RI adalah *Ratio Index*, yang merupakan indeks yang didapat berdasarkan jumlah n, tabel *Ratio Index* dapat dilihat seperti tabel 1 di bawah :

Tabel 1. Tabel RI

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,58

Jika nilai *consistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% / 0,01, maka ketidakkonsistenan itu bisa diterima.

4. Hasil Penelitian

4.1 Hasil Penelitian dan Pengolahan Data

a. Input Stage

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Pembobotan dan penilaian pada matriks IFE dilakukan berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber dan diskusi fokus grup. Adapun hasil pembobotan yang telah diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 11* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Matriks IFE

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<i>Strength (Kekuatan)</i>			
Kekayaan alam	0,081	3	0,243
Letak geografis	0,042	4	0,168
Kualitas jalan	0,031	3	0,093
Ketersediaan air dan listrik	0,105	4	0,420
Bandara dan pelabuhan	0,034	3	0,102
Wisata non-alam	0,134	4	0,536
Penginapan	0,146	4	0,584
Makanan dan minuman	0,093	3	0,279
<i>Weakness (Kelemahan)</i>			
Fasilitas pendukung wisata	0,055	1	0,055
Gelandangan dan pengemis	0,023	2	0,046
Kurangnya Situs sejarah	0,087	1	0,087
Transportasi umum dan online	0,073	1	0,073
Perkembangan aplikasi pariwisata	0,046	1	0,046
Penetrasi aplikasi	0,050	2	0,100
	1		2,832

2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Pembobotan dan penilaian pada matriks EFE dilakukan berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber dan diskusi fokus grup. Adapun hasil pembobotan yang telah diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice* 11 dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matrks EFE

<i>Key External Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Opportunities (Peluang)			
Tumbuhnya minat berwisata di kawasan	0,080	4	0,320
Kontribusi pendapatan pariwisata	0,059	3	0,117
Kebijakan pemkot yang mendukung perkembangan pariwisata	0,060	3	0,180
Promosi oleh pemerintah kota	0,116	4	0,464
Kesamaan kultur dengan negara tetangga	0,034	4	0,136
Status Batam sebagai Kawasan FTZ	0,031	3	0,093
Tingkat kemudahan memasuki industri	0,046	3	0,138
Tren teknologi digital (<i>search, order, transaction</i>)	0,073	4	0,292
Threats (Ancaman)			
Daya saing dengan wisata sejenis	0,119	1	0,119
Pergeseran minat ke arah wisata alam	0,205	1	0,205
Kebijakan BP Batam yang menghambat perkembangan pariwisata	0,130	2	0,260
Dualisme pemerintahan	0,045	1	0,045
	1		2,369

3. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Pembobotan dan penilaian pada CPM dilakukan berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber dan diskusi fokus grup. Pada penelitian ini digunakan dua macam CPM yaitu CPM pada pesaing dalam negeri dan CPM pada pesaing luar negeri. Adapun hasil pembobotan untuk CPM dalam negeri yang telah diperoleh dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice* 11 dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. *Competitive Profile Matrix*

<i>Success Key Factors</i>	<i>Weight</i>	Batam		Bintan		Tanjung Pinang	
		<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Infrastruktur	0,196	4	0,784	2	0,392	3	0,588
Destinasi Pariwisata Unggulan Daerah	0,095	3	0,285	4	0,380	3	0,285
Citra daerah	0,224	4	0,896	3	0,672	3	0,672
Pasar Wisman	0,320	4	1,280	3	0,960	2	0,640
Maritim	0,166	3	0,498	4	0,664	3	0,498
Total	1		3,743		3,068		2,683

Penilaian dan pembobotan untuk CPM luar negeri dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. *Competitive Profile Matrix*

<i>Success Key Factors</i>	<i>Weight</i>	Batam		Singapura		Kuala Lumpur	
		<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Infrastruktur	0,196	2	0,392	4	0,784	3	0,588
Destinasi Pariwisata Unggulan Daerah	0,095	3	0,285	3	0,285	4	0,380
Citra daerah	0,224	2	0,448	4	0,896	3	0,672
Pasar Wisman	0,320	3	0,960	4	1,280	3	0,960
Maritim	0,166	4	0,664	3	0,498	3	0,498
Total	1		2,749		3,743		3,098

b. *Matching Stage*

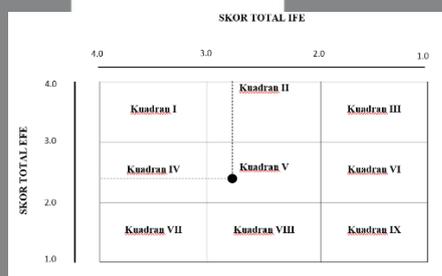
1. Matriks SWOT

Berdasarkan matriks SWOT Pariwisata Kota Batam. Maka dapat dilihat bahwa terdapat :

- Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).
- Pengembangan Pasar (*Market Development*).
- Pengembangan Produk (*Product Development*).
- Integrasi ke Depan (*Forward Integration*).
- Joint Venture*.
- Diversifikasi Berhubungan (*Related Diversification*).

2. Matriks Internal-Eksternal

Dari nilai skor yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun matriks IE. Dengan demikian maka posisi Pariwisata Kota Batam dalam matriks IE dapat dilihat pada gambar 2 berikut.

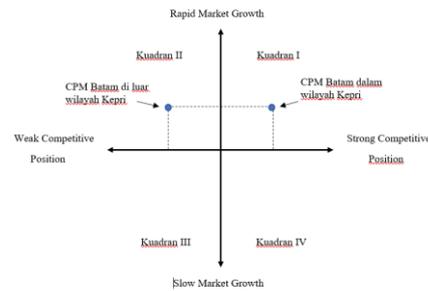


Gambar 2. Matriks IE

Berdasarkan teori matriks IE, menyatakan bahwa strategi yang sesuai untuk posisi kuadran III, V, dan VII adalah *hold and maintain strategy*, adapun *hold and maintain strategy* yang akan diaplikasikan, yaitu strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*product development*).

3. Matriks *grand strategy*

Dapat dilihat dari matriks *grand strategy* pada gambar 3, Pariwisata Kota Batam menempati kuadran I untuk tingkat kompetisi yang tinggi dan kuadran II untuk tingkat kompetisi yang rendah.



Gambar 3. Matriks *Grand Strategy*

Strategi yang sesuai untuk Pariwisata kota Batam yang menempati posisi pada kuadran I adalah strategi agresif dan pada kudran II adalah strategi intensif. Strategi yang agresif dan intensif yang dapat dipakai meliputi :

1. Pengembangan produk (*product development*), agresif dan intensif.
2. Pengembangan pasar (*market development*), agresif dan intensif.
3. Penetrasi pasar (*market penetration*), agresif dan intensif.
4. Integrasi ke belakang (*backward integration*), agresif.
5. Integrasi ke depan (*forward integration*), agresif.
6. Integrasi horizontal (*horizontal integration*), agresif dan intensif.
7. Diversifikasi berhubungan (*related diversification*), agresif.
8. Divestasi (*divestiture*), intensif.
9. Likuidasi (*liquidation*), intensif.

Dari hasil perbandingan alternatif strategi, maka dapat diperoleh dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh tiga alat bantu manajemen strategi yaitu matriks SWOT, matriks IE, dan matriks *grand strategy*, adapun alternatif strategi tersebut antara lain :

- Penetrasi pasar (*market penetration*).
- Pengembangan produk (*product development*).

c. Matching Stage

1. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Tabel 6 merupakan hasil penilaian QSPM yang melibatkan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk, penilaian ini disusun dengan melakukan diskusi fokus grup dengan salah satu kepala dinas pemerintah kota Batam, yaitu kepala dinas pariwisata Kota Batam.

Tabel 6. QSPM

QSPM	Market Penetration			Product Development	
	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
Internal Factors					
Kekuatan (Strength)					
Kekayaan alam	0,081	4	0,324	3	0,243
Letak geografis	0,042	4	0,168	3	0,126
Kualitas jalan	0,031	3	0,093	4	0,124
Ketersediaan air dan listrik	0,105	4	0,420	3	0,315
Bandara dan pelabuhan	0,034	4	0,136	3	0,102
Wisata non-alam	0,134	4	0,536	3	0,402
Penginapan	0,146	3	0,438	4	0,584
Makanan dan minuman	0,093	4	0,372	3	0,279
Kelemahan (Weakness)					

Fasilitas pendukung pariwisata	0,055	3	0,165	4	0,220
Gelandangan dan pengemis	0,023	1	0,023	2	0,046
Kurangnya situs sejarah	0,087	3	0,261	2	0,174
Transportasi umum dan online	0,073	3	0,219	4	0,292
Perkembangan aplikasi pariwisata	0,046	3	0,138	4	0,184
Penetrasi aplikasi	0,050	3	0,150	4	0,200
Total	1		3,443		3,291

QSPM	Market Penetration			Product Development	
	Weight	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
<i>External Factors</i>					
<i>Peluang (Opportunities)</i>					
Tumbuhnya minat berwisata di kawasan Great Batam	0,080	4	0,320	3	0,240
Kontribusi pendapatan pariwisata	0,059	4	0,236	3	0,177
Kebijakan pemkot yang mendukung perkembangan pariwisata	0,060	3	0,180	4	0,240
Promosi oleh pemerintah kota	0,116	4	0,464	2	0,232
Kesamaan kultur dengan negara tetangga	0,034	4	0,136	3	0,102
Status Batam sebagai kawasan FTZ	0,031	3	0,093	4	0,124
Tingkat kemudahan memasuki industri	0,046	3	0,138	4	0,184
Tren Teknologi Digital	0,073	4	0,292	3	0,219
<i>Ancaman (Threat)</i>					
Daya saing dengan wisata sejenis	0,119	4	0,476	2	0,238
Pergeseran minat ke arah wisata alam	0,205	4	0,820	2	0,410
Kebijakan BP Batam yang menghambat perkembangan pariwisata	0,130	2	0,260	3	0,390
Dualisme pemerintahan	0,045	1	0,045	2	0,090
Total	1		3,460		2,646
Total Keseluruhan	2		6,903		5,937

Berdasarkan hasil QSPM pada tabel 6 dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi pariwisata Kota Batam saat ini adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*). Alternatif strategi penetrasi pasar mendapatkan skor 6,903, lebih tinggi dibanding strategi pengembangan produk dengan skor 5,937.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap strategi pengembangan pariwisata Kota Batam, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), total skor yang diperoleh Pariwisata Kota Batam adalah sebesar 2,832. Berdasarkan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), total skor yang diperoleh Pariwisata Kota Batam adalah sebesar 2,369.
2. CPM yang telah diperoleh menyatakan bahwa Pariwisata Kota Batam memiliki tingkat kompetensi persaingan yang kuat apabila dibandingkan dengan pesaingnya di wilayah provinsi Kepulauan Riau, yaitu Bintan dan Tanjung Pinang. Namun apabila dibandingkan dengan pesaing yang berada di luar wilayah

provinsi Kepulauan Riau, yaitu Singapura dan Kuala Lumpur, menyatakan bahwa Pariwisata Kota Batam memiliki tingkat kompetensi persaingan yang lemah.

3. Berdasarkan perumusan strategi yang telah dilakukan menggunakan tiga alat bantu (matriks SWOT, matriks IE, matriks *grand strategy*), maka alternatif strategi yang sesuai untuk Pariwisata Kota Batam adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*product development*).
4. Berdasarkan hasil penilaian QSPM, dapat ditemukan bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi pariwisata Kota Batam saat ini adalah penetrasi pasar (*market penetration*).

Daftar Pustaka :

- [1] Dalalah, Doraid., Al-Oqla, Faris., dan Hayajneh, Mohammed. (2010). Application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) in Multi-Criteria Analysis of the Selection of Cranes. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. 4(5), 567-578.
- [2] Darmanto, Eko. (2014). Penerapan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. *Jurnal SIMETRIS*. 5(1), 75-82.
- [3] David, Fred R. (2011). *Strategic Management : Concept and Cases*. (13th ed). Prentice Hall London.
- [4] Pearce, John A., dan Robinson, Richard B. (1989). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control*. (1st ed). New York : McGraw-Hill Book.

