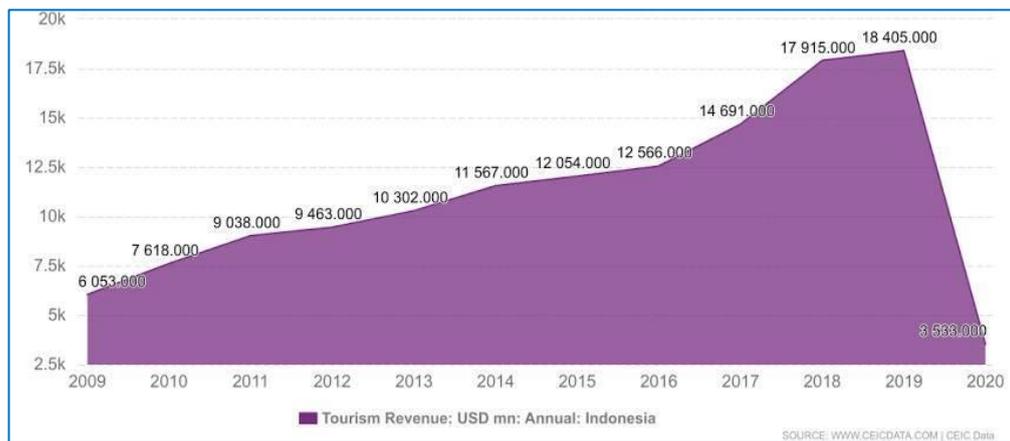


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pariwisata merupakan sektor yang telah berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Data perkembangan pendapatan pariwisata Indonesia sejak 2009-2020 dapat dilihat pada Gambar I.1. Pendapatan Pariwisata Indonesia dilaporkan sebesar 18,4 USD bn pada 2019. Pendapatan tersebut terus meningkat dari tahun ke tahun. Tetapi, pada tahun 2020 kondisi pariwisata tidak berjalan dengan baik karena pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia pada pertengahan bulan Maret 2020, sehingga menimbulkan dampak kerugian bagi berbagai jenis sektor bisnis, terutama pada sektor industri pariwisata. Dapat dilihat pada tahun 2020 angka pendapatan pada sektor wisata turun mencapai angka 3.5 USD bn.

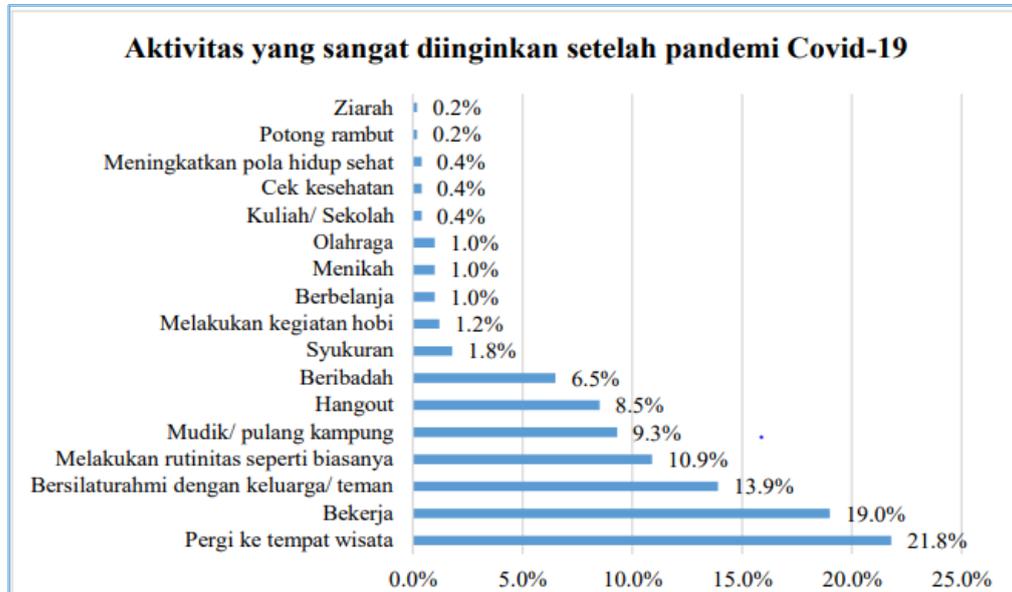


Gambar I. 1 Pendapatan Pariwisata Indonesia dari 2009 sampai 2020

(Sumber: ceicdata/2021)

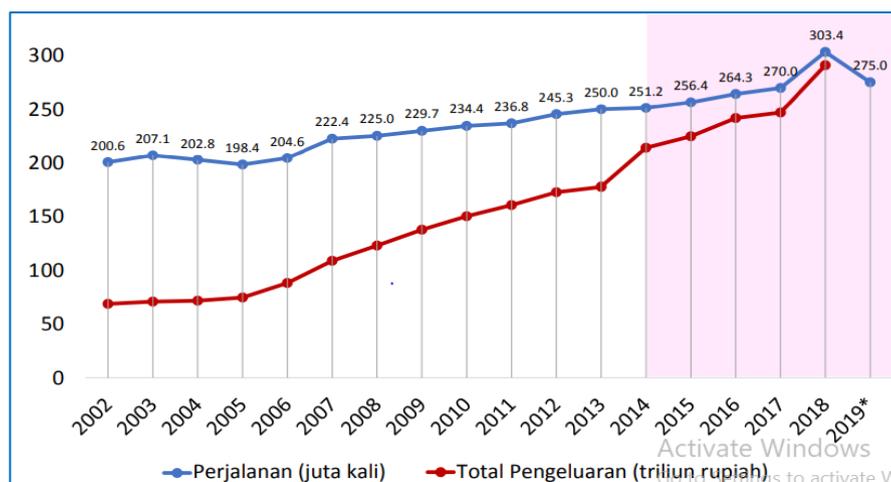
Selama penerapan PSBB dan PPKM oleh pemerintahan Indonesia pada masa pandemi, masyarakat Indonesia mengalami kejenuhan yang disebabkan oleh program *social distancing* dan pembatasan kegiatan yang mengharuskan masyarakat untuk tetap beraktivitas di rumah selama jangka waktu yang cukup lama. Rasa jenuh yang dirasakan oleh sebagian besar masyarakat tersebut, membuat masyarakat ingin melakukan kegiatan wisata untuk melepas kejenuhan. Berdasarkan Gambar I.2, aktivitas berkunjung ke tempat wisata menjadi aktivitas yang paling diinginkan setelah pandemi Covid-19 dan memperoleh jumlah persentase tertinggi yakni 21.8%. Tingginya persentase tersebut menandakan

bahwa keinginan masyarakat untuk berwisata setelah pandemi Covid-19 sangat tinggi dan memberikan peluang yang besar bagi sektor bisnis pariwisata untuk mulai membangkitkan bisnisnya kembali.



Gambar I. 2 Aktivitas yang Sangat diinginkan Setelah Pandemi Covid-19
(Sumber: Alvara Research Center 2021 dalam Hidayat 2021)

Memasuki pertengahan tahun 2020 yakni pada bulan maret saat kondisi pariwisata menurun akibat pandemi COVID-19, diperkirakan wisatawan nusantara mengalami penurunan yang signifikan dibanding dengan tahun 2018 dan 2019. Hal ini dapat dilihat pada Gambar I. 3.



Gambar I. 3 Statistik Perjalanan Wisatawan Nusantara
(Sumber: Statistik Wisatawan Nusantara 2018, Kemenparekraf 2019)

Berdasarkan data terakhir, jumlah perjalanan wisnus tercatat 303 juta pada 2018. Pada 2019, jumlah wisnus ditargetkan hanya 275 juta akibat mahalanya tiket pesawat, lalu Pada 2020 jumlah wisnus dipastikan turun lebih jauh lagi akibat pembatasan perjalanan. Hal ini mengakibatkan penurunan pendapatan pada sektor jasa travel dan transportasi.

PT Batemuri Tours merupakan perusahaan penyelenggara jasa pariwisata yang sudah berdiri sejak tahun 1971. Perusahaan ini berkantor di Menara Hijau Ground & 3rd Floor, JL MT Haryono, Kav 33, RT.3/RW.2, Cikokol, Pancoran, Jakarta Selatan. Perusahaan travel ini menyediakan jasa perjalanan wisata, perjalanan umrah dan haji, pengurusan dokumen perjalanan, sewa kendaraan, serta travel partner dalam penyelenggaraan *event*.

Perusahaan ini menjunjung pelayanan yang maksimal dalam merangkul klien baru dan mempertahankan klien tetap. Pelayanan maksimal sendiri merupakan aspek terpenting dalam industri pariwisata. Jika melihat kegiatan perusahaannya, PT Batemuri *Tour* melakukan pemasaran *Business-to-business*, *Business-to-government*, dan *Business-to-consumer*. Beberapa klien tetap dari perusahaan ini mulai dari Mahkamah Konstitusi, Kementerian Maritim, PASI, PDSRI, *FIT (Free Independent Traveler)* dan perusahaan *group holding*.

Keuntungan dari pemasaran tersebut adalah klien akan selalu melakukan pembelian berulang. Terdapat beberapa contoh produk yang ditawarkan oleh PT Batemuri Tours yakni paket perjalanan umrah, yang brosurnya dapat dilihat pada Gambar I.4. Pada paket perjalanan umroh ini terdapat 3 paket yang terpisah dengan harga yang berbeda yakni pertama Paket Umrah Silver, Paket Umrah Gold, dan Paket Umrah Platinum.

BATEMURI
HAJI & UMROH

Paket Umrah

(Izin Umroh PPIU No : 675 Th 2018, Izin Haji Khusus PIHK No: 447 Th. 2018)

Paket Silver
Madinah 3 malam - Hotel Concord Taiba 3*
Makkah 4 malam - Fajr Badea 1 3*
Rp. 23,5 Juta

Paket Gold
Madinah 3 malam - Hotel New Shourfah 3*
Makkah 4 malam - Hotel Aiyad Makarim 5*
Rp. 25,5 Juta

Paket Platinum
Madinah 3 malam - Hotel Nozzol Royal Inn 4*
Makkah 4 malam - Hotel Pullman Zamzam 5*
Rp. 28,5 Juta

Itinerary
Hari ke-1
Jakarta-Madinah
Hari ke-2
Madinah
(Ziarah Masjid Nabawi)
Hari ke-3
Madinah
(Ziarah Kota Madinah)
Hari ke-4
Madinah-Makkah
(Umrah)
Hari ke-5
Makkah
(Ziarah Masjidil Haram)
Hari ke-6
Makkah
(Ziarah Kota Makkah)
Hari ke-7
Makkah
(Ibadah Harian)
Hari ke-8
Makkah-Jakarta
Hari ke-9
Jakarta

* Harga belum termasuk paspor dan Vaksin Meningitis
* Harga untuk paket Triple biaya tambahan 1 Jt. Untuk paket Platinum tambahan 1,5 Jt
* Harga untuk paket Double biaya tambahan 2 Jt. Untuk paket Platinum tambahan 2,5 Jt.
* Harga Jadwal & Program sewaktu - waktu dapat berubah, tanpa mengurangi kekhusuan Ibadah

Menara Hijau Lt.10
JL. MT. Haryono Kav.33,
Jakarta 12770, Indonesia
Tel : +62 21 - 798 5920 (hunting)

Informasi lebih lanjut hubungi :
cs@batemuritour.com
www.batemuritour.com
Batemuritours

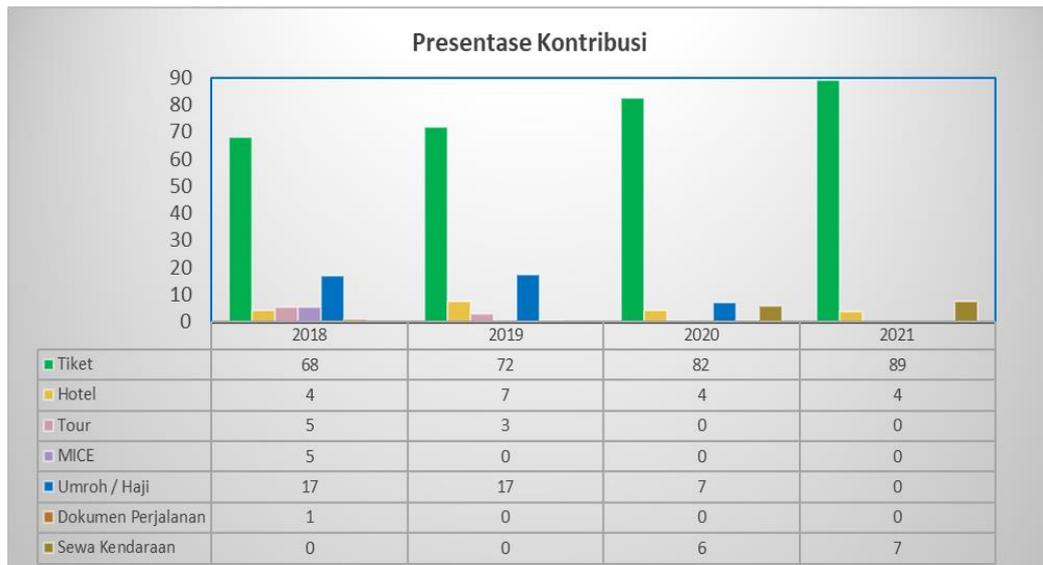
Gambar I. 4 Brosur paket perjalanan umrah PT Batemuri Tours

Selain itu, untuk produk PT Batemuri Tours bagian perjalanan tur terdapat paket perjalanan wisata domestik. Seperti umumnya perusahaan wisata lain, di era pandemi ini PT Batemuri Tours memiliki masalah penurunan penjualan. PT. Batemuri mengalami pertumbuhan pendapatan negatif sejak tahun 2019, yang dapat dilihat di Gambar I.5. Berdasarkan data tersebut, PT Batemuri Tours mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 55% pada tahun 2020 dikarenakan pandemi *Covid-19*.



Gambar I. 5 Grafik Pertumbuhan PT Batemuri Tours

Ada beberapa akar permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab pertumbuhan negatif tersebut. Yang pertama dari sisi proses. Jika melihat kegiatan operasionalnya, PT Batemuri Tours melakukan penjualan produk lebih ke arah manual di mana konsumen melakukan kontak dengan telepon atau langsung datang ke kantor untuk reservasi jasa. Perusahaan ini memiliki *website* tersendiri untuk kebutuhan komunikasi, promosi, dan jual beli namun saat ini *website* perusahaan terkendala IP sehingga belum dapat digunakan. Selanjutnya dalam memesan tiket secara manual konsumen akan menerima voucher atau tiket jasa pariwisata dalam bentuk fisik atau dikirimkan melalui *email* berupa *e-ticket*. Hal ini menjadi permasalahan pada faktor *process* di mana masalah ini menimbulkan kesulitan dalam pemesanan di PT Batemuri Tours dan menjadi pertimbangan *customer* dalam menggunakan PT Batemuri Tours untuk memenuhi kebutuhannya. Dampak pandemi yang terjadi juga mengakibatkan beberapa alur proses bisnis pada PT Batemuri Tours terhambat dikarenakan pemberlakuan kebijakan pemerintah berupa pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM). Pembatasan tersebut mengakibatkan pembatasan keberangkatan Haji dan Umrah yang merupakan salah satu sumber pendapatan penting perusahaan, dan perusahaan juga membatasi perjalanan tour sehingga sektor *tour* tidak dapat berjalan dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat pada Gambar I.6.

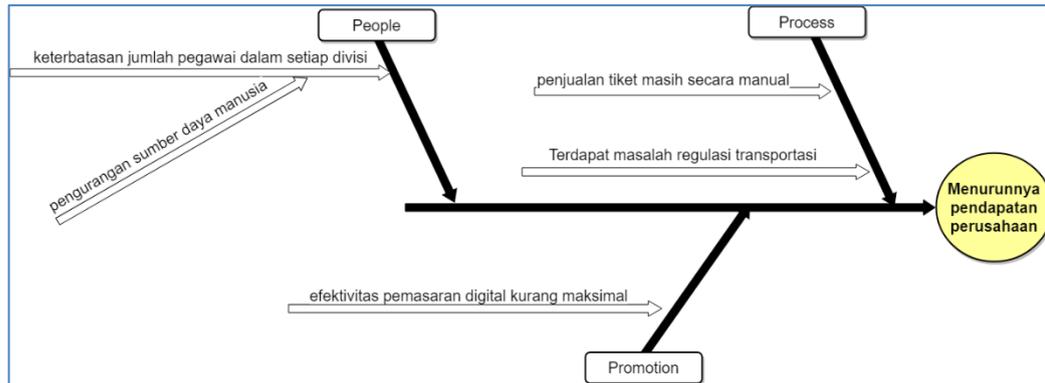


Gambar I. 6 Persentasi Kontribusi Aktifitas Pada PT Batemuri Tours

Akar masalah berikut adalah di sisi *People*. Akibat dari dampak pandemi *COVID-19*, PT Batemuri Tours melakukan pengurangan SDM pada perusahaan. Sebelum pandemi terdapat 30 SDM pada PT Batemuri Tours, dan setelah terjadi pandemi SDM yang terdapat di perusahaan terkena efisiensi sehingga menyisakan hanya 7 SDM pada perusahaan, yang mengakibatkan terbatasnya tenaga kerja pada setiap divisi yang terdapat pada perusahaan, sehingga tidak dapat menangani beban kerja yang ada dengan baik.

Faktor terakhir yakni pada bagian pada bagian *Promotion*. Karena PT Batemuri Tours lebih banyak melakukan pemasaran *Business-to-business* dan *Business-to-government* maka PT Batemuri Tours kurang maksimal dalam melakukan pemasaran digital. Perusahaan melakukan pemasaran digital hanya secara terbatas dengan efektivitas yang rendah, yang dapat dilihat dari jumlah views instagram dan youtube yang tidak banyak. Hal ini mengakibatkan minimnya informasi terkait produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang sampai kepada pihak di luar *customers* tetap.

Seluruh permasalahan pada PT Batemuri Tours yang sudah diuraikan di atas dapat digambarkan dengan menggunakan diagram *fishbone* seperti yang terlihat di Gambar I.7.



Gambar I. 7 Fishbone Diagram PT. Batemuri Tours

I.2 Alternatif Solusi

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, PT Batemuri Tours mulai menunjukkan perkembangan ke arah yang positif di saat kebijakan pemerintah sudah mulai melonggarkan pergerakan penduduk setelah era pandemi di Indonesia. PT Batemuri Tours dapat beradaptasi dengan kebijakan pemerintah yang ada dan menciptakan peluang untuk kembali meningkatkan pendapatan perusahaan.

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi di bagian latar belakang, dapat diidentifikasi alternatif solusi untuk setiap permasalahan baik yang mencakup aspek *People*, *Process*, dan *Promotion*. Terkait proses, permasalahan pertama meliputi penjualan produk jasa pada PT Batemuri Tours tidak maksimal disebabkan oleh *website* perusahaan yang terkendala sehingga pemesanan produk jasa masih secara manual yang menyulitkan pelanggan dalam membeli produk jasa perusahaan. Selain itu, pemasaran digital masih terbatas. Alternatif solusi yang dapat ditawarkan adalah perancangan strategi pemasaran digital untuk memperluas segmentasi pasar pada PT Batemuri Tours.

Permasalahan berikut adalah keterbatasan jumlah pegawai pada setiap divisi yang terdapat pada perusahaan dengan potensi solusi yakni perancangan *Job Enrichment* sebagai metode pilihan untuk pengembangan karyawan dalam hal ini karyawan akan ditargetkan untuk dapat mengembangkan kemampuan yang mereka punya dengan merangkap pekerjaan yang ada selama masih memungkinkan.

Selain itu, ada pembatasan perjalanan umroh oleh pemerintah yang

mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan tiket umroh. Pembatasan ini tentu saja berdampak penting terhadap keberlanjutan perusahaan. Perlu dilakukan inovasi untuk menciptakan value baru bagi konsumen dengan mengeksplorasi berbagai peluang, dan pada saat yang sama juga melakukan inovasi dalam mengurangi biaya agar perusahaan dapat terus berkelanjutan. Dan hal ini dapat dilakukan secara simultan dengan mengevaluasi dan merancang model bisnis yang baru.

Permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya dan alternatif solusinya dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel I. 1 Daftar alternatif solusi

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Keterbatasan jumlah pegawai pada setiap divisi yang terdapat pada perusahaan	Perancangan <i>Job Enrichment</i> sebagai metode pilihan untuk pengembangan karyawan
2	Efektivitas pemasaran digital masih rendah jika dilihat dari <i>views</i> Instagram dan youtube	Perancangan strategi pemasaran digital untuk memperluas segmentasi pasar pada PT Batemuri Tours
3	Penjualan produk jasa pada PT Batemuri Tours Tidak optimal yang disebabkan oleh <i>website</i> perusahaan yang terkendala	
4	Beberapa segmen produk jasa pada PT Batemuri Tours terhambat meliputi pembatasan perjalanan umroh dan haji serta perjalanan tour yang di akibatkan oleh regulasi pemerintah.	Perancangan perbaikan model bisnis dengan pendekatan <i>Business Model Canvas</i> di PT Batemuri Tours

Berdasarkan alternatif solusi yang berhasil di *generate*, dari keempat potensi solusi tersebut diputuskan untuk melakukan perancangan perbaikan model bisnis. Hal ini dilakukan dengan alasan saat ini perusahaan menghadapi permasalahan yang mendasar, yaitu pengurangan pendapatan secara signifikan akibat sesuatu yang berada di luar kontrol perusahaan: regulasi pemerintah yang berubah-ubah.

Dengan demikian perusahaan perlu melakukan upaya penyesuaian agar perusahaan tetap berjalan secara optimal serta meningkatkan daya saing perusahaan terhadap perusahaan *travel agent* lainnya. Upaya ini dapat dilakukan

dengan mengevaluasi model bisnis saat ini dan merancang model bisnis yang baru.

I.3 Rumusan Masalah

Banyaknya pesaing yang bergerak di bidang yang sama, membuat PT. Batemuri Tour memerlukan evaluasi dan perancangan model bisnis. Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi dan perancangan model bisnis dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Berdasarkan uraian di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model bisnis PT Batemuri Tours saat ini jika digambarkan dengan menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana hasil evaluasi model bisnis saat ini jika menggunakan analisa SWOT?
3. Bagaimana rancangan model bisnis yang baru untuk PT Batemuri Tours jika digambarkan dengan menggunakan *Business Model Canvas*?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah di atas, terdapat tujuan yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Melakukan pemetaan model bisnis PT. Batemuri Tour di keadaan saat ini dengan menggunakan *Business Model Canvas*.
2. Mengevaluasi model bisnis yang ada saat ini dengan menggunakan analisis SWOT dan merancang strategi berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut
3. Merancang model bisnis PT. Batemuri Tour yang baru dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi PT Batemuri Tours untuk melakukan evaluasi dan perancangan model bisnis ini agar dapat bersaing dengan perusahaan serupa dan menguasai pasar perusahaan jasa transportasi.
2. Mampu memberikan solusi demi meningkatkan pendapatan perusahaan PT Batemuri Tours.

I.6 Sistematika Penulisan

Berikut merupakan sistematika penulisan pada laporan tugas akhir ini:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian yang dilakukan dalam tugas akhir ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta batasan penelitian dan manfaat penelitian yang diharapkan dapat diperoleh melalui penelitian ini. Selain itu di bab ini juga dijelaskan mengenai struktur penulisan laporan

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan perihal literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan perihal langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menyusun solusi untuk memecahkan permasalahan yang diteliti.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini dijelaskan tentang perancangan sistem terintegrasi yang dilakukan untuk mengatasi masalah dalam penelitian, yang dimulai dari proses pengumpulan dan pengolahan data, evaluasi model bisnis dengan analisis SWOT dan perumusan strategi, serta perancangan *value proposition canvas* dan *business model canvas*

Bab V Validasi Dan Evaluasi Hasil Rancangan

Pada bab ini dijelaskan perihal proses verifikasi dan validasi yang dilakukan atas model bisnis yang dihasilkan. Selain itu juga dilakukan evaluasi atas model bisnis usulan

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dalam penelitian yang telah dilakukan.