

BAB I

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

1.1. Deskripsi Bisnis dan Perusahaan

Industri pariwisata merupakan deretan bisnis pariwisata yang saling terkait pada arangka membentuk barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan pada penyelenggaraan pariwisata (Undang-Undang RI No. 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan). Industri pariwisata bisa diartikan sebagai sehimpunan bidang bisnis yang membentuk berbagai macam jasa & barang yang diperlukan dari mereka yang melakukan atau berada pada perjalanan baik bisnis maupun liburan. Pada pelaksanaannya, tamu yang ingin berpergian membutuhkan barang dan jasa yang berasal dari berbagai bidang bisnis, bukan hanya satu atau dua, tetapi banyak; seperti jasa angkutan, jasa akomodasi, jasa makanan, belum lagi jasa-jasa lain yang erat hubungannya dengan objek wisata yang dikunjungi. Jika barang dan jasa tadi disatukan pada satu bentuk acara berpergian, dengan dibatasi oleh dimensi ruang yaitu jarak dan lokasi, ditambah lagi dengan adanya pembatasan waktu, maka akan tercipta suatu produk dari industri pariwisata.

Munculnya teknologi canggih di generasi sekarang ini membuat transaksi e-commerce B2C di Indonesia telah mengalami pertumbuhan positif selama bertahun-tahun, memicu sektor pariwisata *online* untuk mendapatkan manfaat utama menjadi salah satu penggerak utama *e-commerce* B2C di Indonesia. Dengan berkembangnya teknologi saat ini, persaingan antar produsen untuk memenangkan persaingan semakin ketat secara signifikan.

Saat ini berbelanja produk travel melalui *Online Travel Agent* (OTA) menjadi sangat populer, terutama di kalangan konsumen yang terbiasa melakukan pemesanan secara mendadak. Hal ini juga didukung dengan meningkatnya penggunaan *smartphone*. Konsumen saat ini mendapatkan keuntungan dari mesin pemesanan karena solusi reservasi yang disediakan oleh OTA menawarkan pembayaran instan dan konfirmasi pesanan. OTA adalah perusahaan *online* yang situs webnya memungkinkan konsumen memesan layanan terkait perjalanan secara langsung melalui internet. Mereka adalah agen pihak ketiga yang menjual kembali

produk perjalanan, hotel, mobil, penerbangan, paket liburan, dan lain sebagainya yang disediakan atau diselenggarakan oleh orang lain. Dalam praktiknya, OTA memiliki perjanjian dengan penyedia layanan untuk menjual kembali produk mereka, di mana OTA menerima pembayaran dari konsumen dan kemudian OTA membayar harga bersih kepada penyedia.

Dalam kasus agen yang menjual paket wisata, konsumen mengeluarkan *voucher* yang harus mereka berikan kepada penyedia tur untuk menebus layanan yang mereka beli. *Voucher* ini dapat berupa kertas atau elektronik dalam bentuk kode. Setelah ditebus, penyedia layanan membebankan biaya kepada agen dan menerima pembayaran untuk layanan yang diberikan. Dengan semakin berkembangnya industri pariwisata di Indonesia, jumlah OTA juga meningkat secara signifikan. Hal ini mungkin saja dapat terjadi karena dampak digitalisasi di negara ini dan kemudahan yang dirasakan konsumen untuk memesan hotel, penerbangan, transportasi dan lainnya. Menurut laporan Google dan Temasek, ekosistem OTA Indonesia telah tumbuh lebih dari 20% setiap tahunnya sejak tahun 2015. Saat ini, ada lebih dari 50 *start-up* OTA di Indonesia yang menawarkan layanan perjalanan online untuk wisatawan domestik dan internasional. Survei yang dilakukan oleh DailySocial dan JakPat mengungkapkan bahwa lebih dari 71,4% masyarakat Indonesia menggunakan OTA untuk merencanakan perjalanan mereka. Sektor ini menyumbang lebih dari 38% dari perkiraan pertumbuhan ekonomi internet di Asia Tenggara tahun lalu, yang mencapai US\$ 78 miliar atau setara dengan Rp 1,11 triliun. Google dan Temasek juga memprediksi bahwa sektor online travel tumbuh sebesar 15% Y-o-Y hingga tahun 2025. Hal ini juga diperkirakan akan semakin berkembang seiring dengan rencana Presiden Joko Widodo untuk menjadikan pariwisata sebagai sumber devisa utama.

Hal di ataslah yang membangun rasa bahwa dalam masalah ini terdapat peluang yang dapat dibangun untuk memecahkan masalah tersebut. Munculnya OTA yang terdapat di Indonesia membuat para *travel agent* konvensional atau travel kecil lainnya lebih sulit dalam bersaing untuk memasarkan produk yang mereka miliki, baik domestik maupun internasional. Hal inilah yang memicu

timbulnya solusi yang menciptakan produk untuk masalah ini, di mana solusi tersebut kami bangun dengan membuat sebuah wadah untuk para *travel agent* konvensional atau yang belum berbasis *online*, sehingga para travel konvensional tersebut pun dapat memiliki kesempatan yang sama seperti pemain OTA dalam bersaing.

Fajar Buana Tour merupakan perusahaan travel konvensional seperti pada umumnya. Yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan travel lainnya adalah dari visinya, yaitu “*We bring the world to you*”, yang memiliki arti “Kami membawakan dunia kepada Anda”. Dalam perjalanan visi tersebut, Fajar Buana Tour memiliki beberapa misi yang dijalankan selama ini, di antaranya memberikan harga tur terjangkau untuk para konsumen ke berbagai kota dan negara, memberikan pelayanan terbaik, menjaga relasi baik kepada dua belah pihak yaitu agen lokal dan konsumen, dan terus melakukan inovasi dalam membangun dan mengembangkan produk. Dalam menjalankan misi ini, poin terjangkaunya harga merupakan kunci utama untuk menjalankan visi, agar berbagai segmen masyarakat dapat menikmati berwisata dengan santai kapanpun dan di manapun.

<p>Key Partners</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokal Agent 2. Tempat wisata 3. Pusat oleh-oleh 4. Rumah makan 5. Asuransi 6. PenyediaTrasportasi 7. Hotel 8. Komunitas Pariwisata 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat paket wisata harga terjangkau 2. Membuat paket wisata destinasi baru 3. Mengawasi Lokal Agent dalam memerikan pelayanan terbaik 4. Membuka kantor 5. Melakukan pemasaran <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan Lokal Guide yang berpengalaman 2. Karyawan 3. Merek 	<p>Value Propositions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga terjangkau 2. Pilihan paket bervariasi 3. Pelayanan berkualitas 4. Terpercaya 	<p>Customer Relationships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asuransi perjalanan 2. Memberikan pelayanan terbaik selama perjalanan 3. Menanggapi kritik dengan profesional 4. Memberikan customer service yang siap melayani <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Word of Mouth 2. Media social (IG) 3. Media massa (koran) 	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan atau korporat 2. Turis dalam maupun luar negri 3. Segala kalangan dan gender 4. Para milenial
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji karyawan 2. Biaya operasional kantor 3. Biaya promosi 4. Biaya operasional perjalanan 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan paket tour 2. Komisi dari Lokal Agent 		

Gambar 1.1
Business Model Canvas

Gambar 1.1 di atas merupakan gambaran bagaimana model bisnis Fajar Buana Tour, yang selama ini berjalan secara konvensional. *Customer Segments* merupakan kelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Dalam bisnis model lama ini Fajar Buana Tour memiliki *customer segments* yang terbagi dalam dua katagori yaitu perusahaan dan individual, di mana konsumen individual ini merupakan orang-orang dari berbagai kalangan baik dari dalam maupun luar negeri. Para konsumen ini memiliki keinginan yang tinggi untuk melakukan wisata dan berlibur.

Value Proposition merupakan penjelasan mengenai produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu. *Value proposition* dapat mencakup karakteristik seperti kebaruan, kinerja, penyesuaian, "menyelesaikan pekerjaan", desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, aksesibilitas, dan kegunaan (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Keunikan utama yang dapat diberikan dari Fajar Buana Tour kepada konsumen adalah dari segi jasa dan harga. Pada variabel ini, selain memberikan paket-paket tur yang bervariasi, Fajar Buana Tour juga memberikan paket tur dengan harga yang terjangkau dan pelayanan yang terbaik. Keunggulan pada harga yang diberikan dan pelayanan di lapangan membuat tingkat loyalitas konsumen terhadap perusahaan ini sangat melekat, sehingga hal inilah yang selalu menjadi poin utama Fajar Buana Tour selama ini.

Channels merupakan sebuah cara bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan dan menjangkau segmen pelanggannya (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Dalam melakukan pemasarannya Fajar Buana Tour menggunakan beberapa cara, di antaranya adalah *Word of Mouth* (WOM), media sosial dan media massa berupa koran. Dari ketiga saluran yang digunakan dalam melakukan pemasaran, yang paling efektif hingga saat ini adalah *Word of Mouth* (WOM). *Word of Mouth* (WOM) adalah kegiatan pemasaran melalui perantara orang ke orang baik secara lisan, tulisan, maupun lewat alat komunikasi elektronik yang terhubung internet, yang didasari oleh pengalaman atas produk atau jasa. Hal inilah yang membuat perusahaan ini terus memberikan pelayanan terbaik dalam pekerjaan, karena jika

WOM yang diberikan buruk, maka kemungkinan perusahaan mengalami penurunan besar (Kotler & Keller, 2009).

Customer Relationship merupakan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan yang ditargetkan (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Dalam poin *customer relationship* ini, Fajar Buana Tour menggunakan berbagai cara, mulai dari memberikan asuransi perjalanan, menanggapi komplain secara profesional, serta memberikan solusi dan penanganan yang cepat dalam menghadapi suatu masalah.

Revenue Stream merupakan aliran pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Pada poin *revenue stream*, Fajar Buana Tour memiliki dua jalur utama. Pertama, Fajar Buana Tour mendapat keruntungan dari penjualan paket tur, di mana perhitungan ini berupa penjualan dikurangi dengan harga modal yang ada. Kedua, Fajar Buana Tour mendapatkan keuntungan dari komisi yang didapat dari agen lokal perjalanan, di mana besaran komisi telah ditentukan pada perjanjian sesuai dengan kesepakatan bersama. Komisi dari agen lokal ini didapat ketika Fajar Buana Tour melakukan kerjasama dengan sebuah agen lokal di suatu negara ataupun daerah yang menjadi *supplier*, sehingga disaat Fajar Buana Tour menjual suatu paket ke suatu destinasi maka Fajar Buana Tour akan membayar agen lokal tersebut untuk memberikan pelayanan kepada para tamu, dan agen lokal tersebut juga akan memberi komisi dengan besaran persentase yang sudah ditentukan pada perjanjian yang sudah disepakati bersama.

Key Activities menjelaskan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnis berfungsi, seperti aktivitas produksi, pemecahan masalah, *platform*, dan jaringan (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Aktivitas kunci yang dilakukan Fajar Buana Tour yang mendukung bergeraknya perusahaan ini adalah dengan membuat paket wisata dengan harga terjangkau, memperbanyak varian produk baik dari segi lokasi dan harga, memantau kinerja karyawan dan agen lokal, serta mengembangkan inovasi secara terus-menerus.

Key Resources adalah aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Dalam perjalanannya,

Fajar Buana Tour memiliki tiga sumber kunci utama, yaitu menyediakan *local guide* yang berpengalaman dan profesional, memiliki karyawan dengan sikap sopan yang tinggi, dan menjaga citra merek perusahaan agar tetap dikenal baik oleh masyarakat luas.

Key Partnership merupakan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berfungsi. Kemitraan mungkin aliansi strategis antaraanonkompetitor serta pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru atau hubungan pembeli-pemasok (Osterwalder and Pigneur's, 2010). Dalam hal ini, perusahaan memiliki *partner* kemitraan yang banyak dan besar mulai dari agen lokal, destinasi wisata, tempat perbelanjaan oleh-oleh, perusahaan asuransi, penyedia transportasi, hotel, perusahaan pesawat dan masih banyak lagi.

Cost Structure merupakan penggambaran dari semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Pada perusahaan Fajar Buana Tour, *cost structure* yang dimiliki adalah berupa gaji karyawan, biaya operasional kantor, biaya promosi atau iklan dan biaya operasional perjalanan.

Jika dilihat dari penjelasan di atas, Fajar Buana Tour memiliki keunikan dalam memberikan jasa terbaik dengan harga terjangkau. Dalam pemberian jasa ini bisa diartikan dengan memberikan sesuatu yang lebih kepada para konsumen walau mereka tidak memintanya. Hal ini dapat dicontohkan seperti memberikan bingkisan yang berisikan perlengkapan tur untuk perjalanan, mengingat dan merayakan ulang tahun tamu pada perjalanan dan lainnya. Karena pelayanan yang baik itulah membuat strategi *Word of Mouth* (WOM) menjadi sangat tinggi dan efektif di pasaran. Adapun area pasar yang dimiliki oleh Fajar Buana Tour sendiri masih terbilang cukup kecil, yaitu Jakarta, Bogor, Tangerang, dan beberapa daerah di luar Jawa, sehingga peluang untuk melakukan ekspansi masih sangat besar.

Dalam pembangunan produk agar dapat menjual dengan harga terjangkau, Fajar Buana Tour diharuskan untuk memiliki banyak mitra kerja sama. Mitra-mitra kerja sama ini memiliki peranan penting masing-masing yang membantu di dalam penyusunan suatu acara tur. Mitra kerja sama yang dimiliki saat ini ada lebih dari 60 agen lokal di berbagai kota di Indonesia dan juga negara, lebih dari 10 maskapai penerbangan dunia, dan ada lebih dari 100 perusahaan pendukung pariwisata

lainnya seperti hotel, perusahaan transportasi, dan lain sebagainya. Banyaknya kemitraan yang dijalin ini membuat Fajar Buana Tour mudah dalam mendapatkan harga terjangkau, sehingga proses yang dilakukan dalam pembuatan suatu produk pun menjadi lebih mudah.

Kemudahan membuat produk ini dilakukan dengan beberapa langkah saja; yang pertama, mengirim permintaan harga kepada mitra kerja sama yang ingin kita tuju. Yang kedua, mengolah permintaan tersebut ke dalam perhitungan tur. Dan yang terakhir, membuat brosur iklan tur dan memasarkannya. Proses pembuatan paket tur dapat dilakukan dengan mudah karena perusahaan memiliki banyak koneksi kerja sama.

1.2. Sejarah Perusahaan

Pada awalnya, perusahaan ini dimulai dari penyediaan jasa *airport handling*, di mana yang bekerja hanyalah beberapa orang saja yang mengurus di lapangan secara langsung dan belum menyediakan tur. Kemudian pada tahun 2001, muncullah ide untuk memperluas jenis produk yang juga lebih melegalkan secara peraturan dalam penjualan dan transaksi, dengan menciptakan perusahaan yang bernama Fajar Buana Tour. Nama Fajar Buana Tour sendiri memiliki arti yang mengandung harapan di dalamnya. Kata pertama “Fajar” memiliki arti cahaya terang yang pertama kali menerangi bumi; kata kedua “Buana” adalah bumi, yang jika kedua kata tersebut digabungkan memiliki arti “sinar cahaya yang menerangi bumi”. Kata Tour sendiri diambil dari bidang yang menjadi *core business* perusahaan tersebut.

Pembangunan awal perusahaan Fajar Buana Tour tetap berfokus fokus pada penjualan jasa yang berupa *airport handling*, di mana *airport handling* pada saat itu merupakan sumber pemasukan utama untuk perusahaan. Seiring berjalannya waktu, Fajar Buana Tour mulai menciptakan produk-produk yang ditawarkan kepada konsumen *airport handling*, di mana produk yang ditawarkan tersebut berupa tiket pesawat dan paket tour. Sampai dengan saat ini, Fajar Buana Tour menjadi salah satu perusahaan travel besar yang terdapat di Jakarta yang menyediakan jasa travel, baik travel domestik maupun internasional, di mana

terdapat berbagai produk yang ditawarkan seperti tiket pesawat, hotel, paket tur, dan lain sebagainya. Fajar Buana Tour tetap terus bertumbuh dan menggapai pasar-pasar *corporate* atau perusahaan, sehingga Fajar Buana Tour tidak hanya melayani tur yang berbentuk *series* atau perorangan, tetapi juga melayani tur yang didapat dari perusahaan-perusahaan seperti properti, universitas, dan lain sebagainya.

1.3. Posisi Bisnis Saat Ini dan Sasaran Bisnis

Saat ini, industri *tour and travel* memiliki daya tarik yang tinggi bagi masyarakat dalam hal berwisata. Tingginya daya tarik tersebut artinya juga menimbulkan tingkat kompetisi yang tinggi. Walaupun demikian, seperti yang ditulis oleh Kemenparekraf (kemenparekraf.go.id), bahwa pandemi COVID-19 telah menghantam industri pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Terdapat penurunan yang besar pada industri *tour and travel*. Sepanjang tahun 2020, jumlah wisatawan mancanegara yang masuk ke Indonesia hanya sekitar 4,052 juta orang. Hal ini dapat dibilang sangat memprihatinkan, karena dari total tersebut jika dibandingkan, hanya sekitar 25% dari jumlah wisatawan yang masuk ke Indonesia pada tahun 2019 (Kemenparekraf). Dampak pandemi COVID-19 pada sektor pariwisata Indonesia juga terlihat dari pengurangan jam kerja. Sekitar 12,91 juta orang di sektor pariwisata mengalami pengurangan jam kerja, dan 939 ribu orang di sektor pariwisata sementara tidak bekerja. Penurunan wisatawan mancanegara berdampak langsung pada bisnis hotel dan travel di Indonesia. Dalam data yang didapat bahwa tingkat okupansi hotel pada Januari 2020 sampai Februari 2020, masih terisi di angka 49,17% dan 49,22%. Namun memasuki bulan Maret 2020, terjadi penurunan yang cukup signifikan, yaitu menjadi 32,24%, dan memburuk saat memasuki bulan April 2020, yaitu sebesar 12,67% (Kemenparekraf). Di sisi lain, pandemi COVID-19 juga berdampak langsung pada berbagai lapangan pekerjaan di sektor pariwisata. Menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2020, ada 409 ribu tenaga kerja di sektor pariwisata kehilangan pekerjaan akibat pandemi COVID-19.

Hal ini membuat para travel besar menjadi tidak bisa berkembang dan terpaksa harus menunda seluruh perjalanan yang ada. Kerugian tidak saja hanya

dirasakan oleh travel besar seperti Golden Rama, Panorama, Dwidaya, Antavaya dan lainnya, tetapi juga dirasakan oleh travel menengah dan kecil. Kerugian ini juga dirasakan pada *Online Travel Agent* (OTA) seperti Traveloka dan Tiket.com; hanya saja kerugian yang terjadi tidak sebesar apa yang dirasakan travel konvensional yang memiliki cabang di berbagai tempat dan memiliki beban biaya yang cukup besar.

Produk industri pariwisata tidak banyak berbeda dengan produk-produk lainnya yang banyak diperdagangkan seperti yang kita ketahui. Dalam perdagangan produk industri pariwisata juga berlaku hukum permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Produk pariwisata (*tourism product*) merupakan suatu bentuk yang nyata (*tangible product*) dan tidak nyata (*intangible product*), dikemas dalam suatu kesatuan rangkaian perjalanan yang hanya dapat dinikmati apabila seluruh rangkaian perjalanan tersebut dapat memberikan pengalaman yang baik bagi orang yang melakukan perjalanan atau yang menggunakan produk tersebut. Sehingga bentuk dari produk pariwisata itu pada hakikatnya adalah tidak nyata, karena dalam suatu rangkaian perjalanan terdapat berbagai macam unsur yang saling melengkapi, tergantung pada jenis perjalanan yang dilakukan oleh wisatawan (Suwena & Widyatmaja, 2017)

Dapat dikatakan bahwa produk pariwisata memiliki beberapa karakteristik, yaitu *Intangibility*, *Perishability*, *Inseparability*, *Complementarity of Tourist Service*, Pemasaran memerlukan dukungan organisasi resmi, Memerlukan *after sales service*. Pada buku yang ditulis oleh Suwena & Widyatmaja telah menjelaskan pengertian dari beberapa karakteristik ini:

a. *Intangibility*

Sebuah produk jasa yang bersifat *intangible* artinya produk tersebut tidak dapat dicoba sebelum dibeli atau digunakan. Produk pariwisata hanya dapat sebatas menawarkan janji atau garansi serta ketepatan waktu penyediaan jasa kepada wisatawan yang akan melakukan perjalanan wisata. Penyediaan brosur, video, dan media lainnya kurang lebih dapat menutupi permasalahan yang timbul sebagai akibat dari

tidak memungkinkannya seorang calon wisatawan bisa mencoba suatu produk pariwisata.

b. *Perishability*

Perishability dapat diartikan sebagai sebuah produk yang tidak dapat disimpan lama, dan kemudian untuk dijual saat harga tinggi. Produk pariwisata yang tidak dapat terjual pada saat itu, artinya tidak dapat dijual selama-lamanya. Hal ini dikarenakan produk yang diciptakan itu memiliki kurun waktu yang telah ditentukan, sehingga jika terlewat momentum tersebut tidak akan bisa terulang.

c. *Inseparability*

Produk jasa diproduksi dan dikonsumsi pada tempat yang sama dan bersamaan. Tidak sama seperti barang, suatu produk pariwisata harus dikonsumsi pada tempat di mana produk itu dihasilkan. Sebagai contoh, jika seorang wisatawan ingin berlibur dan menikmati keindahan suasana pantai Kuta, gemerlapnya suasana Kuta-Bali di malam hari, maka seorang wisatawan harus datang ke Bali. Artinya, tidak mungkin pantai Kuta yang indah itu dibawa ke daerah asal wisatawan tersebut.

d. *Complementarity of Tourist Service*

Produk masing-masing perusahaan pariwisata itu baru akan tinggi nilainya bila produk yang satu dikombinasikan dengan produk yang lain hingga memiliki nilai yang lebih tinggi (*value added*) bagi konsumen pemakainya seperti wisatawan.

e. Pemasaran memerlukan dukungan organisasi resmi

Hal ini disebabkan karena sifat dan karakter produk industri pariwisata jauh berbeda jika dibandingkan dengan produk manufaktur, apalagi dengan karakter *supply* yang terpisah-pisah dan terdiri dari perusahaan kecil-menengah, sedangkan permintaan biasanya muncul dalam bentuk sebuah paket wisata yang utuh. Oleh karena itu, suatu hal yang wajar jika pemerintah ikut membantu suksesnya pemasaran dalam kepariwisataan.

f. Memerlukan *after sales service*

Salah satu faktor yang paling penting dan menentukan adalah pelayanan purna jual (*after sales service*). Umumnya orang tidak mau membeli barang berharga yang tidak disertai pelayanan purna jual. Dengan mengetahui karakteristik suatu produk pariwisata, dapat diketahui juga seberapa sensitif dan penuh resiko yang tinggi. Suatu produk pariwisata akan dipengaruhi oleh hal-hal seperti terorisme, wabah penyakit, keamanan politik suatu negara, dan isu-isu lainnya.

Bisnis travel agent di Indonesia, termasuk Fajar Buana Tour mengalami kerugian yang cukup besar akibat terjadinya pandemi COVID-19, walaupun kerugian yang dialami tidak sebesar para kompetitornya seperti Golden Rama, Panorama, Dwidaya, Antavaya dan lain sebagainya. Tingginya tingkat penyebaran COVID-19 pada saat itu membuat para konsumen takut untuk berwisata, baik wisata domestik maupun internasional. Dalam hal ini, Fajar Buana Tour dapat dikategorikan sebagai perusahaan kelas menengah. Hal ini dilihat dari banyaknya varian paket, jumlah pembeli, dan cabang yang dimiliki. Saat terjadinya pandemi COVID-19, perusahaan mencoba untuk memfokuskan diri dalam mengambil pasar, yaitu berfokus pada pasar perusahaan atau *corporate*. Strategi yang diambil adalah Fajar Buana Tour hanya menerima tamu yang berbentuk *corporate*, karena tidak membutuhkan karyawan yang banyak untuk memberinya, tetapi dapat mengambil pasar yang besar. Dalam melakukan pendekatan pasar *corporate*, Fajar Buana Tour tidak luput dari pesaing-pesaing yang juga kuat, baik dari segi harga maupun segi pelayanan, seperti TX Travel, Fun Holidays Tour, dan lain sebagainya. Hal ini membuat persaingan semakin ketat dan susah, tetapi dengan keuntungan sumber daya yang dimiliki oleh Fajar Buana Tour, hampir seluruh *tender* yang dilakukan dapat dimenangkan.

Keuntungan sumber daya yang dimiliki dari perusahaan Fajar Buana Tour antara lain: memiliki sumber daya manusia profesional dan solid, memiliki jaringan yang luas dari seluruh bidang, memiliki kerja sama yang baik dengan berbagai pihak, serta merek perusahaan yang sudah dikenal bagus. Sumber daya itulah yang membangun citra perusahaan sehingga menjadi dipercaya oleh para konsumennya.

Dalam segi kapabilitas, yang berarti juga sama dengan kompetensi, yaitu kemampuan untuk lebih memahami secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya (KBBI), Fajar Buana Tour memiliki kapabilitas dalam mengoordinasikan sumber daya perusahaan yang ada dalam aturan, serta membuat prosedur organisasi yang jelas dan efisien. Hal ini membuat Fajar Buana Tour dapat terus bangkit dan melakukan pengembangan lebih lanjut ke arah yang lebih baik. Dengan pembangunan prosedur perusahaan secara efektif dan efisien membuat Fajar Buana Tour dapat menciptakan suatu produk dengan sumber daya manusia yang sedikit, sehingga dapat memberikan harga yang lebih terjangkau lagi.

Loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, toko, atau pemasok, berdasarkan sikap yang positif dan tercermin dalam pembelian ulang yang konsisten (Tjiptono, 2012). Perusahaan Fajar Buana Tour memiliki lebih dari 1000 data konsumen loyal aktif yang setiap tahunnya berlibur menggunakan Fajar Buana Tour. Dari segi perusahaan, Fajar Buana Tour juga memiliki beberapa *corporate* langganan yang sudah menjadi loyal terhadap perusahaan ini. Terdapat beberapa perusahaan besar yang sudah memakai Fajar Buana Tour, di mana konsumen perusahaan tidak tertutup dengan satu bidang saja, bisa seperti perusahaan properti, pendidikan, asuransi, dan lain sebagainya. Beberapa contoh riil dari perusahaan yang sering menggunakan jasa Fajar Buana Tour di antaranya adalah Ciputra Group, Universitas Trisakti, dan Sekolah Penabur.

Fajar Buana Tour memiliki rekanan di berbagai lokasi, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Rekanan kerja sama yang dimiliki saat ini ada lebih dari 60 agen lokal di berbagai kota di Indonesia dan juga berbagai negara, lebih dari 10 maskapai penerbangan dunia, dan ada lebih dari 100 perusahaan pendukung pariwisata lainnya seperti hotel, perusahaan transportasi dan lainnya. Banyaknya kemitraan kerjasama yang dijalin ini membuat Fajar Buana Tour mendapatkan kemudahan untuk mendapatkan harga yang terjangkau, sehingga proses yang dilakukan dalam pembuatan suatu produk menjadi lebih mudah. Rekanan-rekanan yang sudah dijaga hingga sekarang ini tersebar di berbagai negara seperti Thailand, Singapore, Paris, Amerika dan lain sebagainya. Ada juga rekanan-rekanan yang

tersebar di beberapa kota di Indonesia seperti di Padang, Bali, Raja Ampat dan sebagainya. Semakin banyak rekanan yang dimiliki, semakin tinggi juga kesempatan untuk mendapatkan harga yang murah.

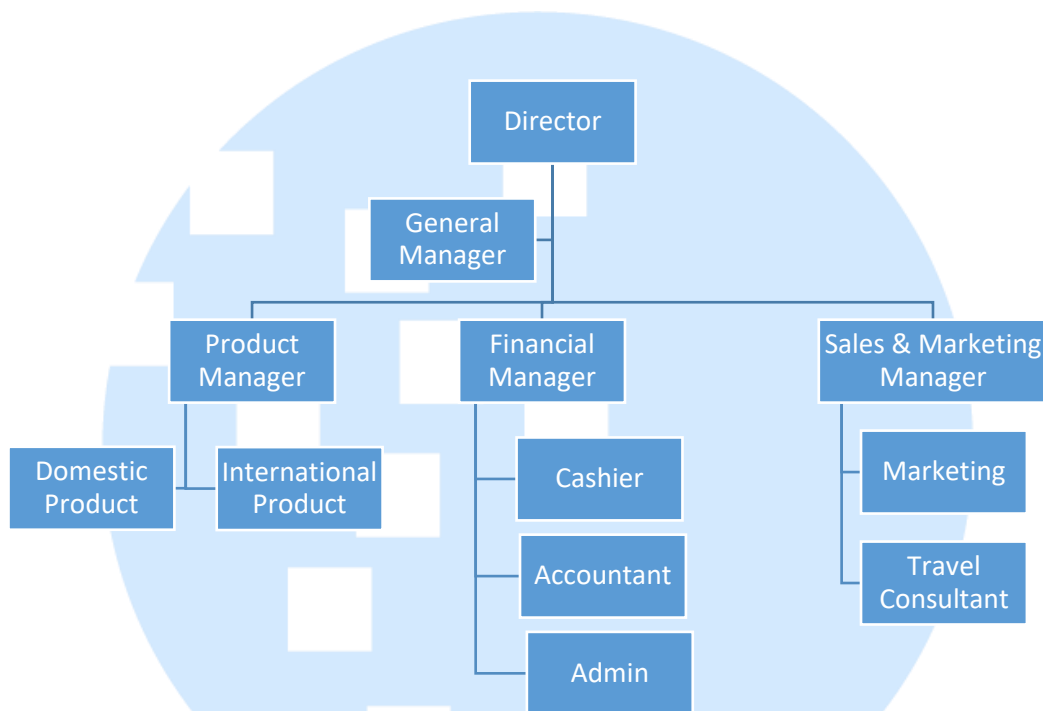
1.4. Struktur Organisasi dan Kepemilikan

Struktur organisasi dari PT Fajar Buana Tour terbilang masih sederhana dan memakai bentuk struktur fungsional, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.2. Beberapa posisi utama di PT Fajar Buana Tour antara lain:

- **Director**, merupakan pemegang saham yang paling tinggi dalam keputusan strategis, dengan kepemilikan 99% saham. Tugas utamanya adalah melakukan pengambilan keputusan di dalam pengelolaan operasional dan pengembangan perusahaan. Selain itu Director juga bertugas untuk menjalin kerja sama ke berbagai pihak, seperti rekan agen lokal baik dalam maupun luar negeri, dan para eksekutif maskapai penerbangan. Director juga harus memberikan arahan terhadap produk yang ingin dijual, sehingga perusahaan mengetahui ke mana arah Bergeraknya.
- **General Manager**, merupakan pengawas yang ditempatkan untuk mengontrol bagian keuangan perusahaan secara umum dengan mendapat komposisi saham sebesar 1%. General Manager bertugas untuk menyampaikan seluruh pengarahan yang diberikan oleh Director kepada seluruh Manager dengan masing-masing tugasnya. General Manager juga berkontribusi di dalam melakukan pengawasan keuangan secara mendetail dan memberikan laporan secara lengkap kepada Director.
- **Product Manager**, membawahi divisi yang dibentuk untuk mengelola pengembangan perusahaan dalam membuat produk baru untuk pembentukan paket tour. Product Manager memiliki kewajiban untuk selalu berinovasi dalam pengembangan bisnis. Hal ini dapat dilihat dengan penciptaan produk tur yang unik, contohnya seperti tur *off-road* di Malang, di mana para tamu akan diajak menyusuri hutan menggunakan mobil Jeep melewati berbagai rintangan hutan alami selama satu hari penuh. Contoh lainnya adalah pembuatan paket super premium, di mana tamu yang ingin

pergi ke Bali dikenakan biaya dengan harga lebih dari 25 juta rupiah untuk lima hari perjalanan karena paket tur ini menawarkan *luxury experience* yang tidak tertandingi mulai dari hotel, restoran, transportasi dan sebagainya. Product Manager memegang peranan penting dalam berinovasi agar tidak tertinggal oleh pasar dan harus dilaporkan pada General Manager untuk mendapat persetujuan.

- **Financial Manager**, membawahi divisi yang mengatur *cash flow* transaksi serta pencatatan informasi yang didapat dari luar perusahaan, tata letak dokumen, *customer service*, dan perpajakan. Pada pelaksanaannya, Financial Manager mengontrol perencanaan, pelaporan, serta pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar lebih efisien. Financial Manager juga bertugas untuk mengontrol arus kas perusahaan (*cash flow*), terutama pengelolaan piutang perusahaan. Financial Manager juga dipercaya untuk memberikan saran kepada General Manager dalam melakukan ekspansi usaha.
- **Sales & Marketing Manager**, membawahi divisi yang mengelola penjualan produk tur baik secara *direct sales* maupun secara *digital (online)*, serta memikirkan *campaign* atau acara apa yang harus diikuti selanjutnya. Selain itu Sales & Marketing Manager juga bertugas untuk mengidentifikasi pasar, kemudian memberi laporan kepada General Manager jika produk yang dimiliki perusahaan memiliki harga yang terlalu tinggi atau sudah tidak diminati lagi. Sales & Marketing Manager ini juga berperan penting didalam menaikkan penjualan dan memberikan laporan dalam kurun waktu tertentu apakah penjualan naik atau turun, dan apa solusinya. Sales & Marketing Manager juga memiliki pengaruh besar dalam memberikan solusi dalam segi penjualan dan pemasaran, seperti mengikuti *event* guna meningkatkan *awareness* terhadap produk maupun perusahaan, dan meningkatkan penjualan dengan memberikan ide produk yang trend dengan harga di bawah pasaran.



Gambar 1.2

Struktur Jabatan Fajar Buana Tour

1.5. Tantangan Bisnis Saat Ini

Laju pertumbuhan teknologi beberapa tahun belakangan ini memberikan dampak yang besar bagi kehidupan, tidak terkecuali dunia usaha *travel agent* baik dalam skala kecil, menengah, maupun besar. Hal ini juga dikuatkan dari pernyataan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang mengatakan bahwa era *digital* menjadi tantangan yang berat bagi *travel agent* secara umum. Oleh sebab itu, hal inilah yang menjadi alasan Kemenparekraf untuk mendorong para pelaku industri pariwisata untuk memiliki *digital platform*. Terlebih lagi, saat ini teknologi sudah menjadi gaya hidup untuk mencari informasi, membandingkan satu produk dengan produk lainnya, memesan paket wisata, dan berbagi informasi (Kemenparekraf). Pandemi COVID-19 yang terjadi ini membawa masyarakat pada kondisi "*New Normal*", di mana teknologi dan media *digital* membawa pengaruh besar pada rutinitas dan cara hidup yang baru (*Association of the Indonesia Tours and Travel Agencies*).

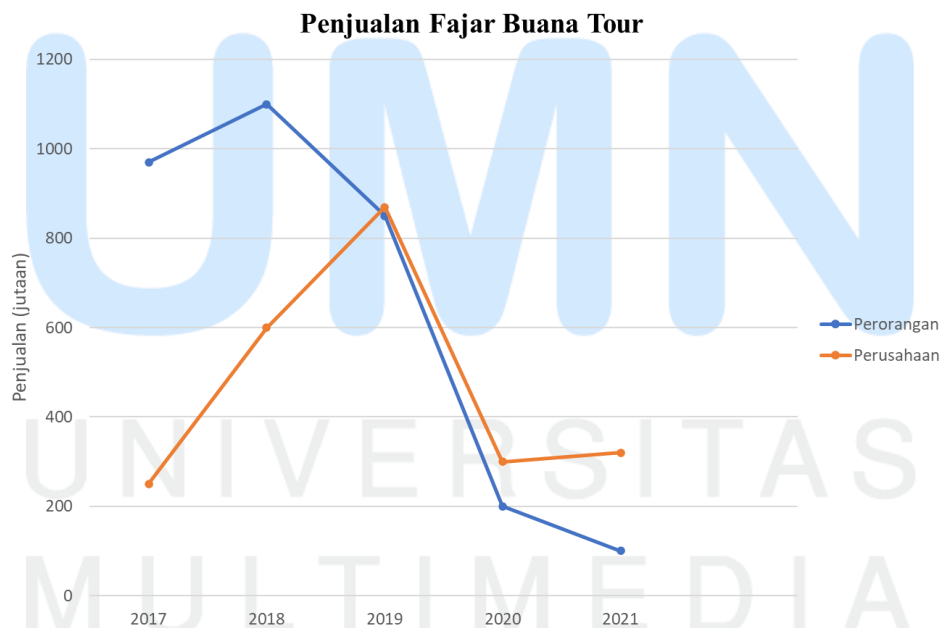
Digital Platform diyakini sangat dibutuhkan dalam ekosistem pariwisata yang mempertemukan *buyer* dan *seller*, di mana semua *travel agent*, akomodasi, atraksi dikumpulkan untuk bertransaksi, terlebih dalam mempersiapkan lonjakan wisatawan pasca pandemi COVID-19 (Kemenparekraf). *Platform e-commerce* menjadi tren yang sedang berkembang dengan menciptakan peluang baru bagi perusahaan dan konsumen dengan jumlah pendapatannya yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Biro-biro perjalanan yang dulu menggunakan jasa konvensional kini secara perlahan mulai menghilang. Kini masyarakat sudah jarang membeli tiket pesawat maupun kereta di gerai-gerai pembelian tiket, dan masyarakat mulai beralih untuk menggunakan *smartphone* mereka untuk memesannya melalui fitur-fitur yang telah disediakan oleh perusahaan jasa penjualan tiket online. Dampak terbesarnya adalah banyaknya perusahaan bisnis travel konvensional yang tutup karena kalah bersaing dengan bisnis travel *online*. Dalam lingkungan yang saling bersaing, perusahaan semakin sulit untuk bisa membangun kesetiaan konsumen, karena tuntutan konsumen semakin tinggi seiring dengan kemudahan konsumen mendapatkan layanan yang sama dari perusahaan lainnya (Setiaboedi, 2017).

Pada tahun 2020 terdapat setidaknya 7.000 pelaku usaha *travel agent* di Indonesia yang bergabung pada kelompok ASITA (*Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies*). Informasi yang didapat dari Ketua ASITA Rusmiati bahwa setidaknya ada 20% *travel agent* yang tutup pada tahun 2020. Tutup di sini berarti para *travel agent* ini tetap ada, namun tidak memiliki aktivitas sama sekali (Bisnis.com). Sebagian besarnya dikarenakan hadirnya *Online Travel Agent* (OTA) yang membuat travel konvensional tidak dapat bersaing.

Ketua ASITA juga menilai sikap pilih kasih pemerintah terhadap OTA menjadi pemicu gugurnya *travel agent* khususnya *travel agent* skala kecil. OTA ini dianggap telah mematikan banyak *travel agent* konvensional, ditambah lagi dengan dapatnyaanggung langsung dari pemerintah. “Pilih kasih” yang dilakukan pemerintah ini adalah berupa stimulus yang diberikan pemerintah kepada para OTA sebesar 1 triliun rupiah pada akhir tahun 2020, yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan para pelaku pariwisata seperti hotel dan restoran (katada.co.id). Para

anggota ASITA berharap pemerintah juga turut memberikan perhatian terhadap industri jasa perjalanan pariwisata yang sudah ada sebelum masuknya OTA di Indonesia (Bisnis.com, 2020).

Hal ini membuat para pengusaha dan pelaku travel yang berjalan secara konvensional mulai gugur karena tidak dapat memiliki atau membuat *platform* sendiri. Sementara pada tahun 2018, Anggota ASITA tidak lagi menjual tiket pesawat. Mereka hanya fokus pada *inbound* atau travel domestik. Pada Airline Ticket Survey 2018 berjudul “*Direct Booking vs OTA*” yang dilakukan oleh DailySocial tahun 2018, menunjukkan bahwa 92% responden melakukan reservasi secara *online*, dan 8% tidak melakukan secara daring. Hal ini membuktikan bahwa kekuatan OTA secara perlahan membunuh dunia travel konvensional ditambah dengan pandemik yang terjadi, pertumbuhan OTA akan dapat berkembang lebih cepat dari perkiraan. Pada Januari 2019, 3% *travel agent* anggota Asosiasi Travel Agent Indonesia (Astindo) atau sekurangnya 100 *travel agent* tutup karena tidak dapat bersaing dengan OTA. *Online Travel Agent* (OTA) seperti Traveloka atau Tiket.com telah mendisrupsi *travel agent* konvensional.

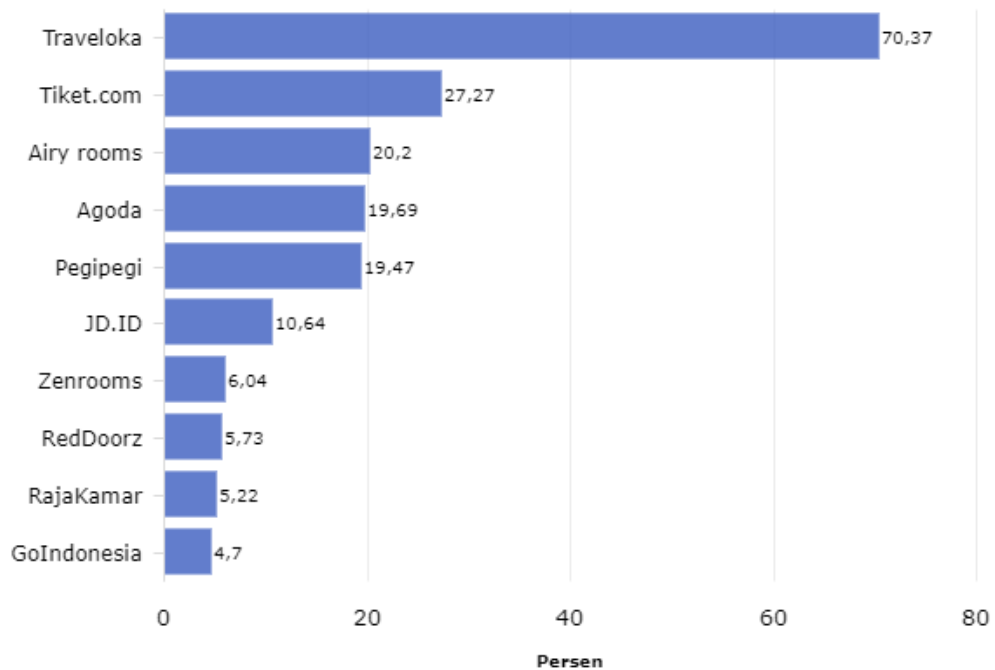


Gambar 1.3
Grafik penjualan Fajar Buana Tour

Pada Gambar 1.3 terlihat jelas dari grafik penjualan Fajar Buana Tour selama lima tahun terakhir. Dapat dilihat pada bagian garis biru yang melambangkan penjualan yang dilakukan kepada perorangan atau individu dan garis oranye yang melambangkan penjualan kepada perusahaan atau korporat. Penjualan pada tahun awal 2017 hingga tahun 2018 memiliki hasil yang sangat tinggi dikarenakan adanya dampak dari kebijakan pemerintah, di mana negara-negara dari lingkup anggota ASEAN dapat masuk ke wilayah Indonesia tanpa menggunakan visa untuk tujuan kunjungan singkat selama 30 hari, dan untuk negara-negara lain di luar keanggotaan ASEAN menggunakan visa berjenis *Visa on Arrival* (VoA). Beberapa negara menggunakan *Visa on Arrival* (VoA) sebagai jenis visa untuk keperluan kunjungan, urusan bisnis dan juga sebagai izin tinggal di negara tertentu. VoA sendiri dapat diperoleh secara langsung di bandara maupun di pelabuhan di negara yang dituju pada konter khusus untuk VoA, tanpa harus mengurus dokumen perjalanan di negara asalnya sebelum keberangkatan. Prosedur pembuatan VoA pun cukup mudah, seperti mengisi formulir yang diberikan oleh pejabat imigrasi di negara tujuan dengan menyertakan asal negara, rencana kunjungan, dan berbagai pertanyaan lainnya. Pelaku perjalanan kemudian membayar biaya administrasi yang beragam, tergantung dari tujuan negara yang dituju dan mendapatkan cap atau stiker dari pejabat imigrasi negara tujuan sebagai bukti sah memasuki sebuah wilayah negara (Consular Indonesia, 2019). Inilah salah satu kebijakan yang mendongkrak penjualan Fajar Buana Tour saat itu.

Pada tahun 2019, terlihat pada Gambar 1.3 penjualan perorangan Fajar Buana mulai turun yang diakibatkan tingginya penggunaan dan pengaruh yang diberikan dari OTA (*Online Travel Agent*). Di Indonesia, bisnis travel konvensional sudah mulai meredup. Hampir 60% pemesanan tiket transportasi dan hotel sudah menggunakan *online booking* melalui OTA seperti Traveloka, Tiket.com, dan Booking.com (Mardiana, 2017). Penurunan mulai terjadi ketika para OTA melakukan promo secara besar-besaran yang diberikan langsung kepada konsumen.

Jumlah Konsumen Reservasi Hotel melalui Agensi Perjalanan Online



Sumber : DailySocial.id

Gambar 1.4

Jumlah Konsumen Reservasi Hotel melalui Agen Perjalanan *Online*

Di tahun 2020, Fajar Buana Tour mengalami penurunan drastis baik dari penjualan yang bersifat perorangan maupun perusahaan. Hal ini selain dikarenakan pengaruh dari pandemi COVID-19, juga dikarenakan menguatnya OTA yang membuat *travel agent* konvensional semakin susah dalam bergerak. Pada Gambar 1.4 dapat dilihat bahwa konsumen yang dimiliki Traveloka merupakan yang terbesar dan mengalami peningkatan signifikan (DailySocial.id). Traveloka juga tercatat memiliki peningkatan transaksi pada beberapa layanan yang dimilikinya, sehingga jumlah pengguna baik pengguna harian maupun pengguna baru melonjak hingga 100% pada tahun 2020 (katadata, 2020). Peningkatan yang drastis pada OTA membuat *travel agent* seperti Fajar Buana Tour melemah dalam penjualan.

Di tahun 2021, penurunan semakin terasa walaupun ada sedikit transaksi pada pasar perorangan. Hal ini dapat dikarenakan sudah terbiasanya para konsumen

di dalam penggunaan OTA, yang membuat kebiasaan itu terbentuk pada keseharian konsumen, sehingga kemudahan yang diberikan OTA akan lebih menarik dibandingkan pelayanan yang diberikan oleh travel konvensional sebelumnya. Kemudahan ini bisa berbentuk dalam kemudahan bertransaksi, di mana OTA memberikan kemudahan bertransaksi melalui *gadget* yang dapat dilakukan di manapun dan kapanpun, sedangkan *travel agent* konvensional mengharuskan para konsumen datang ke kantor *travel agent* itu sendiri untuk melakukan pendaftaran dan pembayaran yang belum terintegrasi dengan sistem dan tidak memiliki berbagai varian cara.

Dari pemaparan di atas inilah yang membuat Fajar Buana Tour harus bertindak lebih dari biasanya. Fajar Buana Tour melihat di masa depan akan terjadi penurunan secara signifikan dan terus menerus pada *travel agent* konvensional jika tidak ada inovasi dan keinginan untuk bertumbuh, begitu juga akan terjadi pada Fajar Buana Tour sebagai *travel agent* konvensional.

Melakukan proyek NVP ini bertujuan bukan saja untuk membangun Fajar Buana Tour agar dapat bersaing dengan OTA, tetapi juga agar dapat membantu berbagai *travel agent* konvensional lainnya untuk berkembang. Dengan terciptanya suatu siklus jaringan pada sebuah *platform* yang mempertemukan *travel agent* dengan para pelanggan, maka akan membuat *platform* itu kuat dan cepat dalam bertumbuh. Pembangunan proyek NVP ini bukan semata-mata hanya untuk kepentingan perusahaan pribadi, melainkan ingin memajukan pariwisata Indonesia melalui para pengusaha *travel agent* konvensional yang memiliki kesempatan dalam bertumbuh di era teknologi sekarang ini. Dalam pembangunan ini, berharap bahwa proyek akan menjadi berguna bagi seluruh pelaku pariwisata di Indonesia terutama *travel agent* dan membantu pemerintah baik di dalam pendataan maupun pemberian dana bantuan bagi para pelaku *travel agent* yang mengalami keterpurukan akibat pandemi COVID-19 ini.

1.6. Tujuan Bisnis dan Penelitian

Proyek NVP ini dibangun atas dasar keresahan, ketidakpastian dan kekhawatiran yang bukan saja berasal dari Fajar Buana Tour tetapi juga para travel

agent konvensional yang ada di Indonesia dalam berbisnis pada bidang wisata. Besarnya masalah yang dihadapi para travel agent di Indonesia ini membuat terciptanya suatu bisnis baru yang dimana Fajar Buana Tour sendiri tidak dapat mengatasi masalah ataupun membuat suatu produk baru untuk membantu para travel agent lainnya, sehingga bisnis baru dirasa perlu dibuat dalam mengatasi masalah ini. Pembuatan proyek bisnis baru ini tidak terafiliasi dengan Fajar Buana Tour, dikarenakan terdapatnya perbedaan yang besar pada proses pekerjaan yang membuat proyek ini tidak dapat bersatu.

Penelitian ini bertujuan untuk memvalidasi hipotesis-hipotesis mengenai proyek baru yang akan dibangun. Proyek yang akan dibangun ini memiliki dua hipotesis yang berorientasi pada dua belah pihak, yaitu pihak mitra travel agent sebagai penjual dan pelanggan, serta pengguna sebagai konsumen. Dilihat dari sisi mitra travel agent, hipotesis ini memiliki tujuan untuk mengetahui keinginan dan ketersediaan mitra travel agent dalam berinteraksi dan bergabung pada website, baik dalam penjualan, input data maupun bertransaksi. Sedangkan jika dilihat dari sisi pelanggan atau konsumen, hipotesis ini memiliki tujuan untuk mengetahui keinginan pelanggan untuk mengunjungi website maupun bertransaksi pada website proyek baru ini.

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA