



STRATEGI MANAJEMEN TRAVEL AGENT DI SANUR DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID 19

I Wayan Eka Sudarmawan¹
Nyoman Surya Wijaya²
Putu Sabda Jayendra³

^{1,2,3}Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional, Bali, Indonesia

¹email: ekasdr@ipbi.ac.id

Abstrak

Akibat pandemi Covid-19 yang terjadi di Indonesia sejak awal tahun 2020, banyak sektor industri yang terpuak salah satunya adalah industri pariwisata. Bali merupakan salah satu provinsi yang paling mengalami keterpurukan akibat pandemi Covid-19 di mana masyarakatnya banyak kehilangan sumber penghasilan yang sebagian besar bergantung pada sektor pariwisata. Akan tetapi, saat pandemi Covid-19 sebagian pelaku usaha pariwisata memilih untuk bertahan di tengah pandemi dengan melakukan berbagai inovasi, hal tersebut dilakukan oleh sebagian pelaku usaha travel agent di kawasan Sanur. Mempertahankan suatu usaha di tengah pandemi bukanlah perkara yang cukup mudah. Oleh sebab itu, diperlukan strategi manajemen khusus oleh pelaku usaha untuk membuat usahanya tetap eksis di berbagai kondisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen 5 P yang dicetuskan oleh Mintzberg, et al. (1995) yang digunakan oleh travel agent di kawasan Sanur untuk bertahan saat pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, alasan secara umum travel agent di kawasan Sanur yang masih tetap melakukan promosi dan menerapkan strategi untuk bertahan adalah perasaan optimis yang dimiliki oleh pelaku usaha mengenai kebangkitan pariwisata setelah masa pandemi. Dengan demikian, terdapat 10 travel agent dari 46 data travel agent (berdasarkan pada data BPSS) yang tetap menerapkan strategi manajemen yaitu 5 P yaitu plan, ploy, pattern, position, perspective untuk tetap bertahan dalam menghadapi masa pandemi Covid-19.

Kata kunci: strategi manajemen, strategi bertahan, analisis strategi manajemen, manajemen travel agent di Bali

Abstract

Due to the Covid-19 pandemic that occurred in Indonesia in the beginning of 2020, a lot of industrial sectors have a shocking impact including tourism industry. Bali is one of provinces in Indonesia that gets the most adversity impact due to the pandemic where almost the locals have lost their sources of income. However, there are still other tourism business players who decide to survive by doing new business innovation, and so do travel agencies business players in Sanur. Maintaining a good business during pandemic is not quite easy. Therefore, a good strategic management is needed in order to make the business is still existing in any kind of situations. The aim of this research is to find out the 5Ps management strategic by Mintzberg, et al. (1995) that applied by travel agencies in Sanur to keep the existence of their business during the pandemic. According to results, the general reason why travel agencies in Sanur is still promoting and implementing strategies to survive is the optimism that tourism will grow bigger after pandemic.

Thus, there are only 10 travel agencies (from 46 travel agencies based on BPSS data) that implemented those are plan, ploy, pattern, position, perspective management strategies to keep the existing of business in Covid-19 pandemic.

Keywords: strategic management, defensive strategy, management strategic analysis, travel agencies strategic management in Bali

PENDAHULUAN

Sejak kasus Covid-19 pertama kali dideteksi di Indonesia pada tanggal 2 Maret 2020, banyak sektor industri yang terpukul salah satunya adalah industri pariwisata. Dalam industri pariwisata di Indonesia, virus covid-19 memberikan dampak yang serius pada awal tahun 2020 di mana banyak wisatawan mancanegara yang membatalkan kunjungannya ke Indonesia. Menurut “*World Travel and Tourism Council*” Indonesia mengalami kerugian sejak awal tahun 2020 sebesar kurang lebih 1,5 Miliar Dollar AS. Salah satu penyebab terbesar kerugian tersebut adalah penutupan akses bagi wisatawan asing ke Indonesia. Dari seluruh provinsi di Indonesia, industri pariwisata yang terdampak paling besar adalah Pulau Bali. Kondisi yang sangat berbeda dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat saat industri pariwisata mengalami keterpurukan. Pulau Bali yang selalu ramai oleh kunjungan wisatawan kini tampak seperti Pulau Bali yang mati suri.¹

Meskipun telah melakukan inovasi dan pengembangan strategi untuk membangkitkan perekonomian di sektor pariwisata, akan tetapi hal tersebut belum menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini menyebabkan sebagian pelaku usaha pariwisata memutuskan untuk tidak bertahan dengan keadaan, salah satu alasannya adalah biaya operasional tinggi yang tetap berjalan namun penghasilan yang diperoleh berjumlah sedikit atau tidak menutupi biaya operasional yang dikeluarkan. Pada bisnis perhotelan di Pulau Dewata, menurut Wakil Ketua Indonesia Hotel General Manager (IHGMA) Bali mengatakan bahwa sebagian besar hotel di Bali sudah menutup operasionalnya sejak awal April 2020. Selain bisnis perhotelan yang mengalami penurunan secara drastis, pelaku usaha pariwisata di bidang biro perjalanan wisata (*travel agent*) juga mengalami keterpurukan.

Menurut Sekretaris Jenderal Asosiasi Perusahaan Penjual Tiket Penerbangan Indonesia (ASTINDO), Pauline Suharno mengatakan bahwa sudah banyak pelaku bisnis *travel agent* yang tidak dapat bertahan di tengah pandemi ini. Pauline Suharno menuturkan bahwa hingga 90% pelaku bisnis *travel agent* sudah menutup operasionalnya. Begitu pula yang terjadi pada pelaku usaha *travel agent* di kawasan Sanur dimana menurut Dinas Pariwisata Provinsi Bali mencatat sebanyak 49 *travel agent* pada tahun 2019, kini sebagian besar dari pelaku bisnis *travel agent* tersebut menutup operasionalnya hingga keadaan benar-benar pulih. Meskipun demikian, keadaan ini tidak

¹ Ali Mohammad Haidar, “Penerapan Etika Bisnis Dan Strategi Manajemen Saat Pandemi Covid-19 Bagi UMKM,” *Eco-Entrepreneurship* 6, no. 1 (2020).

menyurutkan semangat pelaku usaha *travel agent* di kawasan Sanur untuk bangkit kembali, salah satunya adalah Bali Agung Tours. Menurut pemilik bisnis *travel agent* Bali Agung Tours, Bapak I Gusti Ngurah Ketut Ardana menyatakan bahwa "... *Tidak ada seorangpun yang siap menghadapi pandemi Covid-19 ini, ditambah lagi pandemi ini sudah terjadi selama 1 tahun. 1 tahun bukanlah waktu yang singkat. Banyak yang kehilangan sumber penghasilan apalagi Bali sebagian besar mengandalkan industri pariwisata. Tetapi menyerah dengan keadaan bukanlah pilihan. Saya tetap percaya bahwa pariwisata akan bangkit kembali bahkan jauh lebih besar dari sebelumnya. Hanya saja kita belum mengetahui kapan itu akan terjadi, mari tetap berdoa semoga keadaan ini cepat berlalu...*".

Tentu saja mempertahankan suatu usaha di tengah pandemi bukanlah perkara yang cukup mudah. Oleh sebab itu, diperlukan strategi manajemen khusus oleh pelaku usaha untuk membuat usahanya tetap eksis di berbagai kondisi.

Salah satu penerapan strategi manajemen yang dapat dilakukan adalah dengan penerapan strategi 5 P yaitu *plan, ploy, pattern, position, perspective* yang dicetuskan oleh and John Voyer Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, *The Strategy Formulation, Implementation, and Control*. (Chicago: Irwin, 1995). yaitu konsep strategi tidak terlepas dari aspek perencanaan, pola, posisi, perspektif serta taktik. Hal tersebut dilakukan agar suatu perusahaan tetap bertahan dan menjaga eksistensi perusahaan sehingga perusahaan tetap kuat.² Penelitian tentang strategi manajemen telah banyak dilakukan dengan berbagai topik yang menarik untuk dikaji beserta penggunaan teori dan objek penelitian dalam kajian strategi manajemen.³

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, strategi manajemen yang baik dapat membantu keberlangsungan suatu bisnis di tengah pandemi Covid-19. Dapat pula dikatakan bahwa *travel agent* di kawasan Sanur yang masih bertahan telah menerapkan strategi manajemen yang cukup baik. Sehingga dalam penelitian ini hanya dibatasi pada penerapan strategi manajemen 5 P sesuai dengan teori Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. yang dilakukan oleh pelaku usaha *travel agent* di kawasan Sanur saat pandemi Covid-19 untuk tetap eksis di tengah pandemi.

² James Brian Quinn Mintzberg, Henry and J. V., *The Strategy Formulation, Implementation, and Control* (Chicago: Irwin, 1995).

³ Lailatussani Alfiah Wibowo Isa, "Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour And Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19," *Jurnal Keagamaan Dan Pendidikan Akademika* 16, no. 2 (2020): h. 113-127. Lihat juga Sudyarti Nining Fitriyani, Ika N. F., "Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19," *Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19* 1, no. 3 (2020): h. 107-115. Lihat juga "Manajemen Strategik Pada Pendidikan Indonesia Jenjang Perguruan Tinggi Selama Pembatasan Sosial Pandemi Covid-19," *Jurnal Co Management*, 3, no. 1 (2020): h. 313-422. Lihat juga "Strategi Usaha Biro Perjalanan Wisata Sumatera Barat Dalam Menghadapi Krisis Pandemi Covid-19," *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 5, no. 1 (2020): h. 55-62.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah pelaku usaha *travel agent* di kawasan Sanur yang masih aktif yaitu berjumlah 10 orang. Agar penelitian lebih terarah, peneliti menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Pelaku usaha *travel agent* yang telah memiliki izin usaha.
2. Pelaku usaha *travel agent* yang berdiri lebih dari 5 tahun.
3. Pelaku usaha *travel agent* yang tetap bertahan dan melakukan promosi di tengah pandemi Covid-19.
4. Pelaku usaha *travel agent* yang menyediakan data yang terkait dengan tujuan penelitian.

Tahap pertama yang akan dilakukan peneliti adalah mengirimkan permohonan sebagai calon responden penelitian melalui pesan singkat yang berisi tentang identitas peneliti dan alasan melakukan penelitian, meminta izin merekam percakapan, perihal lama waktu wawancara, meminta kesediaan waktu responden dan melakukan kontak lanjutan jika tidak ada respon.

Tahap kedua yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data adalah melakukan wawancara dengan menyampaikan beberapa pertanyaan kepada penutur untuk mendapatkan data yang lengkap. Peneliti memberikan waktu 5 hingga 6 hari dan setelah itu peneliti menghubungi responden untuk memastikan kesediaan responden untuk diwawancara. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara tersebut dilandasi oleh teori Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, yang disebut sebagai strategi 5 P yaitu:

1. Rencana apakah yang diterapkan oleh pelaku usaha untuk bertahan dan bangkit kembali selama pandemi Covid-19?
2. Posisi apakah yang ingin diraih oleh pelaku usaha dalam memasarkan produknya selama pandemi Covid-19?
3. Bagaimanakah taktik pelaku usaha dalam menghadapi saingan di masa pandemi?
4. Bagaimanakah tanggapan pelaku usaha mengenai tatanan kehidupan baru (*new normal*) khususnya dalam konteks liburan saat pandemi?
5. Proyek apakah yang akan diluncurkan oleh pelaku usaha guna menjaga eksistensi perusahaan?

Tahap ketiga yang dilakukan adalah mencatat data-data yang diberikan oleh responden. Dalam hal ini, kegiatan mencatat data dari responden tidak dilakukan secara menyeluruh, melainkan secara sepiantas untuk mengetahui isi dari responden sehingga akan ditemukan data yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Selanjutnya, peneliti akan menganalisis data yang telah dikumpulkan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan beberapa informan didapatkan informasi berupa strategi manajemen berdasarkan pada teori Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. yang diterapkan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap menjaga eksistensinya di masa pandemi Covid-19. Analisis data diawali dengan strategi sebagai *plan*, kemudian dilanjutkan dengan strategi sebagai *position, ploy, pattern* dan *perspective* yang dibahas secara lebih rinci pada bab ini.

Strategi Manajemen Sebagai *Plan* Berdasarkan Pada Teori Mintzberg yang Diterapkan *Travel Agent* di Sanur

Teori strategi manajemen Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. yang menyatakan bahwa strategi adalah *plan* di mana *plan* atau rencana merupakan tindakan atau pedoman untuk menghadapi suatu situasi. Berikut dijelaskan strategi sebagai *plan* yang diterapkan oleh *travel agent* di Sanur.

1. Tim marketing Panorama JTB Travel mengungkapkan bahwa “*Yang dilakukan tim marketing perusahaan secara umum adalah mengubah target market, awalnya market perusahaan adalah market international, saat ini mencoba untuk mencari market domestik dan mulai mengembangkan paket produk new normal seperti menyediakan test PCR, mengikuti standar protokol kesehatan, membuat paket untuk work from Bali bagi ASN yang akan bekerja di Bali*”.
2. Discova Bali dalam penerapan perencanaan menuturkan bahwa “*Kami telah memiliki beberapa rencana untuk tetap bertahan selama pandemic Covid-19, akan tetapi hanya beberapa yang menurut kami benar-benar efektif salah satunya adalah memberikan promosi yang menarik bagi masyarakat Bali pada khususnya yang ingin berlibur ke destinasi wisata yang kekinian saat ini. Bali memiliki banyak sekali tempat wisata yang keren, tidak jarang banyak anak muda maupun keluarga yang ingin menghabiskan waktu sehari atau dua hari untuk menenangkan diri sejenak. Oleh karena itu, kami fokus membuat program-program wisata yang banyak diminati oleh masyarakat lokal.*”
3. Selain itu, dalam hasil wawancara bersama Bali Agung Tours menyatakan bahwa “*Di masa yang tidak menentu seperti sekarang ini, Bali Agung Tours tidak memiliki rencana yang signifikan. Kami hanya bisa wait and see apa yang bisa kami lakukan setelahnya. Karena pandemi ini masalah global, sehingga agak susah untuk kami menentukan langkah-langkah selanjutnya. Secara realistis, hal yang bisa kami lakukan saat ini adalah tetap sabar, optimis dan tetap berjualan jasa-jasa kami kepada pelanggan-pelanggan kami sebelumnya*”.
4. Pemilik Bali Aga Tours dalam mempertahankan bisnisnya menuturkan bahwa “*Untuk Bali Aga Tours tetap melakukan promosi-promosi liburan ke Bali bersama keluarga maupun rombongan karena memang tur rombongan merupakan spesialisasi kami. Hanya saja, saat pandemi seperti ini keinginan wisatawan untuk jalan-jalan jauh menurun. Adanya persyaratan yang cukup sulit dan*

biaya yang dikeluarkan juga mahal, tidak banyak wisatawan yang berpikir dua kali untuk berwisata. Tetapi itu tidak menyurutkan semangat kami untuk tetap melakukan promosi, agar usaha yang kami telah bangun bertahun-tahun tetap dapat bertahan”.

5. Dalam hasil wawancara yang dilakukan bersama Bali Adventure Tours menjelaskan bahwa “*Kami sejujurnya tidak memiliki rencana yang spesifik untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19 ini, karena kami yakin setiap pelaku usaha pasti memiliki cara tersendiri untuk menghadapi semua ini. Untuk kami, saat ini yang bisa kami lakukan adalah tetap mengikuti anjuran pemerintah. Karena jika kami hanya fokus pada rencana kami saja, sementara aturan pemerintah berbeda, tentu saja tidak bisa kami menjalani rencana itu. Jadi pada intinya kami tetap optimis pandemi ini segera berakhir dan kami akan selalu mengikuti kebutuhan pasar wisatawan”.*
6. Dalam penerapan strategi manajemen sebagai *plan*, Pacto Bali menuturkan bahwa “*Pacto bermitra dengan pelaku wisata dan komunitas-komunitas lokal untuk tetap memberikan pelayanan terkait hospitality (yang berkaitan dengan wisata dan juga pelayanan lainnya)”.*
7. Sementara itu, U & I Holidays mengatakan bahwa “*Saat pandemi Covid-19 ini kami berpikir tentang new rules dan new plan. Tentu saja kami harus mengubah cara berpikir bagaimana usaha ini tetap berjalan, karena strategi yang kita pakai tahun-tahun sebelumnya tentu saja tidak dapat dipakai kembali. Kenapa demikian? Karena perubahan-perubahan yang terjadi begitu cepat dan sangat signifikan. Tahun-tahun sebelumnya kami berfokus pada kualitas pelayanan dan bagaimana menjaga komunikasi yang menyenangkan kepada tamu-tamu kami. Tapi saya rasa pemikiran seperti itu tidak dapat lagi diaplikasikan saat pandemi ini. Saat ini, kami berfokus pada keamanan dan keselamatan staff dan juga tamu kami. Jadi, kami sangat concern terhadap protokol kesehatan. Semua staff dan tamu harus kami pastikan sudah mengikuti protokol kesehatan selama berwisata.”*
8. Bali Top Holidays dalam mempertahankan eksistensi perusahaannya menuturkan bahwa “*Rencana yang kami terapkan untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19 ini adalah tetap aktif dan kreatif di media sosial. Meskipun kita tahu bahwa penurunan jumlah wisatawan jauh menurun, tetapi kami tetap aktif bermedia sosial. Yang kami lakukan adalah tetap mempromosikan Bali di media sosial dengan berita-berita yang update seperti objek wisata apa saja yang sudah buka, tiket masuk terbaru, dan informasi-informasi penting lainnya.”*
9. Santa Bali Tours menyatakan bahwa “*Saat ini, sektor pariwisata memang lagi diberikan ujian yang sulit. Saya rasa hampir semua sektor bisnis. Kenyataannya jika hanya mementingkan untung saja di masa pandemi ini akan susah. Jadi kami mulai melakukan pendekatan-pendekatan ke masyarakat lokal juga. Kami memiliki partner dari berbagai negara yang memang peduli sekali dengan orang-orang yang bekerja di bidang pariwisata di Bali, bahkan mereka sudah menganggap bahwa Bali sebagai rumah keduanya. Jadi tidak jarang juga kami mendapatkan program charity Bali peduli yang bisa kami donasikan kepada pelaku pariwisata yang sangat membutuhkan. Secara*

tidak langsung, kegiatan ini menjadi wadah promosi perusahaan kami dan mulai dikenal oleh orang banyak”.

10. Bali Tours and Travel dalam wawancaranya mengungkapkan bahwa *“Keadaan seperti sekarang ini sangat tidak menentu. Apakah keadaan akan menjadi lebih baik atau bisa saja menjadi lebih buruk. Tetapi saya berpikir bahwa jika pelaku usaha seperti kami ini hanya menunggu dan berharap keadaan menjadi lebih baik, kami akan sulit berkembang dan bertahan. Bagi kami, saat-saat seperti inilah waktu terbaik untuk melakukan inovasi baru, tahu akan arah pasar baru, menciptakan hubungan baru dengan pelanggan tetapi tidak yang terlalu agresif. Semua itu sudah kami lakukan, sehingga kami dapat bertahan selama pandemi ini. Meskipun saat ini kami hanya bekerja di rumah saja untuk mengurangi mobilitas tetapi ada banyak hal-hal baru yang dapat kami kerjakan.”*

Strategi Manajemen Sebagai Ploy Berdasarkan Pada Teori Mintzberg yang Diterapkan Travel Agent di Sanur

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. dalam teori strategi manajemen 5P juga menyebutkan bahwa strategi adalah *ploy*. *Ploy* atau taktik dalam strategi manajemen merupakan suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. berikut hasil wawancara responden terkait strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.

1. Panorama JTB *“Selama pandemi Covid-19 kami telah mensosialisasikan standar operasional kami yang selalu mematuhi protokol kesehatan melalui sosial media, e-mail blast, dan online marketing sehingga produk-produk yang kami pasarkan akan semakin dikenal oleh kalangan masyarakat.”*
2. Discova Bali *“Jika berbicara mengenai saingan, tentunya setiap perusahaan akan menyikapi dengan cara berbeda-beda. Bagi kami pesaing bukanlah menjadi suatu halangan besar bagi kami, karena kami tetap fokus pada rencana-rencana yang akan kami jalankan. Kami yakin dengan target pasar yang jelas dan tepat kami mampu bersaing memasarkan produk kami di tengah pandemi ini.”*
3. Bali Agung Tours *“Kami saat ini sedang merajah pasar domestik seperti wisatawan dari Jakarta, Surabaya, Medan maupun daerah lain di Indonesia. Bagi kami, ini bisa menjadi taktik marketing dalam menghadapi saingan di masa pandemi ini, karena kami yakin hanya wisatawan domestik yang masih eksis saat ini. Bali pasti tetap menjadi destinasi wisata favorit yang memungkinkan untuk mereka kunjungi, karena untuk ke luar negeri mereka sudah tidak bisa, jadi volume wisatawan domestik perlahan akan meningkat ke Bali. Kami telah melakukan promosi untuk paket-paket wisata ke Bali untuk wisatawan domestik. Yang terpenting saat ini bagi kami adalah tetap semangat dan optimis.”*

4. Bali Aga Tours “*Kami berusaha untuk selalu adaptif dalam menyikapi segala kondisi entah itu dari sektor-sektor bisnis, sektor sosial, dan tetap mempertahankan produk unggulan kami. Tentu saja kami menggunakan media sosial yang sekarang menjadi sumber informasi digital untuk membantu perkembangan bisnis kami. Platform-platform yang kami gunakan seperti Instagram, Facebook, Youtube, maupun Tiktok. Saat ini kami hanya mengandalkan itu saja, tidak melibatkan pihak ketiga seperti influencer untuk mendukung bisnis kami, karena keterbatasan biaya operasional. Harapan kami ke depannya pariwisata akan bangkit dan semakin maju.*”
5. Bali Adventure Tours “*Untuk strategi marketing yang kami lakukan tetap sama seperti sebelumnya. Kami masih memasarkan produk-produk kami melalui sosial media, berharap produk-produk kami akan lebih dikenal oleh kalangan wisatawan. Selain itu kami juga menambahkan konten jalan-jalan seru melalui Tik Tok, jadi kami manfaatkan semua platform sosial media untuk promosi produk kami. Kami sangat bersyukur mendapat antusias yang besar dari viewers kami, sehingga membuat kami semakin bersemangat dalam berkarya. Bisa dikatakan saat ini benar-benar waktu yang tepat untuk kami membranding perusahaan kami kembali.*”
6. Pacto Bali “*Taktik marketing yang kami lakukan tetap dengan cara memberikan pelayanan optimal sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan terus melakukan analisa pasar di mana semua itu tergantung pada kebutuhan maupun permintaan clients secara spesifik.*”
7. U & Holidays “*Kami melakukan banyak sekali evaluasi strategi marketing yang kami jalankan selama ini. Memang saat pandemi ini, waktu yang kami miliki cukup longgar tidak seperti sebelumnya yang sangat sibuk. Dengan adanya banyak waktu senggang tersebut memungkinkan kami melakukan evaluasi terhadap taktik marketing yang kami jalankan selama ini. Sebelumnya, kami sangat menargetkan biaya promosi yang besar-besaran untuk wisatawan luar negeri. Kami menjangkau negara-negara yang selalu menjadi langganan kami, kemudian kami melakukan promosi online di sana, tentu saja biaya yang dibutuhkan sangat besar. Selama pandemi ini, kami mencoba inbound program di mana biaya promosi tersebut kami gunakan untuk menjangkau wisatawan lokal. Tentunya biaya dengan promosi inbound biaya yang dikeluarkan lebih murah dan menjangkau lebih banyak wisatawan lokal menggunakan jasa kami. Mungkin itu salah satu strategi marketing yang kami terapkan di sini.*”
8. Bali Top Holidays “*Bagi kami, saingan di bisnis apapun pasti selalu ada. Tetapi kami selalu berfokus pada target yang akan kami capai. Kami selalu menganalisis apa keinginan dan kebiasaan wisatawan saat ini. Dengan mengetahui apa yang mereka inginkan, kita mulai mendapatkan peluang-peluang yang terbuka. Tentu saja, ide-ide kreatif akan sangat membantu untuk menarik wisatawan. Pada intinya, kami tetap melakukan promosi-promosi di media sosial untuk menghadapi saingan saat ini.*”

9. Santa Bali Tours “Yang tetap kami lakukan adalah meningkatkan kualitas pelayanan yang kami miliki. Dengan melakukan hal semacam ini, wisatawan akan semakin nyaman jika berwisata dengan kami. Semua staff kami sudah melakukan vaksinasi Covid-19, dan kami pastikan mereka yang sedang bekerja selalu dalam keadaan yang fit. Jika mereka sakit, saya sarankan untuk beristirahat di rumah dan bekerja kembali saat sudah benar-benar sehat. Karena kami ingin staff kami, dan tamu-tamu kami dalam keadaan yang sehat sehingga nyaman saat berwisata”.
10. Bali Tours & Travel “Kami memperluas produk-produk yang kami miliki, jadi saat ini kami telah bekerja sama dengan travel agent lain di berbagai daerah untuk memasarkan produk-produk unggulan mereka. Jadi tidak hanya di Bali saja, melainkan juga di tempat-tempat menarik lainnya di Indonesia. Dengan keadaan seperti ini kami ingin mempersiapkan produk-produk yang nantinya akan booming.”

Strategi Manajemen Sebagai *Position* Berdasarkan Pada Teori Mintzberg yang Diterapkan Travel Agent di Sanur

Strategi manajemen juga merujuk sebagai *position*, Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. dalam teori strategi manajemen 5P menyebutkan bahwa *position* cenderung melihat ke bawah yaitu ke satu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. berikut hasil wawancara responden terkait strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.

1. Panorama JTB dalam melihat strategi sebagai *position* menuturkan bahwa “Jika melihat dari target pasar yang baru, maka kami ingin panorama JTB lebih dikenal di kalangan wisatawan domestik sebagai *travel agent* yang berstandar Jepang dengan pelayanan no. 1.”
2. Discova Bali dalam menanggapi strategi sebagai *position* menyatakan bahwa “Kami ingin *travel agent* kami dikenal di kalangan masyarakat lokal yang selalu bisa menjadi partner liburan mereka, apapun rencana liburan yang mereka miliki, kami selalu siap untuk memenuhi kebutuhan mereka.”
3. Bali Agung Tours mengungkapkan bahwa “Tidak muluk-muluk, Bali Agung Tours ingin menjadi perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya. Entah apapun itu, kami akan selalu belajar untuk mengembangkan produk kami lebih baik lagi. Harapan kami, semoga yang dapat memperluas jaringan bisnis kami ke depannya.”
4. Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bali Aga Tours menuturkan bahwa “Bali Aga Tours tetap berkomitmen untuk menyediakan pelayanan yang terbaik bagi wisatawan yang datang. Dengan cara ini, secara tidak langsung akan dapat meningkatkan jumlah wisatawan yang datang dan citra Pulau Bali tetap terjaga dengan baik.”
5. Di samping itu, Bali Adventure Tours menyatakan bahwa “Saat pandemi Covid-19 ini kami tidak memiliki target akan posisi apa yang ingin kami capai di jasa perjalanan wisata, tetapi bukan

berarti kami menyerah. Saya dan tim selalu berusaha yang terbaik dan selalu melihat peluang yang ada. Jadi pada dasarnya kami ingin mengikuti alurnya terlebih dahulu, karena kami belum yakin juga kapan pariwisata akan kembali normal. Mungkin nanti jika keadaan sudah kondusif lagi, kami akan memikirkan rencana yang matang dan siap bersaing lagi di usaha perjalanan ini.”

6. Pacto Bali mengungkapkan bahwa *“Dalam masa pandemi, semua peluang berusaha kita garap termasuk penyewaan garasi mobil dan juga sebagai pembicara pada event-event virtual mulai dari sekolah SMK dan kampus-kampus yang berkaitan dengan bidang Travel and Tourism Business. Dengan ini, harapan kami untuk menempatkan Pacto Bali sebagai travel agent yang memiliki profesionalitas tetap terjaga.”*
7. U&I Holiday mengungkapkan bahwa *“Berhubung semua sektor terkena dampak dari pandemi ini, untuk meraih posisi atau target yang kami inginkan rasanya agak sulit. Untuk bertahan saja sangat sulit ya bagi usaha kami, jadi saat ini kami belum memiliki target yang sangat spesifik ke depannya.”*
8. Bali Top Holiday menuturkan bahwa *“Kami sebetulnya ingin perusahaan kami dikenal luas secara online, maka dari itu kami telah memiliki banyak strategi bagaimana agar bisnis kami ini mudah ditemukan secara online. Seperti yang kita ketahui bahwa di era digital saat ini, memang menjadi sangat penting jika bisnis yang dibangun dikenal secara online, karena orang-orang lebih banyak mengakses internet. Dengan demikian, akan banyak wisatawan yang akan menggunakan jasa kami.”*
9. Santa Bali Tours *“Target kami ingin menjadi travel agent dengan kualitas pelayanan yang maksimal sehingga setiap wisatawan yang datang akan merasa senang dan meninggalkan kenangan yang dapat mereka ingat. Harapan kami wisatawan tersebut dapat mempromosikan jasa kami kepada rekan-rekannya”.*
10. Bali Tours & Travel *“Dengan melakukan inovasi-inovasi terbaru kami dalam menjual produk paket wisata di Bali, kami ingin usaha kami ini lebih dikenal lagi oleh tamu-tamu lokal.”*

Strategi Manajemen Sebagai *Pattern* Berdasarkan Pada Teori Mintzberg yang Diterapkan Travel Agent di Sanur

Teori strategi manajemen 5P yang dijelaskan oleh Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. juga menyebutkan bahwa strategi adalah *pattern*. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. dalam teori strategi manajemen 5P menyebutkan bahwa *pattern* merupakan realisasi dari rencana yang telah ditetapkan karena dalam penerapan strategi manajemen rencana saja tidaklah cukup, sehingga dibutuhkan pola (*pattern*) yang perlu dilakukan. Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Mintzberg berikut hasil wawancara responden terkait strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.

1. Panorama JTB *“Pada dasarnya, banyak proyek yang sudah kami lakukan sebelumnya, salah satunya kami mulai berjualan paket liburan secara virtual dan virtual event untuk market domestik dan international. Akan tetapi, tidak semuanya dapat berjalan dengan lancar, selain harga yang ditawarkan untuk virtual tour cukup terjangkau sementara biaya operasional yang tinggi, membuat kami mengkaji ulang mengenai proyek yang telah dilakukan. Saat ini kami sedang berfokus untuk menyediakan layanan shuttle antar kota dengan harga yang terjangkau untuk masyarakat. Kami berharap proyek ini akan berjalan dengan baik.”*
2. Discova Bali *“Untuk proyek yang kami luncurkan akan berfokus pada kebutuhan masyarakat lokal. Kami telah menyiapkan beberapa paket wisata yang kiranya cocok untuk masyarakat lokal seperti paket tirta yatra, sewa mobil atau bus untuk acara adat di Bali, family gathering hingga outbound perusahaan, tentunya dengan harga yang sangat bersaing untuk masyarakat lokal.”*
3. Bali Agung Tours *“Jika pariwisata sudah kembali normal di mana wisatawan sudah banyak yang berlibur ke Bali, kami akan meluncurkan produk-produk dengan tema work-life balance. Setiap weekend, kami akan memberikan harga khusus untuk produk kami. Produk ini ditujukan bagi wisatawan yang ingin rileks dari rutinitas sehari-hari mereka. Mereka bisa memilih promo seperti staycation di hotel, program spiritual maupun pergi ke alam untuk menyegarkan pikiran.”*
4. Bali Aga Tours *“Yang dapat kami lakukan saat ini adalah melihat segala macam peluang. Tentunya dengan melihat kebutuhan pasar, apa yang diinginkan oleh wisatawan. Kenyataannya kami telah melakukan virtual tour belakangan ini tetapi belum berjalan maksimal, kami melakukan evaluasi mengenai hal tersebut. Karena pada dasarnya berlibur itu mengenai perasaan dan pengalaman yang didapat. Jika wisatawan merasakan dan mengalaminya langsung, maka dari sana wisatawan akan merasakan sensasi liburannya. Jika hanya dengan virtual saja, saya rasa senses dari liburannya kurang. Jadi, kami harus memikirkan produk-produk terbaru lagi.”*
5. Bali Adventure Tours *“Cara yang akan kami lakukan guna menjaga eksistensi perusahaan ini adalah dengan mengevaluasi produk-produk yang telah kami miliki sebelumnya. Kami yakin produk-produk sebelumnya yang kami miliki masih akan menjadi produk yang sangat diminati bagi wisatawan, tetapi perlu beberapa evaluasi dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar nantinya.”*
6. Pacto Bali mengungkapkan bahwa *“Dalam jangka pendek, kami berusaha terus mengoptimalkan pelayanan untuk wisatawan lokal dan menjalin komunikasi dengan relasi luar negeri (overseas partner).”*
7. U&I Holiday menuturkan bahwa *“Tentunya akan ada promo-promo harga paket wisata yang kami miliki. Kami sangat berharap ini dapat membantu kami untuk tetap eksis di pariwisata lagi. Untuk proyek ke depannya belum bisa kami pastikan betul karena dunia sangat tidak menentu. Mungkin akan kami lihat bagaimana keinginan wisatawan dan dari sana baru kami pikirkan kembali apa yang harus kami lakukan.”*

8. Bali Top Holidays mengungkapkan bahwa *“Untuk ke depannya mungkin kami akan tetap mempromosikan produk-produk unggulan ke tamu-tamu kami. Jika menunggu pandemi ini berakhir mungkin akan lama, jadi kita harus tetap dapat menyesuaikan diri dan berpikir kreatif agar bisnis di sektor pariwisata tetap eksis.”*
9. Santa Bali Tours *“Tentunya kami akan melakukan promosi mengenai produk-produk kami secara online, dan lebih memfokuskan kepada pelayanan yang optimal terutama dengan protokol kesehatan yang ketat untuk menjaga kluster-kluster baru yang mungkin terjadi.”*
10. Bali Tours & Travel *“Dengan melakukan inovasi-inovasi terbaru kami mungkin itu sudah dikatakan sebagai taktik dalam menghadapi saingan di masa pandemi ini. Kami tidak ingin menutup mata dan telinga, kami selalu ingin melihat peluang seluas-luasnya dan mendengar masukan dari pelanggan kami serta mengikuti arahan pemerintah. Semua ini harus memiliki sinerginya masing-masing. Jadi tidak bisa berjalan sendirian, begitu juga dengan inovasi kami sudah kami sesuaikan dengan kebijakan pemerintah karena semua pasti menginginkan pandemi ini segera berakhir”.*

Strategi Manajemen Sebagai *Perspective* Berdasarkan Pada Teori Mintzberg yang Diterapkan *Travel Agent* di Sanur

Teori strategi manajemen 5P yang dicetuskan oleh Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. juga menyebutkan mengenai *perspective*. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. dalam teori strategi manajemen 5P menyebutkan bahwa *perspective* cenderung memasuki ranah pikiran individu maupun kelompok yang disatukan oleh pemikiran yang sama. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa *perspective* mengacu pada pandangan akan sesuatu hal yang sedang terjadi dalam lingkungan masyarakat. Berdasarkan dengan teori yang dijelaskan oleh Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. berikut hasil wawancara responden terkait strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.

1. Panorama JTB Travel *“Teori strategi manajemen 5P yang dicetuskan oleh Mintzberg juga menyebutkan mengenai *perspective*. Mintzberg dalam teori strategi manajemen 5P menyebutkan bahwa *perspective* cenderung memasuki ranah pikiran individu maupun kelompok yang disatukan oleh pemikiran yang sama. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa *perspective* mengacu pada pandangan akan sesuatu hal yang sedang terjadi dalam lingkungan masyarakat. Berdasarkan dengan teori yang dijelaskan oleh Mintzberg berikut hasil wawancara responden terkait strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di Sanur untuk tetap bertahan selama pandemi Covid-19.*
2. Discova *“Kami memikirkan dampak baik dan buruk yang terjadi saat pandemi Covid-19 terutama dalam konteks berlibur. Ada wisatawan yang takut berlibur dan ada wisatawan yang selalu ingin berlibur untuk mengatasi kejenuhan saat pandemi ini. Kami rasa wisatawan bisa dengan cepat*

beradaptasi dengan tatanan kehidupan baru ini, sehingga tidak menutup kemungkinan Bali tetap menjadi destinasi favorit bagi wisatawan nantinya. Kami yakin semua pelaku usaha, pemerintah dan masyarakat akan siap untuk tatanan kehidupan baru dan merencanakan hal yang terbaik bagi wisatawan saat berlibur.”

3. Bali Agung Tours *“Tatanan kehidupan baru ini memberikan efek negatif dan positif menurut pandangan saya. Efek negatifnya, semuanya berubah begitu cepat dan siap ataupun tidak harus bisa beradaptasi dengan perubahan dunia yang baru. Efek positifnya, kita jadi lebih fokus terhadap kesehatan di berbagai bidang kesehatan. Terutama untuk pariwisata ini, mungkin sebelumnya kita hampir acuh tak acuh untuk kesehatan saat melakukan perjalanan wisata, tetapi dengan wabah penyakit ini semua orang jadi terbiasa untuk mengikuti protokol kesehatan terutama saat berlibur. Jadi menurut saya, ini merupakan sesuatu yang bagus juga di mana kita tidak hanya memikirkan masalah liburan untuk bersenang-senang saja, tetapi juga tetap menjaga kesehatan saat berlibur.”*
4. Bali Aga Tours *“Pandangan kami bahwa liburan akan menjadi kebutuhan yang esensial bagi manusia. Masalah-masalah kesehatan fisik dan mental tentu saja muncul saat pandemi, yang paling berat tentu saja kesehatan mental, dari alasan itulah liburan akan menjadi kebutuhan pokok bagi kehidupan manusia ke depannya. At least, orang-orang akan lebih memperhatikan kesehatan mental mereka daripada memikirkan sesuatu yang belum pasti. Intinya, akan ada peluang yang sangat besar bagi dunia bisnis pariwisata nantinya.”*
5. Bali Adventure Tours *“Tatanan kehidupan baru dalam konteks berlibur saat pandemi tentu saja akan mejadi tantangan yang cukup besar. Tetapi bagi kami, setiap orang pasti merindukan saat-saat mereka berlibur. Jadi, meskipun saat pandemi orang-orang tetap memiliki keinginan untuk berlibur, tentunya dengan vibes yang sedikit berbeda. Memang semuanya perlu penyesuaian, terlebih lagi berlibur saat pandemi justru menghabiskan uang yang lebih banyak untuk keperluan test PCR maupun swab antigen. Jadi, mungkin trend liburan nanti seperti kebutuhan yang mewah, siapa yang memiliki uang yang cukup, mereka yang bisa berlibur. Tentu trend ini akan menjadi tantangan yang cukup sulit bagi travel agent, tetapi itu hanya perkiraan kami. Let’s see saja apa yang bisa kami kerjakan nanti.”*
6. Pacto Bali *“Kami rasa semuanya akan mengarah ke sesuatu yang lebih baik dan positif. Tentu saja, kami tetap optimis tatanan kehidupan baru akan membawa ke perubahan yang lebih baik. Saat ini kami juga telah menerapkan CHSE sesuai arahan dari Kemenpar, dan lembaga terkait guna menunggu operational yang sesuai dengan SOP new normal.”*
7. U&I Holidays *“Pandemi ini tidak dapat dipungkiri telah merubah semuanya, termasuk life-style kita. Tetapi semuanya tergantung dari sudut pandang seseorang, ada yang mengatakan bahwa pandemi ini selalu buruk, ada juga yang mengatakan bahwa ada hikmah di balik ini semua. Kalau saya pribadi berada di tengah-tengah mungkin ya. Karena menurut saya pandemi ini sangat*

berdampak buruk, di mana semua orang di penjuru dunia ini dapat terinfeksi virus mematikan ini, tetapi satu sisi pandemi ini mengajarkan kita untuk lebih memperhatikan kesehatan kita. Saya percaya trend liburan pasca pandemi akan lebih baik lagi dari sebelumnya, karena setiap wisatawan yang datang sudah mulai terbiasa mengikuti protokol kesehatan, jadi mereka datang sehat, pulangpun harus sehat juga.”

8. Bali Top Holidays *“Ada pepatah yang mengatakan bahwa yang abadi itu hanya perubahan. Jadi menurut saya, customers behavior pun akan berubah pada new normal ini, begitu juga untuk liburan. Tetapi belum dapat memastikan secara penuh bagaimana konsep liburan setelah pandemi ini. Kita ikuti alurnya saja.”*
9. Santa Bali Tours *“Liburan saat pandemi atau pasca pandemi sepertinya akan jauh berbeda. Di mana kemungkinan orang yang bisa berwisata hanya orang-orang dengan kemampuan ekonomi menengah ke atas saja. Jika kita lihat banyak sekali orang-orang yang kehilangan pekerjaannya dan keadaan ekonomi juga melemah. Jadi, tidak mungkin semua orang dapat jalan-jalan seperti dulu lagi. Mungkin ke depannya liburan akan menjadi sesuatu yang eksklusif tetapi tetap banyak diminati.”*
10. Bali Tours & Travel *“Tentunya liburan akan terus diminati, siapa yang tidak suka liburan? Dengan begitu banyaknya tempat-tempat indah di negara kita ini, saya yakin setiap orang akan terus ingin bepergian. Tamu-tamu kami dari berbagai negarapun juga rindu sekali pergi ke Bali, rindu dengan suasananya, rindu dengan keindahan alam dan juga budayanya. Mereka sangat menunggu momen di mana Bali akan siap untuk membuka pintu wisatawan asing lagi.”*

SIMPULAN

Dalam menghadapi pandemi Covid-19 tidak semua *travel agent* di kawasan Sanur tetap melakukan promosi dan menerapkan strategi manajemen guna mempertahankan eksistensi perusahaan. Terdapat beberapa *travel agent* yang masih menerapkan strategi manajemen untuk tetap bertahan selama masa pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, alasan secara umum *travel agent* di kawasan Sanur yang masih tetap melakukan promosi dan menerapkan strategi untuk bertahan adalah perasaan optimis yang dimiliki oleh pelaku usaha mengenai kebangkitan pariwisata setelah masa pandemi. Dengan demikian, terdapat 10 *travel agent* dari 46 data *travel agent* (berdasarkan pada data BPSS) yang tetap menerapkan strategi manajemen yang baik untuk tetap bertahan dalam menghadapi masa pandemi Covid-19.

Dalam penerapan strategi manajemen sebagai *plan*, rencana strategi keberlanjutan *travel agent* di kawasan Sanur untuk bangkit kembali dari pandemi Covid-19 adalah memfokuskan pada target pasar baru dengan penerapan protokol kesehatan, meningkatkan sistem informasi dan komunikasi yang baik dengan pelanggan, memaksimalkan penggunaan teknologi digital dan digital

marketing dalam melakukan promosi produk-produk usaha, dan mengembangkan inovasi serta kreasi baru dalam memasarkan produk usaha yang diharapkan dapat mampu bersaing dalam usaha perjalanan wisata. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terdapat beberapa *travel agent* yang tidak memiliki rencana strategi secara spesifik dan masih melihat peluang apa yang dapat dilakukan ke depannya. Hal tersebut dikarenakan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah ketidakpastian mengenai kapan pariwisata Bali akan pulih, sehingga tidak memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang dapat dilakukan oleh *travel agent* di kawasan Sanur.

Penerapan strategi manajemen sebagai *ploy*, *travel agent* di kawasan Sanur menerapkan beberapa taktik guna menghadapi pesaing di masa pandemi. Taktik yang dilakukan adalah melakukan promosi berkala terhadap sasaran pasar wisatawan yang baru, melakukan analisa pasar untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan wisatawan, bersikap adaptif dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi, meningkatkan kualitas pelayanan yang telah dimiliki oleh pelaku usaha, serta memperluas jaringan usaha untuk dapat mempertahankan eksistensi perusahaan.

Penerapan strategi manajemen sebagai *position*, *travel agent* di kawasan Sanur dalam menempatkan suatu produk ke pasar yang akan dituju ingin menempatkan perusahaan sebagai perusahaan yang dikenal sebagai travel agent dengan standar pelayanan yang berkualitas, menjadi perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya, memiliki komitmen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan wisatawan. Meskipun terdapat beberapa travel agent yang memiliki tujuan meraih suatu posisi selama pandemi ini, terdapat beberapa travel agent yang tidak memiliki target dalam pencapaian suatu posisi. Hal tersebut disebabkan oleh keadaan yang belum kondusif untuk menargetkan posisi yang ingin diraih oleh suatu perusahaan.

Penerapan strategi manajemen sebagai *pattern*, *travel agent* di kawasan Sanur merealisasikan rencana yang telah dimiliki. Dengan demikian, travel agent di kawasan Sanur menitikberatkan pada proyek-proyek baru yang akan dijalankan seperti menyediakan shuttle antar kota dengan harga yang terjangkau, paket tirta yatra untuk masyarakat lokal, meluncurkan produk usaha yang bertema work-life balance, melakukan evaluasi produk dan tetap melakukan promosi kepada wisatawan.

Penerapan strategi manajemen sebagai *perspective*, dalam hal ini bagaimana pandangan *travel agent* menyikapi trend liburan saat liburan. *Travel agent* di kawasan Sanur sangat mendukung liburan di masa pandemi dengan penerapan protokol kesehatan yang ketat. Pada tatanan kehidupan baru, liburan akan menjadi kebutuhan yang esensial bagi manusia dan sangat dirindukan oleh semua orang. Beberapa pandangan pelaku usaha travel agent di kawasan Sanur menekankan pada konteks liburan yang sangat berbeda dari sebelumnya jika dilihat dari perubahan perilaku pelanggan sehingga dibutuhkan sikap adaptif yang cepat. Selain itu, liburan di masa pandemi memberikan

efek positif dan negatif yang selalu berjalan beriringan dan dibutuhkan kerja sama yang baik dari berbagai pihak.

SARAN

1. Penerapan strategi manajemen yang dilakukan oleh *travel agent* di kawasan Sanur sangat membantu keberlangsungan pelaku usaha perjalanan wisata untuk tetap bertahan di masa pandemi Covid-19. Dengan penerapan strategi yang baik, diharapkan dapat membantu pemulihan ekonomi di sektor pariwisata khususnya di Bali dengan cepat.
2. Perkembangan trend liburan saat pandemi hendaknya didukung dengan keterlibatan para stakeholder seperti pemerintah, masyarakat, pelaku usaha, dan pemerhati wisata dengan mematuhi aturan-aturan yang telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mohammad Haidar. "Penerapan Etika Bisnis Dan Strategi Manajemen Saat Pandemi Covid-19 Bagi UMKM." *Eco-Entrepreneurship* 6, no. 1 (2020).
- Fitriyani, Ika, Sudiyarti Nining, N. F. "Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19." *Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19* 1, no. 3 (2020).
- "Manajemen Strategik Pada Pendidikan Indonesia Jenjang Perguruan Tinggi Selama Pembatasan Sosial Pandemi Covid-19." *Jurnal Co Management*, 3, no. 1 (2020).
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and J. V. *The Strategy Formulation, Implementation, and Control*. Chicago: Irwin, 1995.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and John Voyer. *The Strategy Formulation, Implementation, and Control*. Chicago: Irwin, 1995.
- "Strategi Usaha Biro Perjalanan Wisata Sumatera Barat Dalam Menghadapi Krisis Pandemi Covid-19." *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan* 5, no. 1 (2020).
- Wibowo Isa, Lailatussani Alfiyah. "Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour And Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19." *Jurnal Keagamaan Dan Pendidikan Akademika* 16, no. 2 (2020).