



## Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Penginapan dalam Menghadapi Dominasi *Online Travel Agent (OTA)*

Ramadhana Aulia Wisdawati\*, & Jodi Septiadi Akbar

Program Studi Sarjana Terapan Bisnis Digital, Politeknik Caltex Riau, Jalan Umbansari Atas No.1, Rumbai, Pekanbaru, Riau, Indonesia 28265.

Email Korespondensi: [ramadhana@pcr.ac.id](mailto:ramadhana@pcr.ac.id)

### Abstrak

Dominasi platform digital seperti Online Travel Agent (OTA) mendorong bisnis penginapan tradisional untuk beradaptasi agar lebih kompetitif. Penelitian ini berupaya menutup kesenjangan studi mengenai adopsi digital oleh pelaku usaha penginapan skala kecil dan menengah di daerah non-metropolitan. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis posisi strategis Penginapan X serta merumuskan strategi adaptasi berbasis digital yang sebelumnya kurang di dieskplorasi. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT kuantitatif (IFAS-EFAS), Matriks Internal-Eksternal, dan Business Model Canvas. Data diperoleh dari wawancara dengan enam narasumber, terdiri dari pemilik, pengelola, dan asosiasi penginapan. Hasil menunjukkan Penginapan X berada pada posisi Hold and Maintain (skor IFAS 2,34; EFAS 2,96). Empat strategi direkomendasikan: penguatan model hibrida, pengembangan produk lokal, digitalisasi saluran pemasaran, dan pengurangan ketergantungan pada OTA.

**Kata kunci:** *Online Travel Agent; Strategi Adaptasi; SWOT; Business Model Canvas.*

## ***Business Development Strategy of Accommodation Services in Facing the Dominance of Online Travel Agents (OTAs)***

### **Abstract**

*The dominance of digital platforms, such as Online Travel Agents (OTAs), compels traditional lodging businesses to adapt to remain competitive. This study addresses a research gap concerning the digital adoption of small and medium-sized lodging enterprises in non-metropolitan areas. By analyzing the strategic position of Lodging X, this research fills this gap by formulating digital-based adaptation strategies for this underexplored context. The methodology employs a quantitative SWOT analysis (IFAS-EFAS), the Internal-External (IE) Matrix, and the Business Model Canvas. Data were collected through interviews with six key informants, including owners, managers, and a lodging association representative. The results indicate that Lodging X is in the Hold and Maintain strategic position (IFAS score: 2.34; EFAS score: 2.96). Four strategies are recommended: strengthening the hybrid model, developing local products, digitalizing marketing channels, and reducing dependency on OTAs.*

**Keywords:** *Online Travel Agent; Adaptation Strategy; SWOT; Business Model Canvas.*

**How to Cite:** Wisdawati, R. A., & Akbar, J. S. (2025). Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Penginapan dalam Menghadapi Dominasi Online Travel Agent (OTA). *Empiricism Journal*, 6(3), 980–990. <https://doi.org/10.36312/ej.v6i3.3437>



<https://doi.org/10.36312/ej.v6i3.3437>

Copyright© 2025, Wisdawati & Akbar

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).

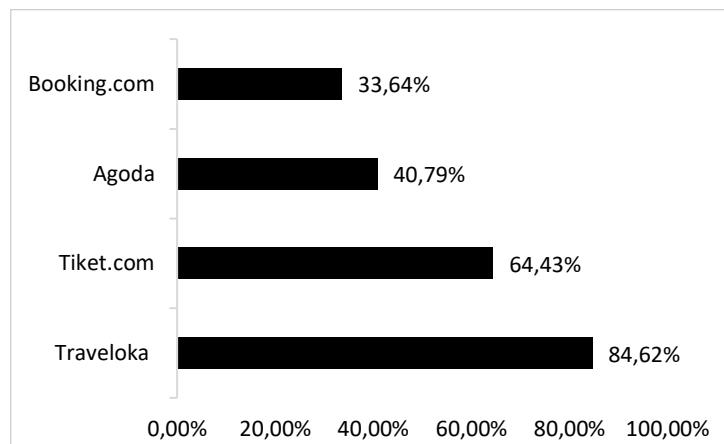


## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong perubahan signifikan dalam mengubah model bisnis di berbagai sektor, termasuk industri jasa perjalanan. Salah satu bentuk dari perubahan tersebut adalah munculnya platform digital berbasis platform telah menggeser layanan konvensional, seperti agen perjalanan fisik dan reservasi hotel langsung, transformasi tersebut menceminkan konsep inovasi disruptif yang diperkenalkan oleh (Christensen et al., 2018) menjelaskan bahwa perubahan ini terjadi melalui inovasi yang awalnya muncul di pasar kecil, kemudian berkembang hingga mengantikan industri utama. Dalam industri agen perjalanan, platform berbasis online seperti Traveloka, Agoda, dan Booking.com telah membawa perubahan mendasar pada cara konsumen mengakses layanan perjalanan dan akomodasi.

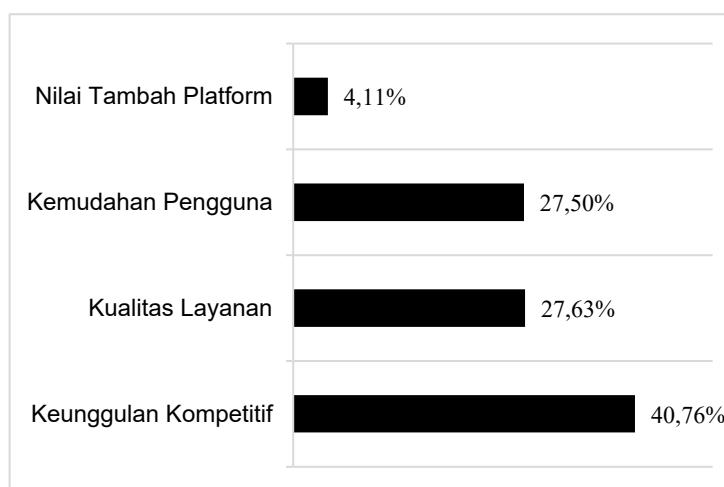
Penginapan merupakan salah satu jenis usaha yang berperan penting dalam mendukung perkembangan sektor ekonomi pariwisata di suatu wilayah, termasuk di Provinsi

Riau. Berdasarkan data statistik okupansi penginapan di Provinsi Riau secara umum, tingkat okupansi hotel pada bulan November 2024 tercatat sebesar 47,39% dengan rata-rata lama menginap tamu selama 1,31 hari, yang srtinya tamu menginap selama 1 hingga 2 hari dalam setiap perjalanan . Namun, hingga saat ini belum tersedia data statistik resmi yang mendetail mengenai tingkat okupansi penginapan di level kecamatan atau unit usaha tertentu. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pelaporan dan dokumentasi oleh pelaku usaha kecil, serta minimnya sistem pencatatan digital di daerah non-metropolitan. Studi terdahulu (Schallmo & Williams, 2018) menegaskan bahwa digitalisasi dapat mengubah struktur bisnis menjadi lebih adaptif. Sementara itu, statistik OTA terbaru menunjukkan dominasi Traveloka dan Tiket.com sebagai platform favorit di Indonesia (Annur, 2022), yang menunjukkan pergeseran signifikan dari jalur distribusi tradisional ke digital.



**Gambar 1.** Statistik Pengguna OTA Terbesar di Indonesia Tahun 2023  
(Sumber: Bisnis.com, 2024)

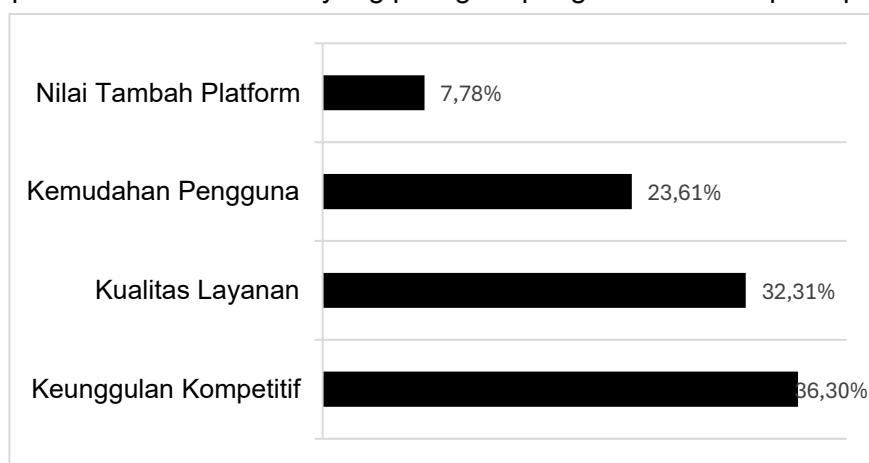
Dampak dari pergeseran ini tidak hanya dirasakan oleh konsumen, tetapi juga sangat signifikan terhadap keberlangsungan agen perjalanan konvensional, yang kini mengalami erosi basis pelanggan dan kesulitan menyaingi efisiensi platform digital (Nabila, 2024). Untuk memetakan perubahan preferensi konsumen, peneliti melakukan pra-survei terhadap 183 responden yang pernah menggunakan OTA untuk pemesanan penginapan. Hasil menunjukkan bahwa harga kompetitif, kemudahan penggunaan, dan kualitas layanan adalah faktor utama penentu kepuasan dan loyalitas pelanggan.



**Gambar 2.** Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dalam Menggunakan OTA (Sumber: Data diolah, 2024)

Temuan ini menunjukkan bahwa pelanggan cenderung merasa puas apabila mereka mendapatkan kombinasi antara harga kompetitif, layanan yang andal, serta pengalaman penggunaan yang mudah dan efisien. Berdasarkan hasil ini, penting dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana pemilik usaha, khususnya di sektor penginapan,

dapat meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemanfaatan OTA secara optimal, dengan memperhatikan faktor-faktor yang paling berpengaruh menurut persepsi pelanggan.



**Gambar 3.** Faktor-Faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan dalam menggunakan OTA (Sumber: Data diolah, 2024)

Selanjutnya pengukuran juga dilihat berdasarkan faktor yang mendorong loyalitas yang sama. Pengukuran tersebut menggunakan variable yang sama dengan faktor pendorong kepuasan pelanggan. Hasil menunjukkan bahwa kemudahan pengguna adalah faktor yang paling dominan dalam mendorong kepuasan pelanggan. Pelanggan cenderung akan kembali menggunakan platform apabila navigasi dan proses penggunaannya sederhana dan efisien. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian lebih lanjut akan melihat bagaimana strategi yang tepat dalam usaha meningkatkan loyalitas pelanggan melalui optimalisasi penggunaan media daring dan pemanfaatan OTA dalam proses bisnisnya.

Temuan tersebut memperkuat urgensi bagi pelaku usaha lokal, termasuk penginapan konvensional, untuk merumuskan strategi adaptasi. Berbagai studi telah mengkaji adaptasi digital UMKM menggunakan alat seperti Business Model Canvas (BMC), misalnya pada industri batik di Blora (Widjajanti et al., 2022) dan destinasi wisata (Septiawan et al., 2020). Meskipun demikian, studi-studi tersebut memiliki keterbatasan yang signifikan. Sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada UMKM di wilayah metropolitan atau destinasi wisata utama yang sudah mapan, sehingga mengabaikan tantangan unik di wilayah non-metropolitan seperti keterbatasan infrastruktur dan literasi digital. Selain itu, penelitian yang ada seringkali hanya menerapkan satu alat analisis, misalnya SWOT kualitatif secara terpisah, tanpa mengintegrasikannya untuk menghasilkan model bisnis yang komprehensif.

Keterbatasan inilah yang menciptakan celah penelitian (research gap) yang mendesak untuk diisi. Oleh karena itu, kebaruan (novelty) utama dari penelitian ini terletak pada tiga aspek, yaitu konteks, metodologi, dan objek penelitian. Dari sisi konteks, penelitian ini berfokus pada UMKM penginapan di wilayah non-metropolitan Indonesia yang karakteristiknya jarang tersentuh riset. Dari sisi metodologi, penelitian ini mengintegrasikan secara holistik analisis SWOT Kuantitatif, Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Business Model Canvas (BMC) untuk merumuskan strategi dari level diagnostik hingga desain. Sementara itu, dari sisi objek, penelitian ini melakukan studi kasus mendalam pada Penginapan X yang merepresentasikan tantangan nyata pelaku usaha di daerah. Berdasarkan celah dan kebaruan tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi model strategi adaptasi digital yang paling efektif bagi UMKM penginapan di wilayah non-metropolitan dalam menghadapi disrupti digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan memberikan solusi aplikatif bagi Penginapan X, tetapi juga menawarkan kontribusi unik berupa kerangka kerja strategis yang dapat direplikasi oleh pelaku usaha sejenis serta memperkaya literatur transformasi digital pada skala mikro di negara berkembang.

## METODE

Penelitian merupakan jenis pendekatan kuantitatif yang menggunakan jenis data primer dan sekunder. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, pengisian kuesioner

dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pemilik dan pengelola penginapan X. Total jumlah sampel yang diwawancara dalam penelitian ini adalah enam responden, yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria tertentu. Pemilihan tersebut dilakukan dengan *purposive sampling*, yaitu pertimbangan tertentu yang dianggap relevan dan mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Enam narasumber kunci yang dipilih dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Responden merupakan individu yang memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan atau kepemilikan penginapan konvensional di daerah non-metropolitan, khususnya penginapan X, yang telah beroperasi minimal selama 5 tahun. Kriteria ini penting sebagai dasar pemahaman narasumber terkait historikal perubahan pasar, tantangan sebelum dan sesudah disrupsi *Online Travel Agent* (OTA), serta berbagai upaya adaptasi yang pernah atau sedang dilakukan.
- b. Skala usaha (Jenis Penginapan): Responden merupakan perwakilan dari usaha jasa penginapan berskala kecil hingga menengah (UMKM) yang masih beroperasi secara konvensional namun sedang berupaya menyesuaikan diri dengan tren digital. Dalam konteks penelitian ini, fokus adalah pada Penginapan X yang representatif. Pemilihan ini bertujuan untuk memahami tantangan spesifik yang dihadapi oleh UMKM di sektor ini, yang mungkin berbeda dengan hotel berskala besar atau jaringan global, terutama dalam hal sumber daya dan literasi digital.
- c. Peran dalam Operasional dan Pengambilan Keputusan: Narasumber yang dipilih memiliki peran kunci dalam operasional harian Penginapan X dan/atau terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan bisnis. Hal ini mencakup pemilik usaha, manajer operasional, atau pihak lain yang memiliki pemahaman komprehensif mengenai:
  1. Struktur internal dan proses bisnis penginapan.
  2. Pengelolaan hubungan dengan pelanggan.
  3. Strategi pemasaran dan penjualan (termasuk interaksi dengan OTA).
  4. Adaptasi teknologi dan inovasi yang diterapkan.
  5. Kondisi finansial dan tantangan persaingan.

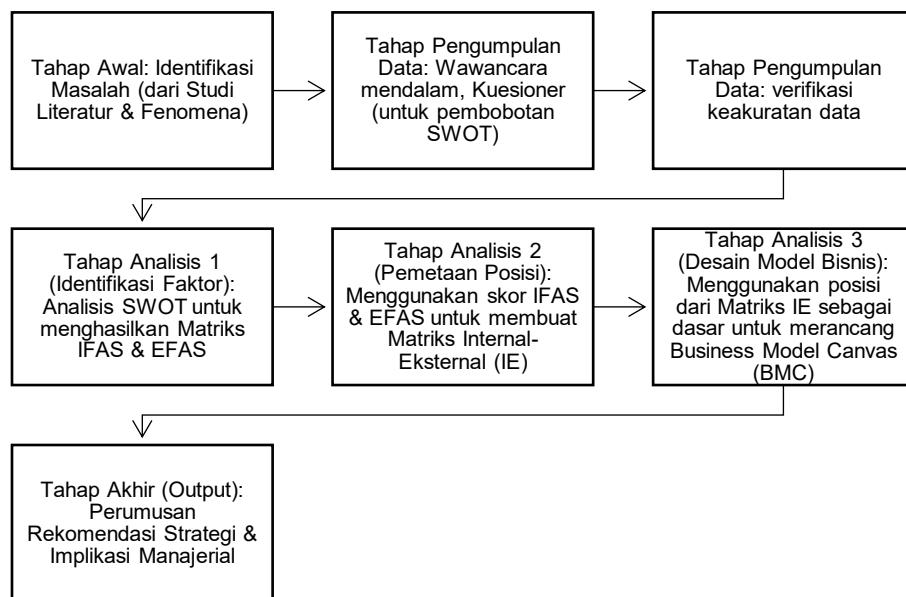
Keterlibatan langsung narasumber dalam operasional memastikan informasi yang diperoleh akurat dan relevan untuk merumuskan strategi adaptasi bisnis. Untuk menjamin keabsahan data kualitatif ini, diterapkan teknik triangulasi sumber dengan melakukan verifikasi silang (cross-check) atas informasi dari narasumber yang berbeda (misalnya, pemilik dan manajer). Sebuah temuan dianggap valid jika menunjukkan konsistensi antar sumber, sehingga dipastikan bahwa faktor-faktor strategis yang diidentifikasi benar-benar representatif dan bukan merupakan pandangan subjektif satu individu saja.

**Tabel 1.** Tahapan Pengolahan dan Analisis Data

No	Tujuan	Metode dan Alat analisis	Output
1	Mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap eksistensi Penginapan X	Kualitatif berdasarkan hasil wawancara dengan responden	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan usaha Penginapan X
2	Analisis faktor internal dan eksternal	Matriks IFE dan EFE	Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman
3	Perumusan strategi perbaikan kinerja usaha Penginapan X	Matriks Internal-Eksternal (IE)	Strategi-strategi yang dihasilkan dalam perbaikan kinerja
4	Implikasi manajerial dari alternatif strategi yang bisa diimplementasikan	<i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Rekomendasi bisnis yang dapat dijalankan

Analisis strategi dalam penelitian ini menggunakan kerangka kerja terintegrasi. Awalnya, dilakukan evaluasi faktor internal (IFE) untuk mengukur Kekuatan dan Kelemahan serta faktor eksternal (EFE) untuk mengukur Peluang dan Ancaman (Septiawan et al., 2020). Skor total dari kedua evaluasi ini selanjutnya dipetakan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (IE) untuk menentukan posisi strategis perusahaan dan mendapatkan arahan

strategi umum (Samodro & Yuliawati, 2018). Arahan strategi tersebut kemudian diimplementasikan secara operasional dengan merancang Business Model Canvas (BMC), sebuah alat manajemen yang memetakan strategi ke dalam sembilan elemen bisnis kunci untuk memastikan model bisnis yang dirancang dapat kompetitif dan berorientasi ke masa depan (Pratiwi et al., 2024).



**Gambar 4.** Desain Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Bisnis tradisional memiliki kekuatan pada layanan yang personal dan fleksibel, yang mampu membangun loyalitas pelanggan secara efektif. Loyalitas pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan yang mencakup empati dan kepercayaan. Pengetahuan lokal juga menjadi keunggulan dalam menciptakan pengalaman autentik yang sulit ditiru oleh platform digital. Sebagian pelaku usaha bahkan telah mulai mengadopsi sistem digital untuk operasional dan memanfaatkan media sosial sebagai alat promosi yang hemat biaya.

Banyak UMKM penginapan masih bergantung pada metode pemesanan konvensional seperti WhatsApp atau rekomendasi dari mulut ke mulut, sehingga jangkauan pasarnya terbatas. Rendahnya literasi digital dan keterbatasan sumber daya turut menjadi hambatan dalam pemanfaatan teknologi, padahal transformasi digital terbukti mampu memperkuat daya saing dengan mempercepat proses kerja, memperluas pasar, dan meningkatkan pengalaman konsumen (Rauf et al., 2024; Metris et al., 2025). Persaingan harga dengan platform besar dan tingginya beban komisi juga menekan margin keuntungan, namun digitalisasi tetap membuka peluang signifikan, mulai dari akses pasar internasional hingga kolaborasi dengan OTA untuk meningkatkan visibilitas, serta pengembangan layanan unik berbasis pengalaman lokal dan program loyalitas sebagai nilai tambah.

Pemerintah juga diharapkan hadir melalui regulasi pendukung dan pelatihan teknologi, khususnya di daerah tertinggal. Pelatihan tentang pemanfaatan teknologi digital bagi UMKM juga diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dalam pengembangan usaha dan strategi peningkatan penjualan (Aflah et.al, 2021). Di sisi lain, dominasi platform digital besar yang menawarkan kemudahan dan diskon menarik menjadi ancaman serius. Ketergantungan pada kebijakan platform serta kurangnya regulasi yang melindungi usaha kecil memperburuk ketimpangan persaingan. Selain itu, keterbatasan adaptasi teknologi di kalangan tertentu, seperti lansia atau masyarakat dengan literasi digital rendah, turut membatasi potensi pertumbuhan pasar.

Hasil analisis menunjukkan faktor kekuatan utama yang dimiliki oleh Penginapan X sebagai bisnis tradisional adalah kemampuan memberikan layanan personal dan fleksibel. Pendekatan tersebut dapat memberikan sebuah kedekatan yang sangat dihargai oleh pelanggan dan secara efektif membangun loyalitas konsumen. Sedangkan kelemahan

utama yang dimiliki oleh penginapan x adalah pemanfaatan dengan media platform digital masih membebankan biaya komisi yang tinggi, sehingga margin keuntungan usaha yang tertekan.

**Tabel 2.** Hasil Analisis Faktor Internal

No	Faktor Kekuatan	Skor
1	Kemampuan memberikan layanan personal dan fleksibel	0.45
2	Pengetahuan lokal & pengalaman otentik	0.17
3	Penggunaan sistem digital untuk pemantauan yang lebih baik	0.08
4	Media sosial sebagai alat pemasaran tanpa biaya besar	0.08
	Sub Total Faktor Kekuatan	0.78
1	Platform digital membebankan biaya komisi yang tinggi, sehingga margin keuntungan tertekan	0.56
2	Pemesanan cenderung sederhana melalui WhatsApp atau mulut ke mulut, yang membatasi jangkauan pasar	0.42
3	Belum semua bisnis memanfaatkan platform digital besar karena kendala literasi digital atau sumber daya	0.28
4	Sulit bersaing dengan harga diskon yang ditawarkan platform besar	0.28
	<b>Sub Total Faktor Kelemahan</b>	1.54
	<b>Total Skor Faktor Internal (IFAS)</b>	2.34

Hasil analisis faktor eksternal (EFAS) menunjukkan bahwa faktor peluang utama yang dimiliki oleh Penginapan X adalah harapan terhadap regulasi pemerintah untuk mendukung pelatihan digital dan adopsi teknologi di daerah-daerah kurang berkembang. Sedangkan ancaman utama yang dimiliki oleh penginapan x adalah Kehadiran platform digital besar yang menawarkan kemudahan akses dan diskon menarik mengancam bisnis tradisional, serta kurangnya adaptasi teknologi di segmen pelanggan tertentu, seperti orang tua, membatasi potensi pasar.

Berdasarkan hasil nilai skor total pada matriks IFAS dan EFAS tersebut, faktor-faktor internal menghasilkan skor yang lebih rendah dibandingkan nilai skor faktor-faktor eksternal, yang mengindikasikan bahwa faktor internal usaha belum cukup kuat dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas internal, baik dari aspek manajerial, sumber daya manusia, maupun inovasi layanan, agar lebih adaptif terhadap dinamika pasar. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), ketidakseimbangan antara kekuatan internal dan tekanan eksternal dapat menghambat keberhasilan strategi yang diterapkan, sehingga organisasi perlu menyesuaikan kekuatan internal agar mampu mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang secara optimal.

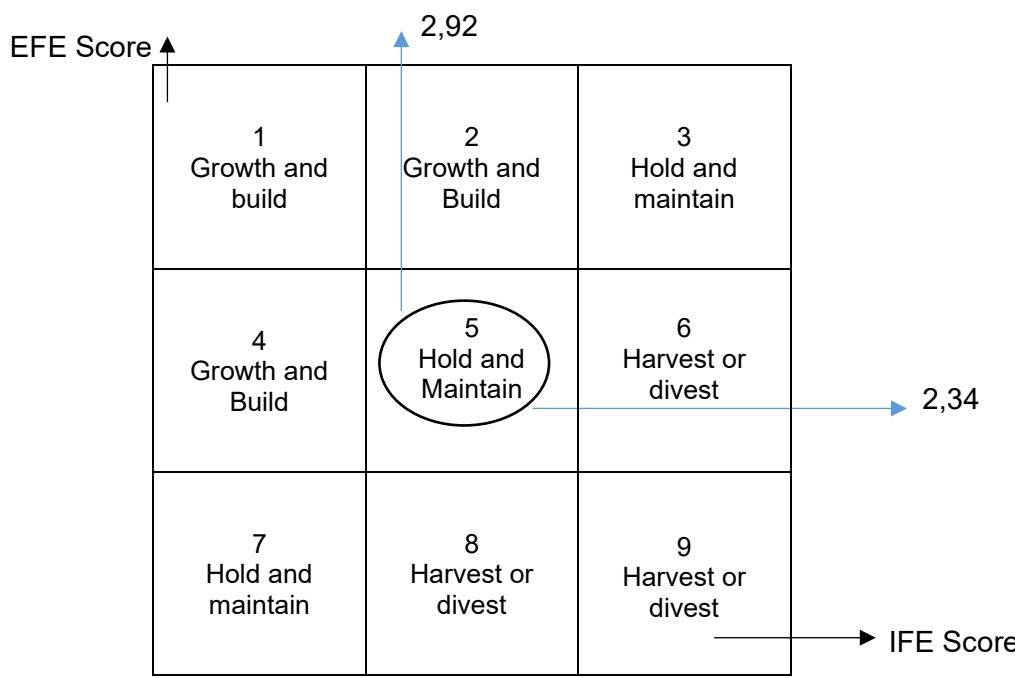
**Tabel 3.** Hasil Analisis Faktor Eksternal

No	Faktor Peluang	Skor
1	Harapan akan dukungan regulasi pemerintah bagi pelatihan digital dan teknologi di daerah tertinggal.	0.63
2	Bermitra dengan platform digital besar seperti Traveloka atau OYO dapat memperluas jangkauan bisnis.	0.35
3	Menyediakan layanan unik, seperti pengalaman lokal atau program loyalitas, untuk membedakan dari platform besar.	0.35
4	Tawarkan layanan khas, seperti pengalaman lokal atau loyalitas pelanggan, sebagai nilai pembeda dari platform besar.	0.35
	Sub Total Faktor Ancaman	1.68
1	Platform digital besar dengan akses mudah dan diskon menarik menjadi ancaman bagi bisnis tradisional.	0.44
2	Minimnya regulasi yang mendukung usaha kecil dalam menghadapi persaingan dengan platform besar	0.44

No	Faktor Peluang	Skor
3	Kurangnya regulasi yang melindungi usaha kecil dari persaingan platform besar.	0.20
4	Minimnya adaptasi teknologi di kalangan tertentu, seperti orang tua, membatasi perluasan pasar.	0.20
	<b>Sub Total Faktor Ancaman</b>	1.28
	<b>Total Skor Faktor Internal (IFAS)</b>	2.92

### Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)

Berdasarkan pencocokan pada Matriks Internal dan Eksternal (IE), diperoleh hasil bahwa usaha Penginapan X berada pada sel 5, yaitu fase *hold and maintain* (ditahan dan dijaga) (David & David, 2015). Pada sel tersebut, usaha yang paling tepat digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil analisis matriks tersebut, rekomendasi strategi yang dapat diberikan diantaranya adalah mengintegrasikan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mitigasi ancaman.



**Gambar 5.** Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE)

Beberapa strategi yang dapat diimplementasikan oleh Penginapan X dalam meningkatkan daya saing usahanya diantaranya adalah:

### Penguatan Model Bisnis Hibrida (*Blended Model*)

Model bisnis hibrida menggabungkan pendekatan daring (*online*) dan luring (*offline*), yang memberikan peningkatan efektivitas dan efisiensi bagi startup dan UMKM di Indonesia (Tiawan et al., 2023). Strategi ini menitikberatkan kepada meningkatkan adopsi teknologi yang strategis dan bertahap. Strategi ini memadukan antara pemasaran secara konvensional yang sudah dijalankan yang dipadukan dengan pemasaran berbasis media digital, namun tetap dengan mempertahankan inti layanan yang personal dan otentik. Strategi ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan platform media sosial (Instagram, Facebook) sebagai alat pemasaran utama.

Selain itu, dengan menggunakan sistem pemesanan langsung yang ramah pengguna juga dapat dilakukan dengan menginvestasikan sebagian dana yang dimiliki oleh penginapan X untuk mengurangi ketergantungan terhadap penggunaan *Online Travel Agent* (OTA). Peningkatan pengalaman konsumen dapat juga dimanfaatkan dengan mempromosikan pengalaman otentik dan layanan personal sebagai nilai jual utama yang membedakan usaha penginapan dengan platform besar. Promosi tersebut dijalankan dengan memberikan layanan akomodasi pengunjung, rekomendasi kuliner lokal, dan kegiatan komunitas yang melibatkan pengunjung.

### **Strategi Penetrasi Pasar Melalui Pendekatan Digital dan Loyalitas Pelanggan**

Strategi ini bertujuan untuk memperluas pangsa pasar dengan mempertahankan pelanggan lama sekaligus menarik pelanggan baru. Upaya ini dapat dilakukan melalui penguatan program loyalitas seperti sistem poin atau member card, serta memberikan keuntungan khusus untuk pemesanan langsung. Strategi ini selaras dengan keinginan pelanggan akan layanan yang lebih personal dan penghargaan atas kesetiaan mereka.

Selain itu, pemasaran digital yang ditargetkan secara geografis menjadi alat penting untuk menjangkau pasar lokal dan domestik yang belum sepenuhnya tergantung pada platform OTA. Media sosial dan iklan digital dapat digunakan untuk mempromosikan keunikan layanan secara lebih efektif. Untuk memperkuat daya tarik ini, ulasan online dari pelanggan yang puas harus dimanfaatkan secara maksimal karena berfungsi sebagai bentuk rekomendasi digital yang sangat meyakinkan.

### **Pengembangan Layanan Berbasis Nilai Tambah dan Diferensiasi**

Agar tetap relevan dan menonjol di tengah persaingan, penginapan perlu terus mengembangkan produk dan layanan berbasis nilai tambah. Salah satu pendekatannya adalah menawarkan paket pengalaman yang unik seperti tur budaya lokal, wisata kuliner otentik, atau ekowisata. Dengan memanfaatkan kekuatan lokal dan keaslian, penginapan dapat menarik wisatawan yang mencari pengalaman berbeda.

Peningkatan fasilitas juga harus dilakukan secara selektif, dengan menyesuaikan kebutuhan pasar saat ini, seperti menyediakan koneksi internet yang andal dan ruang kerja nyaman bagi wisatawan digital. Di sisi lain, pelatihan staf untuk memberikan layanan yang lebih personal kepada tamu yang kembali juga akan memperkuat loyalitas dan pengalaman menginap yang lebih berkesan.

### **Strategi Mitigasi Risiko dan Pengurangan Ketergantungan pada Pihak Ketiga**

Untuk mengurangi risiko akibat persaingan yang ketat dan ketergantungan tinggi pada platform OTA, diversifikasi saluran pemesanan menjadi langkah krusial. Ini dapat dilakukan dengan membangun kerja sama strategis dengan agen perjalanan lokal, komunitas, atau perusahaan yang dapat menghadirkan grup pelanggan secara langsung.

Selain itu, pelaku usaha dapat bergabung dalam asosiasi bisnis lokal guna mendorong advokasi regulasi yang lebih adil, terutama terkait biaya komisi yang tinggi dari platform besar. Sebagai pelengkap, edukasi kepada pelanggan tentang manfaat pemesanan langsung – seperti harga lebih terjangkau, fleksibilitas tinggi, dan layanan langsung – akan membentuk kebiasaan baru dan mengurangi ketergantungan pada platform digital pihak ketiga.

### **Rekomendasi Strategi Bisnis dengan Matriks *Business Model Canvas***

Hasil analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) menunjukkan bahwa Penginapan X berada pada sel 5, yang merekomendasikan strategi *hold and maintain*. Strategi pada sel tersebut fokus kepada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk mendukung implementasi strategi tersebut secara konkret, dilakukan pemetaan ke dalam matriks *Business Model Canvas* (BMC).

Matriks BMC ini berfungsi sebagai kerangka kerja holistik untuk merancang dan menyelaraskan model bisnis. Strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam BMC tersebut, meliputi empat pendekatan utama yang telah diuraikan dalam sub-bahasan analisis matriks internal dan eksternal, kemudian diintegrasikan ke dalam sebuah model bisnis kanvas yang direkomendasikan kepada Penginapan X sebagai alternatif untuk meningkatkan daya saing usahanya.

Pada elemen *Customer Segments*, strategi diarahkan untuk mempertahankan pelanggan setia sekaligus menjangkau segmen baru seperti wisatawan lokal, remote worker, dan kelompok wisata tematik. Nilai yang ditawarkan (*Value Propositions*) difokuskan pada pengalaman menginap otentik berbasis budaya dan lokalitas, layanan yang dipersonalisasi, serta insentif khusus untuk pemesanan langsung.

Dalam hal *Channels*, optimalisasi saluran digital seperti media sosial, website resmi, dan ulasan online menjadi kunci utama dalam menjangkau pasar secara langsung, di samping menjaga kehadiran di platform OTA secara selektif. Sementara itu, *Customer Relationships* dibangun melalui program loyalitas pelanggan dan pendekatan edukatif untuk

mendorong pergeseran preferensi dari pemesanan melalui pihak ketiga ke pemesanan langsung.

Pendapatan (*Revenue Streams*) diperoleh tidak hanya dari jasa penginapan, tetapi juga dari paket pengalaman tambahan dan kemitraan B2B. Implementasi strategi tersebut didukung oleh Key Resources seperti SDM terlatih, sistem CRM, dan jejaring mitra lokal, serta didorong oleh *Key Activities* berupa pengembangan produk berbasis nilai tambah, kampanye digital bertarget, dan peningkatan layanan personal.

Dalam memperluas jangkauan dan mengurangi ketergantungan terhadap OTA, usaha menjalin Key Partnerships strategis dengan agen perjalanan lokal, asosiasi bisnis, dan pelaku UMKM. Semua inisiatif tersebut memperhitungkan struktur biaya (*Cost Structure*) yang berfokus pada efisiensi operasional, penguatan teknologi, serta pengembangan kapasitas layanan dan pemasaran digital.



**Gambar 6.** Matriks BMC Strategi Pengembangan Penginapan X

Hasil analisis dan rekomendasi strategi menegaskan relevansi yang kuat dengan kondisi UMKM di era digital. Strategi penguatan model bisnis hibrida, misalnya, sejalan dengan temuan Widjajanti et al. (2022) yang menekankan pentingnya fleksibilitas Business Model Canvas (BMC) untuk mendukung adaptasi UMKM batik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha bergantung pada kemampuan mengintegrasikan kekuatan tradisional, seperti layanan personal yang memanfaatkan teknologi, terutama pemasaran digital. Berbeda dengan studi yang dibuat oleh Kadir (2018) pada industri sutra memperlihatkan perbedaan fokus. Penelitian tersebut menyoroti pentingnya jaringan kemitraan tradisional (offline) sebagai faktor utama, sedangkan studi ini menekankan perpaduan antara aspek tradisional dan digital. Perbedaan tersebut menegaskan bahwa pada sektor perhotelan seperti Penginapan X, keseimbangan antara jaringan digital dan fisik menjadi kunci untuk mempertahankan daya saing. Meski demikian, rekomendasi strategi memiliki keterbatasan. Implementasi langkah seperti pengembangan sistem pemesanan langsung dan kampanye digital membutuhkan investasi serta peningkatan literasi digital, faktor yang justru teridentifikasi sebagai salah satu kelemahan internal. Oleh karena itu, penerapan strategi disarankan dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kapasitas sumber daya yang tersedia di Penginapan X.

## KESIMPULAN

Perkembangan teknologi digital, khususnya dominasi OTA, telah memaksa penginapan konvensional seperti Penginapan X untuk beradaptasi. Analisis menunjukkan bahwa posisi “Hold and Maintain” menuntut strategi penetrasi pasar dan pengembangan

produk. Dari penelitian ini, empat strategi aplikatif dirumuskan yaitu penguatan model bisnis hibrida (tradisional-digital), pengembangan produk berbasis lokal, peningkatan penetrasi pasar melalui saluran digital langsung, serta mitigasi risiko ketergantungan terhadap OTA, yang kemudian dituangkan dalam kerangka Business Model Canvas (BMC) sebagai panduan operasional.

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi UMKM di sektor perhotelan tidak cukup dilakukan dengan meniru model platform besar, melainkan melalui integrasi layanan personal khas lokal dengan teknologi digital secara selektif. Dengan demikian, kontribusi studi ini terletak pada pengayaan literatur mengenai adaptasi digital UMKM di daerah non-metropolitan melalui pendekatan hibrida. Namun, penelitian ini menyadari keterbatasannya, yaitu fokus pada studi kasus tunggal di satu lokasi yang membatasi generalisasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji efektivitas strategi yang diusulkan secara kuantitatif, memperluas cakupan ke berbagai lokasi untuk melakukan perbandingan, serta mengembangkan model konseptual yang lebih kuat tentang strategi adaptasi digital UMKM di sektor perhotelan.

## REKOMENDASI

Penginapan X berada pada sel 5 Matriks IE dengan strategi *hold and maintain* yang berfokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Rekomendasi strategi dalam Business Model Canvas mencakup upaya mempertahankan pelanggan setia sekaligus menjangkau segmen baru, menawarkan pengalaman menginap otentik dengan layanan personal dan insentif pemesanan langsung, serta mengoptimalkan saluran digital di samping OTA. Hubungan pelanggan diperkuat lewat program loyalitas dan edukasi, sementara sumber pendapatan diperluas melalui paket pengalaman dan kerja sama B2B. Strategi ini didukung oleh SDM terlatih, sistem CRM, jejaring mitra lokal, aktivitas pengembangan produk dan kampanye digital, serta kemitraan dengan agen perjalanan, asosiasi bisnis, dan UMKM. Seluruh inisiatif dijalankan dengan efisiensi biaya, investasi teknologi, dan penguatan layanan sehingga diharapkan mampu mengurangi ketergantungan pada OTA serta meningkatkan daya saing berkelanjutan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian artikel ini. Ucapan terima kasih khusus ditujukan kepada institusi, rekan sejawat, serta narasumber yang telah memberikan dukungan, masukan, dan informasi berharga dalam proses penelitian hingga penyusunan artikel. Apresiasi juga diberikan kepada keluarga serta pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas doa dan motivasi yang diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aflah, Hasibuan, P. M., & Afrita. (2021). Pelatihan tentang peningkatan dan pengembangan usaha bagi UMKM melalui pemanfaatan teknologi informasi (Studi pada Kelurahan Tegal Sari III Medan Area). *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*, 4(1). <https://doi.org/10.32734/LWSA.V4I1.1154>
- Annur, C. M. (2022, December 28). Banyak Orang Pakai Layanan Online Travel karena Kejar Diskon. *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/layanan-konsumen-kesehatan/statistik/72800e00a4c19fa/banyak-orang-pakai-layanan-online-travel-karena-kejar-diskon>
- Chandra, D. (2016). Model bisnis pada perusahaan X menggunakan business model canvas. *Agora*, 4(1), 18–25.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). Pearson.
- Kadir, N. (2018). Analysis of entrepreneurship perception and business developmental strategy of silk in Wajo Regency, South Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(1), 102–113. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2016-0114>
- Metris, D., Rasyiddin, A., Siahaan, F. S., Aulia, K. R., & Faatihah, A. R. (2025). Inovasi, Teknologi, dan Kepuasan Pelanggan: Kunci Keberhasilan UMKM di Pasar yang

- Kompetitif. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 8(1), 80–102.
- Nabila, M. (2024, March 14). 10 OTA Paling Banyak Digunakan di Indonesia, 6 Terancam Diblokir Kominfo. *Bisnis.com*. <https://lifestyle.bisnis.com/read/20240318/361/1750264/10-ota-paling-banyak-digunakan-di-indonesia-6-terancam-diblokir-kominfo>
- Pratiwi, A., Jailani, A. Q., Maulidian, P., Rahmatiah, N. N., & Haryati, I. (2024). Pelatihan Penyusunan Business Model Canvas Untuk Pengembangan UMKM Di Kelurahan Kolo Kota Bima. *Sinergi*, 6(1), 13–17.
- Rusdiaman Rauf, Syam, A., & Randy, M. F. (2024). Optimalisasi Transformasi Digital Dalam Mendorong Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Indonesia. *BJRM (Bongaya Journal For Research in Management)*, 7(1), 95–102. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v7i1.594>
- Samodro, G., & Yuliawati, Y. (2018). Strategi Pengembangan Usahatani Sayuran Organik Kelompok Tani Cepoko Mulyo Kabupaten Boyolali. *Caraka Tani: Journal of Sustainable Agriculture*, 33, 169.
- Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). *Digital transformation now!: Guiding the successful digitalization of your business model* (2018th ed.). Springer.
- Setiawan, J., Budiastuti, M. S., Gravitiani, E., & Setyono, P. (2021). Business Model Canvas (BMC) approach for tourism management strategy of the Top Selfie Kragilan, Mt. Merbabu National Park. *GeoJ. Tour. Geosites*, 35(2), 297–303.
- Syafruddin, R. F. (2021). Penyuluhan Kanvas Model Bisnis untuk Menciptakan Wirausaha Muda yang Kreatif pada Panti Asuhan Yatim dan Dhuafa Al-Khaer di Kota Makassar. *MEGA PENA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 36–41.
- Tiawan, T., Made Artana, I. G. J. E. P., & Hafifah, L. L. (2023). Analisis Hybrid Bisnis Model Pada Startup di Indonesia. *Jurnal Fokus Elektroda: Energi Listrik, Telekomunikasi, Komputer, Elektronika Dan Kendali*, 8(1), 56–61. <https://doi.org/10.33772/ife.v8i1.75>
- Widjajanti, K., Prihantini, F. N., & Wijayanti, R. (2022). Sustainable development of business with canvas business model approach: Empirical study on MSMEs Batik Blora, Indonesia. *Int. J. Sustainable Dev. Plann.*, 17(3), 1025–1032.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.