

# STRATEGI BERSAING DENGAN *ONLINE TRAVEL AGENT* (OTA) MENGGUNAKAN PENDEKATAN SWOT ANALYSIS PADA PT MITRA GLOBAL *HOLIDAY* BALI, UNIT USAHA MG BEDBANK

Putu Karida Harsanti<sup>1)\*</sup>, Nyoman Indah Kusuma Dewi<sup>2)</sup>, Ni Wayan Sukartini<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung-Bali – 80364, Telp. 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128

\*email: ridaharsanty@gmail.com

**Abstrak.** Saat ini, ada banyak *Online Travel Agent* (OTA) yang beroperasi menjadi biro perjalanan konvensional (*offline travel agent*). Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar *travel agent*. Penelitian ini membahas strategi bersaing antara konvensional *travel agent* dan OTA dengan menggunakan pendekatan SWOT. Penelitian ini dilakukan di MG Bedbank yang merupakan unit usaha PT Mitra Global Holiday Bali yang merupakan *travel agent* konvensional. Objek dalam penelitian ini adalah strategi bersaing yang sebaiknya diambil oleh MG Bedbank dalam bersaing dengan OTA. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*). Hasil penelitian dengan menggunakan analisis SWOT memperoleh hasil analisis faktor internal (IFAS-*Internal Factor Analysis*) adalah 3,00 dan untuk analisis faktor eksternal (EFAS-*External Factor Analysis*) adalah 3,49. Strategi alternatif yang dapat digunakan berdasarkan analisis SWOT adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu: (1) memperluas pangsa pasar; (2) mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan; dan (3) mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada mitra bisnis.

Kata-kata kunci: manajemen strategi, strategi kompetitif, analisis SWOT, *online travel agent*

**Abstract.** Nowadays, there are many *Online Travel Agents* (OTA) becoming competitors for the conventional travel agency (*offline travel agent*). This raises the issue of competition amongs them. This study discusses the strategy of konventional travel agent to compete with OTA using SWOT approaches. This research was conducted in MG Bedbank which is a business unit of PT Mitra Global Holiday Bali as a conventional travel agent. The object in this research is MG Bedbank's competitive strategy in competing with OTA. Technique of collecting data that were used in this research are interview, direct observation, and questionnaire. The data were analyzed using SWOT analysis. SWOT analysis consists of strengths, weaknesses, opportunities and threats shows the result of internal factor analysis (IFAS) was obtained 3.00, and for the external factor analysis (EFAS) was obtained 3.49. The alternative strategy that can be used based on SWOT analysis is the SO (*Strengths-Opportunities*) strategy which are: (1) expanding market share; (2) develoving and improving the products or services owned by the company; and (3) maintaining and improving services to business partners.

**Keywords:** strategic management, competitive strategy, SWOT analysis, *online travel agent*

## PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang menjanjikan untuk digeluti dan dapat dijadikan sebagai peluang bisnis. Hal ini dikarenakan pariwisata dapat menjadi penggerak perekonomian negara. Indonesia yang merupakan negara kepulauan memiliki ciri khas yang berbeda di tiap-tiap daerahnya. Inilah yang menjadi daya tarik Indonesia di mata wisatawan. Bali adalah salah satu pulau di Indonesia yang terkenal sebagai daerah tujuan wisata. Tidak hanya terkenal di dalam negeri, Bali juga sangat terkenal di mancanegara. Hal ini dikarenakan pulau yang mendapatkan julukan Pulau Dewata ini memiliki banyak objek wisata yang tidak hanya mampu menarik minat masyarakat lokal Indonesia, tetapi juga mampu membuat para wisatawan asing untuk datang mengunjungi Pulau Bali.

Industri pariwisata di Bali memiliki keunikan tersendiri dikarenakan adanya 3 komponen penting yang dianggap sebagai penunjang dalam sektor pariwisata di Bali. Ketiga komponen itu

antara lain masyarakat (*people*), alam (*nature*), dan budaya (*culture*). Masyarakat di Bali yang sebagian besar menganut agama Hindu ini terkenal akan keramahan masyarakatnya (*people*) terhadap wisatawan. Hal ini membuat masyarakat dapat dengan mudah bersahabat dengan wisatawan dari negara lain. Selain karena keramahan masyarakatnya, Bali juga terkenal dengan keindahan alamnya (*nature*) yang telah mendunia. Ini dibuktikan dengan berbagai pantai yang ada di Bali yang menawarkan keindahan yang dapat dimanfaatkan untuk menikmati *sunrise* ataupun *sunset*. Salah satu pantai di Bali yang telah mendunia adalah pantai Kuta. Tidak hanya pantai, Bali juga menawarkan sawah terasering yang indah di Jatiluwih. Hal yang tidak boleh dilupakan juga adalah kebudayaan (*culture*) Bali yang sangat erat dengan tarian adat, upacara-upacara keagamaan, dan karya seni yang masih lestari hingga saat ini.

Karena 3 komponen tersebut, tidak mengherankan jika Pulau Bali dinobatkan sebagai pulau dengan tujuan wisata terbaik se-Asia versi TripAdvisor (Newsantara.com, 2017). Tidak hanya itu, di tahun 2017 ini Bali juga meraih penghargaan sebagai destinasi terbaik bagi wisatawan mancanegara (wisman) Amerika versi situs US News (Citraindonesia.com, 2017). Hal ini dapat dijadikan pemacu untuk dapat meningkatkan kualitas wisata di Bali. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara yang datang ke Bali setiap tahunnya mengalami perubahan, terlihat jumlah wisatawan mancanegara paling banyak datang ke Bali adalah pada tahun 2014 yang berjumlah 3.766.638 orang. Sedangkan kunjungan wisatawan mancanegara yang paling sedikit datang ke Bali adalah pada tahun 2010 yang berjumlah 2.385.122 orang. Melihat hasil dari tabel tersebut, hal ini dapat menjadi peluang bisnis yang baik untuk usaha dalam bidang pariwisata.

**Tabel 1 Jumlah Wisatawan Mancanegara Yang Datang Ke Bali Dari Tahun 2010-2014**

Bulan	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Januari	179.273	209.093	253.286	232.935	279.257
Februari	191.926	207.195	225.993	241.868	275.795
Maret	192.579	207.907	230.957	252.210	276.573
April	184.907	224.704	225.488	242.369	280.096
Mei	203.388	209.058	220.700	247.972	286.033
Juni	228.045	245.652	244.080	275.667	330.396
Juli	254.907	283.524	271.512	297.878	361.066
Agustus	243.154	258.377	254.079	309.219	336.763
September	240.947	258.440	257.363	305.629	354.762
Oktober	229.904	247.565	255.021	266.562	341.651
November	199.861	221.603	242.781	307.276	296.876
Desember	227.251	253.591	268.072	299.013	347.370
<b>Jumlah</b>	<b>2.385.122</b>	<b>2.576.142</b>	<b>2.826.709</b>	<b>3.278.598</b>	<b>3.766.638</b>

**Sumber :** Badan Pusat Statistik Provinsi Bali tahun 2017

Perkembangan industri pariwisata di Bali tidak dapat dipisahkan dari beberapa sektor, di antaranya seperti usaha perhotelan, akomodasi, dan biro perjalanan wisata atau *travel agent*. Ketiga sektor ini saling bersinergi untuk bisa menarik wisatawan. Maraknya pertumbuhan usaha saat ini ternyata berhasil menciptakan persaingan yang semakin ketat. Munculnya persaingan ini tidak dapat dihindari. Keadaan ini tentu saja memaksa para pengusaha untuk menggunakan berbagai cara dalam strategi bisnis mereka. Banyak cara yang mereka lakukan agar usahanya tidak kalah bersaing dengan peluang usaha lainnya, sehingga bisa bertahan bahkan berkembang ditengah persaingan pasar yang semakin ramai.

Strategi bersaing yang tepat merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Apabila konsep strategi tidak jelas, keputusan yang diambil akan bersifat subjektif dan berdasar pada intuisi dan mengabaikan keputusan orang lain (Assauri, 2016). Oleh karena itu, setiap bisnis dituntut untuk menentukan strategi-strategi yang tepat, aktif, dan rasional untuk mencapai tujuan perusahaan, mengimplementasikan misinya dan unggul dalam menghadapi persaingan kompetitif dibandingkan dengan strategi-strategi pesaingnya. Menurut Hariadi (2005)

strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan dalam tekanan persaingan. Khusus untuk biro perjalanan wisata atau *travel agent*, terdapat suatu perkumpulan yang mewadahi pengusaha atau pelaku usaha di bidang jasa perjalanan di Indonesia. Wadah tersebut adalah *Association of Indonesian Tour and Travel Agencies* atau disingkat dengan ASITA. Berdasarkan data ASITA provinsi Bali, hingga Maret 2017, keanggotaannya telah berjumlah 402 anggota (Asita Bali, 2017).

Banyaknya biro perjalanan wisata atau *travel agent* yang ada di Bali ini memunculkan permasalahan dalam hal persaingan. Dewasa ini persaingan muncul semakin ketat. Setiap perusahaan biro perjalanan wisata berusaha menghadapi persaingan yang ada guna mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memahami lingkungan persaingan yang memunculkan pesaing bagi perusahaan itu sendiri. Hal ini berguna agar perusahaan dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memperoleh pelanggan yang sebanyak-banyaknya.

Persaingan menjadi semakin kompleks dengan keberadaan teknologi internet. Perkembangan internet yang semakin canggih ini memunculkan dampak yang kurang baik bagi biro perjalanan wisata. Hal ini terjadi karena informasi-informasi pariwisata yang sebelumnya dapat wisatawan peroleh dari biro perjalanan wisata kini dapat dengan mudah diperoleh melalui internet, sehingga wisatawan dapat dengan mudahnya mengatur rencana perjalanan yang mereka inginkan. Apalagi saat ini internet tidak harus diakses melalui komputer saja, melainkan dapat dengan mudah di akses melalui *smartphone* atau telepon pintar sehingga dapat mempermudah penyampain informasi. Kondisi seperti inilah yang membuat perusahaan harus menyiapkan rancangan strategi guna menjalani persaingan.

Saat ini wisatawan cenderung lebih memilih menggunakan akses teknologi internet. Hal inilah yang mendorong munculnya *Online Travel Agent* (OTA). OTA hadir dengan menjual produk dan paket wisata yang memanfaatkan teknologi internet. Saat ini ada beberapa OTA yang tengah populer di Bali, seperti: Agoda, Booking.com, dan Expedia. Ketiga OTA ini dapat memberikan informasi kepada konsumennya dengan cepat dan mudah dengan memanfaatkan teknologi internet. Baik Agoda, Booking.com, dan Expedia hadir menjadi ancaman bagi biro perjalanan wisata konvensional atau yang sebelumnya dikenal sebagai *offline travel agent*. *Offline travel agent* ini tidak seperti OTA yang memfokuskan penjualannya melalui internet. Adanya persaingan tersebut, ditambah perkembangan teknologi internet membuat *offline travel agent* mau tidak mau harus mengikuti perkembangan tersebut dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi internet.

Menurut Rangkuti (2005) analisis SWOT digunakan untuk melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

PT Mitra Global *Holiday* atau MG *Holiday* merupakan salah satu perusahaan biro perjalanan wisata yang bergerak di bidang jasa dengan menggunakan sistem *wholesaler*. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2000. Pada daerah Bali, MG *Holiday* sendiri memiliki 2 unit usaha, yakni MG *Destination* dan MG *Bedbank*. MG *Bedbank* sendiri merupakan salah satu unit usaha dari MG *Holiday* yang bergerak dalam bidang penjualan kamar hotel dan *breakfast* dengan sistem *wholesaler* berbasis *Business to Business* (B2B) dengan segmentasi pasar domestik. Namun saat ini, MG *Bedbank* ingin memperluas segmentasi pasarnya tidak hanya untuk pasar domestik saja, melainkan ingin merambah segmen pasar Asia, *Europe*, *All Market*, *Middle East*, dan China. MG *Bedbank* bekerjasama dengan hotel dan juga *sub agent* dalam menjalankan usahanya.

**Tabel 2 Total Penjualan Kamar Hotel Mg *Holiday* Untuk Daerah Bali Dan Lombok Tahun 2015-2016**

Bulan	Bali		Lombok	
	Tahun		Tahun	
	2015	2016	2015	2016
Januari	4.651	7.375	370	876
Februari	5.435	7.258	318	930
Maret	4.968	8.263	451	900
April	5.898	6.546	570	657
Mei	7.829	10.733	836	1.103
Juni	9.027	9.215	714	939
Juli	12.220	15.836	801	1.539
Agustus	7.343	10.736	776	1.246
September	7.388	8.989	710	1.361
Oktober	8.836	9.123	751	1.336
November	8.069	8.920	571	1.569
Desember	12.327	12.686	1.031	2.159
<b>Jumlah</b>	<b>93.991</b>	<b>115.680</b>	<b>7.899</b>	<b>14.615</b>

**Sumber :** MG Holiday 2017 – diolah oleh peneliti

Tabel 2 menunjukkan data penjualan kamar untuk wilayah Bali dan Lombok dari tahun 2015-2016 secara keseluruhan mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Jumlah penjualan kamar hotel untuk wilayah Bali meningkat sebesar 21.689, sementara untuk wilayah Lombok meningkat sebesar 6.716. Kenaikkan penjualan kamar hotel ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah hotel yang menjalin kerjasama dengan MG *Holiday* sehingga mampu memberikan jumlah *production* yang baik terhadap hotel tersebut. Kenaikkan jumlah penjualan kamar hotel pada Tabel 2 menunjukkan meningkatnya jumlah hotel yang bekerjasama dengan MG *Holiday*.

Jumlah hotel dan vila di Bali sendiri terbagi dalam 37 daerah dan 1 daerah di Lombok. Jumlah hotel dan vila di Bali yang menjalin kerjasama dengan MG Bedbank paling banyak terdapat di daerah Kuta dan Seminyak yang sama-sama berjumlah 113 hotel. Hotel-hotel mewah yang berada di sekitar Nusa Dua yang sudah terkenal hingga sempat menjadi tempat menginap bagi keluarga kerajaan Arab Saudi berjumlah 36 hotel untuk daerah Nusa Dua, dan 2 hotel di bagian Nusa Dua *beach*. Hotel-hotel yang tersebar di Bali dan Lombok ini yang kemudian akan memberikan alokasi kamar (*room allotment*) kepada pihak MG Bedbank. *Allotment* inilah yang MG Bedbank gunakan sebagai produk untuk dijual kepada *sub agent*.

Selain bekerjasama dengan hotel, MG Bedbank juga menjalin kerjasama dengan *sub agent*. Pada tahun 2015, MG Bedbank telah menjalin kerjasama dengan sebanyak 130 *sub agent* di Bali. Sementara pada tahun berikutnya yakni tahun 2016 MG Bedbank menjalin kerjasama dengan 127 *sub agent*. Hal ini nampaknya mengalami penurunan dari yang berjumlah 130 di tahun 2015 menjadi 127 di tahun 2016. *Sub agent* ini berperan langsung dalam menjual alokasi kamar yang diperoleh MG Bedbank dari hotel untuk langsung dijual ke konsumen. MG Bedbank selalu berupaya menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik tidak hanya dengan hotel, tetapi juga dengan *sub agent*.

Tidak dapat dipungkiri masalah yang dihadapi MG Bedbank saat ini adalah semakin banyak bermunculan OTA. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, OTA memanfaatkan teknologi internet untuk menjual produknya ke konsumen. Hal inilah yang dapat menjadi ancaman bagi bisnis yang dijalankan MG Bedbank. Tidak seperti OTA yang dapat langsung menjual produknya ke konsumen, MG Bedbank menjual produknya kepada *sub agent* terlebih dahulu kemudian oleh *sub agent* dijual kembali ke konsumen langsung. MG Bedbank sendiri menerapkan sistem *Business to Business* (B2B), sedangkan OTA menerapkan sistem *Business to Customer* (B2C). MG Bedbank memerlukan strategi yang jitu agar mampu bersaing dengan OTA yang marak saat ini.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah strategi bersaing dengan *Online Travel Agent* (OTA) menggunakan pendekatan SWOT pada PT Mitra Global *Holiday* Bali, unit usaha MG Bedbank?” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing dengan *Online Travel Agent* (OTA) menggunakan pendekatan SWOT pada PT Mitra Global *Holiday* Bali, unit usaha MG Bedbank. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi tentang strategi bersaing dengan *Online Travel Agent* (OTA) menggunakan pendekatan SWOT Pada PT Mitra Global *Holiday* Bali, unit usaha MG Bedbank.

## METODELOGI

Penelitian ini dilakukan pada MG Bedbank yang merupakan unit usaha dari PT Mitra Global *Holiday* Bali yang beralamat di Perumahan Taman Jimbaran, Gang Seruni No.3 Jimbaran, dengan waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain

### 1. Wawancara

Menurut Esterberg (2002) dalam bukunya Sugiyono (2016) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara ini dilakukan baik kepada atasan maupun *staff* PT. Mitra Global *Holiday* Bali guna mendapatkan gambaran mengenai kebijakan perusahaan yang digunakan MG Bedbank.

### 2. Observasi Langsung

Menurut Basrowi dan Suwandi (2008) observasi adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis. Observasi ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung dengan mengamati berbagai kegiatan pada PT Mitra Global *Holiday* Bali, unit usaha MG Bedbank.

### 3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner dilakukan guna memberikan penilaian bobot dan rating yang digunakan dalam menganalisis SWOT (*Strength, Weakness, Opprtunities, Threats*) yang disebarkan kepada *General Manager* dan *Senior Contracting Manager* PT Mitra Global *Holiday*.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Hasil evaluasi SWOT didapatkan dengan menganalisis faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal. Analisis faktor strategi internal memberikan rangkuman serta evaluasi dari kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu unit usaha, sementara analisis faktor strategi eksternal memberikan rangkuman serta evaluasi dari kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu unit usaha. Tabel 3 di bawah ini menunjukkan bahwa dari hasil analisis faktor strategi internal MG Bedbank diperoleh dari nilai kekuatan (*strengths*) sebesar 1.79, sedangkan untuk nilai kelemahan (*weaknesses*) sebesar 1.21, sehingga nilai dari faktor internal adalah 3.00.

**Tabel 3 Analisis Faktor Strategi Internal**  
**Pt Mitra Global Holiday Bali, Unit Usaha Mg Bedbank**

<b>Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan</b>			
1. Memiliki izin pendirian usaha dalam mendirikan <i>travel agent</i>	0.09	3.50	0.31
2. Memiliki pendiri yang berpengalaman dalam bidang <i>wholesaler hotel and tour</i>	0.06	3.25	0.18
3. Memiliki sistem yang menunjang kegiatan operasionalnya	0.16	2.75	0.44
4. Memiliki hubungan yang baik dengan mitra bisnis	0.10	3.75	0.38
5. Memiliki kualitas produk atau jasa yang baik	0.14	3.50	0.49
<b>Jumlah</b>			<b>1.79</b>
<b>Kelemahan</b>			
1. Jumlah karyawan yang terbatas	0.21	3.00	0.63
2. Kurangnya diferensiasi produk atau jasa	0.11	2.75	0.31
3. Kurangnya promosi melalui media sosial dan iklan	0.14	2.00	0.27
<b>Jumlah</b>			<b>1.21</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>24.50</b>	<b>3.00</b>

Tabel 4 di bawah ini menunjukkan bahwa dari hasil analisis faktor strategi eksternal MG Bedbank diperoleh dari nilai peluang (*opportunities*) sebesar 1.96, sedangkan untuk nilai ancaman (*threats*) sebesar 1.53, sehingga nilai faktor eksternal adalah 3.49.

**Tabel 4 Analisis Faktor Strategi Eksternal**  
**PT Mitra Global Holiday Bali, Unit Usaha MG Bedbank**

<b>Faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang</b>			
1. Adanya program <i>Bali &amp; Beyond Travel Fair (BBTF)</i>	0.08	2.00	0.16
2. Adanya dukungan pemerintah untuk memajukan wisata baru di Bali	0.13	3.50	0.46
3. Meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan asing ke Bali	0.20	4.00	0.78
4. Sektor pariwisata menjadi prioritas Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019	0.16	3.50	0.56
<b>Jumlah</b>			<b>1.96</b>

<b>Peluang</b>			
1. Banyak bermunculan <i>Online Travel Agent</i> (OTA)	0.20	4.00	0.78
2. Adanya diferensiasi produk atau jasa dari pesaing	0.09	3.25	0.30
3. Meningkatnya promosi di daerah luar Bali	0.09	3.25	0.28
4. Banyak bermunculan <i>travel agent</i> ilegal di Bali	0.06	2.75	0.17
<b>Jumlah</b>			<b>1.53</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.49</b>

**Tabel 5 Rumusan Matriks SWOT**

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>Strategi SO</b> $S + O$ $1.79 + 1.96$ $= 3.75$	<b>Strategi WO</b> $W + O$ $1.21 + 1.96$ $= 3.17$
<b>TREATHS (T)</b>	<b>Strategi ST</b> $S + T$ $1.79 + 1.53$ $= 3.32$	<b>Strategi WT</b> $W + T$ $1.21 + 1.53$ $= 2.74$

Tabel 5 di atas ini menunjukkan empat alternatif strategi yang bisa digunakan MG Bedbank. Hasilnya menunjukkan bahwa dibandingkan dengan strategi ST, WO, dan WT, strategi SO memperoleh hasil yang lebih dominan, yaitu sebesar 3.75. Hal ini menjadikan strategi SO dapat dijadikan sebagai alternatif strategi bagi MG Bedbank.

## 2. Hasil Analisis Matriks SWOT

**Tabel 6 Hasil Analisis Matriks SWOT**

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	1. Memiliki izin pendirian usaha dalam mendirikan <i>travel agent</i> 2. Memiliki pendiri yang berpengalaman dalam bidang <i>wholesaler</i> hotel and <i>tour</i> 3. Memiliki sistem yang menunjang kegiatan operasionalnya 4. Memiliki hubungan yang baik dengan mitra bisnis 5. Memiliki kualitas produk atau jasa yang baik	1. Jumlah pegawai yang terbatas 2. Kurangnya diferensiasi produk atau jasa 3. Kurangnya promosi melalui media sosial dan iklan

<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya program <i>Bali &amp; Beyond Travel Fair</i> (BBTF)</li> <li>2. Adanya dukungan pemerintah untuk memajukan wisata baru di Bali</li> <li>3. Meningkatnya jumlah wisatawan asing ke Bali</li> <li>4. Sektor pariwisata menjadi prioritas nasional dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2015-2019</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas pangsa pasar</li> <li>2. Mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan</li> <li>3. Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada mitra bisnis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan promosi melalui media sosial dan mengikuti <i>event</i> yang ada</li> <li>2. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan</li> </ol>
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak bermunculan <i>Online Travel Agent</i> (OTA)</li> <li>2. Adanya diferensiasi produk atau jasa dari pesaing</li> <li>3. Meningkatnya promosi di daerah luar Bali</li> <li>4. Banyak bermunculan <i>travel agent</i> ilegal di Bali</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan strategi promosi untuk menghadapi persaingan</li> <li>2. Meningkatkan kepercayaan mitra bisnis dan juga masyarakat dengan adanya ijin pendirian <i>travel agent</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kreatifitas dan inovasi guna menarik pemasok dan pembeli untuk menjadi mitra bisnis</li> <li>2. Meningkatkan teknoligi dalam kegiatan perekrutan karyawan dan melakukan promosi bisnis</li> </ol>

Penyusunan matriks SWOT seperti pada Tabel 6 menghasilkan strategi alternatif seperti :

1. Memperluas pangsa pasar (SO-1)
2. Mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan (SO-2)
3. Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada mitra bisnis (SO3)
4. Meningkatkan promosi melalui media sosial dan mengikuti *event* yang ada (WO-1)
5. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan (WO-2)
6. Menetapkan strategi promosi untuk menghadapi persaingan (ST-1)
7. Meningkatkan kepercayaan mitra bisnis dan juga masyarakat dengan adanya izin pendirian *travel agent* (ST-2)
8. Meningkatkan kreativitas dan inovasi guna menarik pemasok dan pembeli untuk menjadi mitra bisnis (WT-1)
9. Meningkatkan teknologi dalam kegiatan perekrutan karyawan dan melakukan promosi bisnis (WT-2)

Seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, strategi alternatif yang bisa digunakan oleh MG Bedbank adalah strategi SO. Menurut Purwanto (2012) strategi SO (*Strengths-Opportunities*) adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki atau *Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang atau *Opportunities* (O). berikut di bawah ini penjabaran strategi SO yang dapat digunakan MG Bedbank antara lain :

1. Memperluas pangsa pasar

Memperluas pangsa pasar dapat dilakukan MG Bedbank dengan mengikuti *event* yang berhubungan dengan sektor pariwisata, seperti : *event Bali & Beyond Travel Fair* (BBTF). Program BBTF ini mempertemukan pelaku bisnis, seperti: agen perjalanan, hotel & *resort*. Melalui program ini dapat dipertemukan MG Bedbank dengan pelaku bisnis yang juga berkecimpung di bisnis *travel agent*. Tidak hanya itu saja, karena dihadiri juga oleh hotel & *resort*, dapat menjadi peluang bagi MG Bedbank untuk menjalin kerjasama dengan hotel & *resort* yang belum menjadi mitra bisnis MG Bedbank.



2. Mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan.  
Seperti yang diketahui MG Bedbank merupakan unit usaha dari MG *Holiday* yang berfokus pada penjualan kamar hotel dan *breakfast* yang ditujukan kepada *sub agent* MG Bedbank. Saat ini dikarenakan perkembangan bisnis OTA yang telah banyak bermunculan dan memiliki produk atau jasa yang sama dengan MG Bedbank, maka perusahaan harus mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang telah menjadi andalan guna bersaing dengan OTA. Kualitas produk atau jasa yang dimiliki MG Bedbank sangat baik, ini terlihat dari pihak hotel selaku pemasok yang senantiasa memberikan pilihan kamar yang selalu beragam, *breakfast*, dan fasilitas-fasilitas lain sebagai penunjang. Namun dengan banyaknya penawaran yang diberikan OTA kepada konsumennya, MG Bedbank harus melakukan inovasi baik dalam penjualan produk atau jasa agar tidak kalah bersaing dengan OTA.
3. Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada mitra bisnis.  
Tidak dapat dipungkiri usaha *travel agent* yang dijalankan MG *Holiday* tidak lepas dari dukungan mitra bisnis yang telah sangat berperan membantu berjalannya bisnis hingga saat ini. Selama ini pihak hotel dan juga *sub agent* sangat berperan sebagai mitra bisnis MG Bedbank. Hotel berperan sebagai pemasok yang menyediakan alokasi kamar hotel dengan fasilitas *breakfast* yang nantinya akan dijual MG Bedbank kepada pihak *sub agent*, sementara *sub agent* berperan sebagai pembeli, karena *sub agent* membeli alokasi kamar hotel dan fasilitas *breakfast* dari MG Bedbank yang kemudian akan dijual kembali oleh *sub agent* kepada konsumen secara langsung. Hubungan yang baik dengan pihak hotel dan *sub agent* akan selalu dilakukan MG Bedbank dengan cara memberikan pelayanan terbaik dan juga jaminan keluhan apabila terjadi masalah. Hal ini agar MG Bedbank yang sudah bekerjasama dengan 580 hotel dan vila yang berada di Bali dan Lombok pada tahun 2015, sementara pada tahun 2016 telah bekerjasama dengan 611 hotel dan vila di Bali maupun Lombok dapat selalu memberikan *production* yang bagus kepada pihak hotel. MG Bedbank berupaya untuk menjalin kerjasama dengan lebih banyak mitra bisnis dan menjadi pilihan bagi mitra bisnis untuk mempercayakan membeli kamar hotel dan *breakfast* kepada MG Bedbank.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan atas strategi bersaing dengan pendekatan *Porter's Five Forces* dan SWOT sebagai berikut:

1. Analisis *Porter's Five Forces* menghasilkan bahwa dari lima kekuatan Porter, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan ancaman persaingan antar pesaing, didapatkan hasil yang tinggi dari kekuatan tawar menawar pemasok dan ancaman produk pengganti. Kekuatan tawar menawar pemasok menghasilkan nilai 7.30, dan nilai 6.55 untuk ancaman produk pengganti. Setelah memperoleh hasil dari lima kekuatan Porter, MG Bedbank dapat menggunakan dua strategi generik dari Porter, yaitu strategi fokus, dan kepemimpinan biaya murah.
2. Analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*) yang dapat digunakan oleh perusahaan. Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya pada bisnis *travel agent*. Strategi SO yang dapat digunakan oleh perusahaan yang pertama adalah memperluas pangsa pasar, hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti *event* yang berhubungan dengan sektor pariwisata, seperti program *Bali & Beyond Travel Fair* (BBTF) guna menjalin kerjasama dengan hotel maupun *sub agent* yang belum menjadi mitra bisnis MG Bedbank. Strategi yang kedua adalah mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan dengan mengembangkan inovasi baik dalam penjualan produk atau jasa agar tidak kalah bersaing dengan OTA yang memiliki berbagai penawaran kepada konsumennya. Strategi ketiga adalah mempertahankan dan meningkatkan pelayanan kepada mitra bisnis dengan memberikan *production* yang banyak kepada pihak hotel, kemudian memberikan penawaran terbaik terkait penjualan kamar hotel dan *breakfast* kepada *sub agent*, dan memberikan jaminan 24 jam terkait keluhan apabila *sub agent* mengalami masalah.

Saran yang dapat menjadi pertimbangan pihak MG Bedbank antara lain :

1. MG Bedbank dapat mempertimbangkan untuk menambah jumlah karyawan baru untuk mengisi kekosongan pada beberapa divisi. Adanya penambahan karyawan ini tentu saja dapat lebih mengoptimalkan kegiatan operasional perusahaan.
2. MG Bedbank dapat mempertimbangkan untuk melakukan kegiatan promosi melalui media sosial agar dapat menjangkau lebih banyak orang atau *sub agent* sehingga bisa menjadi mitra bisnis. Promosi melalui pencarian pada google juga dapat dilakukan perusahaan, sehingga apabila konsumen mencari dengan kata kunci "*travel agent*" maka nama MG *Holiday* ataupun MG Bedbank bisa menduduki pencarian teratas

#### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- ASITA Bali. *Jumlah Travel Agent di Bali yang Menjadi Member ASITA*.  
[http://www.asitabali.org/asita\\_member.php?&sortby=title](http://www.asitabali.org/asita_member.php?&sortby=title) (diakses 15 Maret 2017)
- Assauri, Sofjan. 2016. *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*, Edisi 2. Jakarta: PT Grafindo Persada
- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali. 2017. *Banyaknya Wisatawan Mancanegara yang Datang Langsung ke Bali per Bulan Tahun 2010 - 2014*.  
[http://bali.bps.go.id/tabel\\_detail.php?ed=611001&od=11&id=11](http://bali.bps.go.id/tabel_detail.php?ed=611001&od=11&id=11) (diakse 8 Maret 2017)
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Citraindonesia.com. *Bali Dinobatkan Sebagai Destinasi Terbaik Versi US News*.  
<http://citraindonesia.com/bali-dinobatkan-sebagai-destinasi-terbaik-versi-us-news/> (9 Maret 2017)
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategic: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat
- Hariadi, Adi. 2005. *Promosi Penjualan: Secara Efektif dan Terencana*. Jakarta: PT. Elex Media Koputindo Kelompok Gramedia
- MG Holiday. 2017. *Jumlah Hotel dan Vila yang Menjalin Kerjasama dengan MG Holiday di Bali dan Lombok*. <https://www.mgholiday.com> (diakses 8 Maret 2017)
- Newsantara.com. *Bali Dinobatkan Sebagai Pulau Terbaik di Asia Versi TripAdvisor*.  
<http://newswantara.com/prestasi/bali-dinobatkan-sebagai-pulau-terbaik-versi-tripadvisor> (9 Maret 2017)
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA