



Jurnal Manajemen

(Edisi Elektronik)

Journal homepage: <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen/>

e-ISSN: 2301-4628



Analisis Strategi *Traditional Travel Agency* Di Tengah Persaingan *Online Travel Agency* (Studi Kasus: Airlangga Travel)

Winona Almira^a, Wiguna Alodia^b

^aUniversitas Airlangga, Surabaya

^b Universitas Gadjahmada, Jakarta

* Corresponding author e-mail: winona.almira-2017@feb.unair.ac.id

ARTICLE INFO

DOI: 32832/jm-uika.v10i2.2553

Article history:

Received:

04 Oktober 2019

Accepted:

16 Oktober 2019

Available online:

1 Desember 2019

Keywords:

Analisis Porter, Analisis SWOT, Keunggulan Kompetitif, Strategi Persaingan Bisnis

ABSTRACT

The travel industry in Indonesia is still very attractive, especially when considering the large population of Indonesia and the growing value trend of the travel market. However, the development of information technology and the internet has had an impact on the proliferation of Online Travel Agencies (OTA), resulting in high levels of competition in the travel industry. Traditional travel companies must continue to innovate to maintain their presence in the competition. This research was conducted to analyze the competitive conditions of the travel industry in Indonesia, a case study at Airlangga Travel company. The research method uses Porter and SWOT analysis. The results of the study are recommendations for differentiation strategies for Airlangga Travel in order to survive in the intense competition of the travel business.

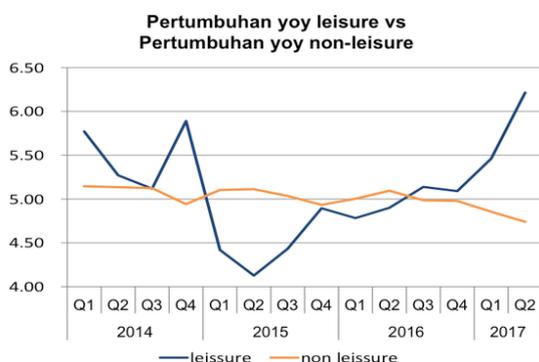
ABSTRAKS.

Industri travel di Indonesia masih sangat menarik, terutama jika mempertimbangkan jumlah penduduk Indonesia yang besar dan tren nilai pasar travel yang terus tumbuh. Namun berkembangnya teknologi informasi dan internet memberi dampak pada menjamurnya Online Travel Agency (OTA) sehingga mengakibatkan tingginya tingkat persaingan di industri travel. Perusahaan travel tradisional harus terus berinovasi untuk mempertahankan eksistensinya dalam kompetisi. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kondisi persaingan industri travel di Indonesia, studi kasus pada perusahaan Airlangga Travel. Metode penelitian menggunakan pendekatan analisis 5 kekuatan Porter dan SWOT. Hasil penelitian berupa rekomendasi strategi diferensiasi untuk Airlangga Travel agar dapat bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis perjalanan wisata.

1. Introduction

Peluang industri travel di Indonesia cukup tinggi dan diprediksi akan terus tumbuh positif. Hal ini didukung oleh tren jumlah peningkatan penggunaan internet tahun 2018 yang menyatakan bahwa Indonesia berada di peringkat ke-6 dunia (IDN, 2019). Implikasi pada data tersebut telah membuat industri travel Indonesia berevolusi dengan cepat dan berpotensi mendatangkan keuntungan besar bagi perusahaan yang mampu memanfaatkan kapabilitas digitalnya di bisnis travel *online*. Hal ini juga yang mendasari makin bertambahnya jumlah pemain baru yang berbasis *Online Travel Agency* (OTA) di Indonesia.

Di samping itu tren pertumbuhan industri travel juga dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah kunjungan pelancong (*traveller*) secara kumulatif sepanjang 2017 sebesar 16,91% dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2018). Merujuk pada data Biro Pusat Statistik (BPS) Indonesia, bahwa dalam beberapa tahun terakhir, konsumsi *leisure* cenderung meningkat 6.3% (naik pesat dibandingkan konsumsi *non leisure*). Konsumsi *leisure* meliputi hotel, restoran, transportasi, tempat rekreasi dan lainnya yang menunjukkan peluang pertumbuhan dalam bisnis *travelling*.



Gambar 1. Grafik pertumbuhan Leisure vs Non Leisure (BPS, 2018)

Segmen masyarakat dengan konsumsi *leisure* tertinggi adalah milenial. Segmen ini lebih

mementingkan *experience* atau kualitas layanan ketimbang harga (Inventure, 2017). Dengan adanya bonus demografi Indonesia yang didominasi segmen milenial, peluang bisnis travel di Indonesia menjadi semakin besar.

Dapat disimpulkan bahwa industri travel di Indonesia saat ini didominasi oleh OTA yang menasar segmen retail dari kelompok milenial. Pemain baru model ini jumlahnya terus bertumbuh dan berpotensi mengancam eksistensi bisnis travel tradisional. Mereka sangat familiar dengan penggunaan teknologi dan memiliki kapabilitas IT yang memadai.

Untuk itu, melalui penelitian ini dilakukan analisis kondisi persaingan di industri travel guna menentukan kapabilitas serta rencana strategis yang dapat menjadi rekomendasi bagi *traditional travel agency* untuk tetap bertahan dalam kompetisi.

2. Literature Review

a. Konsep Keunggulan Bersaing

Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang membedakan dengan perusahaan lainnya (Hitt dkk, 2017). Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan untuk memberikan nilai yang lebih baik pada pelanggan dibandingkan dengan kompetitor (Kotler dan Armstrong, 2016).

Keunggulan kompetitif dapat dicapai perusahaan melalui model bisnis yang efektif, yang mampu menyelaraskan kombinasi terbaik dari sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya (Ranjith, 2016).

b. Analisis 5 Kekuatan Porter

Untuk merumuskan suatu strategi bersaing dapat digunakan beberapa pendekatan analisis, salah satunya yakni *Porter's Five Forces Model*.

Metode ini menggunakan 5 kekuatan industri untuk menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yang memperhatikan kompetisi dari pesaing sejenis, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan ancaman produk substitusi (Lim dkk, 2014)

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah 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 (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Lim dkk, 2014).

3. Research Methods

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah Jenis pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan interpretasi terperinci dari fenomena tanpa tergantung pada pengukuran numerik (Zikmund dkk, 2013).

Objek atau sasaran penelitian ini Airlangga Travel, sebagai perusahaan travel tradisional. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan dengan sengaja berdasarkan karakteristik khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian (Zikmund dkk, 2013).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Ketiga metode pengumpulan data ini digunakan untuk

memperoleh informasi akurat yang diperlukan dalam menjawab pertanyaan pada rumusan masalah penelitian. Uji keabsahan data dalam studi kualitatif menggunakan teknik triangulasi.

4. Result

a. Analisis 5 Kekuatan Porter

- Kekuatan tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*) cenderung tinggi. Hal ini disebabkan penyedia jasa transportasi atau akomodasi dapat menawarkan harga yang berfluktuasi. Selain itu, penyedia jasa transportasi atau akomodasi mudah berpaling ke OTA karena didukung investor besar, seperti Traveloka atau Tiket.com, yang berdampak pada pemberian harga yang kurang bersaing dengan pebisnis travel konvensional.
- Kekuatan daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*) dinilai cukup tinggi. Alasannya, konsumen saat ini cenderung menuntut layanan yang lebih personal. Tuntutan ini berdampak pada kebutuhan perusahaan terhadap *resources* SDM yang lebih berkualitas. Di samping itu, konsumen saat ini juga mudah melakukan komparasi harga dan kualitas layanan dengan kompetitor (didukung akses internet). Sehingga mereka memiliki *bargaining power* yang cukup kuat.
- Hambatan pendatang baru (*Barriers to entry*) dalam industri travel tinggi. Alasannya, kebutuhan akan jumlah SDM cukup banyak, terutama untuk menjalankan operasional perjalanan wisata dengan pelanggan korporasi. Selain itu, pemain baru harus memiliki perputaran arus kas yang sehat, mengingat dalam pelanggan korporasi diberlakukan sistem pembayaran dengan tenggang waktu. Dibutuhkan pula

modal yang cukup besar untuk membangun infrastruktur atau kapabilitas teknologi IT yang memadai untuk bersaing di era digital.

- Ancaman produk pengganti (*threat of substitute*) di industri travel tergolong tinggi karena kehadiran internet dan kapabilitas user dalam penggunaan IT memberikan peluang konsumen untuk melakukan rencana perjalanan wisata sendiri tanpa membutuhkan kehadiran agen travel.
- Persaingan antara anggota dalam suatu industri (*rivalry among competitive firms*) dinilai tinggi. Alasannya adalah **OTA yang** didukung investor besar, seperti Traveloka atau Tiket.com, seringkali melakukan perang harga atau program diskon yang menyebabkan tipisnya margin yang diperoleh untuk mendapatkan pelanggan.

Kesimpulan melalui analisis Porter, industri travel di Indonesia masih sangat menarik, terutama jika mempertimbangkan *Economic of Scale* (jumlah penduduk Indonesia yang besar) dan tren nilai pasar travel yang terus tumbuh (data riset Google dan Temasek, 2018). Namun hal ini juga berimplikasi pada tingginya tingkat persaingan di dalamnya, sehingga perusahaan travel harus dapat terus berinovasi untuk mempertahankan eksistensinya dalam kompetisi.

b. Analisis SWOT

- *Threats:*

1. Kebijakan dan regulasi pemerintah yang berpotensi menghambat bisnis travel, misal terkait penetapan tarif batas bawah tiket pesawat yang berdampak pada kenaikan tarif paket travel dan penurunan minat konsumen untuk *travelling*;
2. Persaingan yang makin kompetitif di era digital dengan perang harga dan margin

tipis, utamanya dari pendatang baru yang memanfaatkan jalur online.

- *Opportunity:*

1. *Networking* dari mahasiswa atau alumni Universitas Airlangga (Unair), khususnya Magister Manajemen, yang memiliki *background* kalangan profesional/perusahaan yang dapat dijadikan target penambahan pelanggan dan atau transaksi dari segmen korporasi;
2. Jumlah mahasiswa S1 atau D3 Unair, sebagai peluang untuk meningkatkan *Economic of Scale* di segmen ritel;
3. Media promosi gratis ke lingkup di luar Unair, melalui “*Word of Mouth*” atau “*Word of Click*” dari seluruh civitas akademika Unair melalui sosialisasi yang agresif di internal kampus Unair.

- *Weakness:*

1. Keterbatasan jumlah personil/ sumber daya manusia;
2. Sebagai organisasi yang baru berdiri, range pembayaran yang fleksibel justru mempersulit organisasi dalam melakukan perputaran *cashflow*;
3. Infrastruktur dan pengalaman yang masih terbatas;
4. Operasional bisnis belum efisien karena kurangnya infrastruktur yang dimiliki;
5. Proses bisnis masih dilakukan secara konvensional, belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi (misal: *booking order* masih dilakukan via telepon atau bertemu langsung);
6. Promosi dan sosialisasi masih kurang gencar dilakukan;
7. Target market masih menasar lingkup Unair non-mahasiswa (departemen atau tenaga pengajar);

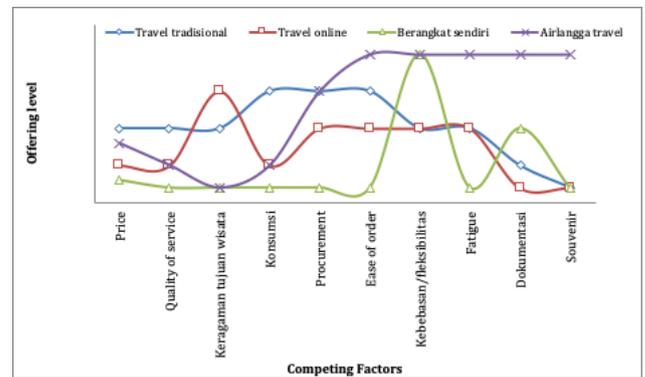
8. Masih ada image sebagai bagian dari Unair sehingga masih kesulitan dalam menerapkan aturan profesional bagi pelanggan dari kalangan profesional Unair (terbentur dengan beberapa *allowance*, misal batas pembayaran).

• *Strengths:*

1. Label sebagai unit usaha yang dapat 'dipercaya' (*trust*), implikasi dari brand yang dibawa oleh Universitas Airlangga (*parenting advantage*). Sehingga hal ini memudahkan saat melakukan penetrasi ke segmen konsumen korporasi;
2. Karena berada dalam kelola PT. BHMN maka akan selalu didukung dengan ketersediaan capital;
3. Memiliki skema pricing dan sistem pembayaran yang sangat fleksibel untuk pelanggan korporasi, jika dibandingkan dengan agen travel lainnya;
4. Memiliki kewenangan juga utk mengelola portofolio usaha PT. Dharma Putera Airlangga lainnya, seperti merchandise, persewaan mobil, dan *videography*, yang dapat menambah *competitive advantage* Airlangga Travel;
5. Telah menjalin kerjasama dengan seluruh maskapai di Indonesia sehingga mampu menawarkan harga tiket domestik yang sangat bersaing dan terjangkau.

c. *Strategi Canvas*

Dalam *canvas*, strategi diferensiasi dimunculkan dengan melakukan komparasi atas persaingan bisnis Airlangga Travel dengan agen lainnya (tradisional maupun *online*), serta peluang konsumen melakukan perjalanan wisata sendiri.



Selanjutnya disusun *four actions framework* untuk merancang rekomendasi strategi baru untuk Airlangga Travel, sebagai berikut:

| | |
|--|--|
| Eliminate | Raise |
| Keragaman tujuan wisata | <i>Ease of order</i> Kebebasan/fleksibilitas <i>Quality of service</i> |
| Reduce | Create |
| <i>Price</i> Konsumsi <i>Fatigue</i> | Dokumentasi/ <i>videography</i> <i>Merchandise</i> |

Gambar 3. *Strategy Canvas* pada Industri Travel (Data diolah peneliti, 2018)

• *Eliminate*

Diusulkan agar faktor keragaman tujuan wisata dihilangkan. Selain dapat meningkatkan potensi *overhead cost*, terkadang ditemui kondisi dimana customer tidak benar-benar mengetahui banyak tentang tujuan wisata yang diinginkannya. Sehingga, Airlangga Travel dapat lebih fokus dalam pelayanan yang lebih berkualitas dengan mempersempit lini produk perjalanan wisata melalui desain paket perjalanan yang unik.

• *Reduce*

Selanjutnya, faktor yang direkomendasikan untuk dikurangi adalah *price*, *fatigue*, dan konsumsi. Harga bersaing ditetapkan untuk menarik perhatian konsumen, yang seringkali terpengaruh dengan harga rendah dari travel. Langkah ini dilakukan untuk

menciptakan *willingness to try* dari calon konsumen.

Penurunan faktor biaya konsumsi dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan restoran lokal yang menawarkan makanan khas daerah dengan harga lebih terjangkau.

Sedangkan faktor *fatigue* juga direkomendasikan turun sebagai implikasi dari penyempitan lini paket layanan yang ditawarkan.

- Raise

Ease of order, kebebasan atau fleksibilitas, dan kualitas layanan merupakan faktor yang direkomendasikan untuk ditingkatkan. Kemudahan pemesanan layanan travel yang dimaksud adalah penyederhanaan mode pemesanan layanan wisata tanpa pilihan yang terlalu banyak dan cenderung malah membingungkan customer. Di samping itu, perlunya dibangun aplikasi digital berbasis *mobile* atau web yang memudahkan calon konsumen untuk setidaknya melihat kombinasi paket perjalanan dan atau melakukan transaksi.

Adapun faktor kebebasan yang dimaksud dalam poin ini adalah adanya kendali agenda perjalanan di tangan *customer*, tentunya dengan batas waktu tertentu. Hal ini untuk mengakomodir pelanggan dari segmen korporasi yang terkadang memiliki target orientasi penyelesaian pekerjaan melebihi batas waktu (misal: agenda rapat kerja perusahaan), atau konsumen yang memang berencana berdiam diri lebih lama di tempat wisata. Sehingga hal ini diharapkan dapat berujung pada peningkatan kepuasan pelanggan.

Faktor terakhir yang perlu ditingkatkan adalah kualitas layanan. Hal ini yang nilainya sebetulnya cukup sulit diukur namun sulit ditiru pesaing. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan yakni dengan menanamkan unsur *hospitality* dan *personal touch*. Meski terkesan *low cost* jika dibandingkan dengan

melakukan investasi infrastruktur, namun akan memberikan *impact* yang cukup besar pada kepuasan pelanggan.

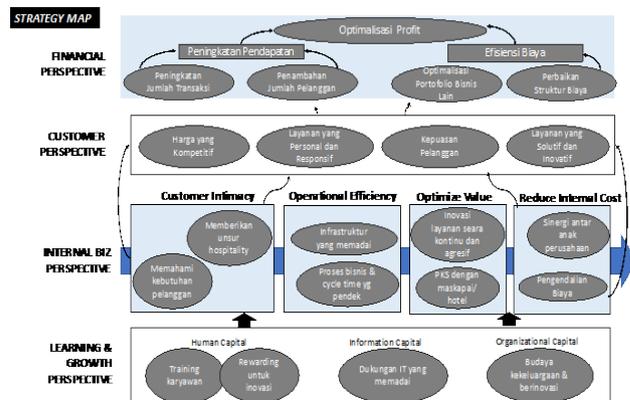
- Create

Poin terakhir yang ingin kami usulkan ada dalam Airlangga Travel, dan cenderung langka dijumpai di penyedia travel lain adalah penambahan layanan dokumentasi dan pemberian merchandise secara gratis kepada pelanggan.

Pemberian merchandise dengan desain khas komunitas akan memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen, utamanya yang berasal dari komunitas yang terbilang cukup *freak* dengan identitas kelompoknya. Di samping itu, dengan adanya layanan dokumentasi yang profesional, maka konsumen tidak perlu khawatir kehilangan momen untuk mengabadikan kegiatan berwisata sehingga dapat lebih nyaman menikmati liburan.

d. Strategy Maps

Strategy Map menunjukkan dengan jelas hubungan kausal antar *strategic objective* dalam perspektif-perspektif keuangan, pelanggan (pemangku kepentingan), proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut adalah peta untuk Airlangga Travel.



Gambar 4. Strategy Maps pada Industri Travel (Data diolah peneliti, 2019)

Financial Perspective

Financial perspective memiliki tujuan utama untuk meningkatkan profit, melalui dua poin utama, yakni dari sisi peningkatan *revenue* dan efisiensi biaya. Dari sisi peningkatan *revenue*, maka berkaitan dengan bagaimana Airlangga Travel meningkatkan jumlah transaksi dari bisnis eksisting dan peluang pertambahan pendapatan dari jumlah pelanggan baru. Sedangkan dari sisi efisiensi biaya, berkaitan dengan bagaimana upaya Airlangga Travel untuk melakukan penghematan melalui aksi pengendalian biaya atau upaya pengembangan portofolio bisnis lainnya.

Customer Perspective

Customer perspective menggambarkan nilai yang ditawarkan Airlangga Travel pada pelanggannya melalui pengalaman penggunaan produk dan layanan yang *excellent*. Dalam hal ini meliputi bagaimana upaya perusahaan untuk menawarkan harga yang kompetitif, layanan yang personal, solutif, dan memberi kepuasan pada pelanggan. Hal inilah yang membedakan strategi diferensiasi dengan strategi lainnya.

Internal Business Process Perspective

Internal perspective dalam hal ini terbagi menjadi empat proses utama, yaitu kedekatan dengan pelanggan, efisiensi operasional, optimalisasi nilai, dan penghematan biaya internal.

Proses membangun kedekatan dengan pelanggan dilakukan dengan memahami kebutuhan pelanggan, misal melalui survei pasar, sehingga mampu memberikan layanan yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Selain itu juga dilakukan upaya penambahan unsur *hospitality* berupa pendekatan personal untuk memberikan nilai tambah pada kepuasan pelanggan.

Efisiensi operasional dilakukan dengan dukungan infrastruktur yang memadai sehingga mampu memberikan siklus waktu yang pendek da-

lam penyediaan layanan. Hal ini akan berdampak pada waktu penyampaian layanan yang lebih cepat dan responsif.

Proses mengoptimisasi nilai dilakukan dengan membangun kerjasama dengan pihak ketiga yang berpotensi memberi nilai tambah dalam *value chain*, contoh kerjasama pihak maskapai atau grup hotel. Di samping itu juga dilakukan inovasi pada layanan misal dalam bentuk pembuatan aplikasi digital yang akan memudahkan pelanggan dalam melihat katalog layanan dan mempercepat proses transaksi.

Poin terakhir, yakni proses penghematan biaya internal dilakukan dengan pengendalian biaya dan sinergi antar anak perusahaan PT Dharma Putera Airlangga yang berpeluang menambah keunggulan Airlangga Travel, misal dengan *Airlangga Store*.

Learning And Growth Perspective

Learning and growth perspective dalam usulan *Strategy Map* Airlangga Travel terdiri dari tiga hal yaitu, *human capital*, *information capital*, serta *organizational capital*.

Upaya peningkatan *human capital* bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi SDM yang dimiliki, misal melalui pelaksanaan training atau rewarding. Sedangkan program peningkatan *information capital* meliputi upaya untuk meningkatkan kapabilitas teknologi pada SDM yang dimiliki untuk semakin menambah keunggulan kompetitif travel di era digital. Terakhir yakni *organizational capital* berupa budaya perusahaan yang kekeluargaan dan mengapresiasi lahirnya inovasi guna meningkatkan *employee engagement*.

5. Conclusion

Melalui penelitian ini, didapat suatu analisis dan rekomendasi strategi bisnis untuk Airlangga Travel dalam menciptakan keunggulan kompetitifnya. Strategi ini sebagai upaya bertahan bisnis travel

tradisional di tengah gempuran perusahaan travel online.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dilakukannya analisis berbasis pengukuran finansial sebagai langkah validasi, yang dapat meliputi perhitungan *benefit-cost analysis*, *payback period*, hingga nilai investasinya.

REFERENSI

BPS. (2018). Statistik Indonesia 2018. Katalog Badan Pusat Statistik.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12th Edition*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.

IDN. (2019). *Indonesia Millennials Report 2019*. IDN Research Institute

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing, 16th Global Edition*. United States: Pearson Education Limited.

Lim, G. S., Chua, S. B., Usa Skulkerewathana, & Daft, R. L. (2014). *New Era of Management in a Globalized World: An Asian Perspective*. Singapore: Cengage Learning Asia.

Ranjith, V. K. (2016). *Business Models and Competitive Advantage*. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 37 (203-207).

Riset Google-Temasek (2018) Indonesia Kuasai Pangsa Pasar Ekonomi Internet di Asia Tenggara. DailySosial. Retrived From <https://dailysocial.id/post/indonesia-kuasai-ekonomi-digital/>