ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG KOTA YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19

SKRIPSI

Oleh:

Nama : Dreza Brahmastyo Pradisa
Nomor Mahasiswa: 14312203

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021

ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG KOTA YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Dreza Brahmastyo Pradisa
Nomor Mahasiswa: 14312203

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa peryataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 4 januari 2022

Penulis,

Dreza Brahmastyo Pradisa

HALAMAN PENGESAHAN

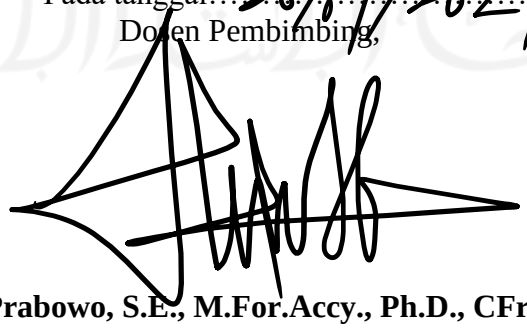
ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG KOTA YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19

SKRIPSI

Diajukan oleh:

Nama : Dreza Brahmastyo Pradisa
Nomor Mahasiswa: 14312203

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal……30/7/2021……
Dosen Pembimbing,



(Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D., CFrA., CAMS.)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester Ganjil 2021/2022, hari, tanggal: Selasa, 19 Oktober 2021, Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi yang disusun oleh:

Nama	:	**DREZA BRAHMASTYO PRADISA**
No. Mahasiswa	:	**14312203**
Judul Tugas Akhir	:	ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG KOTA YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19
Pembimbing	:	Hendi Yogi Prabowo,,SE., M.For.Accy., Ph.D.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir/Skripsi tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir *)**
   a. **Tugas Akhir tidak direvisi**
   b. Tugas Akhir perlu direvisi
2. Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai	:	**A/B**
Referensi	:	**Layak**/Tidak Layak *) ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : Hendi Yogi Prabowo,,SE., M.For.Accy., Ph.D. .....

Anggota Tim : Umi Sulistiyanti,,S.E., Ak., M.Acc.

Yogyakarta, 19 Oktober 2021
Ketua Program Studi Akuntansi

Mahmudi, Dr. SE., M.Si., Ak.,CMA.

Keterangan:
**) Coret yang tidak perlu*
- Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan Komprehensif, segera konfirmasi ke Divisi Akademik

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'Alaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya skripsi dengan judul "Analisis Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel Cabang Kota Yogyakarta pada Masa Pandemi Covid-19" dapat terselesaikan dengan baik.Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Islam Indonesia.

Terwujudnya penulisan skripsi tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik material maupun non material. Berkenaan dengan itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D., selaku ketua jurusan akuntansi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Mahmudi, SE., M.Si., CMA., selaku ketua prodi akuntansi program sarjana Universitas Islam Indonesia
5. Bapak Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.For.Accy., Ph.D., CfrA., CAMS., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

6. Seluruh dosen pengampu mata kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah menjadi teladan dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
7. Seluruh staf di Fakultas Ekonomi Universitas Islam yang telah memberikan informasi dan pelayanan dengan sangat baik.
8. Seluruh karyawan Bagian Pengajaran dan Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan segala urusan administrasi yang berkaitaan skripsi ini.
9. Bapak Pimpinan dan karyawan PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel Cabang Kota Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
10. Orangtua tercinta yang telah memberikan dukungan baik material maupun non material yang tidak ternilai jumlahnya.
11. Teman-temanku seangkatan di Fakultas Ekonomi Universitas Islamyang selama ini memberikan motivasi dan kegembiraan.
12. Semua pihak yang telah memberikan dukungan yang tidak mungkin disebutkan satu per satu. Semoga segala kebaikan diberi balasan oleh Allah SWT, Amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif bagi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juli 2021

Penulis,

Dreza Brahmastyo Pradisa
Nomor Mahasiswa: 14312203

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan PT. Bumi Nata Wisata dalam menjalankan usahanya, mekanisme dalam implementasi strategi yang dipilih, kendala dan tangangan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan strateginya, serta perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan dalam menjalankan perusahaan. Penelitian dilakukan di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta. Penelitian dengan metode kualitatif berbasis studi lapangan dengan menggunakan metode pengambilan data berupa wawancara dengan lima orang narasumber. Metode analisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian memperlihatkan strategi yang digunakan perusahaan dalam menjalankan usahanya di masa pandemi Covid-19, yakni: strategi produk, harga, promosi, dan distribusi. Implementasi strategi yang dipilih dengan melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan masa pandemi berupa penyesuaian produk dengan melakukan diversifikasi, mempertahankan pelayanan berkualitas dan pemberian fasilitas, implementasi strategi harga dengan membuat variasi harga, sistem pembayaran yang lebih fleksibel, implementasi promosi dengan gencar menggunakan sosial media, dan saluran distribusi melalui pelayanan media online. Terkait dengan pelaksanaan strategi yang dipilih beberapa hambatan dan kendala, seperti keterbatasan pelayanan secara langsung di kantor, harga produk yang terlalu tinggi yang hanya menjangkau ekonomi kelas menengah ke atas, dan kendala belum keterbatasan pegawai dalam melakukan pelayanan melalui online, belum tersedianya staf khusus yang menguasai media online, pengurangan kuota Haji dan Umrah, biaya-biaya protokol kesehatan, dan persaingan harga. Beberapa perbaikan yang dapat dilakukan seperti penyediaan staf khusus yang menguasai media online, mengoptimalkan media onlione berupa sosial media, dan membuat produk yang lebih terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat sesuai dengan kondisi ekonomi masyarakat pada masa pandemi.

Kata Kunci: Bumi Nata, pandemi Covid-19, produk, harga, promosi, distribusi

ABSTRCT

This studi aims to determine the strategi used by PT. Bumi Nata Wisata in running its business, the mecahanism in implementing the chones strategy, the obstacles and challenges faced by the company in carrying out its strategy, as well as improvements that can be made in running the company. The research was conducted at PT. Bumi Nata Wisata Tour and Travel Yogyakarta Branch. Research with qualitative methods based on field studies using data collection methods using interviews with 5 sources. The methods analysis using descriptive qualitative analysis. The results of the study show the strategies usedby the company in running its business during the covid-19 pandemic, namely: product, price, promotion, and distribution strategy. Implementing strategies by adapting or adjusting to the pandemic period in the form of product adjustments by diversifying, maintaining quality services and providing facilities, implementing price variations, more flexible payments systems, implementing promotions intensively using sosial media, and distribution channels through online service. Related to the implementation of the choses strategy, several obstacles and faced by the company, such as limited direct services at the office, too high product prices that only rach people with middle to upper class economics, and constraints in the form of limited employees in providing services via online, have not there are special staff who master online media, reduction of hajj and umrah quoatas, health protocol costs, and price competition. Some improvenements that can be made such as providing special staff who master online media, optimizing online media in the form of social media, and making products that are more affordable by levels of economic conditions during the pandemic.

Kata Kunci: Bumi Nata, pandemi Covid-19 pandemic, product, price, promotion, distribution

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL i

HALAMAN JUDUL ii

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii

HALAMAN PENGESAHAN iv

KATA PENGANTAR ix

ABSTRAK x

ABSTRACT x

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR LAMPIRAN xiii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 6

1.3 Fokus Penelitian 8

1.4 Tujuan Penelitian 9

1.5 Manfaat Penelitian 10

1.6 Sistematika Penulisan 11

BAB II KAJIAN PUSATA 13

2.1 Pengenalan Bab 13

2.2 Perseroan Terbatas (PT) 13
2.2.1 Pengertian Perseroan Terbatas (PT) 13
2.2.2 Prosedur Pendirian 16
2.2 3 Elemen-elemen Perseroan Terbatas (PT) sebagai Suatu Badan Hukum 19
2.3 Industri/usaha Jasa 23
2.3.1 Pengertian Industri/usaha Jasa 23
2.3.2 Klasifikasi Usaha Jasa 25
2.3.3 Karakteristik Jasa 28
2.4 Usaha Jasa Wisata Tours dan Travel 31
2.5 Strategi Usaha 33
2.5.1 Pengertian Strategi Usaha 33
2.5.2 Jenis-jenis Strategi dalam Usaha 36
2.5.3 Strategi Pemasaran dalam Usaha Jasa 40
2.6 Penelitian Terdahulu 49
2.7 Kerangka Pikir 55
2.8 Pertanyaan Penelitian 56

BAB III METODE PENELITIAN 58
3.1 Pengenalan Bab 58
3.2 Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif 58
3.3 Obek Penelitian 59
3.4 Instrumen Penelitian 60

3.5 Data Penelitian 61
3.6 Sumber Data 62
3.7 Jenis dan Sumber Data 63
3.8 Teknik Pengumpulan Data 63
3.9 Pengujian/Pemeriksaan Objektivitas dan Keabsahan Data 65
3.10 Metode Analisis Data 67

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 71
4.1 Pengenalan Bab 71
4.2 Profil PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel 71
4.2.1 Sejarah Berdirinya PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel 71
4.2.2 Struktur Bumi Nata 73
4.2.3 Visi dan Misi Bumi Nata 75
4.3 Pelaksanaan Penelitian dan Identitas Narasumber 76
4.4 Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam Menjalankan Bisnisnya 77
4.4.1 Strategi PT. Bumi Nata Wisata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 77
4.4.2 Implementasi Strategi PT. Bumi NataWisata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 87
4.4.3 Kekurangan dan Kendala yang dihadapi PT. Bumi Nata dalam menjalankan Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour

dan Travel pada Masa Pandemi Covid-19 112

4.4.4 Perbaikanyang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam mengembangkan bisnisnya 121

4.5 Kesimpulan bab 123

BAB V PENUTUP 125

5.1 Pengenalan Bab 125

5.2 Kesimpulan 125

5.3 Saran 127

5.4 Keterbatasan 128

DAFTAR PUSTAKA 129

LAMPIRAN 134

DAFTAR TABEL

Tabel4.1 Identitas Narasumber Penelitian 76
Tabel4.2 Implementasi Strategi PT. Bumi Nata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19..... 87
Tabel4.3 Contoh Macam Variasi Harga dan Paket Umrah..... 97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tiga Strategi Generik 39
Gambar 2.2 Strategi Pemasaran sebagai Proses Penghubung Antara Manajemen Sumber Daya Perusahaan dengan Lingkungan Eksternalnya 43
Gambar 2.3 Hubungan Empat Strategi Bauran Pemasaran 48
Gambar 2.4 Kerangka Pikir Penelitian 56
Gambar 3.1 Alur/*Flowchart* Penelitian 70
Gambar 4.1 Logo PT. Bumi Nata 73
Gambar 4.2 Struktur PT. Bumi Nata 74
Gambar 4.3 Implementasi Strategi PT. Bumi Nata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Wawancara 138

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian 142

Lampiran 3Surat Keterangan Selesai Penelitian 143

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mewabahnya *Corona Virus Diseases* atau biasa disebut *Covid-19*yang melanda negara-negara di dunia sejak akhir Tahun 2019 lalu, dan Indonesia pada awal Maret 2020, telah mengubah seluruh aspek atau sendi-sendi kehidupan termasuk di bidang ekonomi (Setiawan, 2020). Akibat adanya ancaman *Covid-19* tersebut dan telah merenggut puluhan ribu nyawa (sampai April 2021 sebanyak 45,521 orang meninggal), hampir seluruh unit usaha baik industri manufactur maupun industri jasa di Indonesia tidak bisa beroperasi seperti biasanya (Laporan Our World In Data dan JHU CSSE, 2021). Hasil survei yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) pada akhir tahun 2020 baik Usaha Mikro Kecil (UMK) maupun Usaha Mikro Menengah Besar (UMB), memperlaihatkan sebesar 82,85% menyatakan kesulitan dalam menjalankan usahanya(BPS, 2020).

Salah satu bidang usaha yang paling terdampak dengan adanya *Covid-19*ini adalah industri jasa seperti unit-unit usaha sepertitravel agent atau agen perjalanan dan wisata tour atau biro perjalanan wisata. Sejak pandemi*Covid-19*, berbagai tempat atau tujuan wisata baik di Indonesia maupun di negara-negara lain di dunia memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) bahkan sebagian menerapkan kebijakan *lockdown*(menutup akses masuk maupun keluar sepenuhnya sebuah wilayah). Sarana-sarana transportasi (udara, darat, dan laut) dilarang

beroperasi (Situmorang, 2020). Pemerintah juga mengeluarkan berbagai peraturan yang ketat terkait dengan adanya pandemi *Covid-19*agar masyarakat tidak bepergian atau melakukan kegiatan perjalanan keluar kota baik untuk urusan kerja/bisnis maupun untuk kegiatan liburan. Akibatnya, tidak sedikit unit-unit usaha di bidang travel agent tidak bisa beroperasi (Yanwardhana, 2020). Berbagai laporan dari pengelola usaha ini menyebutkan bahwa sejak pandemi, usahanya tidak lagi bisa beroperasi. Hal tersebut seperti dikemukakan Akbar (2020) bahwa 98 persen Biro Travel wisata tutup sementara(Https://www.tempo.co, Diakses Tanggal 28 April 2021). Hal senada dikemukakan Anwar (2020) selaku Ketua Association of The Indonesian Tours And Travel Agencies (ASITA) bahwa sekitar 7.000 travel agent di bawah ASITA terancam bangkrut atau gulung tikar (Https://www.cnbcindonesia.com, Diakses Tanggal 28 April 2021). Fauzan (2020) mengemukakan bahwa sejak pandemi *Covid-19,* usaha travel agent dan biro perjalanan wisata merupakan salah satu unit usaha yang paling mengalami keterpurukan karena sumber utama pendapatannya diperoleh dengan menjual jasa sebagai agen perjalanan atau dari biro perjalanan wisata (Https://www.bisnis.com, Diakses Tanggal 28 April 2021).

Di tengah sulitnya menjalankan keberlangsungan usaha pada masa pandemi *Covid-19*seperti sekarang ini, unit-unit usaha di bidang jasa seperti travel agent dan biro perjalanan wisata diharapkan agar mampu mencari solusi yang tepat sehingga tetap bisa bertahan hingga kondisi atau keadaan berangsur membaik dan pulih kembali(Uno, 2021). Masa pandemi menjadi sebuah tantangan yang harus dihadapi

oleh unit-unit usaha ini supaya perusahaan tetap berkembang atau setidaknya dapat bertahan di tengah situasi ketidakpastian khususnya sebagai unit usaha di bidang jasa yang mengandalkan pendapatannya dari menjual jasa sebagai agen perjalanan atau dari biro perjalanan wisata. Untuk menghadapi hal tersebut, manajemen harus mempunyai sebuah cara untuk merencanakan langkah-langkah yang tepat agar perusahaan tetap bisa bertahan di tengah kondisi atau situasi yang sangat berat seperti saat ini.

PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta merupakan alah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang travel agent dan biro perjalanan wisata sebagai penyelenggara Perjalanaan Haji dan Umrah Wisata Islami. PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta sebagai salah salah cabang dari PT. Bumi Nata Umrah dan Haji Official yang berkantor pusat di Jalan Tukad Pakerisan Denpasar, Bali mampu bersaing dengan perusahan-perusahaan sejenis. Meskipun perusahaan ini baru mendapat izin sebagai Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) dan Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) tahun 2018,namun telah memiliki 22 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan telah berpengalaman dalam penanganan Haji dan Umrah.

Di tengah maraknya perusahaan sejenis yakni perusahaan-perusahaan atau biro yang menawarkan jasa pelayanan perjalanan PT. Bumi Nata mampu bersaing dan banyak diminati oleh masyarakat khusunya yang melakukan perjalanan Haji dan Umrah.Hal yang membedakan dan sekaligus yang menjadi keunggulan PT. Bumi Nata dengan bisnis serupa di antaranya mampu memberangkatkan jamaah haji

langsung tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun. Hal itu dikarenakan PT. Bumi Nata mempunyai akses mendapat visa undangan dari pemerintah Arab Saudi. Keunggulan yang dimiliki perusahaan ini menjadi salah satu daya tarik bagi jamaah yang ingin melakukan perjalanan Haji dan Umrah.

Sejak berdirinya hingga saat ini, PT. Bumi Nata mengalami perkembangan yang cukup pesat. Sebelum pandemi *Covid-19,* jumlah jamaah yang menggunakan jasa perusahaan ini terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal tersebut seperti dikemukakan Pudjiastuti selaku Direktur PT. Bumi Nata Tours dan Travel bahwa jumlah jamaah yang menggunakan jasa perusahaan ini dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. PT. Bumi Nata sebagai penyelenggara wisata Islami memiliki slogan, "Aman Amanah Barokah Syar'i Tanpa Riba, kupenuhi PanggilanMu Menuju Baitullah." PT. Bumi Natamenjawab kebutuhan pasar yakni dapat memberangkatkan jamaah haji langsung tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun.Meskipun telah berhasil menjadi sebuah perusahaan penyelenggara perjalanan Haji dan Umrah yang banyak diminati masyarakat atau jamaah, namun berbagai hambatan baik yang datang dari dalam (internal) maupun dari luar atau yang biasa disebut hambatan *external*pun bisa menghampiri perusahaan ini. Hal ini dapat dicontohkan dengan pandemi *Covid-19* yang merupakan hambatan yang datang dari luar perusahaan.

Masa pandemi *Covid-19* merupakan sebuah ancaman bagi semua perusaan termasuk PT. Bumi Nata. Selama pandemi, jumlah masyarakat yang menggunakan jasa perusahaanmengalami penurunan drastis. Kebijakan pemerintah Arab Saudi yang

belum membuka perjalanan Haji dan Umrah selama masih dalam masa pandemi *Covid-19* menjadi penyebab menurunnya jamaah yang menggunakan jasa perusahaan. Hal ini menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan dan akan berdampak pada keberlangsungan PT. Bumi Nata. Akan tetapi, mengacu pada berbagai pengalaman perusahaan yang mampu bersaing dan unggul di tengah maraknya perusahaan sejenis, PT. Bumi Nata(sebelum masa pandemi) berhasil mengembangkan sayapnya dengan membuka puluhan cabang yang tersebar di Indonesia. Hal itu menunjukkan bahwa perusahaan ini memiliki kiat-kiat khusus dalam mengembangkan perusahaan di tengah persaingan yang ketat. Di tengah banyaknya perusahaan sejenis yang sudah tidak mampu beroperasi bahkan gulung tikar pada saat kondisi sulit seperti pada masa pandemi sekarang ini, terbukti PT. Bumi Natajuga tetap mampu bertahan dengan tetap memperjuangkan seluruh cabang yang dimilikinya.

Untuk menghadapi berbagai hambatan yang ada, sebuah perusahaan seperti PT. Bumi Nata membutuhkan sebuah cara atau langkah-langkah tertentu. Dalam pengelolaan sebuah usaha, cara atau langkah-langkah ini biasanya disebut sebagai strategi (Porter & Maulana, 2015). Setiap perusahaan akan memiliki strateginya masing masing untuk menghadapi setiap permasalahan dan hambatan yang dihadapi (Purnama, 2012). Menurut Bryne & Wass (2021), strategi adalah sebuah pola yang mendasar dari sasaran dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. Hal senada dikemukakan David (2014) bahwa strategi merupakan rencana yang disatukan, luas,

dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Mengacu pada definisi ini dapat dijelaskan bahwa strategi dalam sebuah perusahaan sangat dibutukan/penting salah satunya untuk menghadapi hambatan-hambatan yang berkaitan dengan lingkungan. Kondisi masa pandemi *Covid-19* seperti yang terjadi saat ini merupakan salah satu faktor lingkungan yang dihadapi setiap perusahaan termasuk oleh PT. Bumi Nata. Pandemi *Covid-19* merupakan salah satu tantangan yang perlu mendapat pemecahan sehingga perusahan bisa tetap bertahan.

Mengacu pada uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa strategi sangat penting dan dibutuhkan dalam memecahkan permasahalan-permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan salah satunya yang berkaitan dengan lingkungan. Pemilihan strategi yang tepat, akan membuat perusahaan mampu menghadapi setiap tantangan. Hal tersebut dikemukakan Pearce & Richard (2004)bahwa perusahaan yang mampu memilih strategi yang tepat, akan dapat menghadapi setiap permasalahan. Hal senada dikemukakan Kaplan & Norton (2014) bahwa perusahaan yang dapat memetakan *(strategy maps)* setiap masalahnya akan mampu memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah tersebut.

Untuk mengetahui strategi perusahaan dalam menghadapi hambatan atau tantangan terkait dengan lingkungan, maka penulis tertarik untuk menganalisis strategi yang dilakukan oleh industri jasa bidang travel agent atau agen perjalanan dan biro wisata tour atau perjalanan wisata di masa pandemi dengan melakukan

penelitian yang berjudul "ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG KOTA YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19."

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat dirumuskan mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi yang diterapkan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam menjalankan bisnisnyaa pada masa pandemi Covid-19?

   Pada rumusan masalah ini, hal yang akan dibahas adalah bagaimana strategi, mekanisme yang dijalankan oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam menjalankan bisnisnya sehingga bisa bertahan sebagai sebuah industri jasa di bidang travel atau biro perjalanan dengan puluhan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia khususnya pada masa pandemi Covid-19?
2. Bagaimana cara implementasi strategi yang telah dipilihPT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartapada masa pandemi Covid-19?

   Terkait dengan strategi yang dipilih perusahaan seperti yang dijelaskan pada rumusan masalah pertama, maka rumusan masalah yang kedua ini akan menjelaskan lebih lanjut tentang mekanisme implementasi strategi yang dilakukan oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.

3. Apakah yang menjadi kendala dan tantangan yang dihadapi oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam menjalankan strateginya pada masa pandemi Covid-19?

   Rumusan masalah yang ketiga ini membahas terkait dengan rumusan masalah yang pertama dan kedua, berkaitan dengan kendala yang dihadapi oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam menerapkan dan menjalankan strategi bisnisnya pada masa pandemi Covid-19.

4. Perbaikan apa yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam mengembangkan strategi bisnisnya pada masa pandemi Covid-19?

   Rumusan masalah yang keempat ini akan membahas hal-hal apa saja yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam menghadapi masalah yang terjadi dalam proses pengembangan bisnisnya khususnya pada masa pandemi Covid-19.

1.3 Fokus Penelitian

Agar hasil penelitian dapat menjawab permasalahan sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini akan ditentukan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tempat/lokasi Penelitian: penelitian dilakukan di Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta, Jln. Yos Sudarso No. 17 RT 14 RW 03 Kota Baru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta.

2. Obyek Penelitian: objek dalam penelitian ini adalah strategi yang digunakan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartasebagi bisnis atau usaha jasa di bidang travel agent dan biro penyelenggara Perjalanaan Haji dan Umrah Wisata Islami.
3. Waktu penelitian bulan Juni-Juli 2021.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengembangkan usahanya sebagai industri jasa bidang travel agent atau agen perjalanan dan biro wisata tour atau perjalanan wisata di masa pandemi Covid-19.
2. Untuk mengetahui mekanisme PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengimplementasikan strateginya pada masa pandemi Covid-19.
3. Untuk mengetahui kendala atau hambatan yang dihadapi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartaselama menjalankan strateginya masa pandemi Covid-19.
4. Untuk mengetahui perbaikan yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakartadalam mengembangkan bisnisnya pada masa pandemi Covid-19.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya khususnya dalam hal pemilihan strategi pada perusahaan.

b. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau gambaran tentang suatu analisis strategi suatu bisnis.

c. Hasil penelitian ini dapat menambah kekayaan informasi bisnis khususnya di bidang industri jasa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau evaluasi dalam menentukan strategi dalam menjalankan bisnis khususnya pada masa pandemi Covid-19.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi peneliti untuk mengetahui strategi dalam mengembangkan industri jasa khususnya yang bergerak di bidang travel agent atau agen perjalanan dan biro wisata tour atau perjalanan wisata di masa pandemi. Selain itu, dapat menjadi sarana untuk mengimplemantasikan ilmu pengetahuan yang telah diperolehnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dijasikan dalam lima bab. Adapun sistematika tersebut seperti dijelaskan berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan bagian akhir adalah sistematka penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori yang digunakan sebagai landasan penelitian, yang meliputi: teori-teori yang televan dengan permasalahan penelitian. Selain itu, bab ini juga memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, disusul dengan kerangka pemikiran penelitian yang dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian di lapangan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan metode penelitian yang digunakan. Beberapa hal yang dijelaskan pada bab ini adalah jenis penelitian, populasi dan penentuan sampel penelitian, objek penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, dan teknik pengujian atau analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian tersebut untuk menjawab rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan

Kajian pustaka pada bab ini secara umum akan menguraikan tiga bagian utama, yakni: landasan teori yang mencakup Perseroan Terbatas (PT),industri/usaha jasa, konsep wisata tours dan travel, konsep strategi, konsep pemasaran dan manajemen usaha; penelitian terdahulu; dan kerangka pikir penelitian yang diikuti dengan pertanyaan penelitian. Adapun kajian pustaka dalam penelitian ini seperti diuraikan berikut.

2.2 Perseroan Terbatas (PT)

2.2.1 Pengertian Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan Terbatas (PT) yang juga disebut *"Naamloze Vennootschap"* atau disingkat NV merupakan salah satu bentuk badan usaha selain Perseroan Firma (Fa), Perseroan komanditer (CV yaitu *Comanditaire Vennootschap*) yang dikenal dalam sistem hukum dagang Indonesia seperti yang dijelaskan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) (Khairandy, 2017). Perseroan Terbatas (PT) merupakan komponen bisnis yang banyak dijumpai di dunia, termasuk di Indonesia. Bentuk badan usaha ini merupakan badan hukum (*legal entity*) yang memiliki sifat dan ciri kualitas yang berbeda dari bentuk usaha yang lain(Agus, 2010).

Secara umum pengertian perseroan terbatas adalah persekutuan dari beberapa orang atau mencakup para anggota. Menurut Rusly (2017) perseroan terdiri dari beberapa orang yang melakukan kegiatan usaha dan masing-masing dibebani hak dan kewajiban berupa modal dan juga tanggungjawab. Setiap anggota ini memberikan kontribusi pada perusahaan dan kontribusi tersebut dilihat dari besar kecilnya jumlah saham yang dimiliki atau modal yang disetor. Hal ini juga akan menentukan besar kecilnya resiko yang harus ditanggung (Fuady, 2013). Pengertian perseroan dalam arti umum adalah perusahaan atau organisasi usaha. Sementara Perseroan Terbatas adalah salah satu bentuk organisasi usaha yang ada dan dikenal dalam sistem hukum dagang di Indonesia(Widjaja, 2016).

Istilah Perseroan Terbatas terdiri dari dua kata, yakni perseroan dan terbatas. Jika kata perseroan merujuk pada modal PT yang terdiri dari atas sero-sero atau saham-saham, maka kata terbatas merujuk kepada tanggung jawab pemegang saham yang luasnya hanya terbatas pada nominal semua saham yang dimilikinya (Khairandy, 2014). Menurut Khairandy (2014) meskipun batas tanggungjawab pemegang saham luasnya hanya pada nominal saham yang dimilikinya, namun dalam keadaan tertentu bisa saja pemilik saham tersebut juga dapat dimintai pertanggung jawaban lebih dari saham yang dimilikinya. Suparmo (2019) mengartikan Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang. Hal ini memperlihatkan bahwa perseroan terbatas didirikan berdasarkan perjanjian dari

sekumpulan orang yang bersepakat mendirikan sebuah badan usaha yang dinamakan perseoran terbatas. Perjanjian tersebut mengacu pada KUHPerdata Pasal 1320 yang mengatur syarat dan asas-asas sahnya suatu perjanjian, yakni: adanya kesepatakan kedua belah pihak, kecakapan untuk melakukan perbuatan hukum, adanya objek suatu perjanjian, dan adanya kuasa yang halal (Suparmo, 2019). Hal itu dikuatkan dengan pengertian Perseroan Terbatas seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 1 ayat (1), yakni:

> Perseroan Terbatas, yang selanjutnya disebut perseroan, adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya

Mengacu pada pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa perseroan adalah badan hukum yang didalamnya berkumpul sejumlah orang yang bersepakat untuk mendirikan suatu usaha berdasarkan perjanjian dengan modal dasar terbagi dalam saham-saham dari pemegang saham. Setiap pemegang saham memiliki tanggungjawabnya masing-masing sesuai dengan perjanjian yang diatur dalam undang-undang. Hal senada dikemukakan Nadapdap (2013) yang mengatakan perseroan yang adalah badan hukum atau merupakan subjek hukumdapat dibebani hak dan kewajiban seperti halnya manusia pada umumnya. Perseroan terbatas sebagai badan hukum tersebut, mempunyai kekayaan sendiri yang terpisah dengan kekayaan pengurusnya. Terkait dengan itu, dalam melakukan kegiatan, maka yang dilihat buka

perbuatan pengurusnya atau pejabatnya, tetapi perseroannya. Hal itu dikarenakan yang bertanggung jawab adalah perseroan.

2.2.2 Prosedur Pendirian

Prosedur pendirian Perseroan Terbatas diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 7 – 14. Hal yang pertama adalah bahwa pendirian Perseoran terbatas didirikan oleh 2 (dua) orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalambahasa Indonesia.Setiap pendiri Perseroan wajib mengambil bagian saham pada saat Perseroan didirikan.Perseroan memperoleh status badan hukum pada tanggal diterbitkannya keputusan menterimengenai pengesahan badan hukum Perseroan.Setelah Perseroan memperoleh status badan hukum dan pemegang saham menjadi kurangdari 2 (dua) orang, dalam jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan terhitung sejak keadaantersebut pemegang saham yang bersangkutan wajib mengalihkan sebagian sahamnya kepadaorang lain atau Perseroan mengeluarkan saham baru kepada orang lain(Pasal 7).

Pendirian Perseroan Terbatas dibuat dengan akta notaris. Hal itu dijelaskan dalam Pasal 8 bahwa akta pendirian memuat anggaran dasar dan keterangan lain berkaitan dengan pendirianPerseroan.Keterangan lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat sekurang-kurangnya:nama lengkap, tempat dan tanggal lahir, pekerjaan, tempat tinggal, dan kewarganegaraanpendiri perseorangan, atau nama, tempat kedudukan dan alamat lengkap serta nomor dantanggal keputusan menteri mengenai pengesahan badan hukum dari pendiri Perseroan;nama lengkap, tempat dan

tanggal lahir, pekerjaan, tempat tinggal, kewarganegaraananggota Direksi dan Dewan Komisaris yang pertama kali diangkat;nama pemegang saham yang telah mengambil bagian saham, rincian jumlah saham, dannilai nominal saham yang telah ditempatkan dan disetor.

Perseoran Terbatas harus memperoleh keputusan menteri mengenai pengesahan badan hukum. Hal tersebut dijelaskan pada Pasal bahwa untuk memperoleh keputusan menteri mengenai pengesahan badan hukum Perseroan, pendiri bersama-sama mengajukanpermohonan melalui jasa teknologi informasi sistem administrasi badan hukum secaraelektronik kepada Menteri dengan mengisi format isian yang memuat sekurang-kurangnya: nama dan tempat kedudukan Perseroan;jangka waktu berdirinya Perseroan;maksud dan tujuan serta kegiatan usaha Perseroan;jumlah modal dasar, modal ditempatkan, dan modal disetor;alamat lengkap Perseroan.

Permohonan untuk memperoleh keputusan menteri harus diajukan kepada Menteri paling lambat 60 (enam puluh) hari terhitung sejaktanggal akta pendirian ditandatangani, dilengkapi keterangan mengenai dokumenpendukung(Pasal 10). Ketentuan lebih lanjut mengenai pengajuan permohonan untuk memperoleh keputusan menteri dijelaskan pada Pasal 11, yakni: bagi daerah tertentu yang belum mempunyai atau tidak dapat digunakan jaringan elektronik diatur dengan peraturan menteri.

Terkait dengan kepemilikan saham dan penyetorannya dijelaskan pada Pasal 12, yakni: perbuatan hukum yang berkaitan dengan kepemilikan saham dan penyetorannya yangdilakukan oleh calon pendiri sebelum Perseroan didirikan, harus

dicantumkan dalam aktapendirian.Dalam hal perbuatan hukum, dinyatakan dengan aktayang bukan akta otentik, akta tersebut dilekatkan pada akta pendirian. Sementara pada Pasal 13 mengatur mengenai perbuatan hukum yang dilakukan calon pendiri untuk kepentingan Perseroan yang belumdidirikan, mengikat Perseroan setelah Perseroan menjadi badan hukum apabila RUPSpertama Perseroan secara tegas menyatakan menerima atau mengambil alih semua hak dankewajiban yang timbul dari perbuatan hukum yang dilakukan oleh calon pendiri ataukuasanya.

Sementara pada Pasal 14 dijelaskan bahwa perbuatan hukum atas nama Perseroan yang belum memperoleh status badan hukum, hanyaboleh dilakukan oleh semua anggota Direksi bersama-sama semua pendiri serta semuaanggota Dewan Komisaris Perseroan dan mereka semua bertanggung jawab secara tanggungrenteng atas perbuatan hukum tersebut.Dalam hal perbuatan hukum dilakukan oleh pendiri atasnama Perseroan yang belum memperoleh status badan hukum, perbuatan hukum tersebutmenjadi tanggung jawab pendiri yang bersangkutan dan tidak mengikat Perseroan.Perbuatan hukum karena hukum menjadi tanggungjawab Perseroan setelah Perseroan menjadi badan hukum.Perbuatan hukum hanya mengikat dan menjaditanggung jawab Perseroan setelah perbuatan hukum tersebut disetujui oleh semua pemegangsaham dalam RUPS yang dihadiri oleh semua pemega ng saham Perseroan.RUPS adalah RUPS pertama yang harusdiselenggarakan paling lambat 60 (enam puluh) hari setelah Perseroan memperoleh statusbadan hukum.

2.2.3Elemen-elemen Perseroan Terbatas (PT) sebagai Suatu Badan Hukum

Dalam pendirian Perseroan Terbatas (PT) disebut sebagai suatu badan hukum memiliki elemen-elemen tertentu seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 1 ayat (1). Adapun elemen-elemen tersebut adalah seperti berikut.

a. Merupakan persekutuan modal

Perseroan Terbatas merupakan perusahaan yang terdiri dari dua orang atau lebih sebagai dapat diklasifikasikan menjadi dua macam Perseroan, yakni Perseroan tertutup dan Perseroan terbuka. Di dalam Perseroan tertutup hubungan pribadi pemegang saham masih diutamakan. Mereka saling mengenal secara dekat dan tidak banyak jumlanya. Pemegang saham Perseroan semacam seringkali berasal dari anggota keuarga atau sahabat karib sendiri sehingga seringkali pula Perseroan semacam ini di sebut PT keluarga. Ini berlainan kondisinya dengan Perseroan terbuka. Di sini yang diutamakan untuk menghimpun modal sebanyak mungkin dan mengabaikan hubungan pribadi para pemegang saham. Mereka juga dapat tidak saling mengenal antara satu dengan yang lain. Bagi Perseroan yang melakukan penawaran umum dipasar modal, jumlah para pemegang saham ratusan orang baik pribadi maupun badan hukum, baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

b. Didirikan berdasarkan perjanjian

Perseroan sebagai badan hukum didirikan berdasar “perjanjian” demikian penegasan bunyi Pasal 1 angka 1 UUPT 2007. Kalau begitu, pendirian Perseroan

sebagai persekutuan modal diantara pendiri dan/atau pemegang saham, harus memenuhi ketentuan hukum perjanjian yang diatur dalam Buku Ketiga KUHPerdatadata, khususnya Bab ke dua, bagian kesatu tentang ketentuan umum perjanjian (Pasal 1313-1319) dan bagian kedua tentang syarat-syarat sahnya perjanjian (Pasal 1320-1337), serta Bagian Ketiga tentang akibat perjanjian (Pasal 1338-1341).

Berarti, ditinjau dari segi hukum perjanjian, pendirian Perseroan bersifat badan hukum bersifat kontraktual (*contractual, by contract*) yakni berdirinya Perseroan merupakan akibat dari lahirnya perjanjian. Selain bersifat kontraktual, juga bersifat konsensual (*consuel, consensual*) berupa adanya kesepakatan untuk mengikat perjanjian mendirikan Perseroan.

Sesuai ketentuan Pasal 27 ayat (1) UUPT, supaya perjanjian untuk mendirikan Perseroan sah menurut undang-undang, pendirianya paling sedikit 2 (dua) "orang" atau lebih. Hal itu ditegaskan pada penjelasan Pasal 27 ayat (1) alinea kedua, bahwa prinsip yang berlaku berdasar undang-undang ini, Perseroan sebagai badan hukum didirikan berdasar perjanjian, oleh karena itu mempunyai lebih dari satu orang pemegang saham. Adapun yang dimaksud dengan orang menurut penjelasan dimaksud, adalah

PT dinyatakan sebagai badan hukum yang dirikan perjanjian, maka pendirian PT harus pula tunduk kepada persyaratan sahnya perjanjian yang ditentukan dalam KUHPerdatadata. Pasal 1320 KUHPerdatadata menentukan adanya 4 (empat) syarat sahnya suatu perjanjian, yakni :1) Adanya katanya sepakat

bagi mereka yang mengikatkan dirinya; 2) Kecakapan para pidak untuk membuat suatu perikatan; 3) Harus suatu hal tertentu; dan 4) Harus ada suatu sebab (*causa)* yang halal.

c. Melakukan kegiatan usaha

Setiap orang dapat memiliki lebih dari satu saham yang akan menjadi bukti kepemilikan atas perusahaan tersebut. Tanggung jawab sebagai pemegang saham juga terbatas, yaitu sebanyak saham yang dimilikinya. Apabila utang perusahaan melebihi kekayaan perusahaan, maka kelebihan utang tersebut tidak menjadi tanggung jawab para pemegang saham. Apabila perusahaan mendapat keuntungan maka keuntungan tersebut dibagikan sesuai dengan jumlah kepemilikan masing-masing pemegang saham atau ketentuan lain yang ditetapkan dalam anggaran dasar. Pemegang saham akan memperoleh bagian keuntungan yang disebut dengan dividen yang besarnya tergantung pada keuntungan yang diperoleh perseroan terbatas. Selain berasal dari saham, modal PT dapat pula berasal dari obligasi. Keuntungan yang diperoleh para pemilik obligasi adalah mereka mendapatkan bunga tetap tanpa menghiraukan untung atau ruginya perseroan terbatas tersebut. Pengaturan mengenai PT dalam KUHD kemudian dirumuskan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 yang merupakan undang-undang khusus pertama yang mengatur mengenai perseroan terbatas.

d. Modal Dasar Perseroan Terbatas Seluruhnya Terbagi Dalam Saham

Agar badan hukum dapat berinteraksi dalam pergaulan hukum seperti membuat perjanjian, melakukan kegiatan usaha tertentu diperlukan modal. Modal

awal badan hukum itu berasal dari kekayaan pendiri yang dipisahkan. Modal awal itu menjadi kekayaan badan hukum, terlepasa dari kekayaan pendiri. Oleh karena itu salah satu ciri-ciri utama suatu badan hukum seperti Perseroan (termasuk perusahaan Perseroan yang disingkat persero) adalah kekayaan yang terpisah kekayaan pendiri badan hukum itu

Pasal 31 ayat (1) UUPT menyebutkan bahwa modal Perseroan terdiri seluruh nilai nominal saham. Modal dasar (*maatschappelijk kapitaal* atau *authorized capital*) merupakan nilai keseluruhan nilai nominal saham yang ada dalam Perseroan. Pasal 32 ayat (2) UUPT menentukan, bahwa modal dasar Perseroan paling sedikit sejumlah Rp 50.000.000,00- (lima puluh juta rupiah). Namun Pasal 32 ayat (2)

UUPT menentukan pula bahwa untuk bidang usaha tertentu berdasarkan undang-undang atau peraturan pelaksanaan yang usaha tertentu tersebut, jumlah minimum modal Perseroan dapat diatur berbeda. Misal pengaturan jumlah modal bagi perusahaan-perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan pasar modal diatur berdasar undang – undang Nomor 8 Tahun 1995 Jo. PP Nomor 45 tahun 1995. Penentuan jumlah modal minimum jauh lebih tinggi daripada yang ditentukan Pasal 25 ayat (1) UUPT.6

Besarnya jumah modal dasar Perseroan itu tidaklah menggambarkan kekuatan finansial riil Perseroan, tetapi hanya menentukan jumlah maksimum modal dan saham yang dapat diterbitkan. Jika Perseroan akan menambah modal yang

melebihi jumlah modal tersebut, Perseroan harus mengubah anggaran dasar. Perubahan anggaran dasar tersebut harus diputus RUPS.64

Besarnya jumlah modal dasar itu disebutkan secara tegas dalam akta pendirian Perseroan atau anggaran Perseroan. Misal ditentukan modal Perseroan adalah sejumlah Rp.250.000.000.000,00- terbagi atas 250.000.000 saham, masing-masih saham bernilai nominal sejumlah Rp.1.000,00-.65

2.3 Industri/usaha jasa

2.3.1 Pengertian industri/usaha jasa

Industri manufaktur dan jasa merupakan dua jenis usaha yang masing-masing menghasilkan produk yang berbeda. Jika industri manufaktur menghasilkan produk berwujud nyata berupa barang atau benda, sedangkan industri jasa menghasilkan produk yang tidak berwujud benda atau nyata tetapi berupa jasa atau pelayanan. Meskipun kedua industri atau usaha ini berbeda, namun pembedaan antara produk dan jasa seringkali sukar dilakukan. Dalam pembelian suatu produk seringkali disertai dengan jasa-jasa tertentu dan pembelian suatu jasa seringkali pula meliputi barang-barang yang melengkapinya (Tjiptono, 2012). Meskipun demikian, para ahli memberikan definisi-definisi tersendiri antara industri manufaktur dan industri jasa. Kotler dan Amstrong (2016) mengartikan industri atau usaha jasa merupakan kegiatan atau setiap tindakan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain dan pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik). Seseorang yang yang membeli produk jasa ini tidak mengakibatkan kepemilikan terhadap

sesuatubarang atau benda yang berwujud fisik. Akan tetapi, produksi jasa bisa berhubungan dengan produksi fisik maupun tidak. Hal senada dikemukakan Alma (2017) yang mengatakan industri jasa merupakan produksi jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.

Rangkuti (2016) mengemukakan bahwa industri jasa merupakan pemberian suatu tindakan atau jasa tidak kasat mata dari suatu pihak ke pihak lain. Produk jasa atau tindakan yang ditawarkan ke pihak lain ini meskipun tidak kasat mata atau berwujud nyata namun dapat membuat pihak-pihak yang menerimanya merasa puas atau sebaliknya. Menurut Lupiyoadi (2016) pada umumnya jasa diproduksi dan dikonsumsikan secara bersamaan sehingga interaksi antara pemberi dengan penerima jasa saling mempengaruhi hasil jasa. Apabila produk berupa tindakan atau jasa yang diberikan sesuai atau mampu memenuhi keinginan penerima, maka akan memberikan kepuasan. Demikian sebaliknya, jika produk berupa tindakan atau jasa yang diterima tidak mampu memenuhi kebutuhan penerima, maka akan membuatnya merasa kecewa.

Mengacu pada definisi-definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa industri atau usaha jasa merupakan suatu tindakan atau jasa yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak kasat mata yang dapat membuat rasa puas atau tidak puas. Produksi usaha jasa bisa berhubungan dengan fisik atau tidak yang dikonsumsi secara bersamaan sehingga interaksi antara pemberi dan penerima saling mempengaruhi.

2.3.2 Klasifikasi Usaha Jasa

Jasa dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria. Menurut Lovelock seperti dikutip Tjiptono (2012) jasa dapat diklasifikasikan berdasarkan kriteria-kriteria berikut:

a. Berdasarkan sifat tindakan jasa

Jasa berdasarkan sifat tindakan jasa ini dikelompokkan ke dalam sebuah matriks yang terdiri dari atas dua sumbu, dimana sumbu vertikalnya menunjukkan sifat tindakan jasa (*tangible actions* dan *intangible actions*), sedangkan sumbu horisontalnya adalah penerima jasa (manusia dan benda). Misalnya: tindakan jasa berupa *tangible actions* dengan penerima jasa adalah manusia seperti jasa yang ditujukan pada tubuh manusia misalnya perawatan kesehatan, transportasi penumpang. Tindakan jasa *tangible actions* dengan penerima jasa adalah benda seperti jasa yang ditujukan pada barang dan benda fisik lainnya, misalnya transportasi/angkutan barang, perbaikan dan perawatan peralatan industri (Tjiptono, 2012).

Tindakan jasa berupa *intangible actions* dengan penerima jasa adalah manusia seperti jasa yang ditujukan pada pikiran manusia, misalnya pendidikan, jasa informasi. Tindakan jasa berupa *intangible actions* dengan penerima jasa adalah benda seperti jasa yang ditujukan pada asset tak berwujud, misalnya perbankan, akuntansi (Tjiptono, 2012).

b. Berdasarkan hubungan dengan pelanggan

Jasa berdasarkan hubungan dengan pelanggan dikelompokkan ke dalam sebuah matriks yang terdiri atas dua sumbu, dimana sumbu vertikalnya menunjukkan tipe hubungan antara perusahaan jasa dan pelanggannya (hubungan keanggotaan dan tak ada hubungan formal, sedangkan sumbu horizontalnya adalah sifat penyampaian jasa (penyampaian secara berkesinambungan dan penyampaian diskret) (Tjiptono, 2012). Misalnya: penyerahan jasa secara berkesinambungan yang menunjukkan hubungan keanggotaan seperti asuransi, langgapan telepon, perbankan. Sementara penyerahan jasa secara berkesinambungan yang menunjukkan tidak ada hubungan formal, seperti siaran radio, penerangan rumah, lalu lintas umum. Sementara transaksi diskrit yang menunjukkan hubungan keanggotaan seperti sambungan telepon jarak jauh, langganan tiket bioskop, tiket penumpang bolak-balik. Transaksi diskrit yang taka da hubungan formal seperti persewaan mobil, jasa tol, transportasi umum, restoran.

c. Berdasarkan tingkat *customization* dan *judgment* dalam penyampaian jasa

Jasa berdasarkan tingkat *customization* dan *judgment* dalam penyampaian jasa dikelompokkan ke dalam sebuah matriks yang terdiri atas dua sumbu, dimana sumbu vertikalnya menunjukkan tingkat *customization* karakteristik jasa (tinggi dan rendah), sedangkan sumbu horisontalnya adalah tingkat *judgment* yang diterapkan oleh *contact personal* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan industri (tinggi dan rendah). Misalnya: jasa yang menunjukkan tingkat *customization* karakteristik jasa tinggi dan tingkat *judgment* yang diterapkan oleh *contact*

personal dalam memenuhi kebutuhan pelanggan industri tinggi, seperti jasa bantuan hukum, perawatan kesehatan/bedah, jasa taksi (Tjiptono, 2012). Sementara yang yang menunjukkan menunjukkan tingkat *customization* karakteristik jasa rendah dan tingkat *judgment* yang diterapkan oleh *contact personal* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan industri rendah, seperti pendidikan (kelas besar), program kesehatan preventif.

Sementara jasa yang menunjukkan tingkat *customization* karakteristik jasa tinggi dan tingkat *judgment* yang diterapkan oleh *contact personal* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan industri rendah, seperti jasa telepon, jasa hotel, restoran yang bagus. tingkat *customization* karakteristik jasa rendah dan tingkat *judgment* yang diterapkan oleh *contact personal* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan industri rendah, seperti transportasi umum, perbaikan alat-alat secara rutin, restoran siap saji.

d. Berdasarkan sifat permintaan dan penawaran jasa

Jasa berdasarkan sifat permintaan dan penawaran jasa dikelompokkan ke dalam sebuah matriks yang terdiri atas dua sumbu, dimana sumbu vertikalnya menunjukkan sejauh mana penawaran jasa menghadapi masalah sehubungan dengan terjadinya permintaan puncak (permintaan puncak dapat dipenuhi tanpa penundaan berarti dan permintaan puncak biasanya melampaui penawaran), sedangkan sumbu horisontalnya adalah tingkat fluktuasi permintaan sepanjang waktu (tinggi dan rendah) (Tjiptono, 2012).

e. Berdasarkan metode penyampain jasa

Jasa berdasarkan metode penyampain jasadikelompokkan ke dalam sebuah matriks yang terdiri atas dua sumbu, dimana sumbu vertikalnya menunjukkan sifat interaksi antara pelanggan dan perusahaan jasa (pelanggan mendatangi perusahaan jasa, perusahaan jasa mendatangi pelanggan; serta pelanggan dan peruashaan melakukan transaksi melalui surat atau media elektronik), sedangkan sumbu horisontalnya adalah ketersediaan outlet jasa *(single site* dan *multiple sites)*(Tjiptono, 2012). Misalnya: pelanggan mendatangi perusahaan jasa dengan *single site* seperti bioskop, potong rambut, dan *multiple site*s seperti jasa bus, jaringan *fastfood*. Perusahaan jasa mendatangi pelanggan dengan single site seperti jasa perawatan taman, taxi, dan *multiple sites* seperti jasa pos, perbaikan cepat. Sementara pelanggan dan perusahaan jasa melakukan transaksi melalui surat atau media eletronik dengan single site seperti perusahaan kartu kredit, stasiun TV local, dan *multiple sites* seperti jaringan penyiaran, perusahaan telepon (Tjiptono, 2012).

2.3.3 Karakteristik Jasa

Industri jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan industri manufaktur berupa barang. Hal tersebut seperti dikemukakan Kotler dan Keller (2011) bahwa jasa memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan barang. Beberapa karakteristik jasa yang membedakannya dari barang, yakni:

a. Intangibility

Intangibility dimaksudkan adalah tidak dapat dilaihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Menurut Berry seperti dikutip Tjiptono (2012) konsep intangible pada jasa memiliki dua pengertian, yakni: sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa, serta sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah. Oleh karena itu, orang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum dirinya merasakannya/mengkonsumsinya sendiri. Seseorang yang membeli suatu jasa, dirinya hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut.

Menurut Tjiptono (2012) jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu obyek, alat, atau benda, maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja *(performance),* atau usaha, bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya bisa dikonsumsi tetapi tidak dimiliki. Meskipun sebagian besar jasa dapat berkaitan dan didukung oleh produk fisik, misalnya telepon, jasa angkutan udara, namun esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah kinerja yang diberikan oleh produsen kepadanya.

b. Inseparability

Inseparability artinya tidak dapat dipisahkan atau jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya baik orang maupun mesin. *Inseparability* atau ketidakterpisahan sebagai karakteristik yang dimiliki suatu layanan yang menjadikannya mustahil untuk memisahkan pasokan atau produksi layanan dan konsumsinya. Ketidakterpisahan digunakan dalam pemasaran untuk menggambarkan kualitas

layanan sebagai berbeda dari barang atau produk berupa benda yang berwujud nyata (Alma, 2017).

Inseparability merupakan karakteristik yang membedakan jasa dengan barang. Jika barang biasanya diproduksi kemudian dijual, lalu dikonsumsi, sedangkan jasa di lain pihak umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Kedua pihak mempengaruhi hasil *(outcome)* dari jasa tersebut (Tjiptono, 2012). Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivaitas individu yang menyampaikan jasa *(contact-personnel)* merupakan unsur penting. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawannya (Alma, 2017).

c. *Variability*

Variability merupakan karakteristik jasa yang menunjukkan bersifat sangat variabel karena merupakan non-standardized output, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapaa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Menurut Alma (2017), para pembeli jasa sangat peduli dengan variabilitas yang tinggi dan seringkali meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih.

d. *Perishability*

*Perishability*atau jasa bersifat tidak tahan lama *(perishable)*. *Perishability*merupakan karakteristik jasa sebagai komoditas tidak tahan lama dan

tidak dapat disimpan. Hal ini dapat dicontohkan dengan kursi kereta api yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik seorang dokter, akan berlalu/hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan untuk dipergunakan di waktu yang lain.

2.4Usaha Jasa Wisata Tours dan Travel

Usaha jasa wisata *tours* dan *travel* merupakan jenis usaha yang berkaitan erat dengan pariwisata. Ketika berbicara dengan kegiatan wisata, maka akan secara langsung berkaitan dengan tours dan travel atau perjalanan yang pada umumnya akan membutuhkan transportasi sebagai sarana yang mendukung perjalanan tersebut ke suatu objek wisata atau lokasi tertentu. Hal ini menunjukkan antara kegiatan wisata, travel atau perjalanan sebagai hal yang saling terkait yang membutuhkan pengelolaan secara professional yakni sebagai sebuah usaha yang menghasilkan produk jasa.

Lea (2010) mendefinisikan pariwisata sebagai sistem yang saling berhubungan mencakup wisatawan dan perusahaan jasa yang tersedia untuk membantu atau memperlancar perjalanannya seperti fasilitas, obyek wisata, transportasi dan akomodasi. Pariwisata juga diartikan sebagai segala kegiatan yang dimaksudkan untuk mendatangkan atau menarik minat wisatawan untuk mengunjungi obyek-obyek wisata serta memanfaatkan fasilitas hotel dan angkutan (Soekadijo, 2017). Secara lebih sederhana, pariwisata dapat diartikan sebagai segala kegiatan dalam masyarakat yang berhubungan dengan wisatawan.

Damanik dan Weber (2016) memandang pariwisata sebagai suatu aktivitas manusia yang menunjukkan fenomena pergerakan manusia, barang, dan jasa kompleks. Pariwisata memiliki keterkaitan erat dengan organisasi, hubungan-hubungan kelembagaan dan individu, kebutuhan layanan dan penyediaan kebutuhan layanan. Perjalanan wisata membutuhkan akomodasi yang seringkali harus diberikan oleh pihak lain. Pariwisata dapat berjalan sebagaimana mestinya apabila setiap elemen atau unsurnya mampu menjalankan fungsinya masing-masing.

Richardson dan Fluker (2014) menyatakatan bahwa pariwisata memiliki dua batasan yaitu konseptual dan teknis. Batasan konseptual digunakan untuk memahami pariwisata secara konseptual dan akademis, sedangkan batasan teknis digunakan untuk kepentingan pengumpulan statistik. Definisi pariwisata berdasarkan batasan teknis yang dikemukakan oleh The World Tourism Orgazation (WTO) bahwa "*Tourism comprises the avtivities of persons, traveling to and staying in place outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purpose*." Dari kutipan tersebut dapat dijelaskan bahwa pariwisata terdiri dari aktivitas-aktivitas perseorangan dengan melakukan perjalanan untuk menetap di suatu tempat di luar lingkungannya dalam jangka waktu singkat untuk bersenang-senang, bisnis atau tujuan lainnya.

Pariwisata berasal dari dua kata yaitu Pari dan Wisata. Pari dapat diartikan sebagai banyak, berkali-kali, berputar-putar atau lengkap. Sedangkan Wisata dapat diartikan sebagi perjalanan atau bepergian yang dalam hal ini sinonim dengan kata

"reavel" dalam bahasa Inggris. Atas dasar itu maka kata "pariwisata" dapat juga diartikan sebagai perjalanan yang dilakukan berkali-kali (Yoeti, 2016).

2.5 Strategi

2.5.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Gerika (Yunani) yakni "*Strategos*" dengan akar kata "*Stratos*" yang berarti militer, menunjuk pada keseluruhan peran komando seperti sebuah komando umum militer. Terkait dengan itu, dapat dijelaskan bahwa pada konteks awal, strategi diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh militer dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan pertempuran ataupunpeperangan(Butterick, 2014). Konsep strategi kemudian digunakan secara luas salah satuanya dalam konteks bisnis atau pengelolaan usaha yang terencana dengan baik. Dalam bisnis, strategi diartikan sebagai hal untuk menentukan arah suatu pengembangan organisasi dan bagaimana dapat mencapai strategi yang kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang direncanakan (Tjiptono, 2012).

Sejumlah ahli memberikan definisi atau pengertian mengenai strategi. Jauch dan Glueck (2012) mengartikan strategi sebagai rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Gerry dan Scholes (2010) mengartikan strategi sebagai arah dan lingkup jangka panjang dari sebuah organisasi

yang secara ideal menyesuaikan sumber daya yang dimilikinya dengan lingkungan yang selalu berubah, pasar, konsumen atau kliennya sesuai dengan pengharapan para *stakholder*nya. Pengertian strategi ini dilihat dari sudut pandang strategik mengacu pada karakteristik strategi itu sendiri, yaitu bahwa strategi itu bersifat jangka panjang, adanya keselarasan antara sumberdaya yang dimiliki dengan laju perubahan lingkungan, aktivitas utama perusahaan, serta mencerminkan ekspektasi dari para stakeholder. Strategi memberikan gambaran tentang suatu perusahaan dan pendekatannya dalam melakukan bisnis, antara lain gambaran spesifikasi produk yang akan diproduksi dan di pasar mana perusahaan akan beroperasi. Sejalan dengan perkembangan perusahaan, strategi dibutuhkan untuk membimbing perilaku di dalamnya.

Sementara Mongomery dan Collis (2015) mendefinisikan strategi berkaitan dengan bagaimana memposisikan organisasi agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Strategi melibatkan pembuatan pilihan-pilihan mengenai industri apa yang akan dimasuki, produk dan jasa apa saja yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumberdaya perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder* dengan menyediakan nilai pelanggan. Menurut Mintzberg, Ahlstrand, &Lampel (2011) strategi dapat didefinisikan menjadi lima pengertian yaitu *plan, ploy, pattern, position* dan *perspective*. Ia berpendapat bahwa disamping merupakan panduan tindakan menuju masa depan, maka strategi juga

merupakan suatu pola atas langkah-langkah yang dilakukan di masa lalu. Selain itu strategi merupakan alat menciptakan suatu posisi dalam konteks lingkungannya dan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi tersebut, perusahaan memerlukan perilaku kolektif yang fundamental dalam melakukan segala sesuatu. Porter dan Maulana (2015) strategi dapat dikembangkan secara eksplisit melalui perencanaan maupun secara implisit melalui berbagai kegiatan. Namun demikian terdapat kenyataan yang menunjukkan bahwa ada manfaat besar yang akan diperoleh melalui proses merumuskan strategi secara eksplisit, karena hal ini akan lebih memudahkan untuk melakukan koordinasi secara fungsional dan terarah menuju seperangkat tujuan bersama.

Tjiptono (2012) mengartikan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi yang direncanakan oleh para manejer sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sementara Soemanagara (2016) mengartikan strategi sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu berkaitan dengan kekuatan strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan. Strategi dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Mengacu pada definisi-definisi tersebut, strategi dapat diartikan sebagai cara yang dirancang dan direnakanan secara khusus untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya strategi merupakan berbagai tahapan dari jawaban yang

optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai akibat dari langkah sebelumnya maupun karena adanya tekanan dari luar. Keseluruhan dari proses tersebut berada dalam arah tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

2.5.2 Jenis-jenis Strategi dalam Usaha

Setiap perusahaan dalam memajukan usahanya memiliki strategi tertentu baik secara eksplisit maupun implisit yang dinamakan strategi bersaing dalam usaha. Strategi ini dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan (Porter dan Maulana, 2015). Perencanaan strategik ini diarahkan agar perusahaan memiliki daya saing strategis. Menurut Mintzberg. et al (2011), dalam membuat pilihan strategik, perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana strategi akan mempengaruhi keunggulan inovasi dibandingkan pesaingnya dan juga mempertimbangkan bagaimana strategi tersebut dapat digunakan untuk mengeksploitasi keunggulan yang dimiliki.

Dalam memajukan suatu perusahaan/usaha tersebut, terdapat beberapa jenis strategi yang dapat dilakukan sehingga perusahaan mampu bersaing dengan yang lainnya. Menurut Porter dan Maulana (2015) terdapat beberapa jenis strategi dalam usaha, yakni:

a. Strategi korporat (*corporate strategy*)

Strategi korporat *(corporate strategy)* merupakan rencana manajerial secara keseluruahan bagi perusahaan yang terdiversifikasi. Strategi ini terdiri dari langkah-langkah yang dibuat untuk mengembangkan posisi bisnis dalam industri yang berlainan dan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk mengelola kelompok-kelompok bisnis perusahaan.

b. Strategi bisnis (*business strategy*)

Strategi bisnis *(business strategy)*merupakan *game plan* manajerial untuk satu unit bisnis. Ini tercermin pada pola pendekatan dan langkah-langkah yang dibuat oleh manajemen untuk menghasilkan kinerja yang sukses dalam satu lini bisnis yang spesifik.

c. Strategi fungsional *(functional strategy)*

Strategi fungsional *(functional strategy)*merupakan strategi yang mengacu pada rencana manajerial bagi aktivitas fungsional dan proses bisnis tertentu serta departemen kunci dalam suatu bisnis.

d. Strategi operasional *(operating strategy)*

Strategi operasional (*operating strategy*) berkaitan dengan pendekatan-pendekatan dan inisiatif strategis untuk mengelola unit-unit operasional yang penting (pabrik, distrik penjualan, pusat distribusi) dan untuk menangani tugas operasional sehari-hari dengan arti strategik (periklanan, pembelian bahan, pengawasan sediaan, pemeliharaan, pengiriman)

e. Strategi generik

Strategigenerik secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Strategigenerik terdiri dari:

1. Keunggulan Biaya

   Dengan strategi ini, sebuah perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri dan mungkin bahkan beroperasi di dalam industri-industri terkait. Jika perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya.

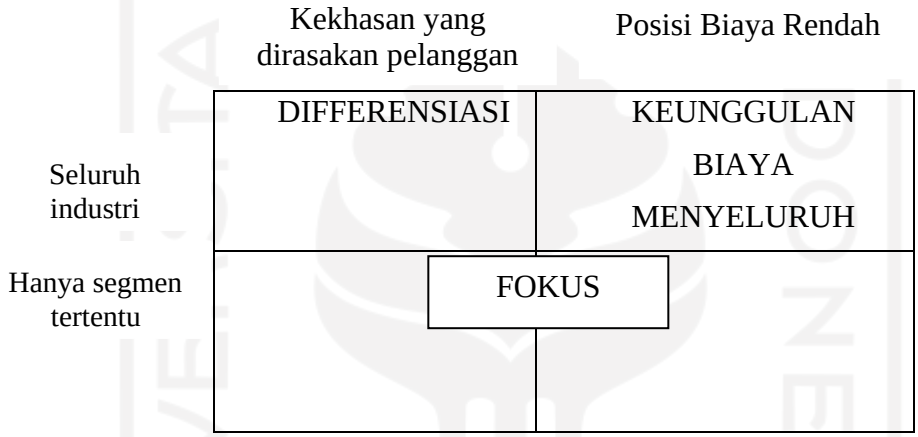
2. Diferensiasi

   Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di sepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Di sini perusahaan mendiferensiasikan produk atau jasa denganmenciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan lain-lain.

3. Fokus

   Strategi ini menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Strategi ini memilih suatu segemen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk

melayaninya dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimumkan strateginya untuk segmen sasaran, suatu perusahaan berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Perbedaan ketiga strategi generik ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tiga Strategi Generik
Sumber: Porter dan Maulana (2015)

Ide yang mendasari konsep strategi generik adalah keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi. Pencapaian keunggulan bersaing mengharuskan perusahaan membuat pilihan – seandainya perusahaan diharapkan mencapai keunggulan bersaing yang ingin dicapai dan cakupan di dalam mana perusahaan itu akan mencapainya.

f. Strategi pemasaran

Strategi pemasaran merupakan salah satu strategi yang paling banyak mendapat perhatian dalam memajukan suatu perusahaan atau usaha. Tull dan

Kahle (2010) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing secara berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Dari definisi tersebut terdapat dua unsur penting dalam pengertian strategi pemasaran yaitu alat fundamental dan keunggulan bersaing. Strategi pemasaran sebagai alat fundamental dimaksudkan bahwa strategi pemasaran memberikan arah pada semua fungsi manajemen dalam suatu perusahaan (Tjiptono, 2012). Sementara keunggulan bersaing dimaksudkan bahwa melalui strategi pemasaran perusahaan memiliki *bargaining power* dalam menjaring pasar sasaran.

Strategi pemasaran bertujuan menciptakan kemampuan bersaing dengan perusahaan lain adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Mongomery & Collis, 2015). Strategi ini tidak hanya merespon terhadap lingkungan, tetapi juga berusaha membentuk lingkungan untuk keuntungan perusahaan.Strategi pemasaran merupakan pernyataan baik secara implisit maupun eksplisit mengenai cara yang ditempuh suatu perusahaan untuk memperkenalkan suatu merek atau lini produk kepada masyarakat.

2.5.3 Strategi Pemasaran dalam Usaha Jasa

Industri atau perusahaan/usaha jasa membutuhkan strategi pemasaran tertentu sama seperti industri manufaktur yang menghasilkan produk berupa barang atau

benda. Purnama (2012), mengemukakan strategi pemasaran dalam menciptakan keunggulan bersaing ditetapkan dengan menganalisis situasi pemasaran yang mencakup lingkungan, perilaku konsumen, dan perilaku pesaing terlebih dahulu. Ketiga hal tersebut penting dianalisis agar strategi pemasaran yang ditetapkan perusahaan dapat terfokus dan tepat sasaran. Dalam menganalisis lingkungan, perusahaan harus mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan makro yang terkait dengan perusahaan mencakup demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik atau hukum, dan sosial budaya. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan perilaku konsumen karena dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai kebutuhan dasar, alasan pembelian, orang yang berperan dalam pembelian, dan faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen untuk membeli suatu barang (Amirullah, 2012). Perusahaan juga harus memperhatikan pesaing dalam menentukan strategi pemasaran. Analisis pesaing baik aktual maupun potensial memberikan informasi mengenai situasi persaingan yang dapat membantu perusahaan mengambil keputusan dalam menentukan posisi untuk menghadapi pesaing pada setiap pasar sasaran (Lingga, 2012).

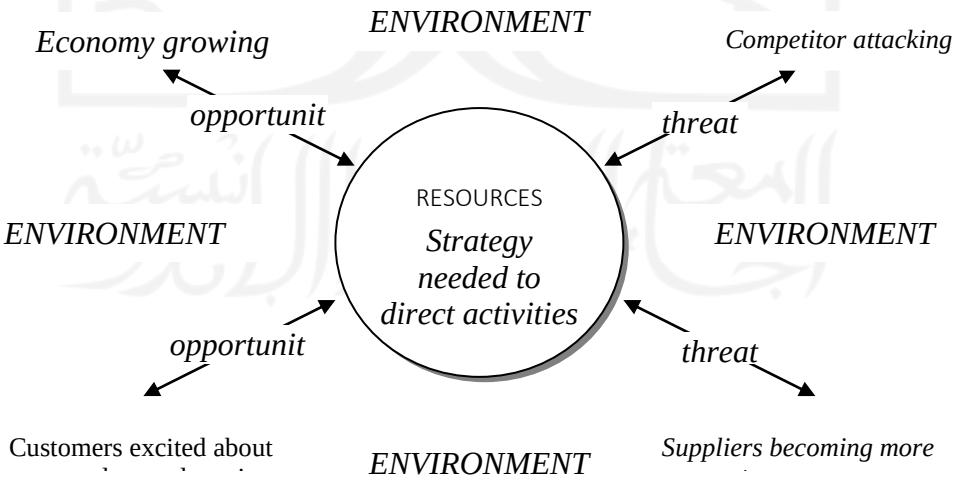
Setiap perusahaan memiliki strategi pemasaran tersendiri dalam memasarkan produknya. Menurut Leigh dan Gabel (2012) strategi pemasaran merupakan hal yang amat penting bagi suatu perusahaan untuk mempromosikan atau memperkenalkan produknya kepada masyarakat. Produk yang dimiliki suatu perusahaan sangat penting diposisikan dalam sebuah pasar sasaran sebagai produk yang unik dan memiliki berbagai keuntungan. Dengan memposisikan suatu produk pada pasar sasaran, akan

diperoleh masukan-masukan dari masyarakat atau konsumen mengenai produk. Masukan-masukan dari konsumen dapat mendorong perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap produk. Pemahaman simbolik berkaitan dengan produk merupakan hal yang sangat penting untuk memberikan masukan pada suatu gambaran produk. Ketika kelompok sosial memberikan koreksi terhadap pengertian simbolik dari suatu produk, maka perusahaan membutuhkan pemahaman yang lebih mendasar mengenai produk sesuai kebutuhan masyarakat. Perusahaan dapat lebih proaktif untuk mengembangkan pemahaman simbolik dari produknya baik berupa barang maupun jasa.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sorce (2012) yang mengatakan bahwa strategi pemasaran sangat penting dalam perusahaan untuk membangun komitmen dan loyalitas konsumen. Tujuan utama dari strategi pemasaran adalah membangun komitmen dan loyalitas konsumen. Ketika konsumen memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi pada suatu produk, maka pembelian secara berulang akan terjadi. Dalam hal ini, strategi pemasaran yang dirancnag harus mampu memberikan kepuasan kepada konsumen. Sorce (2012) mengemukakan keterkaitan strategi pemasaran dengan kepuasan konsumen tujuan dari strategi pemasaran ke dalam tiga bentuk yakni: (1) membangun kepuasan konsumen *(creating customer satisfaction)* yang diwujudkan melalui produk atau jasa yang berkualitas, (2) membangun ekuitas merek *(building brand equity)* seperti: nama produk yang mudah diingat, manfaat yang dapat diterima konsumen, perkumpulan konsumen yang mengedepankan merek, pengemasan, dan jaringan pemasaran, dan (3) menciptakan atau mempertahankan

hubungan dengan konsumen *(creating and maintaining relationship)*. Kesuksesan membangun ketiga hal tersebut akan dapat meningkatkan jumlah penjualan, tanggapan yang positif dari konsumen apabila terjadi peningkatkan harga produk.

Pentingnya strategi pemasaran pada sebuah perusahaan juga didukung oleh Lynch (2013) yang mengemukakan bahwa strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi perusahaan yakni penyesuaian antara kemampuan internal dengan hubungan eksternal. Strategi pemasaran menggambarkan cara merespon perilaku *supplier*, pelanggan, pesaing, lingkungan sosial dan ekonomi terhadap operasional perusahaan. Dalam menyusun strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan tiga faktor penting yaitu sumber daya internal, lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan, dan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah *(value added)*. Strategi pemasaran sebagai proses tersebut dapat digambarkan seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Strategi Pemasaran sebagai Proses Penghubung Antara Manajemen Sumber Daya Perusahaan dengan Lingkungan Eksternalnya
Sumber: Lynch (2013)

Menurut David (2011), untuk menyusun strategi pemasaran perlu memperhatikan tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Hasil analisis pelanggan dapat memberikan informasi penting untuk mengembangkan pernyataan misi secara efektif. Profil pelanggan dapat mengungkapkan karakteristik demografis dari suatu pelanggan organisasi. Organisasi yang profesional akan melakukan monitoring atau pemantauan secara berkelanjutan terhadap pola pembelian pelanggan potensial. Strategi pemasaran yang dapat dikatakan sukses pada umumnya bersandar pada kemampuan organisasi untuk menjual produk atau jasa. Untuk menjual produk atau jasa dengan sukses, organisasi perlu melakukan perencanaan produk atau jasa melalui tes atau uji pemasaran. Uji pemasaran tersebut dimaksudkan agar dapat meramalkan penjualan produk baru di masa yang akan datang.

Bentuk-bentuk strategi pemasaran dalam usaha temasuk jasa bermacam-macam. Menurut Kotler dan Amstrong (2016) bentuk-bentuk strategi pemasaran seperti dijelaskan berikut.

a. Strategi produk

Produk merupakan serangkaian atribut fisik yang memiliki bentuk dan manfaat tertentu (Kotler dan Armstrong, 2016). Menurut Swastha Dh dan Sukotjo (2012), produk merupakan sekumpulan atribut baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata yang di dalamnya telah mencakup warna, kemasan, prestise dan pelayanan yang mungkin diterima konsumen sebagai sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Produk dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk

memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen. Penawaran dapat dilakukan dalam wujud perusahaan kepada pasar yang mencakup kualitas, rancangan, bentuk, merek, dan kemasan produk. Berdasarkan definisi dari beberapa tokoh tersebut, produk dapat diartikan sebagai kombinasi antara atribut fisik dan non fisik yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen yang mengkonsumsinya. Atribut fisik meliputi kemasan, bentuk, dan warna, sedangkan atribut non fisik yaitu pelayanan. Kemasan produk mampu menunjukkan kualitas produk. Pengemasan mencakup semua kegiatan merancang dan memproduksi wadah atau pembungkus produk. Kemasan yang dirancang dengan baik dapat memberikan nilai kenyamanan bagi konsumen dan nilai promosi bagi produsen.

Produk sebagai variabel dalam bauran pemasaran harus dikelola dengan baik. Pengelolaan produk dalam bauran pemasaran mencakup perencanaan dan pengembangan produk. Perencanaan produk dilakukan setelah menganalisis kebutuhan dan keinginan konsumen dan ditindaklanjuti dengan pengembangan produk. Pengembangan produk dapat berarti membuat produk baru dan memberikan manfaat tambahan terhadap produk yang sudah ada (Swastha Dh, 2014). Perusahaan dapat lebih proaktif dalam mengembangkan *image* produk dan jasanya (Leigh dan Gabel, 2012). Variabel produk meliputi elemen keragaman produk, mutu, rancangan, sifat-sifat, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan, dan keuntungan (Kotler dan Armstrong, 2016).

b. Strategi harga

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk memperoleh produk yang diinginkan (Kotler dan Armstrong, 2016).

Menurut Swastha Dh (2014), penentuan harga harus memperhatikan harga dasar produk dan kebijakan menyangkut potongan harga. Struktur harga terdiri dari daftar harga, diskon, potongan, periode pembayaran, dan syarat kredit (Kotler dan Armstrong, 1997).

Harga mempengaruhi besarnya volume penjualan dan laba atau keuntungan yang dicapai perusahaan. Oleh sebab itu keputusan penentuan harga sangat penting dalam memberikan nilai bagi konsumen. Selain itu, harga juga memainkan peranan dalam membangun *image* atas produk perusahaan yang dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa harga mempengaruhi persepsi pembeli terhadap produk yang ditawarkan.

c. Strategi promosi

Promosi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pasar sasaran untuk membelinya (Robertson, 2016). Promosi dapat dilakukan melalui berbagai cara diantaranya iklan, *personal selling*, publisitas, dan hubungan masyarakat (Swastha Dh, 2014). Kegiatan-kegiatan dalam promosi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Periklanan

   Iklan merupakan penyampaian pesan mengenai ide atau manfaat suatu produk secara massal kepada orang banyak dengan menggunakan media komunikasi seperti surat kabar, majalah, radio, televisi, dan papan reklame.

2. Promosi penjualan

   Promosi penjualan merupakan suatu rangsangan jangka pendek untuk merangsang pembelian barang dan jasa oleh konsumen secara lebih cepat seperti undian, undian langsung, dan potongan harga khusus.

3. Publisitas

   Publisitas merupakan penyampaian ide atau manfaat barang dan jasa yang berisi informasi secara massal kepada konsumen. Penyampaian ini selalu melalui media massa seperti majalah dan surat kabar yang tidak dapat diatur isi berita maupun waktunya. Publisitas mencakup pula penyampaian informasi dari mulut ke mulut.

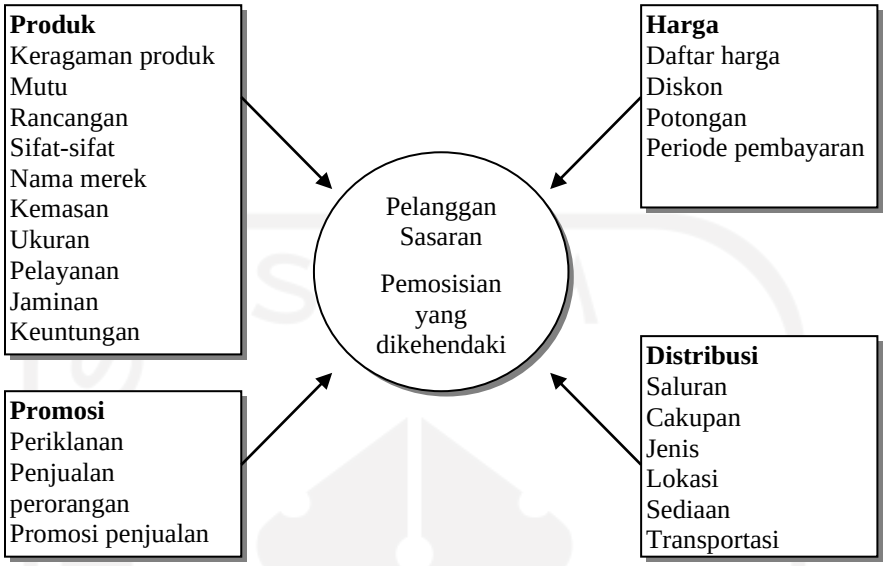
4. Penjualan personal

   Penjualan personal merupakan penyampaian mengenai barang dan jasa secara langsung kepada konsumen dengan cara tatap muka, seperti pertemuan penjualan dan program intensif.

5. Pemasaran langsung

   Pemasaran langsung biasanya pesan dapat disiapkan dengan sangat cepat yang ditujukan kepada orang tertentu untuk menarik orang yang dituju dan dapat diubah tergantung tanggapan orang yang bersangkutan. Promosi ini dilakukan melalui surat langsung, pemasaran melalui telepon dan pemasaran elektronik.

Keempat variabel bauran pemasaran dalam mencapai pasar sasaran memiliki keterkaitan satu sama lain seperti pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Hubungan Empat Strategi Bauran Pemasaran
Sumber: Kotler dan Armstrong (2016)

d. Strategi distribusi

Distribusi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan agar produk tersedia bagi pasar sasaran. Sistem distribusi mencakup pemilihan perantara dengan dimaksudkan agar produk perusahaan dapat mencapai pasar sasaran secara tepat waktu (Swastha Dh, 2014). Distribusi meliputi saluran, cakupan, jenis, lokasi, sediaan, transportasi, dan logistik (Kotler dan Armstrong, 2016). Kegiatan distribusi mencakup penentuan saluran, pemindahan produk dari perusahaan ke konsumen, dan penanggungan risiko atas produk yang dipindahkan. Dengan demikian, saluran distribusi merupakan saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen akhir. Dalam sistem distribusi, perusahaan sering menggunakan perantara sebagai penyalur. Perantara ini merupakan suatu kegiatan yang berdiri

sendiri dan berada diantara produsen dan konsumen akhir yang memberikan pelayanan dalam hubungannya dengan konsumen.

2.6 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran yang dilakukan di perpustakaan dan dengan melakukan *searching* di internet, dapat diketahui bahwa penelitian mengenai analisis strategi PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel Cabang Kota Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19 belum pernah dilakukan sebelumnya. Akan tetapi, beberapa penelitian terkait dan relevan sudah pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian tersebut seperti diuraikan berikut.

Penelitian dilakukan oleh Refli Antasa (2020) dengan judul Strategi Pemasaran Tour Dan Travel Haji Dan Umrah Dalam Menarik Minat Calon Jama'ah Pada PT. Al-Multazam Bandar Lampung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi Pemasaran Tour Dan Travel Haji Dan Umrah Dalam Menarik Minat Calon Jama'ah Pada PT. Al-Multazam Bandar Lampung. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Jumlah Responden adalah sebanyak 8 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan oleh PT. Al-Multazam dalam menarik minat calon jama'ah adalah dengan menggunakan bauran pemasaran syariah yang terdiri dari strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, strategi romosi, manusia, proses, bentuk fisik, janji dan sabar. Dari strategi-strategi tersebut,

strategi yang paling utama adalah lebih menekankan penggunaan tekhnik pemasaran secara langsung atau perorangan, brosur dan Whatshap saja. Dilihat dari keberhasilan strategi tersebut, tergolong kurang berhasil atau kurang efektif karena ruang lingkup jangkauan yang terbatas.

Penelitian dilakukan Lukman Dian Cahyono (2012) dengan judul Strategi pengembangan usaha pada Bahtera Tour and Travel." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha pada Bahtera Tour and Travel dengan menggunakan analisis SWOT. Obyek penelitian adalah Bahtera Tour and Travel. Jenis data pada penelitian ini adalah data primer. Populasi pada penelitian ini adalah pemilik, semua karyawan, semua konsumen dan pesaing dari Bahtera Tour and Travel. Sampel dalam penelitian terdiri dari 1 orang pemilik Bahtera Tour and Travel, 3 pesaing terdekat, 13 orang karyawan dan 10 orang konsumennya. Teknik pengambian sampel menggunakan *quota sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang jumlahnya ditentukan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan analisa deskriptif dengan pendekatan SWOT. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi dengan menggunakan analisis SWOT dilihat dari SO strategies, menggunakan kekuatan keramahan karyawan untuk memenuhi permintaan konsumen yang besar, menanggapi komplain konsumen dengan cepat untuk memenuhi permintaan konsumen, menggunakan kekuatan paket jasa lengkap dan penjemputan gratis untuk memenuhi banyaknya turis yang semakin banyak berdatangan. Strategi dilihat dari ST strategies, menggunakan keramahan karyawan untuk mengatasi pesaing, menggunakan service penjemputan gratis, dan informasi yang jelas, serta paket jasa

yang lengkap untuk mengatasi persaingan jasa. Strategi dilihat dari WO, mengatasi kelemahan modal yang terbatas untuk memenuhi permintaan konsumen yang besar dengan kredit bank, meningkatkan frekuensi promosi supaya konsumen terpenuhi permintaannya, meningkatkan kantor cabang yang kurang efektif untuk memenuhi permintaan konsumen yang besar. Sementara dilihat dari WT strategies adalah dengan menggunakan kredit bank untuk menangani modal yang terbatas dan menghadapi pesaing, meningkatkan promosi untuk mengatasi persaingan harga.

Penelitian dilakukan Muhammad Rachmano (2014) dengan judul "Strategi pemasaran biro perjalanan (Studi Kasus Pada "Praja Tour & Travel" di Yogyakarta)." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran biro perjalanan (Studi Kasus Pada "Praja Tour & Travel" di Yogyakarta. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Metode analisis menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan analisis SWOT.Hasil penelitiannya memperlihatkan analisis SWOT membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya dapat berjalan sesuai rencana bisnis dan tercapai tujuannya. Dengan menggunakan analisis SWOT, perusahaan mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan *(strengths),* kelemahan *(weaknesses),* peluang *(opportunities),* dan ancaman *(threats)* yang ada dalam kegiatan bisnisnya.

Penelitian dilakukan Dimaz Putra Primanditya (2020) dengan judul "Analisis strategi komunikasi pemasaran oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour Cabang Solo dalam media tercetak." Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi pemasaran oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour Cabang Solo dalam media tercetak. Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode studi deskriptif kualitatif. Narasumber

penelitian adalah pimpinan dan ketua tim marketing di PT. Bumi Nata Wisata Tour Cabang Solo dalam media tercetak. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian memperlihatkan PT. Bumi Nata menerapkan semua konsep pemasaran dalam melakukan kegiatan promosinya. Akan tetapi, strategi yang paling dominan adalah media cetak seperti brosur. Hasilnya dengan menerapkan strategi pemasaran yang dikombinasikan dengan konsep pemasaran seperti periklanan, promosi penjualan dan hubungan masyrakat yaitu PT. Bumi Nata dapat bertahan dan mampu mengembangkan usahanya ditengah persaingan jasa pelayanan ibadah haji dan umroh di Kota Surakarta.

Eka Nur Jannah (2018) melakukan penelitian dengan judul "Strategi Pemasaran pada biro perjalanan dalam menghadapi persaingan antar jasa penyelenggaraan umrah dan haji plus di kota Demak (studi kasus PT Fela tour travel)." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran pada biro perjalanan dalam menghadapi persaingan antar jasa penyelenggaraan umrah dan haji plus di kota Demak. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, telaah dokumen, dan observasi. Metode analisis data menggunakan teknis analisis data kualitatif dengan menggunakan pendekatan SWOT.Hasil penelitian memperlihatkan strategi yang digunakana adalah strategi pemasaran melayani dengan sepenuh hati. Di samping itu juga menerapkan strategi pemasaran konvensional yang terdiri dari bauran pemasaran *(marketing mix)* dan analisis SWOT dalam meningkatkan jumlah jamaah dan kesejahteraan masyarakat.

Faktor pendukung strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan : (1) kerjasama antar instansi berjalan dengan baik, (2) antusias masyarakat yang tinggi untuk melaksanakan umroh dan haji plus, (3) ada landasan hukum yang jelas dari pemerintah, (4) kualitas dan dedikasi penyelenggaraan.

Penelitian dilakukan Lukman Nul Hakim (2017) dengan judul "Strategi pemasaran produk sebagai upaya peningkatan jumlah jama'ah Umrah (Studi pada PT. Arminareka Perdana Tour & Travel Kota Bengkulu)."Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisa strategi pemasaran di PT. Arminareka Perdana Tour & Travel Kota Bengkulu. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara. Narasumber dalam penelitian adalah Agen dan Jama'ah umrah. Metode analisis menggunakan deskriptif. produk yang digunakan PT. Arminareka Perdana Tour & Travel Kota Bengkulu. Hasil penelitiannya memperlihatkan strategi paling sering digunakan dalam memasarkan perusahaan ini adalah dengan menggunakan strategi penyambung lidah dengan memberikan pengarahan terhadap jamaah umrah dan menjanjikan fee terhadap jama'ah yang bisa mengajak sahabat, tetangga, dan sebagainya untuk segera bergabung dengan perusahaan untuk melaksanakan ibadah umrah. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi ini terbukti mampu meningkatkan jumlah jama'ah umrah pada PT. Arminareka Perdana Tour & Travel Kota Bengkulu.

Tika Syukriyah (2015) melakukan penelitian dengan judul "Strategi Promosi PT. Lintas Iskandaria Tours dalam meningkatkan jumlah jama'ah Umrah." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi promosi PT. Lintas Iskandaria Tours dalam

meningkatkan jumlah jama'ah Umrah. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa strategi promosi yang dilakukan Iskandaria Tour dalam meningkatkan jumlah jama'ah umrahnya ada enam, yaitu berupa periklanan *(advertising),* penjualan pribadi *(personal selling),* hubungan masyarakat dan publisitas, promosi penjualan *(sales promotion)*, media internet dan pemasaran langsung *(direct marketing).*Dari semua strategi tersebut, kegiatan promosi yang paling berpengaruh terhadap peningkatan jumlah jama'ah umrah di Iskandaria Tour yaitu hubungan masyarakat dan publisitas yang medianya adalah mulut ke mulut *(word of mouth).*

Rifaldo Apriliyan Syah (2018) melakukan penelitian dengan judul "Strategi Pemasaran Diva Tour dalam menghadapi Agent Travel Online." Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pemasaran diva Tour dan menghadapi agent online. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara. Data dianalsisi dengan reduksi menggunakan trianggulasi.Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan dalam memasarkan perusahaan adalah menggunakan media sosial yang lebih variatif. Meskipun media sosial sebagai strategi yang menjangkau banyak orang, namun dalam penelitian ini strategi tersebut belum terlalu efektif dalam menarik pelanggan.

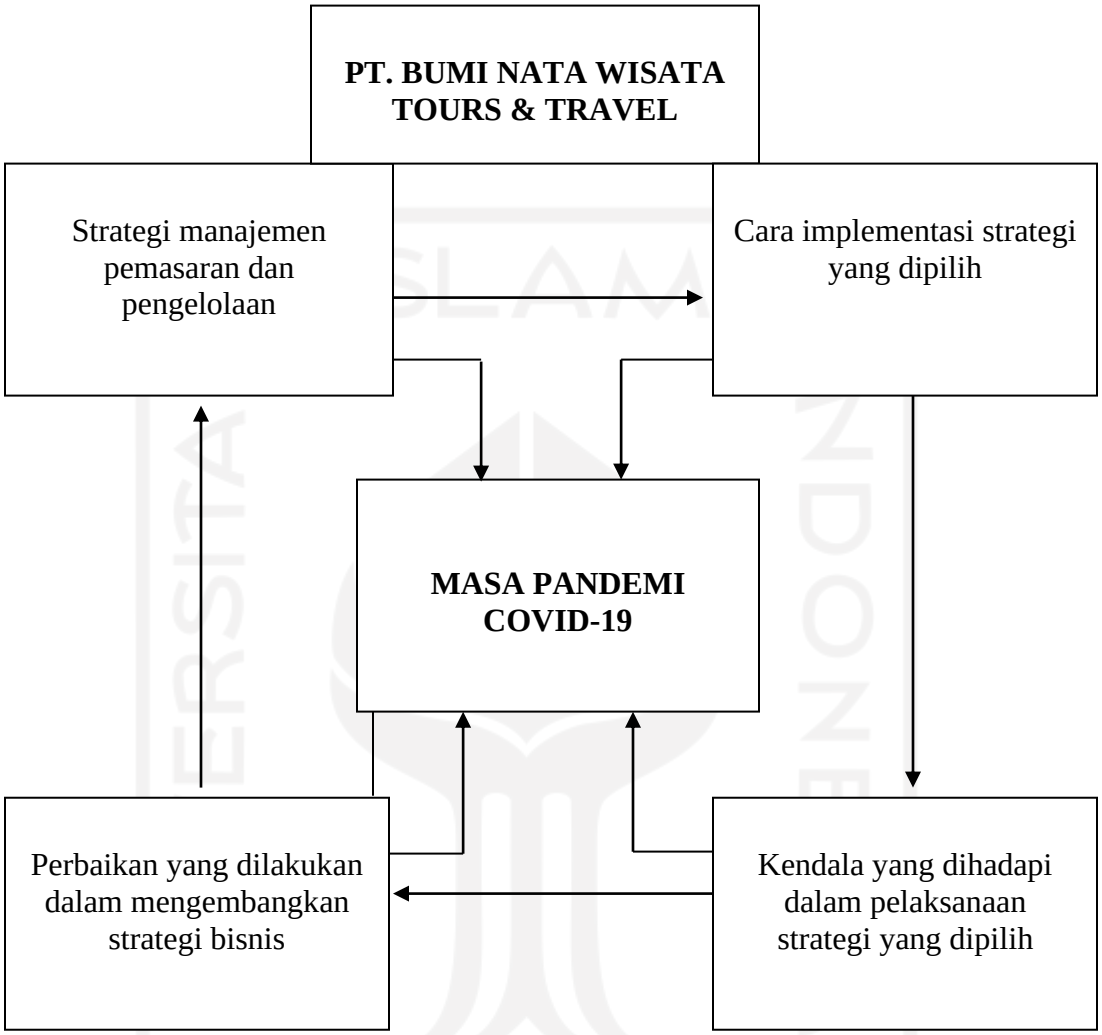
Penelitian dilakukan Halim Fadhlurrohman (2020) dengan judul "Strategi bisnis pada biro perjalanan wisata dalam memasarkan paket wisata." Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi bisnis yang dilakukan pada biro perjalanan wisata dalam memasarkan paket wisata dalam industri pariwisata. Narasumber dalam

penelitian ini menggunakan satu orang yakni pimpinan perusahaan. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa strategi dalam memutuskan target pasar adalah dengan memperhatikan banyaknya konsumen dan segmen pasar yang dipilih untuk dijadikan target pasar adalah siswa sekolah yang akan melakukan *study tour* baik kunjungan kerja maupun berlibur. Strategi ini dilakukan dikarenakan target perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi karena harga yang ditawarkan masih mudah untuk dijangkau.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal objek penelitian yakni berkaitan dengan strategi perusahaan. Kesamaan lainnya adalah dalam hal jenis penelitian yakni sama-sama penelitian deskriptif kualitatif. Selain itu, juga dalam hal pengumpulan data yakni dengan cara wawancara dan dokumentasi. Sementara beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yakni: tujuan penelitian dalam hal ini mencakup empat hal strategi bisnis, cara mengimplementasikan, hambatan dan kendala, serta perbaikan; lokasi penelitian, narasumber atau responden penelitian, dan penelitian ini secara khusus mengkaji strategi perusahaan di masa pandemi COVID-19.

2.7 Kerangka Pikir

Mengacu pada landasan teoridapat disusun kerangka pikir penelitian seperti berikut.



Gambar 2.4. Kerangka Pikir Penelitian

2.8 Pertanyaan Penelitian

Mengacu pada kerangka penelitian, dapat disampaikan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi yang diterapkan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam menjalankan bisnisnya pada masa pandemi Covid-19, perihal:
   a. Bisa bertahan sebagai sebuah industri jasa di bidang travel atau biro perjalanan pada masa pandemi Covid-19?
   b. Bisa mempertahankan puluhan cabang yang dimiliki pada masa pandemi Covid-19?
2. Bagaimana cara implementasi strategi yang telah dipilih PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19, perihal:
   a. Mekanisme implementasi strategi yang dilakukan oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta?
   b. Implementasi strategi pada internal dan eksternal?
3. Apakah yang menjadi kendala dan tantangan yang dihadapi oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam menjalankan strateginya pada masa pandemi Covid-19, perihal:
   a. Kendala terkait mekanisme implementasi strateginya?
   b. Kendala terkait mekanisme implementasi baik terhadap internal maupun eksternalnya?
4. Perbaikan apa yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengembangkan strategi bisnisnya pada masa pandemi Covid-19, perihal:
   a. Terkait internalnya?
   b. Terkait eksternalnya?

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini berisi mengenai rancangan penelitian yang berhubungan dengan data, objek, instrumen penelitian, subyek atau responden penelitian, cara pengambilan data, dan teknik analisis data. Pada bagian awal metodologi penelitian ini dijelaskan mengenai jenis atau desain penelitian untuk memberikan gambaran karakteristik penelitian yang digunakan. Selanjutkan dijelaskan mengenai objek penelitian, lokasi dan waktu penelitian, narasumber penelitian, data yang digunakan dan teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik keabsahan data. Pada bagian terakhir dijelaskan mengenai metode atau teknik analisis yang digunakan. Data yang dikumpulkan dari lapangan dianalisis sesuai dengan metode analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan sebelumnya.

3.2 Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yakni penelitian yang ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial didasarkan pada kondisi objek yang alamiah, sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran, dan utuh *(holistic)* yakni mempunyai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan(Danim, 2012). Kajian dalam penelitian kualitatif bersifat naturalistik, dinamis, dan *holistic* karena dalam proses

penelitian terdapat interaksi antara peneliti dengan subjek penelitian dengan kondisi apa adanya (Sukardi, 2016).Penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi tetapi lebih pada kedalaman informasi atau makna(Brannen, 2012). Alasan penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini adalah karena data yang dibutukan adalah berupa hasil wawancara dari narasumber atau responden dan kemudian dideskripsikan. Selain itu, penggunaan metode kualitatif juga untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah strategi PT. Bumi Nata dalam mengelola perusahaannya di tengah pandemi Covid-19.

3.3 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta, Jln. Yos Sudarso No. 17 RT 14 RW 03 Kota Baru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan di bidang wisata Tours & Travel yang bertahan pada masa pandemi Covid-19. Perusahaan ini di tengah pandemi Covid-19 juga masih tetap melakukan berbagai promosi dan penawaran kepada konsumen, misalnya melalui baliho-baliho yang ada di sejumlah ruas jalan di Yogykakarta sehingga menarik untuk diteliti.

Penelitian akan dilakukan pada bulan Juni 2021 dengan melakukan wawancara langsung dengan pengelola di Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta, Jln. Yos Sudarso No. 17 RT 14 RW 03 Kota Baru.

Mengingat penelitian dilakukan pada masa pandemi Covid-19, maka pelaksanaan penelitian akan menerapkan dan mematuhi Protokol Kesehatan (Prokes) sesuai dengan anjuran dan ketetapan pemerintah dan juga mengikuti seluruh kebijakan Prokes yang diterapkan perusahaan.

Adapun objek yang akan diteliti dalam penelitian ini difokuskan pada: 1) strategi bisnis digunakan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta di masa pandemi Covid-19, 2) cara PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengimplemetasikan strategi di masa pandemi Covid-19, hambatan atau kendala yang dihadapi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta di masa pandemi Covid-19 dalam mengimplenetasikan strategi, dan perbaikan yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta di masa pandemi Covid-19 dalam menghadapi kendala yang dialami.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri karena: (a) peneliti lebih peka terhadap segala stimulasi yang berasal dari lingkungan dimana narasumber atau responden melakukan kegiatan, (b) peneliti dapat beradaptasi dengan lingkungan, (c) peneliti mampu mengambil dan sekaligus menangkap gejala yang muncul secara simultan, (d) peneliti lebih dapat memahami situasi dan dan informasi

yang disampaikan narasumber atau responden, dan (e) peneliti paling mengetahui kapan pengambilan data dimulai dan diakhiri(Nasution, 2016).

Instrumen lainnya adalah panduan wawancara mengenai strategi yang digunakan, cara implementasi strategi, kendala dan tangangan dalam implementasi strategi, dan hal yang dapat diperbaiki oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta. Instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan diajukan kepada narasumber atau responden dengan mengutamakan perspektif *emic*, artinya mementingkan pandangan narasumber atau responden yakni bagaimana responden atau narasumber memandang dan menafsirkan objek penelitian dari sudut pandangnya sendiri (Nasution, 2016).

3.5 Data Penelitian

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dengan narasumber atau responden penelitian yang sudah ditetapkan. Sementara data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data berupa dokumen-dokumen terkait dengan kegiatan wisata dan travelling yang dilakukan perusahaan dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan. Data dokumentasi diperoleh atau bersumber dari laporan-laporan, arsip-arsip, dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan.

3.6 Sumber Data

Sumber data dalam hal ini data primer berupa hasil wawancara diperoleh dari nrasumber atau responden penelitian yakni pihak-pihak yang dianggap berkompeten dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Nasution, 2016). Adapun narasumber atau responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.
2. Bagian/divisi marketing PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta yang terdiri dari: bagian periklanan, .promosi penjualan, hubungan masyarakat (Humas).
3. Bagian/divisi pengembangan produk/paket-paket wisata di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.
4. Bagian/divisi yang bertugas di lapangan/transportasi di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta
5. Staf atau karyawan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta

Alasan pemilihan narasumber atau tesponden tersebut dikarenakan pihak-pihak ini yang secara langsung berkaitan dengan pengelolaan perusahaan. Sehubungan dengan itu, maka pihak-pihak tersebut akan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan secara lebih lengkap dan akurat.

3.7 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dengan narasumber atau responden penelitian yang sudah ditetapkan. Sementara data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data berupa dokumen-dokumen terkait dengan kegiatan wisata dan travelling yang dilakukan perusahaan dan data-data dokumentasi lainnya yang relevan. Data dokumentasi diperoleh atau bersumber dari laporan-laporan, arsip-arsip, dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dimaksudkan adalah cara atau metode pengambilan data penelitian. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini seperti dijelaskan seperti berikut.

a. Wawancara

Metode wawancara dalam penelitian ini memiliki tujuan utama agar peneliti dapat memperoleh informasi atau data dari informan secara langsung mengenai strategi yang digunakan oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengembangkan usahanya sebagai industri jasa bidang travel agent atau agen perjalanan dan biro wisata tour atau perjalanan wisata di masa pandemi Covid-19. Materi yang diwawancarakan dengan narasumber atau responden dalam penelitian berpedoman pada fokus penelitian yang sudah ditetapkan. Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini

adalah wawancara menggunakan pedoman dan secara langsung. Alasan menggunakan pedoman karena peneliti telah memiliki gambaran mengenai hal yang akan ditanyakan kepada narasumber atau responden yakni mengenai strategi yang digunakan, cara implementasi strategi, kendala dan tangangan dalam implementasi strategi, dan hal yang dapat diperbaiki oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.

Wawancara yang dilakukan dengan menggunakan wawancara berstruktur yakni dengan menyusun panduan yang berisi garis besar pokok-pokok mengenai strategi yang digunakan, mengenai strategi yang digunakan, cara implementasi strategi, kendala dan tangangan dalam implementasi strategi, dan hal yang dapat diperbaiki oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.Wawancara dilaksanakan secara langsung dengan informan yang sudah ditetapkan. Pada saat wawancara berlangsung, digunakan alat bantu berupa alat perekam *(tape recorder)* sehingga proses wawancara tidak memakan waktu lama. Selain itu, dengan menggunakan alat bantu rekam dapat menghasilkan data akurat.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini bersumber dari laporan-laporan, arsip-arsip, dokumen-dokumen yang dimiliki PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta seperti profil perusahaan, kegiatan-kegiatan wisata dan travel yang dilayani perusahaan. Data dokumen ini dikelompokkan

berdasarkan kategori, tingkat kepentingan, dan sumber data. Data dokumen ini akan digunakan untuk menguatkan data primer yang diperoleh dari wawancara.

3.9Pengujian/Pemeriksaan Objektivitas dan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, subjektivitas peneliti seringkali tidak terhindarkan dikarenakan peneliti itu sendiri merupakan instrumen utama penelitian. Hal itu juga didukung dengan pengambilan data dalam penelitian kualitatif melalui wawancara dan observasi. Pengambilan data tersebut memiliki kelemahan terutama jika dilakukan tanpa kontrol dan juga dilakukan secara terbuka. Untuk mengatasi hal tersebut, dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data dan objektivitas data (Moleong, 2016). Objektivitas data bertujuan untuk menilai kualitas penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2016) terdapat empat aspek dalam menilai kualitas penelitian kualitatif, yakni:

1. Derajat kepercayaan *(credibility)* atau validitas

   Derajat kepercayaan atau kredibilitas merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kualitas penelitian kualitatif. Semakin tinggi derajat kepercayaannya, maka semakin tinggi kualitas penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, derajat kepercayaan *(credibility)* atau validitas diperoleh dengan mengecek ulang seluruh data yakni hasil wawancara yang diperoleh dan melakukan konfirmasi ulang kepada subjek penelitian mengenai hasil yang masih kurang dipahami.

2. Keteralihan *(transferability)* atau otentisitas

Keterarahan atau otensitas penelitian kualitatif yang tinggi jika narasumber penelitian merupakan orang-orang yang berkompeten memberikan informasi yang dikumpulkan. Keteralihan *(transferability)* atau otentisitas data dalam penelitian ini diperoleh dengan menentukan subjek penelitian yang dianggap berkompeten dan menguasai permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat memberikan informasi yang relevan mengenai strategi bisnis yang dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta.

3. Dapat dipercaya *(dependability)* atau reliabilitas

   Objektivitas penelitian kualitatif salah satunya ditentukan dengan dapat tidaknya dipercaya atau reliabilitas data penelitian. Reliabilitas data dalam penelitian ini dapat diketahui dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa panduan wawancara yang digunakan sebagai pedoman untuk memperoleh informasi dari subjek penelitian.

4. Kepastian *(confirmability)* atau objektivitas

   Kepastian *(confirmability)* atau objektivitas data dalam penelitian ini diperoleh melalui pengumpulan data yang berasal dari subjek penelitian sehingga data dapat dipercaya dan dapat dipastikan kebenarannya.

Sementara pemeriksaan keabsahan data dilakukan untuk menghindari kemungkinan adanya data yang tidak akurat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Tujuan triangulasi dalam penelitian ini adalah untuk *mengechek* kebenaran data tertentu dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber data

pada berbagai fase penelitian seperti menggunakan metode yang berlainan dan sumber yang berbeda(Moleong, 2017). Penggunaan triangulasi dalam penelitian ini adalah karena: (a) triangulasi memberikan hasil yang tidak menimbulkan keragu-raguan informasi, (b) triangulasi menyediakan kemungkinan tambahan metode bagi peneliti, dan (c) dengan menggunakan lebih dari satu metode dimungkinkan bagi para peneliti untuk menggunakan norma dan teknik interpretasi yang bervariasi(Moleong, 2017).

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber yakni dengan cara membandingkan informasi yang berbeda dari sumber yang berbeda, misalnya informasi dari pimpinan perusahaan dibandingkan dengan informasi yang diberikan bagian marketing, bagian pengembangan perusahaan, dan staf atau karyawan perusahaan. Sementara triangulasi teknik yakni dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari teknik yang berbeda-beda yakni informasi dari wawancara dibandingkan dengan data dokumentasi.

3.10Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan langkah-langkah analisis sebagai berikut(Nasution, 2016):

1. Catatan ringkas

   Menganalisis catatan-catatan yang dianggap penting selama penelitian yakni: (a) waktu kunjungan, (b) siapa saja yang ditemui, (c) isi atau substansi

pokok yang dijaring dalam penelitian dengan menulisnya secara ringkas, (d) cara peneliti mengambil data, dan (e) kejadian-kejadian yang timbul selama penelitian. Catatan ringkas ini dilakukan peneliti baik pada saat di lapangan maupun setelah selesai penelitian.

2. Kegiatan kategorisasi

Dalam kegiatan ini, peneliti membandingkan data yang diperoleh dari beberapa sumber dan kemudian mengelompokkannya berdasarkan isi substansi yang sama atau dalam satu jenis. Kategori ini disamping mengelompokkan ke dalam tipologi yang sama, peneliti juga menilai kembali kebenaran data yang diperoleh sehingga hanya data yang benar saja yang diproses selanjutnya. Proses kategorisasi yang dilakukan adalah memilih setiap data yang sama dan kemudian membaca isi data tersebut. Selanjutnya, data yang memiliki substansi yang berbeda dibuat dalam satu kelompok lain atau kategori kedua. Sementara bila ditemukan data yang tidak masuk dalam kedua kategori yang ada, maka data tersebut dipisahkan tetapi tidak dibuang karena akan berguna pada saat menelaah kembali. Kategori didasarkan pada fokus dan pertanyaan penelitian sehingga tindakan kategorisasi mengarah pada pemecahan permasalahan penelitian.

3. Kegiatan koding

Koding dilakukan sebelum terjun ke lapangan dengan membuat kisi-kisi kerja sesuai dengan pertanyaan penelitian, cakupan masalah yang akan diproses dalam penelitian. Koding yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengenai

nama subjek, waktu penelitian, dan lokasi penelitian. Koding dibuat secara praktis sehingga mudah dipahami pada proses pengumpulan dan analisis data.

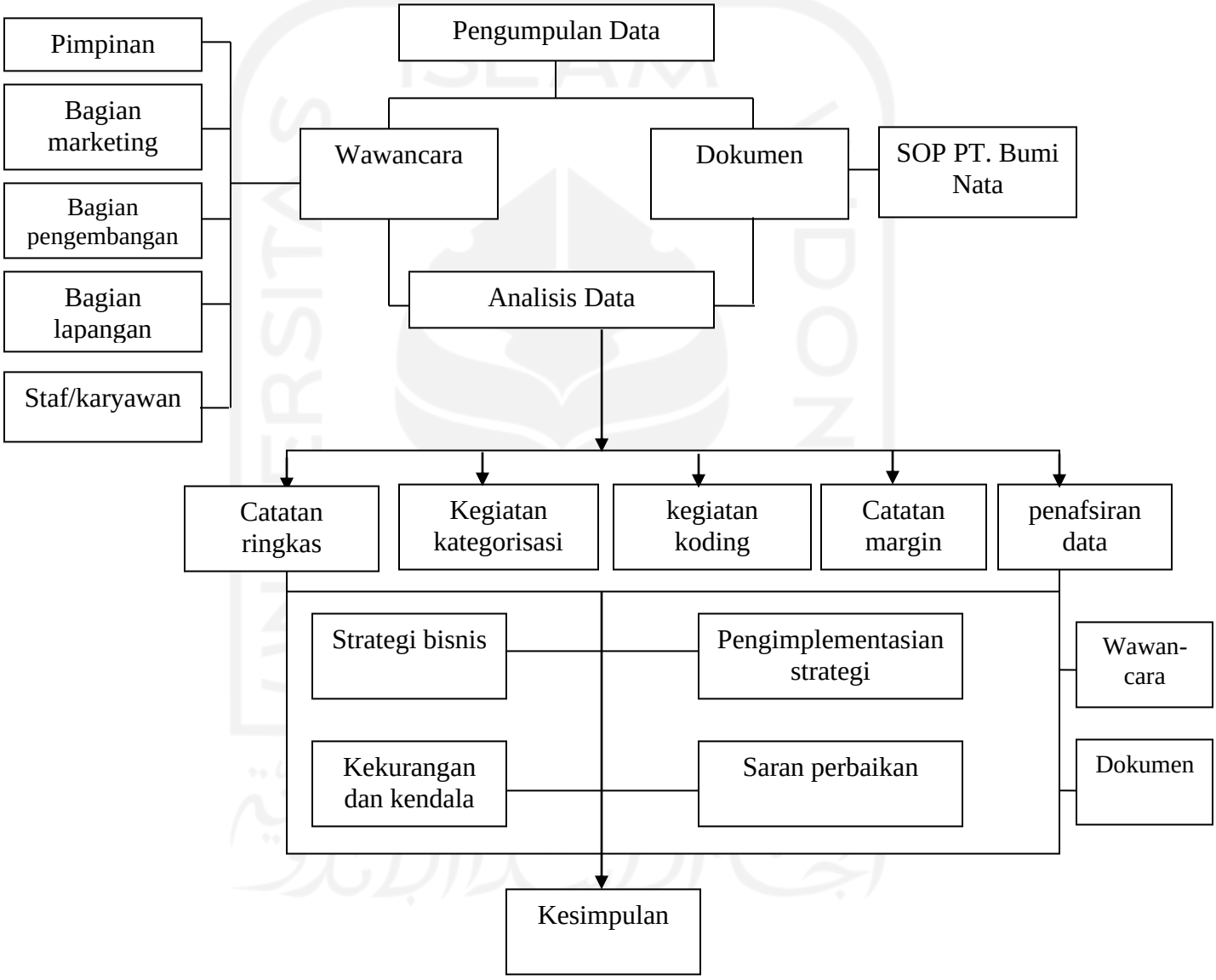
4. Catatan margin

   Selain melakukan koding, peneliti juga membuat catatan margin yang ditulis dengan tangan. Catatan margin ini dilakukan untuk menekankan beberapa hal penting berkaitan dengan permasalahan penelitian. Catatan margin dalam penelitian dibuat pada analisis data langsung.

5. Penafsiran data

   Penafsiran data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penafsiran data yang telah diadministrasi, dikelompokkan, dan dikoding ke dalam deskripsi tebal dan komprehensip. Macam deskripsi yang digunakan dalam menafsirkan data adalah deskripsi biasa. Peneliti melakukan interpretasi melalui melihat kembali data yang telah dikategori, mencari kerterkaitan antar pernyataan, kutipan pendapat, ide, fakta pendukung, dan memasukkannya kedalam kerangka sistem yang menggambarkan strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta dalam mengembangkan bisnisnya pada masa pandemi Covid-19.

Adapun Proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Alur/*Flowchart* Penelitian

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan terkait dengan strategi PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel pada Masa Pandemi Covid-19. Bagian pertama dalam bab ini menjelaskan profil perusahaan yang mencakup: sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi dalam perusahaan, serta visi dan misi perusahaan. Bagian selanjutnya berisi tentang strategi yang ada di PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel yang disajikan dalam empat bagian, yakni: 1) strategi yang digunakan, 2) mekanisme dalam mengimplementasikan strateginya, 3) kendala atau hambatan yang dihadapi menjalankan strateginya, dan 4) perbaikan yang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam mengembangkan bisnisnya pada masa pandemi Covid-19. Bagian terakhir dari bab ini adalah pembahasan mengenai temuan strategi dalam perusahaan.

4.2 Profil PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel

4.2.1 Sejarah Berdirinya PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel

PT. Bumi Nata merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa Tour & Travel. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1995 hadir di Indonesia dan terlahir di Denpasar, Bali yang beralamat di Jl. Tukad Pakerisan, Panjer, Denpasar Selatan, Bali. Perusahaan yang berdiri sejak 22 tahun silam ini, kini sudah memiliki puluhan cabang yang tersebar di sejumlah daerah di Indonesia, salah satunya di Yogyakarta yang beralamat di Jln. Yos Sudarso, Kota Baru, Kecamatan Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta (https://www.buminatawisata.co.id, diakses tanggal 17 Juni 2021).

Perusahaan yang berpusat atau berkantor pusat di Denpasar, Bali ini dipimpin oleh Sri Puji Astuti dibantu dengan para karyawan yang tersebar di setiap cabang di seluruh daerah. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan ini bersifat terpadu atau memiliki satu pimpinan umum, sementara setiap cabang dipimpin oleh kepala cabang dan dibantu oleh beberapa staff sesuai dengan bidangnya (https://www.buminatawisata.co.id, diakses tanggal 17 Juni 2021).

Berbekal dengan pengalamannya yang sudah puluhan tahun, PT. Bumi Nata merupakan salah satu perusahaan di bidang jasa Tour & Travel yang professional. Hal itu didukung dengan ijin-jin yang lengkap dan sudah terdaftar di berbagai organisasi resmi yang dimiliki perusahaan seperti, IATA 15-059004, ASITA, ASEANTA, KADIN INDONESIA, dan HIMPUH 220/HIMPUH/2011.Perusahaan inijuga telah berpengalaman dalam penanganan *traveling* bagi wisatawan domestik maupun mancanegara dan juga dalam hal MICE *(Meeting, Incentive, Convetion,*

Exhibition) bagi instansi/perusahan secara Profesional (https://www.buminatawisata.co.id, diakses tanggal 17 Juni 2021).

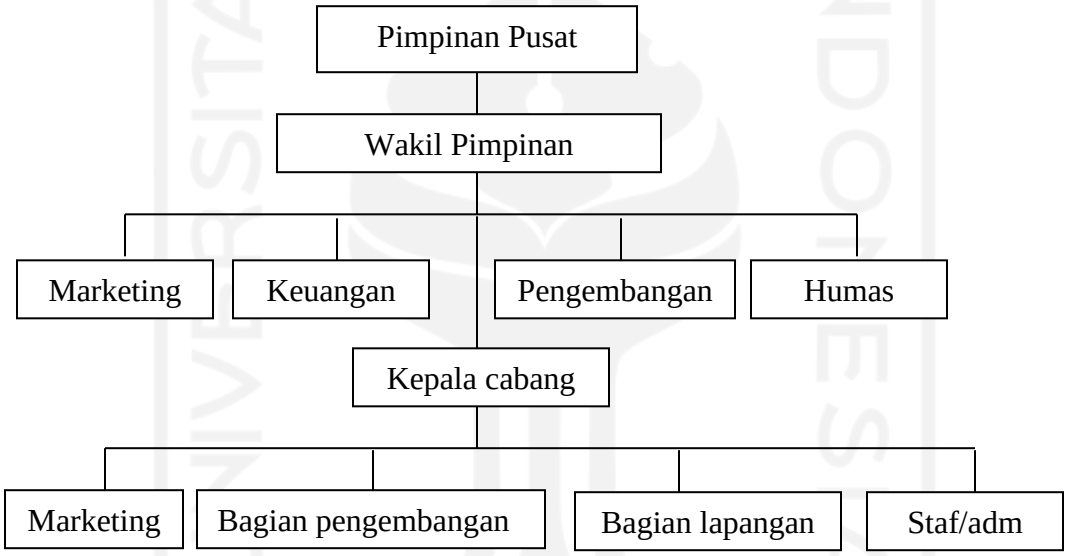
PT. Bumi Nata sebagai perusahaan yang sudah cukup berpengalaman dan professional, sejak enam tahun terakhir mulai mengepakkan sayap usaha pada perjalanan ke tanah suci, Umrah dan Haji.

Gambar 4.1. Logo PT. Bumi Nata

PT. Bumi Nata sebagai perusahaan sebagai penyelenggara perjalanan ke tanah suci, Umrah dan Haji didukung dengan adanya ijin resmi dari KEMENAG PPIU dengan nomer IZIN UMROH 340 TAHUN 2015, dan IZIN HAJI PHU HK 3285/VIII/2015. Pelayan di bidang Haji dan Umroh ini menjadi ladang pengamalan serta ibadah bagi pihak pengelola perusahaan (https://www.buminatawisata.co.id, diakses tanggal 17 Juni 2021).

4.2.2 Struktur Bumi Nata

PT. Bumi Nata dalam menjalankan perusahaannya, didukung dengan adanya struktur organisasi. Kepemimpinan dalam perusahaan ini merupakan kepemimpinan terpusat yang memiliki pimpinan pusat dan dibantu dengan kepala-kepala cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Adapun struktur dari perusahaan ini adalah seperti berikut.



Gambar 4.2. Struktur PT. Bumi Nata

Pimpinan pusat bertugas untuk memimpin semua perusahaan termasuk kantor-kantor cabang yang ada di seluruh daerah. Pimpinan dibantu seortang waktu pimpinan yang juga membantu dalam melakukan pengawasan kepada kepala-kepala cabang. Pimpinan pusat dibantu oleh seorang tenaga marketing yang bertugas untuk memasarkan produk-produk yang ada termasuk dalam memberikan informasi kepada tenaga marketing yang ada di kantor-kantor cabang. Sementara bagian keuangan memegang kendali dalam segala pembiayaan dan juga mengurus segala

macam keuangan perusahaan. Pimpinan pusat juga didukung tenaga pengembangan yang bertugas untuk merancang pengembangan produk-produk layanan perusahaan yang akan ditawarkan kepada masyarakat atau pelanggan. Sementara staf atau tenaga administrasi bertugas untuk mengurus segala keperluan administrasi perusahaan baik di dalam maupun ke luar perusahaan.

Mengingat PT. Bumi Nata memiliki sejumlah cabang yang tersebar di seluruh daerah, maka setiap cabang dipimpin oleh kepala cabang dan dibantu oleh tenaga marketing atau pemasaran, bagian pengembangan, bagian lapangan yang bertugas untuk mengurus segala keperluar perusahaan di luar seperti urusan dengan pemerintah, masyarakat, dan konsumen yang bermasalah. Sementara staf atau tenaga administrasi bertugas untuk mengurus segala keperluan adminstrasi kantor cabang.

4.2.3 Visi dan Misi Bumi Nata

PT. Bumi Nata merupakan perusahaan di bidang jasa Tour & Travel. Untuk menjalankan perusahaan ini, disusun suatu visi dan misi perusahaan seperti berikut.

a. Visi Perusahaan

Adapun visi PT. Bumi Nata adalah menyelenggarakan perjalanan yang "Aman, Amanah, Barokah, Syar'i, dan Tanpa Riba. Visi ini menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan usahanya dilandaskan pada nilai-nilai Islami dan berdasarkan ajaran Al Quran.

b. Misi Perusahaan

Misi PT. Bumi Nata adalah sebagai berikut:

1) Menyelenggarakan perjalanan ibadah Haji dan Umrah bagi umat Menuju Baitullah.
2) Menyelenggarakan perjalanan ibadah Haji dan Umrah bagi umat tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun.

4.3 Pelaksanaan Penelitian dan Identitas Narasumber

Penelitian dilakukan pada Bulan Juni 2021 kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Yogyakarta. Mengingat masih dalam masa pandemi Covid-19, maka pelaksanaan penelitian berupa wawancara dilakukan secara *daring* atau *online*.Cara wawancara dengan narsumber dilakukan melalui saluran telepon sesuai dengan waktu yang sudah disepakati. Untuk membantu kelancaran dan efisiensi waktu pelaksanaan wawancara, maka digunakan alat perekam.

Adapun pihak-pihak yang diwawancarai atau narasumber dalam penelitian ini sebanyak lima orang. Dalam penuangan hasil, narasumber meminta agar menyebutkan inisial nama. Kelima narasumber, jabatan, dan waktu wawancara dalam penelitian seperti disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Identitas Narasumber Penelitian

No	Narasumber	Jabatan	Waktu Wawancara
1	Bapak Fhd	Kepala Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta	Tanggal 6 Juni 2021
2	Ibu Fazh	Bagian/divisi marketing PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta	Tanggal 8Juni 2021

3	Bapak Hsn	Bagian/divisi pengembangan produk/paket-paket wisata di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta	Tanggal 12 Juni 2021
4	Bapak Ilhm	Bagian/divisi yang bertugas di lapangan/transportasi di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta	Tanggal 15Juni 2021
5	Ibu Fdh	Staf atau karyawan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta	Tanggal 15Juni 2021

Hasil wawancara dengan narasumber berupa rekaman terlebih dahulu ditranskripsi dalam bentuk tulisan, melakukan koding atau pengelompokan sesuai masing-masing narasumber. Hasil wawancara kemudian diteliti kembali untuk mengetahui kelengkapan data sesuai dengan yang dibutuhkan. Data tersebut kemudian dianalisi dan dituangkan dalam hasil penelitian. Adapun data hasil wawancara dari narasumber mengenai strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam menjalankan bisnisnya seperti diuraikan berikut.

4.4 Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam Menjalankan Bisnisnya

Strategi merupakan salah satu hal yang sangat penting bagis setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya. PT. Bumi Nata merupakan sebuah perusahaan jasa di bidang Wisata Tour dan Travel. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan ini memiliki strategi untuk menjual produk-produk yang dimiliki seperti paket perjalanan Haji dan Umrah kepada masyarakat, calon konsumen, atau jamaah. Adapun strategi

yang dilakukan perusahaan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya adalah seperti berikut.

4.4.1 Strategi PT. Bumi Nata Wisata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menjalankan perusahaannya di masa pandemi Covid-19 dengan strategi sebelum masa pandemi dengan mengacu pada aspek-aspek pemasaran, yakni: strategi produk, harga, promosi, dan distribusi.

4.4.1.1 Strategi Produk

Strategi produk merupakan salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya. Pendirian PT. Bumi Nata pada awalnya adalah untuk memberikan paket-paket wisata kepada masyarakat yang dikemas sebagai wisata religi, berkualitas dengan memberikan fasilitas berkualitas juga. Peluncuran paket-paket semacam ini didasarkan pada analisis kebutuhan pasar yang membutuhkan kemasan paket wisata religi dengan mengedepankan kualitas dan memberi berbagai fasilitas. Hal itu terbukti mendapat tanggapan positif dari masyarakat yang ditunjukkan dengan banyaknya konsumen yang menggunakan jasa PT. Bumi Nata untuk melakukan wisata religi. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau

pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Pada awalnya perusahaan ini didirikan untuk memberikan penawaran kepada masyarakat paket wisata religi dengan paket istimewa dan harganya juga lebih tinggi dari biro perjalanan lain. Akan tetapi, minat masyarakat tinggi meskipun harga paket kami lebih tinggi (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Perusahaan ini memberikan paket wisata religi dengan harga yang lebih tinggi namun memberikan berbagai fasilitas dengan kualitas yang sangat baik. Bagi masyarakat ternyata paket semacam ini banyak dibutuhkan terutama paket wisata dengan berbagai fasilitas yang berkualitas(Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan strategi produk yang digunakan perusahaan dengan menawarkan wisata religi didukungn kualitas prima mendapat sambutan yang positif dari masyarakat. Hal itu ditunjukkan dengan banyaknya permintaan dari masyarakat yang menggunakan jasa PT. Bumi Nata untuk melakukan wisata religi.

Besarnya permintaan terhadap paket wisata religi dengan pelayanan yang berkualitas ini, kemudian mendorong perusahaan untuk mengepakkan sayapnya sejak tahun 2015 lalu untuk melayani perjalanan Haji dan Umrah. PT. Bumi Nata secara khusus menyediakan paket perjalanan Haji dan Umrah yang terkenal lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya namun dengan pelayanan dan pemberian fasilitas yang berkualitas. Sejak peluncuran produk tersebut, tanggapan atau respon masyarakat sangat tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan tingginya permintaan jamaah yang menggunakan jasa perusahaan ini seperti dikemukakan

Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Natamendapat sambutan yang sangat positif. Meskipun paket kami lebih mahal dari paket di biro perjalanan lainnya, namun permintaan terhadap paket kami tetap tinggi(Hasil Wawancara, 6/6/2021)
>
> Kami menawarkan paket perjalanan Haji dan Umrah dengan harga yang lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya namun permintaan dari jamaah tinggi(Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa strategi produk yang digunakan PT. Bumi Nata mampu menjawab kebutuhan masyarakat mengenai paket perjalanan Haji dan Umrah dengan pelayanan dan fasilitas yang berkualitas. Keberhasilan strategi produk yang digunakan PT. Bumi Nata tersebut juga menjadi salah satu strategi perusahaan dalam masa pandemi Covid-19 untuk menawarkan produk atau paket yang dimilikinya. Strategi ini digunakan untuk menarik minat konsumen atau jamaah dalam melakukan perjalanan Haji dan Umrah yang didukung pelayanan dan fasilitas yang berkualitas.

Seiring dengan masa pandemi Covid-19 saat ini, penggunaan strategi produk ini berupa paket perjalanan Haji dan Umrah disesuaikan dengan keadaan saat ini. Strategi produk ini dirancang dengan menawarkan produk atau paket yang sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan konsumen sesuai dengan masa pandemi Covid-19. Misalnya, dengan memberikan produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah dengan berbagai variasi sehingga konsumen atau jamaah dapat

memilih sesuai dengan kemampuannya. Produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang dirancang disesuaikan dengan keadaan pandemi saat ini dengan atribut-atribut mendukung, seperti paket perjalanan Haji dan Umrah yang aman, tidak riba, pemberangkatan yang cepat, dan lain-lain. Strategi produk yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan konsumen akan mendapat respon yang baik pula dari masyarakat atau konsumen. Hal tersebut seperti dikemukakan Kotler dan Armstrong (2016) bahwa produk yang dikemas sesuai dengan kebutuhan konsumen akan akan mendapat responden yang positif dari konsumen. Swastha Dh dan Sukotjo (2012) mengemukakan bahwa produk yang didukung dengan sejumlah atribut baik yang bersifat nyata maupun tidak nyata seperti warna, kemasan, prestise dan pelayanan yang diterima konsumen dapat memuaskan keinginannya. Kemasan yang dirancang dengan baik dapat memberikan nilai kenyamanan bagi konsumen dan nilai promosi bagi produsen(Leigh dan Gabel,2012). Hal senada dikemukakan Kotler dan Armstrong(2016) bahwa strategi produk seperti keragaman produk, mutu, rancangan, sifat-sifat, nama merek, kemasan, pelayanan, jaminan, dan keuntungan dapat menarik minat konsumen.

4.4.1.2 Strategi Harga

Salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya adalah strategi harga. Seperti diketahui bahwa produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki perusahaan ini, harganya lebih tinggi

dari biro perjalanan lainnya. Strategi harga ini menjadi salah satuhal yang membendakan PT. Bumi Nata dari biro perjalanan lainnya. Pada masa pendemi Covid-19, PT. Bumi Nata menggunakan strateti harga dalam menjual produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki. Strategi harga ini digunakan untuk menarik konsumen atau jamaah pada masa pandemi karena saat ini semua masyarakat merasakan dampak langsung terhadap ekonomi setiap keluarga dari pandemi tersebut. Segala sesuatu yang berkaitan dengan harga menjadi salah satu faktor yang sangat sensitif bagi masyarakat saat ini termasuk dalam membeli paket perjalanan Haji dan Umrah di masa pandemi seperti sekarang. Terkait dengan itu, strategi harga merupakan salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menarik minat konsumen atau jamaah dalam memilih paket perjalanan Haji dan Umrah seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Jika sebelum masa pandemi, strategi harga yang kami pakai untuk menjual paket-paket kami adalah dengan harga yang lebih tinggi dari biro perjalanan lain dengan pelayanan yang berkualitas, namun pada masa pandemi ini strategi harga yang kami gunakan bisa berubah atau melakukan penyesuaian agar bisa menarik minat konsumen atau jamaah (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa strategi harga yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya pada masa pandemi bisa berbeda dengan sebelum masa pandemi. Hal itu dikarenakan pada masa pandemi, ekonomi setiap keluarga mengalami penurunan bahkan kesulitan sehingga dalam

membeli suatu produk termasuk paket perjalanan Haji dan Umrah menjadi suatu pertimbangan khusus. Terkait dengan itu, strategi harga oleh perusahaan di masa pandemi ini perlu pertimbangan-pertimbangan tertentu sehingga produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang ditawarkan mampu mempengaruhi minat masyarakat. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Pada masa pandemi ini, kami tetap menggunakan strategi harga dalam menjual produk atau paket-paket kami namun perlu ada penyesuaian. Tentu tidak lagi bisa mempertahankannya seperti sebelum masa pandemi bahwa strategi harga kami dengan harga yang lebih tinggi, karena jika demikian bisa menyulitkan konsumen atau jamaah untuk menggunakan jasa kami (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa strategi harga pada masa pandemi perlu penyesuaian sehingga tidak akan menyulitkan konsumen atau jamaah dalam menggunakan jasa perusahaan. Strategi harga penting untuk menarik minat konsumen agar membeli produk perusahaan. Strategi harga yang tepat akan mempengaruhi minat konsumen untuk membeli produk. Hal tersebut seperti dikemukakan Kotler dan Armstrong (2016) bahwa penetapan harga yang sesuai dapat menarik konsumen terhadap suatu produk. Harga terkait dengan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk memperoleh produk yang diinginkan sehingga perlu pertimbangan yang matang.Hal senada dikemukakan Swastha Dh (2014) bahwa penentuan harga harus memperhatikan beberapa hal seperti kebutuhan, kemampuan konsumen dan juga termasuk

kebijakan menyangkut potongan harga. Harga akan mempengaruhi besarnya volume penjualan suatu produk. Oleh sebab itu keputusan penentuan harga sangat penting dalam memberikan nilai bagi konsumen. Selain itu, harga juga memainkan peranan dalam membangun *image* atas produk perusahaan yang dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa harga mempengaruhi persepsi pembeli terhadap produk yang ditawarkan.

4.4.1.3 Strategi Promosi

Salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya adalah dengan strategi promosi. Strategi promosi yang dilakukan selama ini dengan membuat iklan tentang produk atau paket-paket yang dimilikinya khususnya brosur, di baliho, spanduk yang dipajang di pinggir-pinggir jalan strategis. Strategi promosi ini juga menjadi salah satu strategi andalan perusahaan dan memperkenalkan produk atau paket Perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki di masa pandemi Covid-19. Akan tetapi media yang digunakan pada promosi di masa pandemi ini mengalami perubahan dengan lebih gencar pada media online di sosial media seperti facebook dan istagram. Hal tersebut seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Pada masa pandemi ini strategi promosi yang kami lakukan adalah dengan lebih gencar pada media online yakni sosial media seperti facebook dan istagram. Penyesuaian media ini di masa pandemi karena

> saat ini masyarakat lebih banyak berdiam di rumah sehingga lebih banyak mengakses sosial media seperti facebook dan istagram. Kami perlu menyesuaikan dengan keadaan sehingga promosi produk yang kami lakukan bisa efektif (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan pihak perusahaan menggunakan strategi promosi dalam menjual produknya kepada masyarakat, namun dengan melakukan penyesusuian media yang digunakan. Pada masa pandemi, masyarakat lebih banyak berdiam di rumah sehingga waktu yang dimiliki lebih banyak untuk mengakses sosial media seperti facebook dan istagram. Penyesuaian penggunaan media yang tepat merupakan salah satu cara untuk mengefektifkan penyampaian informasi mengenai produk suatu perusahaan kepada masyarakat. Hal tersebut seperti dikemukakan Robertson (2016) bahwa kegiatan promosi dengan pemilihan media yang tepat akan lebih efektif untuk mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pasar sasaran untuk membelinya.Pemilihan media promosi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara diantaranya iklan, *personal selling*, publisitas, dan hubungan masyarakat (Swastha Dh, 2014).

4.4.1.4 Strategi Dsitribusi

Salah satu keunggulan dari PT. Bumi Nata selama ini adalah memiliki cabang yang cukup banyak dan tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Banyaknya cabang perusahaan memberikan kemudahan bagi konsumen atau jamaah dalam melakukan pembelian terhadap produk yang dimiliki. Strategi

distribusi dengan membukan banyak cabang yang dilakukan perusahaan selama ini terbukti menjadi salah satu daya tarik bagi konsumen atau masyarakat. Terkait dengan itu, strategi distribusi ini masih menjadi salah satu andalan PT. Bumi Nata dalam menjual produknya termasuk di masa pandemi Covid-19. Akan tetapi, strategi distribusi pada masa pandemi yang digunakan perusahaan ini mengalami perubahan dengan lebih mengedepankan saluran distribusi secara online. Hal tersebut seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Saluran penjualan produk kami di masa pandemi ini lebih mengedepankan saluran online. melalui saluran online ini semua bisa dilakukan, seperti meminta informasi, melakukan pembelian, dan melakukan pembayaran. Ini kami lakukan karena saat ini aktivitas di kantor-kantor dibatasi terkait dengan peraturan-peraturan masa pandemi ini (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa strategi distribusi atau penjualan yang digunakan PT. Bumi Nata pada masa pandemi saat ini mengalami perubahan dengan mengoptimalkan saluran online. Perubahan strategi distribusi ini dikarenakan aktivitas-aktivitas di kantor selama masa pandemi dibatasi. Untuk dapat menjangkau seluruh konsumen atau masyarakat, perusahaan menggunakan saluran distribusi yang tepat sesuai dengan masa pandemi saat ini. Pemilihan saluran distribusi yang tepat akan dapat memudahkan konsumen atau masyarakat dalam melakukan pembelian terhadap produk. Hal tersebut seperti dikemukakan Swastha Dh (2014) bahwa pemilihan

saluran distribusi yang tepat dimaksudkan agar produk perusahaan dapat mencapai pasar sasaran secara tepat waktu. Hal senada dikemukakan Kotler dan Armstrong (2016) bahwa pemilihan saluran distribusi produk yang tepat seperti jenis, lokasi, sediaan, transportasi, dan logistik dapat memudahkan penyampaian produk ke konsumen.

4.4.2 Implementasi Strategi PT. Bumi NataWisata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19

Terkait dengan strategi yang dipilih yakni: strategi produk, harga, promosi, dan distribusi, PT. Bumi Nata mempunyai cara untuk mengimplementasikan strategi tersebut pada masa pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat diketahui implementasi strategi yang dilakukan PT. Bumi Nata adalah seperti berikut.

Tabel 4.2. Implementasi Strategi PT. Bumi Nata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19

Strategi	Sebelum Masa Pandemi Covid-19	Pada masa Pandemi Covid-19
Produk	- Macam produk terbatas - Memberangkatkan jamaah haji langsung tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun - Mempunyai visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung - Produk perjalanan dengan segmen khusus - Aman, Amanah, Barokah,	- Diversifikasi produk - Memberangkatkan secara cepat jamaan haji ketika situasi mendukung dan ada ijin pemberangkatan - Mempertahankan keunggulan visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung - Selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba

	Syar'i, dan Tanpa Riba	
Harga	- Harga diatas biro perjalanan lain - Harga diikuti dengan fasilitas yang sesuai seperti menginap di hotel bintang 4 - Cara/sistem pembayaran yang pendek	- Memberikan variasi harga - Harga diikuti dengan fasilitas yang sesuai dengan tetap mengedepankan kualitas - Cara/sistem pembayaran yang lebih fleksibel
Promosi	- Lebih banyak menggunakan media offline seperti baliho, brosur, media cetak, spanduk - Menggunakan tokoh agama, seperti ustad umumnya bersifat offline	- Lebih banyak menggunakan media online - masih menggunakan media offline seperti baliho, brosur, media cetak - Menggunakan tokoh agama, seperti ustad baik offline maupun online - Program promosi
Distribusi	- Pelayanan di kantor-kantor cabang yang ada di berbagai kota	- Pelayanan lebih menekankan media online - Pelayanan di kantor-kantor cabang sejauh situasi dan kondisi mendukung

Sumber: Hasil wawancara diolah, 2021

4.4.2.1 Implementasi Staregi Produk

Implementasi strategi podukyang dilakukan PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya di tengah pandemi Covid-19mengalami beberapa penyesuaian dengan kondisi saat ini yang relatif tidak ada penyelenggaraan perjalanan Haji dan Umrah. Di tengah kondisi semacam ini, PT. Bumi Nata tetap berupaya untuk menjaga dan mempertahankan perusahaan agar tidak sampai bangkrut atau gulung tikar. Pihak pengelola perusahaan memiliki pandangan optimistik bahwa keadaan pandemi Covid-19 seperti saat ini akan berlalu dan kembali membaik. Oleh karena itu, untuk tetap menarik minat jamaah

menggunakan jasa perusahaan, pihak PT. Bumi Nata melakukan beberapa penyesuaian, yakni:

a. Diversifikasi produk

Jika sebelum masa pandemi Covid-19, PT. Bumi Nata memiliki jenis produk yang terbatas, maka selama masa pandemi pihak perusahaan memberikan beberapa alternatif produk yang dapat dipilih oleh jamaah yang akan melakukan perjalanan Haji dan Umrah ketika keadaan pandemi nanti menjadi membaik. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Selama masa pandemi ini, memang kami melakukan penyesuaian produk seperti diversifikasi produk atau keragaman produk yang dapat dipilih oleh jamaanh atau calon konsumen(Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Masa pandemi Covid-19 ini kami melakukan penyesuaian dengan melaunching keragaman produk bagi calon kosnumen atau jamaah yang mau melakukan perjalanan Haji dan Umrah jika suatu saat keadaan membaik (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperihatkan bahwa salah satu strategi produk yang dilakukan perusahaan adalah dengan cara diversifikasi atau keragaman produk atau paket-paket Haji dan Umrah yang dapat dipilih jamaah atau konsumen. Diversifikasi produk dilakukan agar calon konsumen atau jamaah dapat mempunyai pilihan yang beragam sesuai dengan yang diinginkan. Adanya diversifikasi produk atau paket-paket pilihan ini mendapat tanggapan positif dari masyarakat. Hal itu ditunjukkan dengan adanya calon konsumen

atau jamaah yang berniat dan bahkan menjatuhkan pilihan untuk menggunakan jasa PT. Bumi Nata untuk perjalanan Haji dan Umrah untuk waktu yang akan datang. Hal itu seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Sejak kami memperkenalkan dan menawarkan produk atau keragaman paket, banyak calon konsumen atau jamaah yang tertarik dan memilih produk atau paket-paket itu. Kami melihat bahwa keragaman paket yang kami tawarkan merupakan salah satu solusi tepat di masa pandemi Covid-19dimana keterbasatan ekonomi jamaah makin terasa(Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan keragaman produk atau paket mendapat sambutan positif dari calon konsumen atau jamaah. Ini mengindikasikan penganekaragaman produk atau paket yang ditawarkan merupakan cara yang tepat di masa pandemi Covid-19.

b. Memberangkatkan secara cepat jamaan haji ketika situasi mendukung atau membaik

Salah satu kelebihan atau keunggulan yang dimiliki PT. Bumi Nata yang tidak dimiliki biro perjalanan haji yang lain adalah bahwa perusahaan mampu memberangkatkan jamaah haji langsung tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun. Hal ini dikarenakan PT. Bumi Nata mempunyai visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung sehingga mampu memberangkatkan jamaah pada tahun jamaah mendaftar. Terkait dengan situasi masa pandemi

Covid-19 seperti terjadi saat ini, penyelenggaraan perjalanan Haji dan Umrah tidak ada. Apak tetapi keunggulan yang dimiliki PT. Bumi Nata sebagai penyelenggara perjalanan Haji yang cepat dalam masa pandemi Covid-19tetap dipertahankan dengan mengubah konsep bahwa ketika kondisi atau keadaan membaik atau masa pandemi sudah berubah menjadi lebih baikdengan diijinkannya kembali perjalanan Haji, maka perusahaan tetap memberangkatkan haji langsung tanpa menunggu waktu yang lama. Hal itu seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala, Hsn selaku bagian pengembangan dan Bapak Ilhm selaku yang bertugas di lapangan atau Humas Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Di tengah masa pandemi seperti sekarang, kami selalu menekankan kepada calon konsumen atau jamaah bahwa perusahaan kami sebagai perusahaan yang mampu memberangkatkan jamaah Haji tanpa antrian. Ini ternyata sangat menarik minat jamaah karena mengingat masa pandemi yang berkepanjangan ini, kerinduan jamaah ke tanah suci menjadi sangat tinggi (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Sebelum masa pandemi, perusahaan kami merupakan perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat memberangkatkan Haji tanpa antrian. Karena masa pandemi Covid-19, perjalanan haji tidak dimungkinkan, maka kami memberikan janji kepada konsumen atau jamaah bahwa perusahaan akan memberangkatkan perjalanan haji juga dengan cepat ketika pandemi sudah membaik (Hasil Wawancara, 12/6/2021)

> Masa pandemi Covid-19membuat perjalanan Haji tidak bisa dilakukan dan ini menumbuhkan kerinduan luar biasa bagi jamaan untuk melakukan perjalanan Haji yang cepat. Oleh karena itu, kami memberikan rasa optimis kepada jamaah akan bisa langsung berangkat ketika kondisi sudah membaik (Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa keunggulan yang dimiliki PT. Bumi Nata sebagai perusahaan yang mampu memberangkatkan jamaah haji

langsung tanpa harus menunggu antrian bertahun-tahun masih menjadi sebuah daya tarik bagi calon konsumen atau jamaah dalam memiliki jasa perjalanan Haji dan Umrah. Hal ini menarik bagi calon konsumen atau jamaah karena dalam dirinya muncul suatu kerinduan yang mendalam untuk bisa segera melakukan perjalanan Haji ke tanah suci.

c. Mempertahankan keunggulan visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung

PT. Bumi Nata merupakan perusahaan yang secara langsung mendapat visa dari pemerintah Arab Saudi. Bagi perusahaan hal ini sangat menguntungkan karena ada hak istimewa yang dimiliki PT. Bumi Nata. Dalam memasarkan produk jasa perusahaan dimasa pandemi ini, PT. Bumi Nata selalu menekankan hal itu sehingga konsumen atau jamaah tertarik karena perusahaan lainnya tidak memiliki hak istimewa tersebut. Meskipun di masa pandemi Covid-19 belum memungkinkan pelaksanaan perjalanan Haji, namun dengan mengetahui hak istimewa berupa visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung, konsumen menjadi tertarik untuk menggunakan jasa PT. Bumi Nata dalam melakukan perjalanan Haji dan Umrah.

d. Selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba

Salah satu hal yang diusung PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya adalah dengan mengedepankan aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip Islami dan yang diajarkan dalam Al Quran bahwa dalam menjalankan setiap usaha harus memegang prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Di tengah masa pandemi Covid-19ini, prinsip-prinsip itu semakin menarik perhatian bagi konsumen atau jamaah dalam melakukan perjalanan Haji ke tanah suci. Hal itu dikarenakan masyarakat atau jamaah yang akan melakukan perjalanan haji benar-benar selektif dikarenakan kondisi ekonomi yang semakin sulit. Konsumen atau jamaah tidak ingin jasa penyelenggara perjalanan Haji yang dipilih akan merugikan dirinya. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Kondisi ekonomi masyarakat saat masa pandemi ini benar-benar jatuh dan dalam kondisi yang buruk atau kurang menguntungkan. Di lain pihak, masyarakat juga sangat merindukan akan bisa memenuhi panggilan Allah ke tanah suci. Oleh karena itu, masyarakat menjadi sangat selektif dalam memilih biro perjalanan yang aman dan tidak riba. Alhamdulillah, perusahaan kita selama ini sebelum masa pandemi, merupakan yang terpercaya dan banyak digunakan jamaah (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Salah satu hal yang sangat dipertimbangkan jamaah saat ini untuk memilih perjalanan Haji terutama masa pandemi dimana kondisi ekonomi sulit adalah soal kepercayaan atau rasa aman, amanah, barohak, syar'i dan tanpa riba. Jamaah tidak ingin salah pilih apalagi akan kehilangan

> uangnya yang sudah disetor. Perusahaan kita selama ini, adalah perusahaan yang profesional (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa di tengah masa pandemi Covid-19 ini, jamaah dalam memilih biro penyelenggaraan perjalanan Haji menjadi sangat selektif. Hal itu dikarenakan kondisi ekonomi masyarakat atau jamaah yang makin sulit atau sedang terpuruk. Meskipun demikian, jamaah juga merasa terpanggil untuk memenuhi panggilan Allah dengan menunaikan ibadah Haji. Dengan keterbatasan ekonomi yang dimiliki, maka dalam memilih biro penyelenggara perjalanan Haji menjadi semakin selektif.

Sikap PT. Bumi Nata yang selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba dalam menjual produknya kepada konsumen atau jamaah termasuk di masa pandemi Covid-19 ini juga dikarenakan adanya sejumlah perusahaan atau biro perjalanan yang tidak jujur dalam menjalankan usahanya. Hal ini mengakibatkan hilangnya kepercayaan konsumen atau jamaah terhadap biro penyelenggaraan Haji tersebut seperti dikemukakan Hsn selaku bagian pengembangan diKantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Saat ini jamaah dalam memilih biro perjalanan Haji menjadi sangat selekti dikarenakan adanya sejumlah biro perjalanan yang tidak jujur dan merugikan jamaah. Kondisi semacam inilah kami gunakan untuk menjual produk atau paket-paket kami ke jamaah bahwa kami selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Jadi, jamaah tidak perlu ragu dengan kami dan pengalaman kami yang sudah bertahun-tahun sebagai perusahaan yang bisa dipercaya(Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba dalam menjual produk kepada konsumen atau jamaah termasuk di masa pandemi Covid-19 merupakan hal yang sangat penting. Hal itu dikarenakan adanya sejumlah biro penyelenggara perjalanan Haji yang tidak jujur bahkan sangat merugikan konsumen atau jamaah.

4.4.2.2 Implementasi Strategi Harga

Dalam menjalankan usahanya, salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Nata adalah strategi harga. Sebelum masa pandemi Covid-19, PT. Bumi Nata merupakan salah satu perusahaan penyelanggara perjalanan Haji dan Umrah yang terkenal dengan biaya atau harga yang berbeda dengan biro perjalanan lainnya. Dapatdikatakan bahwa harga produk atau paket-paket yang ditawarkan PT. Bumi Nata terkenal lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya. Hal itu dikarenakan biro perjalanan ini mengedepankan kualitas atau mutu pelayanan dan fasilitas terbaik yang diberikan ke konsumen. Salah satunya fasilitas yang ditawarkan kepada konsumen, misalnya menginap minimal di hotel bintang 4.

Terkait dengan masa pandemi Covid-19 seperti terjadi saat ini, harga produk atau paket-paket yang ditawarkan PT. Bumi Nata kepada konsumen melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini. Adapun implementasi strategi harga pada peusahaan di masa pandemi Covid-19 saat ini adalah sebagai berikut:

a. Memberikan variasi harga

Seperti diketahui bahwa sebelum masa pandemi Covid-19harga produk atau paket-paket yang ditawarkan PT. Bumi Nata terkenal lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya. Akan tetapi, mengingat masa pandemi saat ini yang salah satunya secara langsung berdampak pada ketahanan ekonomi keluarga, maka pihak perusahaan memberikan variasi harga dengan membuat diversifikasi produk. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Dengan adanya pandemi Covid-19 ini yang sudah berlangsung 1,5 tahun lebih ini tentu saja berdampak bahkan sangat mempengaruhi ekonomi keluarga sehingga perusahaan memberikan pilihan variasi harga sesuai dengan diversifikasi produk atau paket yang kami tawarkan dan ini dharapkan dapat menjadi salah satu solusi bagi jamaah yang ingin melakukan perjalanan Haji dan Umrah kelak setelah ada ijin setelah pandemic (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Kami mencoba menjawab dan menyesuaikan paket-paket kami saat ini dengan kondisi pandemi covid-19 yang jelas memberikan dampak pada ketahanan ekonomi keluarga (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa pihak PT. Bumi Nata telah melakukan penyesuaian harga agar jamaah dapat memiliki variasi pilihan untuk melakukan perjalanan Haji dan Umrah. Penyesuaian harga ini dilakukan sebagai sebuah sikap keprihatinan di tengah pandemic yang melanda seluruh lapisan masyarakat saat ini. Penyesuaian harga dimaksudkan dalam hal ini tidak dimaksudkan berupa potongan atau diskon tetapi lebih pada penyajian paket-

paket yang lebih bervariasi dengan harga yang juga bervariasi. Hal tersebut seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Variasi harga disini bukan berarti pemotongan harga atau diskon ya, karena kami selama ini bukan perusahaan yang *jor-joran* dengan harga. PT. Bumi Nata tidak ingin terpengaruh dengan biro lain yang kadang memberi diskon gede. Kalau kami harga tetap dengan standar tertentu dan kualitasnya juga menyesuaikan (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa variasi harga sebagai salah satu strategi perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dimaksudkan untuk memberi potongan atau diskon tetapi lebih pada pemunculan variasi paket-paket lain yang diikuti dengan kualitasnya. Hal itu dapat dicontohkan dengan variasi harga seperti berikut.

Tabel 4.3. Contoh Macam Variasi Harga dan Paket Umrah

Nomor	Variasi Harga (Rp)
1	33.500.000
2	30.500.000
3	25.000.000
4	24.500.000
5	23.500.000
6	22.500.000
7	21.500.000

Sumber: PT. Bumi Nata

Data tabel tersebut memperlihatkan bahwa PT. Bumi Nata memberikan variasi harga pilihan bagi jamaah yang ingin melakukan perjalanan Umrah. Variasi harga paket ini merupakan salah satu strategi yang dilakukan perusahaan di masa pandemi agar bisa lebih menjangkau banyak lapisan

masyarakat yang akan melakukan perjalanan Umrah. Dengan adanya variasi harga ini, jamaah dapat memilih paket harga yang diinginkan dan sesuai dengan kondisi ekonomi keluarganya masing-masing.

b. Harga diikuti dengan fasilitas yang sesuai dengan tetap mengedepankan kualitas

Salah satu strategi yang menjadi andalan dari PT. Bumi Nata dalam menjalakan usahanya adalah dengan selalu memberikan fasilitas dengan kualitas yang baik. Strategi ini masih menjadi salah satu andalan PT. Bumi Nata dalam mengelola usahanya. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala, Hsn selaku bagian pengembangan dan Bapak Ilhm selaku yang bertugas di lapangan atau Humas Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Setiap paket yang kami tawarkan kepada jamaah, paket apapun yang dipilihnya kami tetap mengedepankan kualitas dan fasilitas yang baik agar jamaah tidak kecewa dengan paket yang dipilihnya. Alhamdulillah, selama ini atau sebelum Covid-19 paket-paket kami selalu disertai fasilitas yang baik sesuai dengan paket yang dipilih (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Paket-paket kami salah satu keunggulannya adalah fasilitas yang kami berikan. Paket kami dari harga tertinggi sampai terendah kami sertai dengan fasilitas yang baik. Ini yang kami teruskan juga dalam masa pandemi ini agar jamaah atau calon konsumen kami tertarik memilihnya (Hasil Wawancara, 12/6/2021)

> Hasil pengamatan kami selama ini, jamaah yang sudah menggunakan jasa perjalanan Haji dan Umrah Bersama kami, merasa sangat puas dengan fasilitas yang kami berikan. Oleh karena itu, pada masa pandemic ini

> kami juga menawarkan setiap paket kami dengan fasilitas yang baik. Tentu disesuaikan dengan jenis paket yang dipilih (Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa salah satu hal yang dilakukan PT. Bumi Nata dalam menarik minat jamaah agar menggunakan jasanya adalah dengan memberikan fasilitas yang baik dan didukung dengan mutu yang baik pula. Setiap jenis paket yang dipilih jamaah, akan disertai pemberian fasilitas yang baik. Hal ini memperlihatkan bahwa pemberian fasilitas dengan kualitas yang baik, membuat PT. Bumi Nata menjadi salah satu pilihan terbaik bagi jamaah yang mau melakukan perjalanan Haji dan Umrah.

c. Cara/sistem pembayaran yang lebih fleksibel

Seperti diketahui bahwa paket-paket perjalanan yang dimiliki PT. Bumi Nata selama ini terkenal lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya. Hal ini tentu akan menyulitkan bagi jamaah dalam pembayarannya terutama di masa pandemi Covid-19 ini. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Hsn selaku bagian pengembangan, Bapak Ilhm selaku bagian lapangan, dan Ibu Fdh selaku staf atau bagian administrasi Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta seperti berikut.

> Paket-paket kami selama ini memang lebih tinggi dari biro lainnya. Namun demikian, sebelum pandemi tidak terlalu masalah dalam pembayaran karena kondisi ekonomi jamaah dan segmen yang menggunakan jasa kami tidak ada masalah. Namun saat ini, semua jamaah terdampak dengan adanya pandemic ini. Maka kami melakukan perubahan cara/sistem pembayaran menjadi lebih fleksibel(Hasil Wawancara, 12/6/2021)

> Pandemi ini memberikan dampak kepada semua lapisan masyarakat dan bisa dikatakan semua merasakan. Oleh karena itu, jamaah tidak perlu khawatir cara atau sistem membayarnya(Hasil Wawancara, 15/6/2021)

> Kalau sebelum masa pandemic, jamaah yang menggunakan produk kami tidak ada kendala dalam sistem pembayaranya. Saya selaku bagian yang bertugas mengurusi administrasi selama ini relatif tidak ada kendala. Namun masa pandemic ini bisa jadi berbeda, karena kondisi ekonomi jamaah sangat terdampak dengan adanya pandemi(Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa seiring dengan pandemic Covid-19, pihak perusahaan atau PT. Bumi Nata memberikan alternatif cara atau sistem pembayaran sehingga tidak memberatkan bagi jamaah dalam melakukan perjalanan Haji dan Umrah ketika ijin-ijin melakukan perjalanan ke tanah suci sudah diperbolehkan kembali. Hal tersebut didukung Bapak Fhd selaku KepalaKantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Kami memberikan cara/sistem pembayaran yang lebih fleksibel di masa pandemi Covid-19 ini, misalnya jamaah cukup menyetorkan uang muka dan pelunasannya kemudian dapat dibayarkan setelah selesai melakukan perjalanan. Cara ini diharapkan dapat meringankan bagi jamaah yang melakukan perjalanan Haji dan Umrah (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa salah satu strategi yang digunakan oleh PT. Bumi Nata selama masa pandemi terkait dengan produk-produk yang dimiliki adalah dengan mengubah cara atau sistem pembayaran. Calon konsumen atau jamaah cukup hanya menyetorkan uang muka. Bagi jamaah terutama jamaah dengan kondisi ekonomi yang sangat terdampak selama pandemic ini masih bisa melakukan perjalanan Haji atau Umrah dengan

tidak perlu melunasi secara keseluruhan di depan. Bagi jamaah, dengan adanya pilihan cara atau sistem pembayaran yang ditawarkan oleh PT. Bumi Nata diharapkan dapat menarik minat jamaah atau masyarakat agar memilih dan menggunakan jasa perusahaan ini.

4.4.2.3 Implementasi Strategi Promosi

Salah satu strategi yang digunakan PT. Bumi Natadalam menawarkan produk-produknya kepada masyarakat adalah dengan strateti promosi. Strategi promosi ini digunakan perusahaan baik sebelum pandemi maupun pada masa pandemi Covid-19. Adapun bentuk-bentuk implementasi promosi yang dilakukan perusahaan ini pada masa pandemi Covid-19 adalah sebagai berikut.

a. Menggunakan media online

Salah satu strategi promosi yang dilakukan PT. Bumi Nata selama masa pandemi Covid-19 melakukan promosi dengan gencar mengiklankan produknya melalui media online yakni pada media sosial seperti Instagram dan Facebook. Jika sebelum pandemi, media promosi online belum digunakan secara optimal tetapi lebih pada media offline. Penggunaan media online sebagai strategi promosi tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Pada masa pandemi Covid-19 ini strategi promosi yang kami gunakan lebih gencar menggunakan media online pada sosial media seperti

> facebook, istagram, dan media-media online lainnya. Strategi ini kami gunakan karena pada masa pandemi ini ada batasan-batasan tertentu yang harus ditaati, seperi sesedikit mungkin untuk berkontak dengan masyarakat (Hasil Wawancara, 6/6/2021)
> Selama masa pandemi ini, banyak batasan yang harus dipatuhi, tidak berkontak langsung dengan pelanggan, sehingga strategi promosi yang lebih gencar kami terapkan adalah memperkenalkan produk-produk atau paket-paket kami kepada masyarakat dan jamaah (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Masa pandemi menyebabkan munculnya sejumlah batasan yang seperti berkontak langsung atau tatap muka dengan pelanggan atau masyarakat sehingga strategi promosi yang lebih digencarkan perusahaan adalah penggunaan sosial media seperti facebook dan istargram. Penggunaan strategi ini dalam masa pandemi ini dikarenakan masyarakat lebih banyak tinggal di rumah dan mengurangi aktivitas di luar rumah. Hal ini membuat masyarakat lebih banyak mengakses sosial media seperti facebook dan istagram. Oleh karena itu, strategi promosi dengan menggunakan sosial media menjadi lebih efektif memperkenalkan produk atau paket-paket perjalanan Haji dan Umrah yang ditawarkan PT. Bumi Nata. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Ilhm selaku bagian lapanganKantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta seperti berikut.

> Pada masa pandemi ini perusahaan lebih banyak menggunakan promosi di sosial media seperti facebook dan istagram karena sekarang ini masyarakat lebih banyak berdiam di rumah dan yang biasa dilakukan selama di rumah adalah membuka sosial media seperti facebook, istagram. Kami menyesuaikan dengan keadaan, sehingga PT. Bumi Nata juga memiliki akun facebook dan istagram dan kami mengefektifkan media kami ini. Jadi kami lebih banyak menggunakan media ini karena bisa lebih efektif memperkenalkan produk-produk kami dan kami setiap

> saat bahkan 24 jam kami bisa menyapa jamaah dan calon pelanggan kami di seluruh penjuru dan ini salah satu kelebihan media online ini (Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa selama pandemi Covid-19, PT. Bumi Nata lebih banyak menggunakan sosial media untuk mempromosikan produk atau paket-paket yang dimilikinya. PT. Bumi Nata mengefektifkan sosial media seperti facebook dan istagram yang dimiliki karena bisa menyapa seluruh jamaah atau calon pelanggan di seluruh wilayah. Promosi dengan menggunakan media online sosial media seperti facebook dan istagram memiliki kelebihan karena jangkauannya lebih luas dan bisa diakses selama 24 jam.

b. Menggunakan media offline

Meskipun PT. Bumi Nata selama masa pandemi Covid-19 seperti saat ini lebih banyak menggunakan media online sosial media dalam mempromosikan produk atau paket-paketnya, namun perusahaan ini juga tetap menggunakan media offline seperti: media cetak misalnyabrosur, spanduk, dan baliho yang dipasangkan di tempat tempat strategis di dalam kota Yogyakarta dan di lokasi lokasi strategis yang ramai dilewati banyak orang. Hal tersebut seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Selama ini atau sebelum masa pandemi ini, PT. Bumi Nata lebih banyak menggunakan media offline untuk promosi seperti brosur, spanduk, dan

> baliho. Bisa dikatakan kami gencar menggunakan media ini untuk promosi dan terbukti efektif. Oleh karena itu, selama masa pandemi ini kami juga tetap menggunakan media offline seperti brosur, baliho, spanduk untuk promosi produk kami. Memang dengan adanya pandemi ini, belum bisa melakukan perjalanan Haji dan Umrah tetapi kami tetap melakukan itu agar masyarakat tidak lupa bahwa perusahaan kami masih tetap eksis dan saat yang tepat nantinya akan bisa memberangkatkan jamaah lagi untuk Haji dan Umrah(Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa PT. Bumi Nata juga tetap menggunakan media offline seperti brosur, baliho, spanduk sebagai media promosinya. Hal itu dilakukan karena selama ini media ini dinilai efektif dalam memasarkan produk-produknya. Media ini digunakan karena bisa menginformasikan keberadaan perusahaan yang masih tetap eksis sekalipun dalam masa pandemi seperti saat ini. Promosi dengan menggunakan media offline tetap dilakukan sekalipun belum memungkinkan melakukan perjalanan Haji dan Umrah karena pandemi. Akan tetapi, hal itu dilakukan agar masyarakat mengetahui bahwa ketika keadaan sudah membaik, PT. Bumi Nata akan tetap memberangkatan jamaah dalam rangka perjalanan Haji dan Umrah.

c. Menggunakan tokoh agama

Salah satu strategi promosi yang dilakukan PT. Bumi Nata selama masa pandemi Covid-19 adalah dengan menggunakan tokoh agama seperti ustad. Strategi ini digunakan karena melalui tokoh agama seperti ustad, dapat menyapa jamaah lebih banyak. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd

selaku Kepala dan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Kami selama ini menggunakan beberapa ustad untuk memperkenalkan produk kami, misalnya perjalanan Haji dan Umrah yang dibimbing dan dan didamping oleh seorang Ustad. Jamaah menjadi lebih tertarik karen ada Ustad yang dicintai sebagai pendamping dan ini sudah terbukti selama ini khususnya sebelum masa pandemi. Kami juga tetap menggunakan strategi ini dengan memasang baliho atau spanduk mengenai perjalanan Haji dan Umrah dengan pemandu Ustad tertentu (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

> Kami menggunakan strategi dengan menampilkan Ustad tertentu sebagai pemandu perjalanan Haji dan Umrah sehingga jamaah bisa lebih tertarik dengan produk atau paket-paket kami. Seperti sekarang ini, masa pandemi, Ustad lebih banyak memberikan ceramah secara online, ya kami menggunakan dekorasi dengan ada tulisan PT. Bumi Nata sehingga jamaah tetap mengingat perusahaan kami, atau dengan mengupload foto-foto perjalanan Haji dan Umrah di sosial media seperti facebook dan istagram yang sudah dilakukan dengan pendampingan Ustad(Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa PT. Bumi Nata di masa pandemi ini juga tetap menggunakan strategi promosi dengan menggunakan tokoh agama seperti Ustad untuk mendukung produk atau paket-paket perjalanan Haji dan Umrah. Strategi promosi ini dilakukan baik dengan menggunakan media offline seperti baliho, spanduk, maupun dalam media online sosial media seperti facebook dan istagram dengan menampilkan foto-foto di facebook dan istagram saat perjalanan Haji dan Umrah yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yang didampingi seorang Ustad. Strategi ini banyak digunakan PT. Bumi Nata saat masa pandemi ini karena jamaah atau masyarakat saat ini lebih banyak menggunakan sosial media. Ketika

masyarakat membuka sosial media PT. Bumi Nata, masyarakat dapat melihat berbagai foto perjalanan Haji dan Umrah yang didampingi oleh Ustad.

d. Program promosi

Salah satu strategi promosi yang dilakukan PT. Bumi Nata sebelum dan dan pada masa pandemi Covid-19 adalah dengan melakukan program promosi seperti promosi gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh kemudian untuk program hajinya bentuk promosi penjualan yang diberikan berupa berangkat langsung pada saat tahun pendaftaran tanpa menunggu waktu bertahun tahun. Strategi promosi ini semakin gencar digunakan perusahaan khususnya selama masa pandemi ini agar bisa menarik minat jamaah untuk menggunakan jasa perusahaan seperti dikemukakanIbu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Sebelum pandemi, kami memiliki program gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh dan program haji yang bentuk promosinya berupa berangkat langsung pada saat tahun pendaftaran tanpa menunggu waktu bertahun tahun. Di saat pandemi yang berdampak buruk terhadap ekonomi keluarga, program gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh kami gencarkan karena dapat membantu jamaah yang ekonomi keluarganya sangat terdampak bisa berangkat Umrah dengan gratis 1. Sementara program promosi perjalanan Haji yang berangkat langsung, tentu sangat dinanti-nanti jamaah terutama dengan adanya masa pandemi sehingga ada penundaan pemberangkatan Haji sehingga jamaah pasti sudah sangat merindukannya (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa PT. Bumi Nata selama pandemi semakin menggencarkan dua program promosi yang sudah dimiliki

sebelum masa pandemi, yakni: 1) promosi gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh dan 2) program hajiberupa berangkat langsung pada saat tahun pendaftaran tanpa menunggu waktu bertahun tahun. Dua program promosi ini memiliki daya tarik tersendiri di tengah masa pandemi Covid-19 ini terkait dengan kondisi ekonomi keluarga yang terdampak dengan adanya pandemi dan kerinduan jamaah untuk melakukan perjalanan Haji lebih cepat karena adanya penundaan-penundaan akibat pandemi. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Masa pandemi seperti sekarang ini memberikan dua dampak yang sangat sigfinikan terhadap perjalanan Haji dan Umrah bagi jamaah. Pertama terkait dengan ekonomi keluarga. Dengan adanya pandemi ini, semua masyarakat atau lapisan masyarakat pasti sangat merasakan dampaknya terutama terhadap ekonomi keluarga. Dengan adanya pandemi ini jamaah tidak bisa bekerja secara maksimal, unit-unit usaha yang dimiliki di berbagai bidang tidak bisa dikelola secara maksimal. Hal itu akan mempengaruhi eknominya. Dengan program promosi gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umrohtentu memiliki daya tarik tersendiri karena bisa lebih hemat. Sementara program haji, dengan pandemi ini perjalanan Haji tidak bisa dilakukan sehingga dengan adanya program kami pemberangkatan tanpa antrian ini pastilah sangat ditunggu-tunggu jamaah yang sudah sangat rindu berangkat ke tanah suci (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa program promosi PT. Bumi Nata menjadi sebuah promosi yang sangat tepat dalam menarik minat jamaah untuk perjalanan Haji dan Umrah ketika keadaan pandemi sudah membaik. Program ini dinilai bermanfaat dari sisi ekonomi keluarga selama pandemi

yang ikut terdampak dan juga mengenai kerinduan jamaah untuk berangkat ke tanah suci lebih cepat tanpa adanya antrian bertahun-tahun.

4.4.2.4 Implementasi Strategi Distribusi

Strategi distribusi dimaksudkan sebagai cara jamaah untuk mendapatkan pelayanan terhadap produk-produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Nata. Sebelum masa pandemi Covid-19, pelayanan terhadap jamaah dilakukan secara optimal dan lebih banyak melalui seluruh kantor cabang yang tersebar di berbagai kota atau wilayah. Akan tetapi, dengan adanya pandemi pelayanan di kantor-kantor cabang tersebut tidak bisa dilakukan secara maksimal karena adanya pembatasan-pembatasan bertatap langsung sesuai dengan ketentuan atau peraturan masa pandemi. Terkait dengan itu, maka implementasi strategi distribusi yang digunakan perusahaan ini adalah sebagai berikut.

a. Pelayanan lebih menekankan media online

Selama masa pandemi, salah satu hal yang sangat terdampak adalah pelaksanaan pelayanan kepada jamaah atau konsumen secara langsung di kantor-kantor PT. Bumi Nata yang tersebar di seluruh wilayah. Hal itu dikarenakana adanya pembatasan-pembatasan secara langsung sesuai dengan peraturan pandemi Covid-19. Sehubungan dengan itu, agar pelayanan terhadap jamaah bisa tetap dilakukan secara maksimal, maka strategi distribusi atau saluran tempat lebih mengoptimalkan media online. Hal tersebut seperti

dikemukakan Bapak Hsn selaku bagian pengembangan, Bapak Ilhm selaku bagian lapangan, dan Ibu Fdh selaku staf atau bagian administrasi Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta seperti berikut.

> Selama masa pandemi ini pelayanan kami optimalkan melalui media online. Hal itu dikarenakan aktivitas-aktivitas di kantor saat pandemi ini dibatasi atau tidak perbolehkan karena untuk menghindari penyebaran virus corona. Jadi kami mengalihkan pelayanan ke layanan online bagi jamaah yang ingin mengetahui dan memesan produk kami(Hasil Wawancara, 12/6/2021)
>
> Sehubungan dengan adanya pembatasan beraktivitas di kantor, maka pelayanan kami maksimalkan melalui layanan online seperti facebook dan istagram. Jadi kami tetap bisa melayani jamaah secara maksimal yang mau memesan paket-paket kami(Hasil Wawancara, 15/6/2021)
>
> Kalau masa pandemi ini, pelayanan kami memang lebih banyak diarahkan ke media online seperti pembayaran paket perjalanan Haji dan Umrah. Karena aktivitas di kantor dibatasi selama masa pandemi, maka kami lebih banyak menggunakan media online. Jamaah bisa melakukan transaksi melalui media online (Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan strategi distribusi yang digunakan PT. Bumi Nata selama masa pandemi Covid-19 adalah dengan menggunakan media online. Perusahaan memberikan pelayanan kepada jamaah atau calon konsumen melalui media online misalnya: pelayanan terhadap informasi mengenai paket-paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Nata. Hal itu dikarenakan adanya pembatasan untuk melakukan berbagai aktivitas di kantor sesuai dengan aturan selama masa pandemi Covid-19. Pelayanan terhadap pemesanan paket perjalanan Haji dan Umrah oleh jamaah juga lebih banyak dilakukan melalui media online. Hal yang sama bahwa

jamaah juga bisa melakukan pembayaran terhadap paket yang diinginkan melalui media online.

b. Pelayanan di kantor-kantor cabang sejauh situasi dan kondisi mendukung

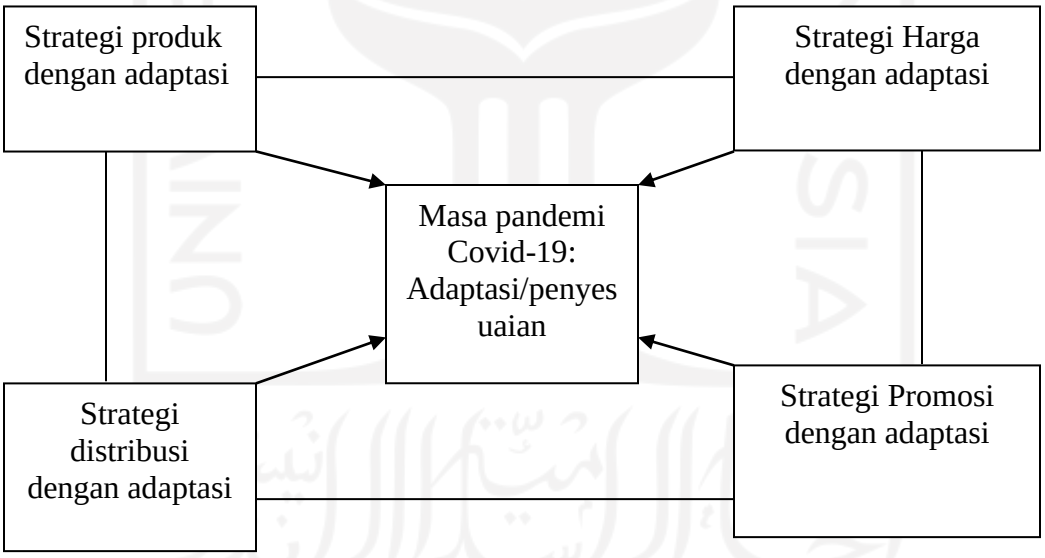
Meskipun pelayanan lebih banyak dilakukan melalui media online selama masa pandemi, namun PT. Bumi Nata juga tetap memberikan pelayanan di kantor-kantor cabang sejauh situasi dan kondisi mendukung. Misalnya, di beberapa kantor cabang yang wilayahnya tidak dengan status zona merah, maka pelayanan tetap bisa diberikan namun dengan tetap menerapkan Protokol Kesehatan (Prokes) yang sangat ketat seperti penerapan mencuci tangan, menjaga jarak, menggunakan handsanitizer, dan menyediakan air untuk mencuci tangan. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Untuk beberapa kantor cabang yang tidak dalam status zona merah, pelayanan masih bisa dilakukan secara langsung namun dengan tetap menerapkan (Prokes) yang sangat ketat seperti penerapan mencuci tangan, menjaga jarak, menggunakan handsanitizer, dan menyediakan air untuk mencuci tangan. Intinya, pelayanan secara langsung bisa dilakukan di kantor jika keadaan atau situasi memungkinkan saja. Jika tidak memungkinkan, maka seluruh pelayanan diarahkan ke media online(Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa pelayanan terhadap jamaah atau calon konsumen yang ingin mendapatkan informasi atau memesan paket

perjalanan Haji dan Umrah dapat dilakukan secara langsung di kantor-kantor cabang jika wilayahnya tidak berada dalam status zona merah pandemi Covid-19. Pelayanan secara langsung diberikan sejauh situasi dan kondisi mendukung. Apabila tidak memungkinkan, maka seluruh pelayanan diarahkan ke media online.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa implementasi strategi PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya di masa pandemi Covid-19 adalah strategi produk, harga, promosi, dan distribusi dengan strategi adaptasi atau penyesuaian dengan kondisi dan keadaan pandemi. Strategi yang digunakan tersebut dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 4.3. Implementasi Strategi PT. Bumi Nata dalam Menjalankan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa pada masa pandemi Covid-19, implementasi strategi yang digunakan dalam menjalan usahanya, PT. Bumi Nata melakukan adaptasi atau penyesuaian-penyesuaian dengan kondisi pandemi. Hal itu

dapat dilihat dari strategi adaptasi produk yakni paket-paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Nata disesuaikan dengan kondisi pandemi saat ini. Hal yang sama juga dalam hal strategi harga, promosi, dan distribusi mengalami penyesuaian atau adaptasi sesuai dengan kondisi pandemi. Hal itu dilakukan agar di tengah masa pandemi Covid-19 ini, perusahaan tetap bisa bertahan dan mampu menjalankan usahanya meskipun tidak bisa maksimal seperti saat sebelum masa pandemi.

4.4.3 Kekurangan dan Kendala yang dihadapi PT. Bumi Nata dalam menjalankan Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel pada Masa Pandemi Covid-19

Dalam menjalankan strategi yang dipilih PT. Bumi Nata pada masa pandemi Covid-19, terdapat kekurangan dan kendala yang dihadapi perusahaan. Adapun kekurangan dan kendala tersebut seperti berikut.

4.4.3.1 Kekurangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui beberapa kekurangan yang dihadapi PT. Bumi Nata pada masa pandemi Covid-19 yakni:

a. Pembatasan Sementara Aktivitas di kantor PT. Bumi Nata karena pandemi

Terkait dengan pandemi Covid-19, berbagai aktivitas di kantor-kantor PT. Bumi Nata segala aktivitas juga dibatasi terutama yang berada di wilayah zona merah pandemi Covid-19 seperti di PT. Bumi Nata Wisata Tour dan

Travelcabang Yogyakarta.Adanyaperaturan pemerintah tentang pembatasan jam kerja bahkan sementara untuk melakukan *Work From Home (WFH)*dengan terkait pandemi yang belum jelas sampai kapan akan berakhir, membuat perusahaan sulit untuk menjual produk atau paket-paket perjalanan yang dimiliki. Calon pelanggan terutama yang tidak menggunakan sosial media juga menjadi kesulitan untuk mendapatkan informasi tentang perusahaan karena tidak adanya aktivitas di kantor yang dapat dikunjungi secara langsung. Hal tersebut seperti dikemukakan Ibu Fdh selaku staf atau bagian administrasi Kantor PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta seperti berikut.

> Dengan pandemi ini, kantor-kantor relatif tutup dan tidak ada aktivitas sehingga calon konsumen tidak bisa mendapatkan informasi langsung terutama mereka yang tidak memiliki sosial media. Masyarakat atau pelanggan kami selama ini memang tidak semua memiliki sosial media sehingga akan sulit mendapatkan informasi dari kami, mengenai produk yang kami tawarkan saat pandemi ini, mengenai harga paket, promosi yang kami lakukan, dan cara mengakses atau membeli paket kami (Hasil Wawancara, 15/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa salah satu yang menjadi kekurangan bagi PT. Bumi Nata dengan adanya pandemi Covid-19 adalah adanya pembatasan aktivitas di kantor dan bahkan sementara kegiatan kantor hanya dilakukan dari rumah. Pembatasan aktivitas di kantor ini mengakibatkan strategi yang diterapkan perusahaan seperti strategi produk, harga, promosi, dan distribusi tidak bisa dilaksanakan secara maksimal. Calon pelanggan tidak bisa mendapatkan informasi secara langsung di kantor-kantor terutama bagi

pelanggan yang tidak aktif dan tidak memiliki sosial media. Dilihat dari karakteristik pelanggan sebelum pandemi, bahwa sebagian pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan tidak aktif di sosial media sehingga dengan tidak adanya aktivitas di kantor membuatnya tidak bisa mendapatkan informasi mengenai produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang diterapkan perusahaan.

b. Harga jasa yang ditawarkan terlalu tinggi

Salah satu kekurangan yang dimiliki PT. Bumi Nata terkait dengan strategi yang diterapkan perusahaan khususnya strategi harga di masa pandemi ini adalah harga jasa yang ditawarkan terlalu tinggi sehingga hanya terbatas pada masyarakat berekonomi menengah keatas. Harga yang terlalu tinggi ini menjadi kurang mampu menjangkau masyarakat kalangan ekonomi menengah kebawahterutama di masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini yang berdampak pada ekonomi keluarga-keluarga terutama yang paling dirasakan oleh masyarakat dengan ekonomi rendah. Hal itu seperti dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Harga kami memang selama ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biro perjalanan lainnya. Saat pandemi ini kami sudah melakukan variasi harga, namun saya sendiri melihat itu juga masih terlalu tinggi terutama di masa pandemi ini sehingga hanya bisa menjangkau ekonomi menengah ke atas, sementara tidak untuk kalangan ekonomi ke bawah (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa harga yang ditawarkan oleh perusahaan menjadi salah satu kekurangan bagi PT. Bumi Nata dalam menerapkan strateginya di masa pandemi Covid-19. Meskipun perusahaan sudah memberikan variasi harga yang disesuaikan dengan masa pandemi, namun dirasakan harga tersebut masih belum mampu menjangkau kalangan ekonomi menengah ke bawah. Dengan tingginya harga tersebut, maka perusahaan akan tetap merasakan kesulitan dalam menjalankan strateginya khususnya di masa pandemi ini.

4.4.3.2 Kendala

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber diketahui beberapa kendala yang dihadapi PT. Bumi Nata terkait dengan strategi yang dipilih dalam menjalankan usahanya yakni:

a. Keterbatasan pegawai dalam memberikan pelayanan dan informasi yang tidak melalui Kantor

Salah satu kendala yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan strategi yang digunakan yakni: strategi produk, harga, promosi, dan distribusi di masa pandemi ini adalah keterbatasan pelayanan dan informasi melalui kantor. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Kendala yang paling kami rasakan untuk menjalankan strategi yang kami gunakan di masa pandemi ini adalah keterbatasan pelayanan dan informasi melalui kantor. Kami tidak bisa melayani calon konsumen yang ingin secara langsung datang ke kantor kami sehingga apapun strategi kami saat ini tidak bisa dilakukan secara maksimal (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa salah satu kendala yang dialami perusahaan pada masa pandemi ini dalam menjalankan strategi yang digunakan adalah keterbatasan pelayanan dan informasi langsung melalui kantor. Diliburkannya sejumlah pegawai mengakibatkan keterbatasan pelayanan dan informasi menjadi tidak optimal kepada konsumen.

b. Belum tersedia pegawai atau staf khusus

Salah satu kendala lainnya yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan strategi yang dipilih terutama pada masa pandemi ini adalah belum tersedianya pegawai atau staf khusus yang melayani pelanggan secara online. Akibat tidak adanya staf khusus dalam penerimaan pesanan pelanggan secara online tersebut, perusahaan terkadang mendapati kesalahan dalam penentuan paket yang dipilih oleh konsumen karena pelayanan tidak satu pintu. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Di masa pandemi ini yang mengedepankan pelayanan secara online memang harus didukung staf atau pegawai yang juga ahli menguasai media online. Padahal sebelum pandemi, perusahaan kami masih lebih banyak melakukan pelayanan secara offline atau melalui kantor sehingga dengan adanya peralihan ini, menjadi salah satu kendala bagi kami dan

> beberapa ada kesalahan dalam menanggapi pesanan pelanggan (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa dengan adanya peralihan pelayanan dari offline ke online, menjadi salah satu kesulitan bagi perusahaan terutama karena belum didukung dengan staf khusus yang ahli dan menguasai bidang online. Akibat keterbatasan staf khusus yang ahli di bidang online ini, beberapa kesalahan terjadi seperti kesahalan perusahaan dalam menanggapi pesanan pelanggan. Hal senada dikemukakan Ibu Fazh selaku marketing atau pemasaran Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Kami memang agak kesulitan dengan peralihan pelayanan dari offline ke online, dan kami masih belajar. Soalnya kami selama ini sebelum pandemi, kami melayani pelanggan umumnya via kantor langsung jadi bisa berhadapan langsung dan mengerti apa yang dibutuhkan pelangga. Sementara dengan peralihan online ini, saya pribadi sebagai staf administrasi belum sepenuhnya menguasai bidang online (Hasil Wawancara, 8/6/2021)

Penyataan tersebut memperlihatkan salah satu kendala yang dialami perusahaan dalam menjalankan strateginya di masa pandemi adalah keterbatasan staf khusus yang menguasai bidang online. Pelayanan yang biasanya dilakukan secara langsung melalui kantor menjadi kurang maksimal ketika beralih pada pelayanan online karena belum didukung dengan keahlian staff yang menguasai bidang online.

c. Pengurangan Kuota haji oleh pemerintah

Kendala lainnya yang dihadapi PT. Bumi Nata dalam menjalankan strategi produk, harga, promosi, dan distribusi pada masa pandemi Covid-19 ini adalah adanya kebijakan pemerintah Arab Saudi tentang pengurangan kuota haji selama masa pandemi. Kebijakan ini membuat perusahaan sulit mendapatkan jumlah dan jadwal pasti keberangkatan konsumennya. Pengurangan kuota haji dan umroh dari pemerintah Indonesia dan Arab Saudi ini berdampak pada tidak maksimalnya perusahaan untuk menjalankan strategi yang dipilih. Hal tersebut seperti dikemukakanBapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Pada masa pandemi ini, pemerintah Arab Saudi membatasi jumlah kuota Haji dan Umrah. Kami juga menjadi kesulitan untuk memaksimalkan strategi kami, misalnya jika kami memberikan program promosi gratis 1 untuk lima orang pendaftar Umrah. Jika animo atau minat masyarakat tinggi dan banyak yang mendaftar tapi ada pembatasan, maka kami tidak bisa memberangkatkan jamaah yang sudah memesan dan akan mengecewakan jamaah (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan dengan adanya pengurangan kuota Haji dan Umrah membuat perusahaan kesulitan untuk memaksimalkan strategi yang digunakan dalam menjalankan usahanya. Apabila pelanggan banyak yang mendaftar, namun dengan adanya pengurangan kuota maka jamaat tidak bisa diberangkatkan seperti yang dijanjikan oleh perusahaan. Akibatnya, jamaah

akan merasa kecewa dan memberikan persepsi yang kurang baik terhadap perusahaan.

d. Biaya-biaya protokol kesehatan yang harus dipenuhi

Kendala lainnya yang dihadapi oleh perusahaan dalam menerapkan strateginya, yakni terutama strategi produk, harga, promosi adalah ketatnya protokol kesehatan yang harus dipenuhi sehingga membuat perusahaan dan konsumen harus mengeluarkan biaya lebih untuk memenuhi hal tersebut. Beberapa persyaratan yang harus dipatuhi oleh konsumen seperti test SWAB Antigen. Semua persyaratan tersebut nantinya akan disediakan dan difasilitasi oleh PT. Bumi Nata supaya dapat terlengkapi. Hal tersebut seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Perusahaan berada dalam posisi dilematis dalam menerapkan strategi yang dipilih terutama strategi produk, harga, dan promosi. Misalnya, jika perusahaan menawarkan variasi produk dengan variasi harga yang disesuaikan dengan keadaan ekonomi masyarakat pada masa pandemi, namun terdapat biaya-biaya tambahan yang cukup besar untuk memenuhi protokol kesehatan, sama saja strategi tidak bisa dilaksanakan (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan ketatnya protokol kesehatan yang harus dipenuhi, membuat strategi yang dipilih tidak bisa dijalankan secara makasimal dan optimal. Jika perusahaan menerapkan strategi produk, harga, dan promosi dengan variasi atau peyesuaian dengan kondisi ekonomi masyarakat pada masa pandemi, namun terdapat biaya-biaya tambahan yang

harus dikeluarkan oleh perusahaan dan pelanggan yang cukup besar, maka strategi tidak bisa dilaksanakan seperti yang sudah direncanakan.

e. Persaingan harga

PT. Bumi Nata dalam menjalankan usahanya selama ini lebih mengedepankan pelayanan berkualitas dan pemberian fasilitas-fasilitas baik kepada pelanggan. Untuk memberikan pelayanan dan fasilitas berkualitas, tentu membutuhkan biaya yang lebih besar yang harus dibayarkan oleh pelanggan. Di masa pandemi ini, perekonomian keluarga umumnya mengalami penurunan bahkan sampai pada taraf kesulitan. Dalam memberikan pelayanan dan fasilitas yang berkualitas, perusahaan menjadi kesulitan dalam menerapkan strategi produk, harga, dan promosi seperti dikemukakan Bapak Fhd selaku Kepala Kantor Cabang PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel Cabang Kota Yogyakarta berikut:

> Perusahaan kami selama ini sangat konsisten dengan pelayanan dan pemberian fasilitas yang berkualitas kepada pelanggan. Jika pada masa pandemi ini, perekonomian keluarga terpuruk, maka daya belinya juga berkurang. Untuk memberikan produk berkualitas dan fasilitas yang baik kepada konsumen harus didukung dengan biaya yang memadai. Bagi perusahaan lain, ini memang menjadi peluang untuk memberikan harga murah dan potongan-potongan tetapi perusahaan kami sulit melakukannya karena kualitas (Hasil Wawancara, 6/6/2021)

Pernyataan tersebut memperlihatkan di massa pandemi ini, daya beli masyarakat menjadi menurun akibat ekonomi keluarga yang terpuruk. Untuk memberikan pelayanan dan fasilitas yang berkualitas, perusahaan tidak bisa

memberikan harga yang murah dan potongan-potongan. PT. Bumi Nata yang tetap mengusung dan mengedepankan kualitas, menjadi kesulitan dalam memberikan harga murah dan potongan-potongan harga dalam perjalanan Haji dan Umrah kepada konsumen, namun hal ini akan menguntungkan dan menjadi peluang bagi perusahaan lain untuk memberikan harga murah dan potongan-potongan harga. Kondisi ini membuat pesaing bisnis lebih diuntungkan karena harganya lebih terjangkau oleh kalangan masyarakat ekonomi menegah kebawah.

4.4.4 Perbaikanyang dapat dilakukan PT. Bumi Nata Wisata Tour dan Travel dalam mengembangkan bisnisnya

Terkait dengan beberapa kendala yang menjadi hambatan dalam proses implementasi strategi PT. Bumi Nata, maka beberapa hal yang perlu dilakukan perbaikan sebagai solusi agar perusahaan tetap dapat menjalankan usahanya di tengah pandemi Covid-19 ini. Beberapa perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan tersebut adalah seperti berikut.

4.4.4.1 Penyediaan Staf Khusus/ tenaga Administrasiyang menguasai Media Online Untuk pelayanan Satu Pintu

Terkait dengan peralihan pelayanan dari offline ke pelayanan online pada masa pandemi Covid-19, maka perlu penyediaan staf khusus/tenaga administrasi untuk pelayanan satu pintu bagi pelanggan atau calon konsumen. Hal itu perlu dilakukan karena belum adanya tanda-tanda yang menunjukkan berakhirnya

pandemi Covid-19 yang memungkinkan pelaksanaan aktivitas dan pelayanan kembali secara langsung di kantor. Selain itu, penyediaan staf khusus ini juga bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih teratur kepada konsumen dan meminimalisir terjadinya kesalahan komunikasi antar pegawai dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan kemauan konsumen selama masa pandemi. Dengan adanya staf khusus ini, maka akan membuat pekerjaan dan pelayan kepada konsumen menjadi lebih efisien, efektif, dan tepat sasaran.

4.4.4.2Mengoptimalkan Media Online dalam Memberikan pelayanan dan promosi produk kepada konsumen

Adanya pembatasan untuk beraktivitas di kantor selama masa pandemi, membuat pelayanan, maka perusahaan perlu mengoptimalkan media oline dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Selain itu, dengan mengoptimalkan media online, perusahaan dapat lebih gencar mempromosikan dan mengiklankan produk kepada konsumen seperti melalui sosial media misalnya facebook dan istargram.

Pentingnya mengoptimalkan media online pada masa pandemi ini karena adanya pembatasan berbagai aktivitas masyarakat di luar dan lebih banyak berada di dalam rumah. Hal itu membuat masyarakat lebih banyak mengakses sosial media. Dengan mengoptimalkan sosial media didukung dengan ketersediaan staf khusus yang menguasai media online, maka PT. Bumi Nata akan bisa melayani

konsumen secara lebih maksimal. Perusahaan dapat menampilkan konten dan mempromosikan setiap produk yang dimiliki di sosial media dan selalu melakukan *up to date* setiap saat.

4.4.4.3Membuat Produk Terjangkau Sesuai dengan masa Pandemi

Seiring dengan pandemi Covid-19 saat ini berbagai keterbatasan dan kendala dihadapi perusahaan seperti persaingan dengan biro perjalanan Haji dan Umrah lainnya yang menawarkan paket dengan harga yang lebih terjangkau. Sehubunga dengan itu, agar perusahaan tetap bisa menjalankan usahanya maka PT. Bumi Nata perlu membuat produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang lebih terjangkau oleh semua kalangan sesuai dengan masa pandemi yang membuat perekonomian keluarga menjadi terpuruk. Penyediaan produk atau paket yang lebih terjangkau ini juga sekaligus untuk dapat menanggulangi biaya-biaya protokol kesehatan (Prokes) yang harus dikeluarkan perusahaan dan juga oleh konsumen. Dengan penyediaan produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang terjangkau ini, dapat membantu pelanggan untuk penyediaan sendiri alat-alat penunjang protokol kesehatan seperti pelaksanaan SWAB, melakukan PCR yang dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi konsumen pada suatu saat dalam melakukan perjalanan Haji dan Umrah sesuai dengan pilihannya. Penyediaan produk atau paket terjangkau ini juga dapat menarik minat setiap konsumen untuk

melakukan pembelian produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Nata.

4.5 Kesimpulan Bab

Berdasarkan semua rumusan masalah penelitian yang telah dianalisis berkaitan dengan Analisis Strategi PT. Bumi Nata Wisata Tours dan Travel Cabang Kota Yogyakarta pada Masa Pandemi Covid-19, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menggunakan strategi pemasaran dalam menjalankan usahanya, yakni: strategi produk, harga, promosi, dan strategi distribusi pada masa pademi. Adapun implementasi strategi yang dipilih perusahaan pada masa pandemi ini adalah dengan melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan kondisi pandemi Covid-19, yakni: adaptasi produk misalnya melakukan diversifikasi produk, memberangkatkan secara cepat jamaan haji ketika situasi mendukung dan ada ijin pemberangkatan, mempertahankan keunggulan visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung, selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Implementasi harga dengan melakukan adaptasi yakni dengan memberikan variasi harga paket perjalanan Haji dan Umrah, sistem pembayaran yang lebih fleksibel. Sementara implementasi strategi promosi dengan mengoptimalkan media online melalui sosial media seperti facebook dan istagram.

Dalam menjalankan strategi yang dipilih, ada kekurangan dan kendala yang dihadapi perusahaan. Kekurangan perusahaan karena adanya pembatasan sementara melakukan aktivitas di kantor dan harga paket perjalanan Haji dan Umrah yang terlalu tinggi. Sementara kendala yang dihadapi perusahaan adalah keterbatasan

pegawai dalam memberikan pelayanan melalui online, belum tersedianya staf khusus yang menguasai media online, pengurangan kuota Haji dan Umrah, adanya biaya-biaya protokol kesehatan pandemi yang harus ditanggung perusahaan dan konsumen, dan persaingan harga. Beberapa kendala yang menjadi hambatan dalam proses implementasi strategi PT. Bumi Nata ini perlu adanya perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan seperti penyediaan staf khusus yang menguasai media online, mengoptimalkan media online untuk pelayanan kepada konsumen dan promosi produk, serta membuat produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang terjangkau sesuai dengan masa pandemi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 PengenalanBab

Bab ini merupakan kesimpulan dari uraian pada bab-bab sebelumnya yang mencakup: pengenalan bab, kesimpulan mengenai hasil penelitian yang menjawab rumusan dan tujuan penelitian yang disusun. Selanjutnya, saran yang dapat disampaikan kepada pihak-pihak terkait, dan keterbatasan penelitian yang dapat menjadi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya terkait dengan topik yang sama untuk dikembangkan dalam penelitiannya.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan seperti berikut.

1. PT. Bumi Nata sebagai bisnis yang bergerak di bidang biro perjalanan khususnya Haji dan Umrah menerapkan stragegi pemasaran dalam menjalankan usahanya pada masa pandemi Covid-19, yakni: strategi produk, harga, promosi, dan strategi distribusi. Strategi produk dirancang dengan menawarkan produk atau paket yang sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan konsumen sesuai dengan masa pandemi Covid-19. misalnya, dengan memberikan produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah dengan berbagai variasi sehingga konsumen atau jamaah dapat memilih sesuai dengan kemampuannya. Strategi harga pada masa pandemi

dilakukan menyesuaikan dengan ekonomi keluarga mengalami penurunan bahkan kesulitan sehingga mampu membeli suatu produk termasuk paket perjalanan Haji dan Umrah. Strategi promosi yang gencar digunakan perusahaan selama masa pandemi adalah melalui media online berupa sosial media seperti facebook dan istagram. Sementara strategi distribusi digunakan prusahaan selama masa pandemi dengan memberikan pelayanan melalui media online.

2. Implementasi strategi yang dipilih perusahaan pada masa pandemi Covid-19 adalah melakukan adaptasi atau penyesuaian, yakni: adaptasi produk misalnya melakukan diversifikasi produk, memberangkatkan secara cepat jamaan haji ketika situasi mendukung dan ada ijin pemberangkatan, mempertahankan keunggulan visa undangan dari pemerintah Arab Saudi langsung, selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Implementasi harga dengan melakukan adaptasi yakni dengan memberikan variasi harga paket perjalanan Haji dan Umrah, sistem pembayaran yang lebih fleksibel. Sementara implementasi strategi promosi dengan mengoptimalkan media online melalui sosial media seperti facebook dan istagram.
3. PT. Bumi Nata dalam mengimplementasikan strateginya disaat masa pandemi ini, ada kekurangan dan kendala yang dihadapi perusahaan. Kekurangan perusahaan karena adanya pembatasan sementara melakukan aktivitas di kantor dan harga paket perjalanan Haji dan Umrah yang terlalu tinggi. Sementara kendala yang dihadapi perusahaan adalah keterbatasan pegawai dalam memberikan pelayanan melalui online, belum tersedianya staf khusus yang menguasai media online,

pengurangan kuota Haji dan Umrah, adanya biaya-biaya protokol kesehatan pandemi yang harus ditanggung perusahaan dan konsumen, dan persaingan harga.

4. Terkait dengan beberapa kekurangan dan kendala yang menjadi hambatan bagi PT. Bumi Natadalam mengimplementasikan strategi yang dipilih, maka beberapa perbaikan yang dapat dilakukan seperti penyediaan staf khusus yang menguasai media online, mengoptimalkan media online untuk pelayanan kepada konsumen dan promosi produk, serta membuat produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang terjangkau sesuai dengan masa pandemi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa kendala dalam menjalankan strategi yang dipilih perusahaan pada masa pandemi Covid-19. Terkait dengan itu, disarakan kepada pihak PT. Bumi Nata agar:

1. Disarankan agar perusahaan merekrut staf khusus yang menguasai media online untuk memberikan pelayanan satu pintu dan menghindari terjadinya miskomunikasi antara pegawai dan pelanggan.
2. Disarankan agar perusahaan mengoptimalkan media online berupa sosial media facebook dan istagram yang dimiliki perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dan juga dalam mempromosikan produk yang dimiliki.
3. Disarankan agar perusahaan membuat produk atau paket perjalanan Haji dan Umrah yang sesuai dengan keadaan ekonomi masyarakat yang terdampak oleh pandemi sehingga produknya diminati oleh masyarakat

5.4 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, kelemahan, dan kekurangan. Beberapa keterbasatan tersebut yakni:

1. Data wawancara yang dilakukan dalam penelitian diambil melalui daring atau secara online sehingga peneliti tidak bisa melihat secara langsung kondisi dan keadaan kantor atau perusahaan yang sebenarnya.
2. Data yang diperoleh dalam penelitian hanya berasal dari pihak perusahaan sehingga dimungkinkan adanya bias informasi karena tidak dilakukan crosschek dengan pelanggan.
3. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada masa pandemi dengan peraturan kesehatan yang sangat ketat sehingga tidak dimungkinkan bertemu dengan pihak pengelola secara langsung untuk menggali informasi yang lebih dalam mengenai strategi dan pengelolaan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Adjie, Habib. 2009. Penyesuaian Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Menurut Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 Dalam Praktik dan Teori.*Jurnal Hukum Bisnis*, Volume 28, No. 3-Tahun, hal. 9-10.

Agus, Budiarto. 2010. *Kedudukan Hukum dan Tanggung Jawab Pendiri Perseroan Terbatas* (Edisi 2). Bogor: Ghalia Indonesia.

Akbar, Caesar, & Hidayat, Ali Akhmad Noor. 2020. "Pandemi Corona, 98 Persen Biro Travel Wisata Tutup Sementara."Https://www.tempo.co, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Alma, B. 2017. *Manajemen Pemasaran dan Manajemen Jasa*. Bandung: Alfabeta

Amirullah. 2012. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Antasa, Refli. 2020. "Strategi Pemasaran Tour Dan Travel Haji Dan Umrah Dalam Menarik Minat Calon Jama'ah Pada PT. Al-Multazam Bandar Lampung." Skripsi(Versi elektronik). Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Badan Pusat Statistik (BPS).

Bainbridge, S.M. 2011. *Limited Liability Companies; A Primer on Value Creation trough Choice of Form, Corporation and Economisc*. London: Foundation Press.

Bryne, J.L.S., Wass, J.S. 2021. *Strategy and Competition Manaagement*. London: Warren Bennis Book.

Butterick, K. 2014. *Pengantar Public Relations, Teori dan Praktik* (Alih Bahasa: Nurul Hasfi). Jakarta: Rajawali Pers.

David. 2014. *Manajemen Strategi Konsep*. Jakartaa: Salemba Empat.

Fauzan, Rahmad. 2020. "Gara-gara Covid-19: 90 Persen Agen Perjalanan Tutup, 50.000 Pekerja Terdampak."Https://www.bisnis.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Fadhlurrohman, Halim. 2020. “Strategi bisnis pada biro perjalanan wisata dalam memasarkan paket wisata.” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Fuady, Munir. 2013. *Perseroan Terbatas Paradigma Baru.*Bandung: Citra Aditya Bakti.

Gerry, J., and Scholes, K. 2010. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Ginting, Jamin. 2017. *Hukum Perseroan Terbatas (UU 40 Tahun 2007).* Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

Hakim, Lukman Nul. 2017. “Strategi Pemasaran Produk sebagai Upaya Peningkatan Jumlah Jama’ah Umrah (Studi pada PT. Arminareka Perdana Tour & Travel Kota Bengkulu).”Skripsi(Versi elektronik). Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

Harahap, M.Yahya. 2019. *Hukum Perseraon Terbatas*. Jakarta: Sinar Grafika.

Harjono, Dhaniswara K. 2018. *Pembaruan Hukum Perseroan Terbatas (Tinjauan Terhadap Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas)*. Jakarta: PPHBI.

Jannah, Eka Nur. 2018. “Strategi Pemasaran pada Biro Perjalanan dalam Menghadapi Persaingan antar Jasa Penyelenggaraan Umrah dan Haji Plus di Kota Demak (studi kasus PT Fela tour travel).” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.

Jauch, L.R., and Glueck, W.F. 2012. *Strategic Management and Business Policy.* 8th ed. New York: Mc Graw-Hill Inc.

Lea, J. 2010. *Tourism and Development in the Third World*, Routledge, London.

Liputan6.com. 2021. “Upaya Bantu Agen Travel Wisata yang Terdisrupsi Pandemi Covid-19.”Https://www.liputan6.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Lukman, Dian Cahyono. 2012. “Strategi Pengembangan Usahapada Bahtera Tour and Travel.” Skripsi (Versi elektronik). Universitas Soegiyopranoto Semarang.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2014. *Strategy Maps.* Boston: Harvad Business School Publishing Corporation.

Khairandy, Ridwan. 2017. Perseroan Terbatas Sebagai Badan Hukum.*Jurnal Hukum Bisnis,* Volume 26, No. 3.

----------. (2014). *Hukum Perseroan Terbatas*. Yogyakarta: UII Press.

Kotler, P., & Amstrong, G. 2016. *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (B. Sabran, Trans. 16 ed.). Jakarta: Erlangga.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2011. *Management Marketing* (B. Sabran, Trans. 13 ed.). Jakarta: Erlangga.

Lynch, R. 2013. *Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.

Minztberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2011. *Strategy Safary: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management.* MacMillan: Free Press-Collier.

Mongomery, C.A., & Collis, D.J. (2015). *Corporate Strategy: A Resources Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Mustika, Syanti.2020. "Curhatan Agent Travel di Tengah Pandemi Corona."Https://www.detiknews.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Muhammad, Abdulkadir. 2010. *Hukum Perseroan Terbatas di Indonesia* (Cetakan Keempat Revisi). Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

Mulhadi. (2010). *Hukum Perusahaan (Bentuk-Bentuk Badan Usaha di Indonesia)*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nadapdap, Binoto. 2013. *Hukum Perseroan Terbatas Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007* (Edisi Revisi). Jakarta: Permata Aksara.

Pearce, J.A., & Richard, B.J. 2004. *Strategy Management: Formulation, Implementation, and Control (9 ed)*. Sidneya: Mc. Graw Hill Irwin.

Porter, Michael E., & Maulana, Agus. 2015. *Strategy Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (G. Hutauruk, Ed). Jakarta: Erlangga.

Prasetya, Rudhi. 2013. *Kedudukan Mandiri dan Pertanggungjawaban Terbatas dari Perseroan Terbatas.* Surabaya: Airlangga University Press.

Primanditya, Dimaz Putra. 2020. “Analisis strategi komunikasi pemasaran oleh PT. Bumi Nata Wisata Tour Cabang Solo.” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Purnama, C.M.Lingga. 2012. *Strategic Marketing Plan.* Yogyakarta: PT: Gramedia Pustaka Utama.

Rachmano, Muhammad. 2014. “Strategi Pemasaran Biro Perjalanan (Studi Kasus Pada “Praja Tour & Travel” di Yogyakarta).” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Rusli, Hardijan. 2017. *Perseroan Terbatas dan Aspek Hukumnya.*Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Setiawan, Sakina Rakhma Diah. 2020. “Cerita UMKM di tengah Covid-19. Usaha Berhenti Total Hingga dapat Keringanan Kredit.”https://www.kompasa.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Simanjuntak, Cornelis, & Mulia, Natalie. 2019. *Organ Perseroan Terbatas*. Jakarta: Sinar Grafika.

Syukriyah, Tika. 2015. “Strategi Promosi PT. Lintas Iskandaria Tours dalam Meningkatkan Jumlah Jama’ah Umrah.” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Suparmo, Gatot. 2019. *Hukum Perseroan Terbatas*. Jakarta: Djambatan.

Situmorang, Hendro D. 2020. “Pandemi Covid-19, Agen Perjalanan Merugi dan Terancam Gulung Tikar.”Https://www.beritasatu.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Syah, Rifaldo Apriliyan.2018. “Strategi Pemasaran Diva Tour dalam menghadapi Agent Travel Online.” Skripsi(Versi elektronik). Universitas Muhammadiyah Jember.

Tull, D.S., & Kahle, L.R. 2010. *Marketing Management*. New York: MacMillan Publishing Company.

Tjiptono, F. (2012). *Strategi pemasaran* (12 ed.). Yogyakarta: Andi

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Lembar Negara No. 106, TLN No. 4756.

Widjaja, I.G.Rai.2016. *Hukum Perusahaan Perseroan Terbatas* (Edisi revisi, cetakan ke-6). Jakarta: Kesain Blanc.

Widjaja, Gunawan. (2018). *150 Tanya Jawab Tentang Perseroan Terbatas.* Jakarta: Forum Sahabat.

Yani, Ahmad, & Widjaya, Gunawan. 2010. *Seri Hukum Bisnis Perseroan Terbatas*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yanwardhana, Emir. 2020. "95% Gulung Tikar, Pengusaha Agen Travel Sudah Sekarat."Https://www.cnbcindonesia.com, Diakses Tanggal 28 April 2021.

Yoeti, Oka A. 2016. *Pengantar Ilmu Pariwisata.* Bandung: Angkasa.

Lampiran 1

Surat Izin Penelitian

PT BUMI NATA WISATA
Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah & Haji Khusus

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama **: Dreza Brahmastyo Pradisa**
NIM **: 14312203**
Asal Sekolah **: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia**

Telah melaksanakan penelitian di PT. Bumi Nata Wisata Tours and Travel Cabang Yogyakarta pada bulan Juni 2021 guna melaksanakan tugas akhir/skripsi dengan judul "**ANALISIS STRATEGI PT. BUMI NATA WISATA TOURS DAN TRAVEL CABANG YOGYAKARTA PADA MASA PANDEMI COVID-19.**"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta , 25 juli 202

Hormat Kami,

Tutus Alun Asoka

Owner Pt. Buminata Cabang Yogyakarta

Lampiran 2

Narasumber **:** Bapak Fhd
Tanggal Wawancara **:** 6 Juni 2021
Jabatan **:** Kepala Cabang
Intansi **:** PT. Bumi Nata Wisata

P : Bisa menceritakan awal berdirinya PT. Bumi Nata ?

J: Pada awalnya perusahaan ini didirikan untuk memberikan penawaran kepada masyarakat paket wisata religi dengan paket istimewa dan harganya juga lebih tinggi dari biro perjalanan lain. Akan tetapi, minat masyarakat tinggi meskipun harga paket kami lebih tinggi.

P : Paket-paket apa yang ditawarkan perusahaan selama ini ?

J : Paket perjalanan Haji dan Umrah yang dimiliki PT. Bumi Nata mendapat sambutan yang sangat positif. Meskipun paket kami lebih mahal dari paket di biro perjalanan lainnya, namun permintaan terhadap paket kami tetap tinggi.

Kami menawarkan paket perjalanan Haji dan Umrah dengan harga yang lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya namun permintaan dari jamaah tinggi. Perusahaan ini memberikan paket wisata religi dengan harga yang lebih tinggi namun memberikan berbagai fasilitas dengan kualitas yang sangat baik. Bagi masyarakat ternyata paket semacam ini banyak dibutuhkan terutama paket wisata dengan berbagai fasilitas yang berkualitas.

P : Strategi apa yang diterapkan perusahaan selama masa pandemi ?

J : Pada masa pandemi ini, kami tetap menggunakan strategi harga dalam menjual produk atau paket-paket kami namun perlu ada penyesuaian. Tentu tidak lagi bisa mempertahankannya seperti sebelum masa pandemi bahwa strategi harga kami dengan harga yang lebih tinggi, karena jika demikian bisa menyulitkan konsumen atau jamaah untuk menggunakan jasa kami.

P : Apakah selama masa pandemi ini ada penyesuaian produk pada perusaan ini ?

J : Selama masa pandemi ini, memang kami melakukan penyesuaian produk seperti diversifikasi produk atau keragaman produk yang dapat dipilih oleh jamaanh atau calon konsumen. Di tengah masa pandemi seperti sekarang, kami selalu menekankan kepada calon konsumen atau jamaah bahwa perusahaan kami sebagai perusahaan yang mampu memberangkatkan jamaah Haji tanpa antrian. Ini ternyata sangat menarik minat jamaah karena mengingat masa pandemi yang berkepanjangan ini, kerinduan jamaah ke tanah suci menjadi sangat tinggi

P : Bagaimana tanggapannya karena saat ini kondisi ekonomi sedang benar-benar sulit?

J : Pada kondisi ekonomi masyarakat saat masa pandemi ini benar-benar jatuh dan dalam kondisi yang buruk atau kurang menguntungkan. Di lain pihak, masyarakat juga sangat merindukan akan bisa memenuhi panggilan Allah ke tanah suci. Oleh karena itu, masyarakat menjadi sangat selektif dalam memilih biro perjalanan yang aman dan tidak riba. Alhamdulillah, perusahaan kita selama ini sebelum masa pandemi, merupakan yang terpercaya dan banyak digunakan jamaah

P : Bagaimana dampaknya terhadap perusahan karena sudah cukup lama covid ini?

J : Adanya pandemi Covid-19 ini yang sudah berlangsung 1,5 tahun lebih ini tentu saja berdampak bahkan sangat mempengaruhi ekonomi keluarga sehingga perusahaan memberikan pilihan variasi harga sesuai dengan diversifikasi produk

atau paket yang kami tawarkan dan ini dharapkan dapat menjadi salah satu solusi bagi jamaah yang ingin melakukan perjalanan Haji dan Umrah kelak setelah ada ijin setelah pandemic

Setiap paket yang kami tawarkan kepada jamaah, paket apapun yang dipilihnya kami tetap mengedepankan kualitas dan fasilitas yang baik agar jamaah tidak kecewa dengan paket yang dipilihnya. Alhamdulillah, selama ini atau sebelum Covid-19 paket-paket kami selalu disertai fasilitas yang baik sesuai dengan paket yang dipilih

P : Paket-paket yang dimiliki perusaan lebih mahal dari perusahan lainnya, bagaimana dengan pembayarannya?

J : Paket-paket kami selama ini memang lebih tinggi dari biro lainnya. Namun demikian, sebelum pandemi tidak terlalu masalah dalam pembayaran karena kondisi ekonomi jamaah dan segmen yang menggunakan jasa kami tidak ada masalah. Namun saat ini, semua jamaah terdampak dengan adanya pandemic ini. Maka kami melakukan perubahan cara/sistem pembayaran menjadi lebih fleksibel. Kami memberikan cara/sistem pembayaran yang lebih fleksibel di masa pandemi Covid-19 ini, misalnya jamaah cukup menyetorkan uang muka dan pelunasannya kemudian dapat dibayarkan setelah selesai melakukan perjalanan. Cara ini diharapkan dapat meringankan bagi jamaah yang melakukan perjalanan Haji dan Umrah

P : Untuk memperkenalkan paket-paket yang dimiliki perusaaan apakah saat ini masih efektif dengan cara lama?

J : Kami selama ini menggunakan beberapa ustad untuk memperkenalkan produk kami, misalnya perjalanan Haji dan Umrah yang dibimbing dan dan didamping oleh seorang Ustad. Jamaah menjadi lebih tertarik karen ada Ustad yang dicintai sebagai pendamping dan ini sudah terbukti selama ini khususnya sebelum masa pandemi. Kami juga tetap menggunakan strategi ini dengan memasang baliho

atau spanduk mengenai perjalanan Haji dan Umrah dengan pemandu Ustad tertentu

P : Sejauh mana dampak pandemi ini pada perusahaan terutama untuk masyarakat dengan ekonomi lemah?

J : Masa pandemi seperti sekarang ini memberikan dua dampak yang sangat sigfinikan terhadap perjalanan Haji dan Umrah bagi jamaah. Pertama terkait dengan ekonomi keluarga. Dengan adanya pandemi ini, semua masyarakat atau lapisan masyarakat pasti sangat merasakan dampaknya terutama terhadap ekonomi keluarga. Dengan adanya pandemi ini jamaah tidak bisa bekerja secara maksimal, unit-unit usaha yang dimiliki di berbagai bidang tidak bisa dikelola secara maksimal. Hal itu akan mempengaruhi eknominya. Dengan program promosi gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umrohtentu memiliki daya tarik tersendiri karena bisa lebih hemat. Sementara program haji, dengan pandemi ini perjalanan Haji tidak bisa dilakukan sehingga dengan adanya program kami pemberangkatan tanpa antrian ini pastilah sangat ditunggu-tunggu jamaah yang sudah sangat rindu berangkat ke tanah suci.

P : Apakah pelayanan masih diberikan secara langsung dari kantor?

J : Untuk beberapa kantor cabang yang tidak dalam status zona merah, pelayanan masih bisa dilakukan secara langsung namun dengan tetap menerapkan (Prokes) yang sangat ketat seperti penerapan mencuci tangan, menjaga jarak, menggunakan handsanitizer, dan menyediakan air untuk mencuci tangan. Intinya, pelayanan secara langsung bisa dilakukan di kantor jika keadaan atau situasi memungkinkan saja. Jika tidak memungkinkan, maka seluruh pelayanan diarahkan ke media online

P : Bagaimana cara memasarkan jasa perusahaan selama masa pandemi ?

J : Pada masa pandemi Covid-19 ini strategi promosi yang kami gunakan lebih gencar menggunakan media online pada sosial media seperti facebook, istagram, dan media-media online lainnya. Strategi ini kami gunakan karena pada masa pandemi ini ada batasan-batasan tertentu yang harus ditaati, seperi sesedikit mungkin untuk berkontak dengan masyarakat

P : Apa saja kendala perusahaan yang muncul selama masa pandemi ?

J : Harga kami memang selama ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biro perjalanan lainnya. Saat pandemi ini kami sudah melakukan variasi harga, namun saya sendiri melihat itu juga masih terlalu tinggi terutama di masa pandemi ini sehingga hanya bisa menjangkau ekonomi menengah ke atas, sementara tidak untuk kalangan ekonomi ke bawah.

P : Apakah ada kesulitan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya selama masa pandemi ?

J : Kendala yang paling kami rasakan untuk menjalankan strategi yang kami gunakan di masa pandemi ini adalah keterbatasan pelayanan dan informasi melalui kantor. Kami tidak bisa melayani calon konsumen yang ingin secara langsung datang ke kantor kami sehingga apapun strategi kami saat ini tidak bisa dilakukan secara maksimal.

P : Apakah ada kesulitan yang dialami perusahaan dalam menjalin komunikasi terhadap para pelanggan selama masa pandemi ?

J : Di masa pandemi ini yang mengedepankan pelayanan secara online memang harus didukung staf atau pegawai yang juga ahli menguasai media online. Padahal sebelum pandemi, perusahaan kami masih lebih banyak melakukan pelayanan secara offline atau melalui kantor sehingga dengan adanya peralihan ini, menjadi salah satu kendala bagi kami dan beberapa ada kesalahan dalam menanggapi pesanan pelanggan.

P : Apa saja permasalahan yang muncul dari pelanggan yang sudah memesan tiket selama masa pandemi ?

J : Pada masa pandemi ini, pemerintah Arab Saudi membatasi jumlah kuota Haji dan Umrah. Kami juga menjadi kesulitan untuk memaksimalkan strategi kami, misalnya jika kami memberikan program promosi gratis 1 untuk lima orang pendaftar Umrah. Jika animo atau minat masyarakat tinggi dan banyak yang mendaftar tapi ada pembatasan, maka kami tidak bisa memberangkatkan jamaah yang sudah memesan dan akan mengecewakan jamaah.

P : Dampak apa saja yang ditimbulkan bagi perusahaan dengan adanya pandemi ?

J : Perusahaan berada dalam posisi dilematis dalam menerapkan strategi yang dipilih terutama strategi produk, harga, dan promosi. Misalnya, jika perusahaan menawarkan variasi produk dengan variasi harga yang disesuaikan dengan keadaan ekonomi masyarakat pada masa pandemi, namun terdapat biaya-biaya tambahan yang cukup besar untuk memenuhi protokol kesehatan, sama saja strategi tidak bisa dilaksanakan.

P : Masalah apa yang tidak bisa terpecahkan oleh perusahaan selama pandemi ?

J : Perusahaan kami selama ini sangat konsisten dengan pelayanan dan pemberian fasilitas yang berkualitas kepada pelanggan. Jika pada masa pandemi ini, perekonomian keluarga terpuruk, maka daya belinya juga berkurang. Untuk memberikan produk berkualitas dan fasilitas yang baik kepada konsumen harus didukung dengan biaya yang memadai. Bagi perusahaan lain, ini memang menjadi peluang untuk memberikan harga murah dan potongan-potongan tetapi perusahaan kami sulit melakukannya karena kualitas.

Lampiran 3

Narasumber **:** Ibu Fazh
Tanggal Wawancara **:** 8 Juni 2021
Jabatan **:** Divisi Marketing
Intansi **:** PT. Bumi Nata Wisata

P : Apa yang membedakan PT. Bumi Nata dengan perusahaan sejenis ?

J : Perusahaan ini memberikan paket wisata religi dengan harga yang lebih tinggi namun memberikan berbagai fasilitas dengan kualitas yang sangat baik. Bagi masyarakat ternyata paket semacam ini banyak dibutuhkan terutama paket wisata dengan berbagai fasilitas yang berkualitas. Kami menawarkan paket perjalanan Haji dan Umrah dengan harga yang lebih tinggi dari biro perjalanan lainnya namun permintaan dari jamaah tinggi.

P : Strategi apa yang diterapkan perusahaan selama masa pandemi ?

J : Jika sebelum masa pandemi, strategi harga yang kami pakai untuk menjual paket-paket kami adalah dengan harga yang lebih tinggi dari biro perjalanan lain dengan pelayanan yang berkualitas, namun pada masa pandemi ini strategi harga yang kami gunakan bisa berubah atau melakukan penyesuaian agar bisa menarik minat konsumen atau jamaah.

P : Bagaimana perusahaan mengenalkan diri pada masyarakat selama masa pandemi ?

J : Pada masa pandemi ini strategi promosi yang kami lakukan adalah dengan lebih gencar pada media online yakni sosial media seperti facebook dan istagram. Penyesuaian media ini di masa pandemi karena saat ini masyarakat lebih banyak berdiam di rumah sehingga lebih banyak mengakses sosial media seperti facebook dan istagram. Kami perlu menyesuaikan dengan keadaan sehingga promosi produk yang kami lakukan bisa efektif. Saluran penjualan produk kami di masa pandemi ini lebih mengedepankan saluran online. melalui saluran online ini semua bisa dilakukan, seperti meminta informasi, melakukan pembelian, dan melakukan

pembayaran. Ini kami lakukan karena saat ini aktivitas di kantor-kantor dibatasi terkait dengan peraturan-peraturan masa pandemi ini.

P : Bagaimana Mekanisme kerja perusahaan dalam masa pandemi ?

J : Masa pandemi Covid-19 ini kami melakukan penyesuaian dengan melaunching keragaman produk bagi calon kosnumen atau jamaah yang mau melakukan perjalanan Haji dan Umrah jika suatu saat keadaan membaik. Sejak kami memperkenalkan dan menawarkan produk atau keragaman paket, banyak calon konsumen atau jamaah yang tertarik dan memilih produk atau paket-paket itu. Kami melihat bahwa keragaman paket yang kami tawarkan merupakan salah satu solusi tepat di masa pandemi Covid-19 dimana keterbasatan ekonomi jamaah makin terasa .

P : Bagaimana perusahaan menjaga kepercayaan pelanggan yang sudah/ sedang memesan paket-paket yang ditawarkan selama masa pandemi ?

J : Salah satu hal yang sangat dipertimbangkan jamaah saat ini untuk memilih perjalanan Haji terutama masa pandemi dimana kondisi ekonomi sulit adalah soal kepercayaan atau rasa aman, amanah, barohak, syar'i dan tanpa riba. Jamaah tidak ingin salah pilih apalagi akan kehilangan uangnya yang sudah disetor. Perusahaan kita selama ini, adalah perusahaan yang profesional.

P : Strategi apa saja yang dilakukan perusahaan selama masa pandemi baik dari segi produk yang dihadirkan maupun cara pemasarannya ?

J : Kami mencoba menjawab dan menyesuaikan paket-paket kami saat ini dengan kondisi pandemi covid-19 yang jelas memberikan dampak pada ketahanan ekonomi keluarga.

P : Apakah paket-paket yang ditawarkan selama pandemi ini sama dengan sebelumnya ?

J : Variasi harga disini bukan berarti pemotongan harga atau diskon ya, karena kami selama ini bukan perusahaan yang jor-joran dengan harga. PT. Bumi Nata tidak ingin terpengaruh dengan biro lain yang kadang memberi diskon gede. Kalau kami harga tetap dengan standar tertentu dan kualitasnya juga menyesuaikan. Selama masa pandemi ini, banyak batasan yang harus dipatuhi, tidak berkontak langsung dengan pelanggan, sehingga strategi promosi yang lebih gencar kami terapkan adalah memperkenalkan produk-produk atau paket-paket kami kepada masyarakat dan jamaah .

P : Apakah ada perbedaan media yang digunakan saat pandemi ini ?

J : Selama ini atau sebelum masa pandemi ini, PT. Bumi Nata lebih banyak menggunakan media offline untuk promosi seperti brosur, spanduk, dan baliho. Bisa dikatakan kami gencar menggunakan media ini untuk promosi dan terbukti efektif. Oleh karena itu, selama masa pandemi ini kami juga tetap menggunakan media offline seperti brosur, baliho, spanduk untuk promosi produk kami. Memang dengan adanya pandemi ini, belum bisa melakukan perjalanan Haji dan Umrah tetapi kami tetap melakukan itu agar masyarakat tidak lupa bahwa perusahaan kami masih tetap eksis dan saat yang tepat nantinya akan bisa memberangkatkan jamaah lagi untuk Haji dan Umrah.

P : Apakah dalam memperkenalkan produk atau paket hanya menggunakan media online atau offline di masa pandemi ini?

J : Seperti saya sebutkan sebelumnya, kami menggunakan strategi dengan menampilkan Ustad tertentu sebagai pemandu perjalanan Haji dan Umrah sehingga jamaah bisa lebih tertarik dengan produk atau paket-paket kami. Seperti sekarang ini, masa pandemi, Ustad lebih banyak memberikan ceramah secara online, ya kami menggunakan dekorasi dengan ada tulisan PT. Bumi Nata sehingga jamaah tetap mengingat perusahaan kami, atau dengan mengupload foto-

foto perjalanan Haji dan Umrah di sosial media seperti facebook dan istagram yang sudah dilakukan dengan pendampingan Ustad.

P : Apa yang menjadi daya tarik paket-paket di perusaan ini sehingga menarik minat masyarakat juga di masa pandemi ini?

J : Sebelum pandemi, kami memiliki program gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh dan program haji yang bentuk promosinya berupa berangkat langsung pada saat tahun pendaftaran tanpa menunggu waktu bertahun tahun. Di saat pandemi yang berdampak buruk terhadap ekonomi keluarga, program gratis 1 orang umroh bagi 5 pendaftar umroh kami gencarkan karena dapat membantu jamaah yang ekonomi keluarganya sangat terdampak bisa berangkat Umrah dengan gratis 1. Sementara program promosi perjalanan Haji yang berangkat langsung, tentu sangat dinanti-nanti jamaah terutama dengan adanya masa pandemi sehingga ada penundaan pemberangkatan Haji sehingga jamaah pasti sudah sangat merindukannya.

P : Apa kekurangan perusahaan dalam menjalankan strateginya ?

J : Harga kami memang selama ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biro perjalanan lainnya. Saat pandemi ini kami sudah melakukan variasi harga, namun saya sendiri melihat itu juga masih terlalu tinggi terutama di masa pandemi ini sehingga hanya bisa menjangkau ekonomi menengah ke atas, sementara tidak untuk kalangan ekonomi ke bawah.

P : Apakah ada kesulitan yang dialami perusahaan dalam menjalin Komunikasi dengan pelanggan ?

J : Kami memang agak kesulitan dengan peralihan pelayanan dari offline ke online, dan kami masih belajar. Soalnya kami selama ini sebelum pandemi, kami melayani pelanggan umumnya via kantor langsung jadi bisa berhadapan langsung dan mengerti apa yang dibutuhkan pelangga. Sementara dengan peralihan online ini, saya pribadi sebagai staf administrasi belum sepenuhnya menguasai bidang

online. Tapi kami berusaha dan memaksimalkan kemampuan kami karena saat ini mau tidak mau, memang harus berubah dan harus menyesuaikan dengan keadaan saat ini.

Lampiran 4

Narasumber **:** Bapak Hsn
Tanggal Wawancara **: 1**2 Juni 2021
Jabatan **:** Divisi pengembangan produk/ paket-paket wisata
Instansi **:** PT. Bumi Nata Wisata

P : Bagaimana cara perusahaan mengatasi permasalahan pelanggan yang sudah memesan paket sebelum masa pandemi ?

J : Sebelum masa pandemi, perusahaan kami merupakan perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat memberangkatkan Haji tanpa antrian. Karena masa pandemi Covid-19, perjalanan haji tidak dimungkinkan, maka kami memberikan janji kepada konsumen atau jamaah bahwa perusahaan akan memberangkatkan perjalanan haji juga dengan cepat ketika pandemi sudah membaik.

P : Bagaimana cara perusahaan menjaga kepercayaan konsumen yang sudah maupun sedang memesan paket yang ditawarkan selama masa pandemi ?

J : Saat ini jamaah dalam memilih biro perjalanan Haji menjadi sangat selekti dikarenakan adanya sejumlah biro perjalanan yang tidak jujur dan merugikan jamaah. Kondisi semacam inilah kami gunakan untuk menjual produk atau paket-paket kami ke jamaah bahwa kami selalu mengedepankan prinsip aman, amanah, barokah, syar'i, dan tanpa riba. Jadi, jamaah tidak perlu ragu dengan kami dan pengalaman kami yang sudah bertahun-tahun sebagai perusahaan yang bisa dipercaya.

P : Strategi apa saja yang dilakukan perusahaan untuk tetap membuat konsumen tertarik menggunakan jasa PT. Bumi Nata ?

J : Paket-paket kami salah satu keunggulannya adalah fasilitas yang kami berikan. Paket kami dari harga tertinggi sampai terendah kami sertai dengan fasilitas yang

baik. Ini yang kami teruskan juga dalam masa pandemi ini agar jamaah atau calon konsumen kami tertarik memilihnya.

P : Apakah paket-paket yang dimiliki perusahaan yang relatif lebih mahal dibandingkan perusahaan lain mampu menarik minat masyarakat?

J : Paket-paket kami selama ini memang lebih tinggi dari biro lainnya. Namun demikian, sebelum pandemi tidak terlalu masalah dalam pembayaran karena kondisi ekonomi jamaah dan segmen yang menggunakan jasa kami tidak ada masalah. Namun saat ini, semua jamaah terdampak dengan adanya pandemic ini. Maka kami melakukan perubahan cara/sistem pembayaran menjadi lebih fleksibel.

P : Sekarang ini media promosi lewat offline sudah mulai berkurang diterapkan perusahaan lain, bagaimana dengan perusahaan ini?

J : Selama masa pandemi ini pelayanan kami optimalkan melalui media online. Hal itu dikarenakan aktivitas-aktivitas di kantor saat pandemi ini dibatasi atau tidak perbolehkan karena untuk menghindari penyebaran virus corona. Jadi kami mengalihkan pelayanan ke layanan online bagi jamaah yang ingin mengetahui dan memesan produk kami.

P : Bagaimana dengan pengembangan produk, apakah ada yang khusus selama masa pandemi ini?

J : Pengembangan yang kami lakukan di masa pandemi ini, kalau kami tidak lagi hanya berfokus pada produk yang kami miliki selama ini tetapi kami ini memberikan berbagai alternatif yang dapat dipilih oleh masyarakat misalnya kami memunculkan produk yang lebih beragam dan lebih bervariasi sehingga masyarakat bisa memiliki pilihan yang lebih beragam.

P : Apakah dengan produk yang lebih beragam ini berarti perusahaan juga memberikan diskon atau potongan harga?

J : Kami memang selalu konsisten kalau kami tidak memberikan potongan atau diskon. Kami memberikan variasi harga tapi tidak untuk memberikan potongan atau diskon. Makanya kami memberikan variasi produk atau paket supaya masyarakat bisa memilih paket yang paling sesuai dengan kemampuan dari masyarakat.

Lampiran 5

Narasumber **:** Bapak Ilhm
Tanggal Wawancara **:** 15 Juni 2021
Jabatan **:** Divisi lapangan
Instansi **:** PT. Bumi Nata Wisata

P : Apa saja yang dilakukan karyawan selama masa pandemi dalam memberikan layanan kepada konsumen ?

J : Masa pandemi Covid-19 membuat perjalanan Haji tidak bisa dilakukan dan ini menumbuhkan kerinduan luar biasa bagi jamaan untuk melakukan perjalanan Haji yang cepat. Oleh karena itu, kami memberikan rasa optimis kepada jamaah akan bisa langsung berangkat ketika kondisi sudah membaik

P : Bagaimana cara perusahaan dalam memudahkan pelanggan untuk memesan ataupun mengakses paket paket yang ditawarkan oleh perusahaan ?

J : Hasil pengamatan kami selama ini, jamaah yang sudah menggunakan jasa perjalanan Haji dan Umrah Bersama kami, merasa sangat puas dengan fasilitas yang kami berikan. Oleh karena itu, pada masa pandemic ini kami juga menawarkan setiap paket kami dengan fasilitas yang baik. Tentu disesuaikan dengan jenis paket yang dipilih.

P : Bagaimana cara perusahaan menyikapi dampak pandemi ini agar paket-paket tetap bisa menarik bagi masyarakat?

J : Pandemi ini memberikan dampak kepada semua lapisan masyarakat dan bisa dikatakan semua merasakan. Oleh karena itu, jamaah tidak perlu khawatir cara atau sistem membayarnya .

P : Bagaimana pemanfaatan media online bagi perusahaan untuk memasarkan produknya/paketnya?

J : Pada masa pandemi ini perusahaan lebih banyak menggunakan promosi di sosial media seperti facebook dan istagram karena sekarang ini masyarakat lebih banyak berdiam di rumah dan yang biasa dilakukan selama di rumah adalah membuka sosial media seperti facebook, istagram. Kami menyesuaikan dengan keadaan, sehingga PT. Bumi Nata juga memiliki akun facebook dan istagram dan kami mengefektifkan media kami ini. Jadi kami lebih banyak menggunakan media ini karena bisa lebih efektif memperkenalkan produk-produk kami dan kami setiap saat bahkan 24 jam kami bisa menyapa jamaah dan calon pelanggan kami di seluruh penjuru dan ini salah satu kelebihan media online ini.

P : Dampak apa yang ditimbulkan bagi perusahaan dengan adanya pandemi ?

J : Sehubungan dengan adanya pembatasan beraktivitas di kantor, maka pelayanan kami maksimalkan melalui layanan online seperti facebook dan istagram. Jadi kami tetap bisa melayani jamaah secara maksimal yang mau memesan paket-paket kami. Dampaknya jelas banyak sekali bagi perusahaan karena penjualan otomatis langsung bekurangan drastis. Tapi kami masih tetap optimis bahwa kami masih bisa bertahan meskipun tidak mudah bagi kami karena semua pasti terdampak dengan keadaan sekarang ini

Lampiran 6

Narasumber **:** Ibu Fhd
Tanggal Wawancara **:** 15 Juni 2021
Jabatan **:** Staf administrasi
Instansi **:** PT. Bumi Nata Wisata

P : Apa strategi yang dilakukan bagian administrasi supaya tetap dapat menjalin komunikasi denga konsumen ?

J : Kalau sebelum masa pandemi, jamaah yang menggunakan produk kami tidak ada kendala dalam sistem pembayaranya. Saya selaku bagian yang bertugas mengurusi administrasi selama ini relatif tidak ada kendala. Namun masa pandemic ini bisa jadi berbeda, karena kondisi ekonomi jamaah sangat terdampak dengan adanya pandemic

P : Bagaimana pemanfaatan media online saat pandemi ini bagi perusahaan ?

J : Kalau masa pandemi ini, pelayanan kami memang lebih banyak diarahkan ke media online seperti pembayaran paket perjalanan Haji dan Umrah. Karena aktivitas di kantor dibatasi selama masa pandemi, maka kami lebih banyak menggunakan media online. Jamaah bisa melakukan transaksi melalui media online

P : Kendala apa yang terjadi selama masa pandemi ?

J : Dengan pandemi ini, kantor-kantor relatif tutup dan tidak ada aktivitas sehingga calon konsumen tidak bisa mendapatkan informasi langsung terutama mereka yang tidak memiliki sosial media. Masyarakat atau pelanggan kami selama ini memang tidak semua memiliki sosial media sehingga akan sulit mendapatkan informasi dari kami, mengenai produk yang kami tawarkan saat pandemi ini,

mengenai harga paket, promosi yang kami lakukan, dan cara mengakses atau membeli paket kami

P : Bagaimana dengan cara pembayaran jika ada masyarakat yang mau memesan ?

J : Cara pembayaran kami terapkan saat ini lebih ke transfer ya karena pelayanan di kantor juga hampir tidak ada kegiatan. Kami memberikan kemudahan-kemudahan bagi masyarakat yang memesan paket kami termasuk dalam pembayaran, kami memberikan kebijakan tidak harus seperti sebelum pandemi agar masyarakat tidak merasa sangat terbebani

P : Apakah selama masa pandemi ini ada masyarakat yang memesan paket-paket mengingat tidak ada perjalanan Umrah maupun haji ?

J : Alhamdulillah kami masih tetap mendapat pelanggan sekalipun pandemi. Kami akan memberangkatkan ketika ijin sudah ada untuk melakukan Umrah dan haji. Memang tidak sebanyak sebelum pandemi. Tapi kami selalu bersyukur degan yang ada saat ini sekalipun penurunan pesanan sangat drastis.

P : Dengan keadaan seperti sekarang, bagaimana perusahaan meyakinkan jika ada yang memesan bahwa mereka akan diberangkatkan suatu saat ?

J : Alhamdulillah, kami sejak berdiri banyak mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Karena kami dipercayai masyarakat maka kami akan menjaga kepercayaan itu. Sebelum pandemi perusahaan ini memiliki kerjasama khusus dengan pihak Arab Saudi sehingga kami bisa memberangkatkan masyarakat yang sudah memesan paket kami tanpa antrian panjang. Memang pasti ada perbedaan dengan sebelum pandemi, mungkin tidak lagi bisa secepat sebelum masa pandemi, namun kami masih yakin kami memiliki kesempatan yang lebih luas dibandingkan dengan perusahaan lainnya.