

Strategic Analysis PT. Panorama Sentrawisata, TBK. (PANR)

Putu Devangga Makarabaja

Universitas Surabaya

devanggam@gmail.com

ABSTRACT

This study discusses the strategic analysis of PT. Panorama Sentrawisata Tbk. (PANR), a tourism company operating in Indonesia and listed on the Indonesian Stock Exchange. In the context of industrial recovery after the COVID-19 pandemic, PT. Panorama is faced with the challenge of designing a sustainable and competitive strategy. Based on various analyses, including the EFE, IFE, BCG, and QSPM matrices, this research recommends a product development strategy to develop new tourism services and expand into the concert promoter business. This step was taken as an effort to attract tourist interest and increase the company's competitiveness. This research emphasizes the importance of detailed planning and youth workforce development to understand current market trends.

Keywords: Corporate strategy, strategic analysis, PT. Panorama Sentrawisata Tbk., Indonesian tourism, pandemic recovery, product development

ABSTRAK

Studi ini membahas analisis strategis PT. Panorama Sentrawisata Tbk. (PANR), sebuah perusahaan pariwisata yang beroperasi di Indonesia dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Dalam konteks pemulihan industri pasca-pandemi COVID-19, PT. Panorama dihadapkan pada tantangan untuk merancang strategi yang berkelanjutan dan kompetitif. Berdasarkan berbagai analisis, termasuk matriks EFE, IFE, BCG, dan QSPM, penelitian ini merekomendasikan strategi *product development* untuk mengembangkan layanan pariwisata baru dan merambah ke bisnis promotor konser. Langkah ini diambil sebagai upaya untuk menarik minat wisatawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan yang mendetail dan pengembangan tenaga kerja muda untuk memahami tren pasar terkini.

Kata kunci: Strategi perusahaan, analisis strategis, PT. Panorama Sentrawisata Tbk., pariwisata Indonesia, pemulihan pandemi, pengembangan produk

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 melanda dunia pada tahun 2020 hingga 2022 yang mengakibatkan seluruh kegiatan bisnis hingga pendidikan terhenti. Indonesia tak luput dari persebaran virus COVID-19 dengan masyarakat yang terkena virus ini mencapai hingga 6 juta orang yang mengakibatkan pemerintah menutup seluruh akses masuk ke Indonesia. Salah satu industri yang sangat terdampak akibat pandemi COVID-19 ini adalah industri pariwisata yang merupakan salah satu industri penyumbang devisa utama bagi negara. Berdasarkan laporan Tourism Trends and Policies 2020, industri pariwisata memberikan masukan pada PDB hingga 536,8

triliun rupiah atau 4,1% dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada 2017 dan pada 2019 meningkat menjadi 6,1% (Kristianto et al., 2021). Menurut data dari *Badan Pusat Statistik* (BPS) jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2021 mencapai 511,44 ribu kunjungan dimana jika dibandingkan pada periode tahun 2020 dengan jumlah 2,81 kunjungan menurun sebesar 81,78% (Badan Pusat Statistik, 2021).

Berdasarkan Surat Edaran Satgas COVID-19 tanggal 23 Maret 2022, terdapat tujuh bandara terbuka untuk penerbangan internasional, seiring perkembangan positif situasi pandemi COVID-19 pada 4 April 2023 membuka kembali penerbangan internasional pada empat bandar udara lainnya dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan sehingga penularan virus dapat terkendali (Galiartha, 2022). Pada 21 Juni 2023, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo mengeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia nomor 17 Tahun 2023 tentang penetapan berakhirnya status pandemi COVID-19 di Indonesia. Presiden mulai menetapkan bahwa COVID-19 merupakan penyakit endemi di Indonesia (Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2023). Dengan dikeluarkannya kebijakan pencabutan status pandemi tentunya merupakan sebuah angin segar bagi industri pariwisata yang dapat dilihat dari jumlah kunjungan wisata mancanegara yang meningkat dari 734 ribu kunjungan (Oktober 2022) dan 978 ribu kunjungan pada Oktober 2023 (Badan Pusat Statistik, 2021).

Dengan kondisi pemulihan pasca pandemi COVID-19 ini perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan strategi yang berkelanjutan agar dapat bersaing pada masa depan. Sektor agen perjalanan merupakan salah satu sektor yang termasuk dalam Industri Pariwisata. Pada *Bursa Efek Indonesia* sektor agen perjalanan termasuk pada emiten E513. Sektor agen perjalanan merupakan salah satu sektor yang cukup memberikan dampak baik bagi pariwisata dikarenakan sektor agen perjalanan dapat menarik minat para wisatawan mancanegara untuk berkunjung ke Indonesia. Dengan perkembangan dunia pariwisata yang meningkat secara positif maka agen perjalanan dituntut untuk merancang strategi yang dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Fokus studi kasus pada PT. Panorama Sentrawisata, Tbk. memungkinkan analisis mendalam tentang strategi bisnis perusahaan di tengah pemulihan pasca-pandemi dalam sektor pariwisata.

Jenis dan Sumber Data

- Data Sekunder: Menggunakan laporan tahunan, publikasi, laporan analisis industri, dan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Teknik Pengumpulan Data

- Dokumentasi: Mengumpulkan dan menganalisis dokumen perusahaan seperti laporan tahunan, laporan tahunan Kemenparekraf, dan berita terkini terkait industri pariwisata.

Teknik Analisis Data

- Analisis SWOT: Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan data yang terkumpul.
- Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Mengukur efektivitas strategi alternatif berdasarkan bobot dan nilai.
- PESTEL Analysis: Mengidentifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi industri pariwisata.

Langkah-langkah Penelitian

1. Pengumpulan Data Sekunder: Mengkaji laporan tahunan dan publikasi relevan.
2. Analisis Data: Menggunakan analisis SWOT dan PESTEL, diikuti dengan QSPM untuk menilai prioritas strategi.
3. Kesimpulan dan Rekomendasi: Menyimpulkan strategi yang paling sesuai dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

External Factor Evaluation

1. *PEST Analysis*

- ***Politic, Govermental, and Legal***
 - Pencabutan status pandemi oleh Presiden Republik Indonesia (Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2023)
 - Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) menargetkan 9,5-14,3 juta kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada 2024 dengan konsep pariwisata hijau, selain juga sebanyak 1,25 miliar perjalanan dan 1,5 miliar pergerakan wisatawan nusantara. (Kemenparekraf, 2023)
 - Kemenparekraf menghadirkan berbagai program atau kebijakan yang mendorong terwujudnya pariwisata berkualitas dan berkelanjutan. Di antaranya adalah pengurangan emisi karbon, pelestarian sumber daya alam, budaya, serta tradisi lokal. (TIM Komunikasi dan Media KTT AIS 2023, 2023)

- Target kunjungan wisatawan asing pada 2023 yang awalnya ditetapkan sebesar 7,4 juta telah direvisi menjadi 8,5 juta oleh Kemenparekraf, dan bahkan berpotensi untuk meningkat hingga mencapai 14 juta pada puncak musim liburan akhir tahun (Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2023).
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif masih terus menggalakkan sertifikasi CHSE kepada industri pariwisata seperti hotel, angkutan wisata, restoran, *homestay*, atraksi wisata, dan lain-lain sebagai langkah meningkatkan Kesehatan dan kenyamanan tamu dan juga pekerja di sektor pariwisata (PT Panorama Sentrawisata, 2023).
- Perubahan peraturan perundang-undangan yang berpengaruh kepada perusahaan (PT Panorama Sentrawisata, 2023).
- Tahun politik, dimana kemungkinan terjadi perubahan kebijakan, masalah keamanan, dan juga situasi *wait and see* (PT Panorama Sentrawisata, 2023).
- **Economic**
 - Kemenparekraf RI mencatat, pada semester pertama 2023, kunjungan wisatawan Indonesia meningkat 12,57 persen dibandingkan dengan 2022, sementara jumlah kunjungan wisatawan asing pada Juli 2023 meningkat hingga 196,85 persen Peningkatan kunjungan wisman ini sejalan dengan penerimaan devisa pariwisata (ekspor perjalanan) hingga semester I-2023 mencapai US\$6,08 miliar, naik 236,78% (Year-on-Year) (Asthu et al., 2023).
 - Bank Indonesia mencatat nilai devisa pariwisata sebagai jasa perjalanan sebesar US\$6,72 miliar pada 2022, menunjukkan peningkatan kunjungan wisman yang berbanding lurus dengan peningkatan devisa pariwisata yang setahun sebelumnya mencapai US\$520,74 juta (Asthu et al., 2023).
 - Dilaksanakannya berbagai *event* konser, olahraga, dan lainnya yang mampu menggerakkan perekonomian dan mobilitas masyarakat untuk berwisata.
 - Banyak Perusahaan yang kembali memberlakukan WFO/*Work From Office* yang memerlukan medium untuk meningkatkan teamwork, salah satunya melalui *outing* Perusahaan, *incentive tour*, dan sejenisnya (PT Panorama Sentrawisata, 2023).
- **Social, Cultural, Demographic, and Environment**
 - Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf/Baparekraf) memproyeksikan empat tren pariwisata dan ekonomi kreatif pada tahun 2024. Keempat tren pariwisata yang diproyeksikan pada 2024 yakni *Bleisure*, *Wellness Experience*, *Deep and Meaningful*, dan *Set-Jetting*. (Oktaliani, 2023)
 - Temuan *Expedia* menunjukkan tren peningkatan kuantitas pencarian di situs mereka mencapai 25% *quarter-to-quarter (Q-to-Q)* pada triwulan I 2023 naik 10% dibanding tahun 2022 pada periode yang sama. Menurut data tersebut, destinasi dengan cuaca hangat menjadi destinasi favorit

wisatawan pada pertengahan 2023, seperti *Cancun*, *Palma de Mallorca*, hingga *Denpasar*. Minat tinggi wisatawan juga ditunjukkan hasil survei *Wakefield Research* pada Maret 2023, di mana 72% wisatawan berencana untuk liburan lebih banyak tahun 2023. Lebih dari 83% wisatawan berencana untuk bepergian dengan frekuensi yang lebih banyak atau sama dibanding tahun lalu, dan 81% berencana untuk membelanjakan lebih banyak anggaran mereka atau menjaganya tetap sama untuk satu perjalanan dibanding tahun lalu (Asthu et al., 2023).

- **Technological**

- Berdasarkan Data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) RI, pertumbuhan ekonomi digital Tanah Air didorong oleh para pelaku teknologi, salah satunya *online travel* yang pasca pandemi Covid-19 berkembang begitu pesat dengan adanya fenomena *rebound travel* (Noviyanti, 2023).
- Gencarnya pengembangan teknologi yang dapat mendorong industri pariwisata.
- Lonjakan kasus COVID-19 pada penghujung tahun 2023 yang mengancam sektor pariwisata. (Rachmawati, 2023)

2. *Five Forces Model*

Tabel 1. *Rivalry Among Existing Competitors*

NO	INDIKATOR	KETERANGAN
1	Jumlah Kompetitor	Dalam sektor agen perjalanan wisata terdapat banyak kompetitor. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali terdapat 416 agen perjalanan wisata di Provinsi Bali. Namun terdapat 3 agen perjalanan wisata yang telah IPO pada BEI termasuk anak perusahaan dari Panorama Sentrawisata
2	Perkembangan Industri	Industri ini sangat berkembang dengan ditandai oleh tingginya minat wisatawan mancanegara untuk berkunjung ke Indonesia serta minatnya warga lokal untuk berwisata.
3	Loyalitas Brand	Dikarenakan banyaknya jenis kompetitor maka konsumen sangat rentan atau sering untuk berpindah dari <i>brand</i> satu ke <i>brand</i> lainnya.

4	Hambatan untuk keluar	Dalam industri ini hambatan untuk keluar tergolong cukup kecil.
5	Perbedaan Kualitas	Kualitas dalam industri agen perjalanan wisata dapat dilihat dari kepuasan konsumen dalam menggunakan jasa yang diberikan.
6	Permintaan	Permintaan konsumen tergolong <i>seasonal</i> yang dimana hanya musim-musim tertentu saja (<i>high season</i>) permintaan itu akan tinggi.

Tabel 2. Threat of New Entrants

NO	INDIKATOR	KETERANGAN
1	Hambatan untuk masuk	Hambatan untuk masuk dalam industri ini dapat dikatakan cukup rendah dikarenakan banyaknya pesaing yang ada yang sejalan dengan tingginya <i>demand</i> pada <i>high season</i> .
2	Kebutuhan Modal	Modal yang dibutuhkan dalam menjalankan jasa agen perjalanan wisata dapat dikatakan cukup moderat dikarenakan penyedia jasa dapat melakukan sistem DP untuk menutupi biaya-biaya yang diperlukan serta melakukan kerja sama dengan pihak-pihak penyedia jasa penunjang.
3	Kebijakan Pemerintah	Kebijakan pemerintah dalam dunia pariwisata terutama terkait pajak dapat berubah sewaktu-waktu serta adanya kebijakan pariwisata di tiap daerah (PERDA).
4	Dampak Kebijakan Pemerintah	Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah terutama terkait pajak dapat berdampak pada biaya atau harga dari jasa.
5	Akses ke saluran distribusi	Akses ke dalam saluran distribusi dalam industri ini dapat dikatakan cukup mudah ditemukan.

Tabel 3. Bargaining Power of Buyers

NO	INDIKATOR	KETERANGAN
1	Jumlah pelanggan	Pada semester pertama 2023, kunjungan wisatawan Indonesia meningkat 12,57 persen dibandingkan dengan 2022, sementara jumlah kunjungan wisatawan asing pada Juli 2023 meningkat hingga 196,85 persen
2	Ukuran tiap pesanan pelanggan	Ukuran tiap pesanan pelanggan pada industri ini dapat bervariasi sesuai dengan keinginan pelanggan.
3	Perbedaan dari pesaing	Dalam industri ini antara satu pesaing dengan pesaingnya tidak memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Perbedaan yang dapat dilihat pada industri ini adalah perbedaan dalam jaringan distribusi, penunjang, dan harga serta kualitas jasa.
4	Sensitivitas harga	Dalam industri ini konsumen sangat sensitif dengan harga dikarenakan konsumen pasti memilih harga terendah untuk melakukan perjalanan wisatanya dengan kualitas yang terbaik.
5	Kemampuan pelanggan untuk substitusi	Kemampuan pelanggan untuk substitusi dari usaha satu ke usaha lainnya sangat tinggi dikarenakan banyaknya terdapat usaha pada industri agen perjalanan pariwisata ini

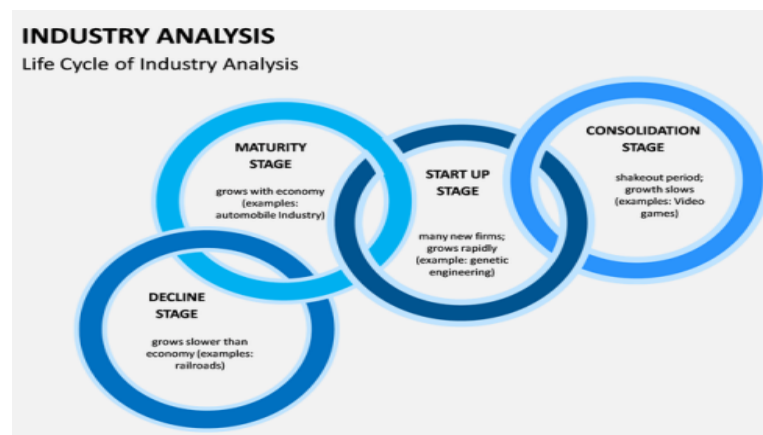
Tabel 4. Threat of Substitute Products

NO	INDIKATOR	KETERANGAN
1	Jumlah produk substitusi	Dalam industri agen pariwisata tidak terdapat produk substitusi lainnya.

Tabel 5. Bargaini Power of Suppliers

NO	INDIKATOR	KETERANGAN
1	Jumlah <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> pada industri pariwisata adalah Transportasi, Akomodasi, serta penyedia jasa atau layanan dan destinasi pariwisata.
2	Keunikan tiap <i>supplier</i>	Tiap <i>supplier</i> memiliki keunikan tersendiri dari jenis kualitas layanan yang diberikan maupun harga yang ditawarkan.

3. Industry Analysis



Gambar 1. Life Cycle Industry Analysis

Berdasarkan analisis industri yang penulis lakukan maka industri pariwisata ini termasuk pada *maturity stage* dimana industri ini sangat berkembang dengan diikuti oleh ekonomi yang meningkat. Pada tahun 2022-2023 ini dimana dapat disebutkan sebagai masa *post pandemic* hampir seluruh masyarakat ingin melakukan kegiatan berwisata yang sebelumnya tidak dapat dilakukan saat pandemi oleh karena itu tingkat permintaan wisata wisatawan domestik maupun mancanegara sangat meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan kunjungan wisman ini sejalan dengan penerimaan devisa pariwisata (ekspor perjalanan) hingga semester I-2023 mencapai US\$6,08 miliar, naik 236,78% (Year-on-Year) (Asthu et al., 2023).

4. *EFE Matrix*

Tabel 6. *EFE Matrix*

NO	KEY EXTERNAL FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
OPPORTUNITIES				
1	peningkatan jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia	0,13	4	0,53
2	pertumbuhan ekonomi digital Tanah Air didorong oleh para pelaku teknologi, salah satunya <i>online travel</i> yang pasca pandemi Covid-19 berkembang begitu pesat dengan adanya fenomena <i>rebound travel</i>	0,08	3	0,23
3	Kemenparekraf memproyeksikan empat tren pariwisata dan ekonomi kreatif pada tahun 2024. Keempat tren pariwisata yang diproyeksikan pada 2024 yakni <i>Leisure, Wellness Experience, Deep and Meaningful</i> , dan <i>Set-Jetting</i> .	0,11	3	0,34
4	Banyak Perusahaan yang kembali memberlakukan <i>WFO/work From Office</i> yang memerlukan medium untuk meningkatkan <i>teamwork</i> , salah satunya melalui <i>outing</i> Perusahaan, <i>incentive tour</i> , dan sejenisnya	0,12	4	0,49
5	Dilaksanakannya berbagai <i>event</i> konser, olahraga, dan lainnya yang mampu menggerakkan perekonomian dan mobilitas masyarakat untuk berwisata.	0,10	4	0,42
6	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif masih terus menggalakkan sertifikasi CHSE kepada industri pariwisata	0,08	4	2,00
NO	KEY EXTERNAL FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
THREATS				

1	Lonjakan kasus COVID-19 pada penghujung tahun 2023 yang mengancam sektor pariwisata	0,11	2	0,23
2	Pertumbuhan kedatangan wisatawan yang pesat dapat berisiko menjadi <i>overtourism</i>	0,08	1	0,08
3	Kompetitor dalam industri pariwisata sangat banyak	0,09	2	0,19
4	Kebijakan pemerintah yang dapat berubah sewaktu-waktu	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,58

Internal Factor Evaluation

1. Porter Value Chain

Tabel 7. Porter Value Chain

Firm Infrastructure	: Manajemen, Akuntansi, Legal (hukum), <i>stock holder</i>			
Human Resource Management	: <i>Training and Development</i> , Evaluasi Kinerja, Remunerasi, Pemberdayaan SDM			
Technology Development	: Meningkatkan penggunaan teknologi berbasis internet dan komputer dalam rangka peningkatan efektivitas kegiatan operasional Grup.			
Procurement	: Melakukan komunikasi dengan <i>suppliers</i> (transportasi & akomodasi) luar dan dalam negeri			
Inbound Logistics	Operations	Outbond Logistics	Marketing and Sales	Service
- Transportasi dan Akomodasi	- Merancang kegiatan wisata dari <i>customer</i>	- Melaksanakan kegiatan wisata sesuai <i>itinerary</i> yang telah disepakati dengan <i>customer</i>	- Memelihara komunikasi yang efektif dengan pelanggan melalui kanal digital	- Customer Service
- B2B bisnis dengan <i>travel agent</i> luar negeri	- Melakukan reservasi akomodasi dan transportasi			- Menghargai pelanggan dengan penghargaan dan rasa hormat yang berarti

2. IFE Matrix

Tabel 8. IFE Matrix

NO	KEY EXTERNAL FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
STRENGTH				
1	Memiliki cabang yang terletak di dalam negeri	0,14	4	0,56
2	memiliki berbagai divisi dan anak perusahaan yang	0,13	3	0,38

	dapat menunjang kegiatan utama perusahaan (<i>tour and travel</i>)			
3	memiliki model bisnis b2b yang bekerja sama dengan <i>travel agent</i> luar negeri	0,11	4	0,45
4	memiliki <i>core value</i> yang inovatif	0,08	3	0,25
5	naiknya Pendapatan sebesar 538% di tahun 2022 menjadi Rp1,53 triliun	0,10	4	0,39
NO	KEY EXTERNAL FACTOR	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
WEAKNESS				
1	Kurangnya digitalisasi	0,11	2	0,22
2	beberapa anak perusahaan memiliki lini bisnis yang sama	0,06	2	0,11
3	Penurunan nilai <i>asset</i> tidak lancar pada tahun 2022	0,10	2	0,20
4	Peningkatan liabilitas perusahaan pada tahun 2022	0,09	1	0,09
5	sebagian besar karyawan merupakan gen x	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,73

Strengths

1. Panorama sentra wisata memiliki berbagai kantor cabang yang terletak hampir di seluruh Indonesia serta kantor operasional di beberapa negara yang ada di luar negeri.
2. Panorama Sentrawisata sektor pariwisata dibagi menjadi dua pilar yaitu pilar *inbound* dan pilar *travel & leisure*. sektor *travel related* yang dimana Sektor ini merupakan pendukung utama dari Sektor Pariwisata dimana Perseroan memiliki portofolio pada usaha *Transportasi, Media (MICE), dan Hotel Aggregator*.
3. Pilar *inbound* memiliki model bisnis B2B dengan bekerja sama dengan *travel agent* di negara-negara asal wisman. Konsumen wisata *inbound* datang dari hampir seluruh penjuru dunia seperti: Eropa Barat, Eropa Timur, Rusia, Skandinavia, Amerika Utara & Kanada, Amerika Selatan, Timur Tengah, Tiongkok, Asia Selatan, dan negara-negara ASEAN. Selain dari itu, permintaan

juga datang dari jaringan Gray Line maupun agen wisata *inbound* di destinasi tempat Perseroan beroperasi.

4. Panorama memiliki *value* yaitu “Strongly believe in the S.P.I.R.I.T of Panoramian” dimana spirit itu terdiri dari *synergy, Pursuit of excellence, Integrity, Reliability, Innovatife and proactive, dan truly care*. Panorama Selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam menciptakan jasa dan manfaat yang unik, serta andal dalam mengantisipasi setiap tantangan.

Weaknesses

1. Panorama dalam bisnisnya kurang menerapkan digitalisasi, perusahaan hanya mengandalkan *website* dalam proses digitalisasinya.
2. Panorama 22 entitas anak yang sebagian besar memiliki bisnis yang sama yaitu agen perjalanan wisata.
3. Pada tahun 2022, terjadi penurunan Aset Tidak Lancar sebesar 9% dari Rp 1,21 triliun menjadi Rp 1,1 triliun. Penurunan ini akibat turunya Piutang pihak berelasi non-usaha sebesar 42%. Penurunan ini dikarenakan adanya penurunan properti investasi sebagai dampak dekonsol pilar bisnis media.
4. Terdapat kenaikan Liabilitas Jangka Pendek sebesar 28% dari Rp 357,45 miliar menjadi Rp 457,37 miliar di tahun 2022. Hal ini sebagian besar berasal dari kenaikan akun utang usaha.
5. Panorama memiliki dengan komposisi 56% Gen-X, 39% Gen-Y, 4% *baby boomer*, 1% Gen-Z. hal tersebut akan memicu *generational gap* yang cukup tinggi antar karyawan panorama.

Competitive Profile Matrix

Tabel 9. Competitive Profile Matrix

No.	Critical Success Factor	Weight	PANORAMA		BAYU BUANA		ARSY BUANA	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Advertising	0.12	3	0,35	4	0,47	2	0,23
2	Service Quality	0.16	3	0,47	4	0,62	2	0,31
3	Customer satisfaction	0.18	4	0,73	3	0,55	2	0,36
4	Technology	0.10	3	0,42	4	0,31	2	0,21
5	Financial	0.13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
6	Marketshare	0.14	3	0,43	4	0,57	2	0,29
7	Global Expansion	0.17	4	0,68	3	0,51	2	0,34

Total	1.00	3,22	3,52	2,26
-------	------	------	------	------

TOWS Matrix

Tabel 10. TOWS Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESS
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki cabang yang terletak di dalam maupun luar negeri Memiliki berbagai divisi dan anak perusahaan yang dapat menunjang kegiatan utama perusahaan (<i>tour and travel</i>) Memiliki model bisnis b2b yang bekerja sama dengan <i>travel agent</i> luar negeri Memiliki <i>core value</i> yang inovatif Naiknya pendapatan sebesar 538% di tahun 2022 menjadi Rp1,53 triliun 	<ol style="list-style-type: none"> Kurangnya digitalisasi Beberapa anak perusahaan memiliki lini bisnis yang sama Penurunan nilai <i>asset</i> pada tahun 2022 Peningkatan liabilitas perusahaan pada tahun 2022 Sebagian besar karyawan merupakan gen x
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia Pertumbuhan ekonomi digital Tanah Air didorong oleh para pelaku teknologi, salah satunya <i>online travel</i> yang pasca pandemi Covid-19 berkembang begitu pesat dengan adanya fenomena <i>rebound travel</i> Kememparekraf memproyeksikan empat tren pariwisata dan ekonomi kreatif pada tahun 2024. Keempat tren pariwisata yang diproyeksikan pada 2024 yakni <i>Bleisure, Wellness Experience, Deep and Meaningful</i>, dan <i>Set-Jetting</i>. Peningkatan nilai devisa pariwisata Indonesia Dilaksanakannya berbagai <i>event</i> konser, olahraga, dan lainnya yang mampu menggerakkan perekonomian dan mobilitas masyarakat untuk berwisata. 	<p>(S1,01) <i>Market Penetration</i></p> <p>(S1,03) <i>Product Development</i></p> <p>(S2,05) <i>Diversification</i></p> <p>(S3, 01) <i>Forward Intergration</i></p> <p>(S3,05) <i>Product Development</i></p>	<p>(W1,02) <i>Product Development</i></p> <p>(W2,05) <i>Product Development</i></p>

6. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif masih terus menggalakkan sertifikasi CHSE kepada industri pariwisata		
THREATS	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> Lonjakan kasus COVID-19 pada penghujung tahun 2023 yang mengancam sektor pariwisata Pertumbuhan kedatangan wisatawan yang pesat dapat berisiko menjadi <i>overtourism</i> Kompetitor dalam industri pariwisata sangat banyak Kebijakan pemerintah yang dapat berubah sewaktu-waktu 	<p>(S5,T3) <i>Horizontal Integration</i></p> <p>(S5, T3) <i>Product Development</i></p>	<p>(W2, T3) <i>Product Development</i></p>

SPACE Matrix

Tabel 11. SPACE Matrix

No.	Posisi Keuangan (<i>Financial Position</i>)	Peringkat
1.	<i>Current Ratio</i>	+6
2.	<i>Debt to Equity</i>	+5
3.	<i>Net Income</i>	+7
4.	<i>Revenue</i>	+7
5.	<i>Earning per Share</i>	+6
Rata-rata rasio FP		6.2

No.	Posisi Industri (<i>Industrial Position</i>)	Peringkat
1.	<i>Growth Potential</i>	+7
2.	<i>Financial Stability</i>	+6
3.	<i>Ease of Entry Into Market</i>	+5
4.	<i>Resource Utilization</i>	+7
5.	<i>Profil Potential</i>	+7
Rata-rata rasio IP		6.4

No.	Posisi Stabilitas (<i>Stability Position</i>)	Peringkat
1.	<i>Demand Variability</i>	-1
2.	<i>Technological Changes</i>	-4
3.	<i>Price Elasticity Of Demand</i>	-2
4.	<i>Competitive Pressure</i>	-3

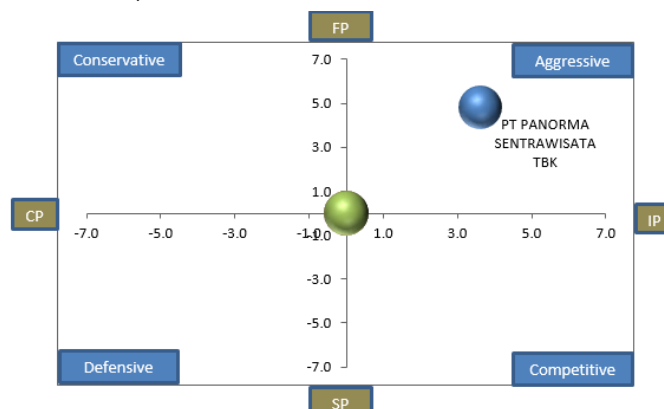
5	<i>Barriers to Entry Into Market</i>	-4
Rata-rata rasio SP		-2,8

No.	Posisi Kompetitif (<i>Competitive Position</i>)	Peringkat
1.	<i>Market Share</i>	-1
2.	<i>Product Quality</i>	-1
3.	<i>Customer Loyalty</i>	-3
4.	<i>Variety of Product Offered</i>	-1
5.	<i>Control Over Supplier and Distributors</i>	-1
Rata-rata rasio CP		-1,4

Perhitungan Matriks SPACE

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Horizontal (x)} &= -1,4 + 6,4 \\ &= 3,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Vertikal (y)} &= 6,2 + (-2,8) \\ &= 4,8 \end{aligned}$$

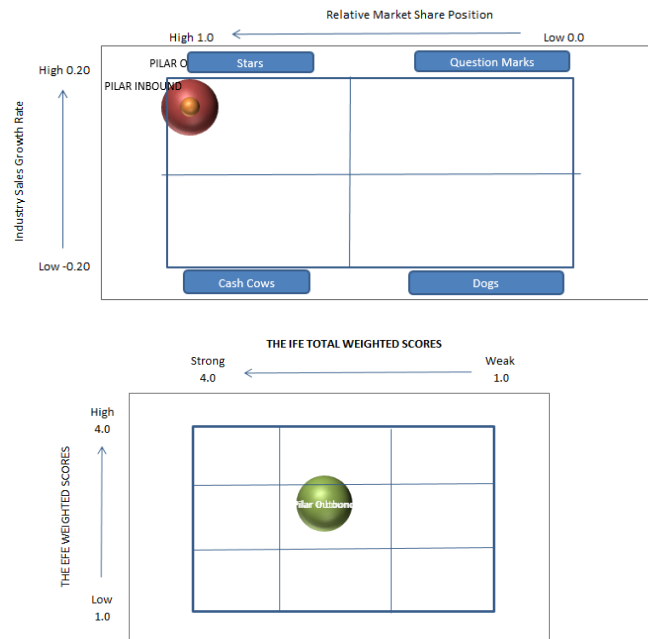


Gambar 2. Matriks SPACE

Berdasarkan vektor di atas perusahaan tersebut termasuk ke dalam *Aggressive* yang berarti perusahaan berada pada posisi yang baik. Oleh karena itu, strategi yang dapat diterapkan adalah *market development*, *market penetration*, *backward*, *forward*, dan *horizontal integration*.

Boston Consulting Group (BCG) Matrix

Berdasarkan matriks BCG didapatkan bahwa divisi yang ada di PT. Panorma Sentrawisata, Tbk. yaitu pilar *inbound* dan pilar *outbond* mengalami pertumbuhan positif. Kedua divisi berada pada kuadran Stars, pada kuadran ini dapat menerapkan beberapa strategi yaitu *market penetration*, *market development*, *product development*, dan *divestiture*



Gambar 3. Matriks BCG

Internal-External Matrix

Berdasarkan hasil Matriks Internal Eksternal, maka diketahui bahwa PT. Panorama Sentrawisata terletak pada kuadran ke-V. Oleh karena itu strategi yang dapat digunakan perusahaan adalah sebagai berikut :

- *Product Development*
- *Market Penetration*

Strategy Choice and Decision

Tabel 12. Strategy Choice and Decision

Jenis Strategi	TOWS Matrix	SPACE Matrix	BCG	IE Matrix
Forward Integration	★	★		
Backward Integration		★		
Horizontal Integration	★	★		
Market Development		★	★	
Product Development	★	★	★	★
Market Penetration	★		★	★
Related Diversification				
Unrelated Diversification	★			
Retrenchment				
Divestiture			★	

Berdasarkan tabel di atas, kami memilih 2 strategi yang didapatkan dari TOWS Matrix .

Tabel 13. TOWS Matrix

ACTION PLAN			
DIVISI: Operasional			
Tujuan	Detail Tugas	Hasil Kinerja	Waktu

Membuat produk layanan pariwisata baru	Melakukan analisis berdasarkan hasil riset minat pasar dan tren saat ini	Produk layanan pariwisata baru	Semester Pertama Tahun 1
	Menyusun detail layanan pariwisata yang baru		Semester kedua Tahun 1
Menciptakan lini bisnis baru yaitu promotor konser	Menghubungi pihak artis atau lembaga yang ingin mengadakan konser atau <i>event</i> besar di Indonesia	Lini Bisnis Promotor Konser	Semester Pertama Tahun 1
	Melakukan <i>arrangement</i> terkait fasilitas apa saja yang diperlukan lalu membuat paket		Semester Kedua Tahun 1
	Melakukan <i>booking venue</i> , akomodasi, dan kebutuhan lainnya		Semester Pertama Tahun 2
	Mengadakan konser perdana		Semester Pertama Tahun 3

ACTION PLAN			
DIVISI: Pemasaran			
Tujuan	Detail Tugas	Hasil Kinerja	Waktu
Membuat produk layanan pariwisata baru	Memasarkan Layanan Pariwisata baru	Produk layanan pariwisata baru	Semester Pertama Tahun 1
	Melakukan <i>pricing</i> dengan melihat <i>timeline season</i>		Semester Pertama Tahun 2
Menciptakan lini bisnis baru yaitu promotor konser	Melakukan Riset kepada masyarakat	Lini Bisnis Promotor Konser	Semester Pertama Tahun 1

	terkait minat mereka terhadap artis yang rencana akan didatangkan		
	Memasarkan Konser yang sudah direncanakan.		Semester Kedua Tahun 1

KESIMPULAN DAN SARAN

Pasca pandemi COVID-19 dunia pariwisata kembali pulih dengan dicabutnya pemberlakuan pembatasan kegiatan yang diterapkan untuk menanggulangi penyebaran virus. Atas pulihnya pariwisata penggiat bisnis pariwisata tentu memerlukan strategi untuk menghadapi dunia baru dengan perkembangan-perkembangan yang ada. Perusahaan dapat melakukan perumusan strategi dengan melakukan analisis manajemen strategi. Analisis manajemen strategi ini tentu akan memiliki hasil yang berbeda pada tiap perusahaan dikarenakan tiap perusahaan memiliki karakteristik dan kondisi internal yang beda.

PT. Panorama Sentrawisata, Tbk merupakan salah satu agen perjalanan wisata yang telah tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI). Berdasarkan analisis manajemen strategi yang telah penulis lakukan, ditemukan bahwa perusahaan dapat menerapkan strategi *product development* yang dimana penulis kembangkan lagi menjadi pembuatan layanan pariwisata baru dan pembuatan lini bisnis baru yaitu promotor konser.

Dalam menerapkan strategi ini tentunya perusahaan pasti akan mengalami banyak hambatan mau risiko. Salah satu risiko yang paling besar adalah perusahaan tidak dapat berkompetisi pada perusahaan-perusahaan sejenis yang sudah ada. Dalam menanggulangi risiko itu terjadi maka perusahaan harus mempersiapkan secara mendetail dan mengetahui *actual demand* dari masyarakat itu seperti apa. Dalam mengembangkan suatu produk menurut penulis perusahaan perlu memberdayakan tenaga kerja anak muda atau *gen-z* dikarenakan saat ini banyak tren yang diprakarsai oleh anak muda.

DAFTAR PUSTAKA

Asthu, A. A., Dewandini, A. S., Wirastuti, A. R., Pradjwalita K, C. F. P., Aqmarina, L., Husna, Rifasya, M. F., Rosyidi, M. I., Bachtiar, N., Utam, R. D., Damayanti, S. N., Swesti, W., & Usman, Y. F. (2023). *Outlook Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif*

Indonesia 2023/2024. 1–110.

Badan Pusat Statistik. (2021). *Jumlah kunjungan wisman ke Indonesia April 2021 mencapai 127,51 ribu kunjungan.* Bps.Go.Id. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/06/02/1800/jumlah-kunjungan-wisman-ke-indonesia-april-2021-mencapai-127-51-ribu-kunjungan-.html>

Galiartha, G. (2022). *Indonesia buka lagi penerbangan internasional di empat bandara.* Antara News. <https://www.antaranews.com/berita/2800585/indonesia-buka-lagi-penerbangan-internasional-di-empat-bandara>

Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2023). *Inilah Keppres Penetapan Berakhirnya Status Pandemi COVID-19 di Indonesia.* Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://setkab.go.id/inilah-keppres-penetapan-berakhirnya-status-pandemi-covid-19-di-indonesia/>

Kristianto, B., Listyowati, Dewi, A. T. T., Garnisa, G., & Hasanah, S. M. (2021). *Pariwisata Indonesia Pasca Pandemi, Pemulihan Pasar, dan Kerja Sama dengan Kawasan Amerika: Perlunya Konsolidasi Nasional.* In *Kemitraan antara Badan Strategi Kebijakan Luar Negeri Kemlu RI dengan Sekolah Kajian Strategik dan Global Universitas Indonesia.*

Noviyanti, S. (2023). *Minat Wisata Meningkat, Sektor Pariwisata Jadi Kunci Pertumbuhan Ekonomi Digital di Indonesia.* Kompas.Com. https://money.kompas.com/read/2023/11/12/142454226/minat-wisata-meningkat-sektor-pariwisata-jadi-kunci-pertumbuhan-ekonomi?page=all#google_vignette

Oktaliani, K. (2023). *Kememparekraf Proyeksikan 4 Tren Pariwisata pada 2024, Apa Saja?* Okezone.Com. <https://travel.okezone.com/read/2023/12/26/406/2944973/kememparekraf-proyeksikan-4-tren-pariwisata-pada-2024-apa-saja>

PT Panorama Sentrawisata. (2023). *Annual Report 2022.* <https://doi.org/10.3934/energy.2023007>

Rachmawati, D. (2023). *Lonjakan Kasus Covid-19 Bisa Ancam Bisnis Pariwisata RI.* Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20231218/12/1725019/lonjakan-kasus-covid-19-bisa-ancam-bisnis-pariwisata-ri>

TIM Komunikasi dan Media KTT AIS 2023. (2023). *Siaran Pers KTT AIS Forum 2023.* Kememparekraf.Go.Id. <https://kememparekraf.go.id/berita/siaran-pers-ktt-ais-forum-2023-memaksimalkan-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-untuk-pertumbuhan-berkelanjutan>

