

STRATEGI TRAVEL PT. NUR HARAMAIN DALAM MENGELOLA KARYAWAN DI MASA PANDEMI

Ibnu Chanif¹

¹ Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam Badri Mashduqi

¹ IbnuChanif@gmail.com

Abstract :

The Covid-19 pandemic has significantly impacted the travel service industry, including pilgrimage travel agencies for Hajj and Umrah. This study aims to identify the effects of the pandemic on the operations of PT. Nur Haramain Mulia, describe the employee management strategies implemented during the pandemic, and analyze the effectiveness of these strategies in maintaining organizational sustainability. This research employs a qualitative descriptive approach with data collected through observation, in-depth interviews, and document studies. Data analysis was conducted using the Miles & Huberman model, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing, validated through triangulation. The results indicate that PT. Nur Haramain Mulia implemented adaptive strategies, including work shift arrangements, salary adjustments, and resource efficiency and optimization. These strategies proved effective in maintaining company operations, ensuring employees' basic welfare, and enhancing loyalty and internal stability. The study contributes theoretically to the development of human resource management during crises, particularly in pilgrimage travel services, and provides practical guidance for other travel agencies in formulating adaptive strategies for similar crisis situations.

Keywords: Covid-19 pandemic, human resource management, adaptive strategy, pilgrimage travel agency, organizational sustainability

الملخص:

لقد أثرت جائحة كوفيد-19 تأثيرًا كبيرًا على صناعة خدمات السفر، بما في ذلك وكالات السفر الدينية الخاصة بالحج والعمرة. تهدف هذه الدراسة إلى وصف استراتيجيات إدارة الموظفين التي تم تنفيذها خلال الجائحة، PT. Nur Haramain Mulia، وتحديد تأثيرات الجائحة على عمليات شركة وتحليل فعالية هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على استدامة المنظمة. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا نوعيًا مع جمع البيانات من خلال الملاحظة، والذي يشمل تقليص البيانات، عرض البيانات، ومعالجة البيانات باستخدام نموذج Miles & Huberman والمقابلات المتعمقة، ودراسة الوثائق. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج تشير النتائج إلى أن الشركة قد نفذت استراتيجيات تكيفية (Triangulation) واستنتاج النتائج، وتم التحقق من صحة النتائج من خلال التثليث تشمل ترتيب ورديات العمل، تعديل الرواتب، وكفاءة وتحسين استخدام الموارد. وقد ثبت أن هذه الاستراتيجيات فعالة في الحفاظ على عمليات الشركة، وضمان الرفاهية الأساسية للموظفين، وزيادة الولاء والاستقرار الداخلي. تساهم هذه الدراسة نظريًا في تطوير إدارة الموارد البشرية خلال الأزمات، لا سيما في قطاع خدمات السفر الدينية، كما توفر إرشادات عملية لوكالات السفر الأخرى في صياغة استراتيجيات تكيفية لمواجهة الأزمات المماثلة.

الكلمات المفتاحية: جائحة كوفيد-19، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية تكيفية، وكالة سفر دينية، استدامة المنظمة

Abstrak :

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak signifikan terhadap industri jasa perjalanan, termasuk biro perjalanan ibadah haji dan umrah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak pandemi terhadap operasional PT. Nur Haramain Mulia, mendeskripsikan strategi pengelolaan karyawan yang diterapkan selama

pandemi, dan menganalisis efektivitas strategi tersebut dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles & Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Nur Haramain Mulia menerapkan strategi adaptif berupa pembagian shift kerja, penyesuaian gaji, serta efisiensi dan optimalisasi sumber daya perusahaan. Strategi tersebut terbukti efektif dalam mempertahankan operasional perusahaan, menjaga kesejahteraan dasar karyawan, serta meningkatkan loyalitas dan stabilitas internal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia pada masa krisis, khususnya dalam industri jasa perjalanan ibadah, serta menjadi referensi praktis bagi biro perjalanan lainnya dalam merumuskan strategi adaptif menghadapi situasi krisis serupa.

Kata Kunci: *Pandemi Covid-19, manajemen sumber daya manusia, strategi adaptif, biro perjalanan ibadah, keberlangsungan perusahaan*

A. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang muncul pada akhir tahun 2019 dan menyebar cepat ke seluruh dunia telah memberikan dampak multidimensional terhadap berbagai aspek kehidupan manusia. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menetapkan Covid-19 sebagai pandemi global pada awal tahun 2020, sehingga mengakibatkan terjadinya pembatasan aktivitas sosial, ekonomi, serta mobilitas lintas negara. Kebijakan pembatasan tersebut menyebabkan berbagai sektor industri mengalami tekanan yang serius, termasuk sektor pariwisata dan jasa perjalanan. Industri perjalanan menjadi salah satu sektor yang paling terdampak akibat larangan perjalanan internasional, pembatasan transportasi, serta kekhawatiran masyarakat terhadap risiko kesehatan.

Di Indonesia, pandemi menyebabkan perlambatan ekonomi nasional dan membuat banyak perusahaan harus menghentikan kegiatannya sementara waktu. Sektor perjalanan ibadah, khususnya perjalanan haji dan umrah, menjadi sektor yang sangat terpuak karena ketergantungannya pada kebijakan negara tujuan, yaitu Arab Saudi. Setelah Arab Saudi menutup akses masuk bagi jamaah dari seluruh negara sebagai upaya mengendalikan penyebaran Covid-19, seluruh aktivitas keberangkatan jamaah haji dan umrah terpaksa dihentikan. Kebijakan ini mengakibatkan biro perjalanan haji dan umrah tidak dapat menjalankan layanan utama mereka selama hampir dua tahun, sehingga berdampak langsung pada pendapatan perusahaan, stabilitas operasional, serta keberlangsungan sumber daya manusia.

PT. Nur Haramain Mulia merupakan salah satu biro perjalanan ibadah yang telah lama beroperasi di bawah naungan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH). Dengan pengalaman dalam penyelenggaraan perjalanan ibadah sejak tahun 2002, perusahaan ini memiliki struktur organisasi dan sumber daya manusia yang cukup matang. Namun, kondisi pandemi menyebabkan

perusahaan menghadapi tantangan besar, baik dari segi finansial maupun manajerial. Terhentinya keberangkatan jamaah membuat banyak karyawan tidak dapat menjalankan tugas sebagaimana biasanya, sementara perusahaan tetap memiliki kewajiban untuk menjaga keberlangsungan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Situasi ini menuntut langkah strategis agar perusahaan mampu bertahan di tengah tekanan ekonomi yang tidak menentu.

Berbagai penelitian menyatakan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif merupakan faktor kunci bagi organisasi dalam menghadapi masa krisis. Penyesuaian struktur kerja, pengurangan jam kerja, pembagian shift, kebijakan kompensasi yang fleksibel, serta optimalisasi sumber daya internal menjadi strategi umum yang diterapkan perusahaan untuk bertahan (Baharun, 2016; Levina et al., 2016). Namun, penelitian mengenai implementasi strategi tersebut dalam konteks biro perjalanan haji dan umrah masih terbatas. Padahal sektor ini memiliki karakteristik khusus, seperti ketergantungan pada kebijakan negara tujuan, pola operasional berbasis musim, serta struktur pembiayaan yang berbeda dengan perusahaan jasa lainnya. Kekhususan ini menunjukkan adanya gap penelitian yang perlu diisi melalui kajian mendalam mengenai bagaimana biro travel ibadah merespons krisis global seperti pandemi Covid-19.

Permasalahan utama yang muncul adalah bagaimana PT. Nur Haramain Mulia dapat mempertahankan operasional perusahaan dan tetap memberikan perlindungan terhadap karyawan, padahal sumber pendapatan utama perusahaan terhenti total. Selain itu, perlu dianalisis bagaimana strategi manajemen karyawan yang diterapkan perusahaan mampu menjawab tantangan situasi krisis, serta sejauh mana strategi tersebut efektif dalam menciptakan stabilitas organisasi selama masa pandemi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini memiliki beberapa tujuan. Pertama, untuk mengidentifikasi dampak pandemi Covid-19 terhadap operasional PT. Nur Haramain Mulia. Kedua, untuk mendeskripsikan strategi pengelolaan karyawan yang diterapkan oleh perusahaan selama masa pandemi. Ketiga, untuk menganalisis efektivitas strategi tersebut dalam menjaga keberlangsungan perusahaan ketika aktivitas operasional utama tidak dapat berjalan. Melalui tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai pengelolaan sumber daya manusia di situasi krisis.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada masa krisis, terutama dalam konteks industri perjalanan ibadah yang jarang dikaji. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi biro

perjalanan haji dan umrah lainnya dalam merumuskan strategi adaptif pada situasi luar biasa seperti pandemi. Penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang dapat mengkaji strategi perusahaan pascapandemi atau melakukan perbandingan lintas lembaga dalam menghadapi krisis global serupa.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengelolaan karyawan yang diterapkan PT. Nur Haramain Mulia selama masa pandemi Covid-19. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara naturalistik serta menekankan pada makna, konteks, dan dinamika kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menelaah proses manajerial berdasarkan pengalaman, persepsi, serta praktik langsung para pelaku di lapangan.

Penelitian dilaksanakan di kantor PT. Nur Haramain Mulia sebagai lokasi utama pengumpulan data. Peneliti hadir secara langsung dalam proses penelitian untuk mengamati kegiatan operasional yang berlangsung serta melakukan interaksi intensif dengan para informan. Kehadiran peneliti di lapangan diperlukan untuk memperoleh data faktual, memahami konteks organisasi, serta mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi selama penerapan kebijakan pandemi.

Subjek penelitian meliputi pimpinan perusahaan, staf administrasi, dan karyawan operasional yang terlibat secara langsung dalam proses pengambilan dan pelaksanaan kebijakan terkait manajemen karyawan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam pengelolaan sumber daya manusia selama pandemi serta kemampuan memberikan informasi yang relevan dan mendalam.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati langsung pola kerja baru, penyesuaian aktivitas operasional, serta implementasi sistem kerja yang diberlakukan selama pandemi. Wawancara mendalam dilakukan terhadap pimpinan dan karyawan untuk memahami pertimbangan kebijakan, pengalaman personal, serta persepsi terhadap efektivitas strategi yang diterapkan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui arsip perusahaan seperti surat kebijakan internal, data penggajian, jadwal shift kerja karyawan, dan dokumen administrasi lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk memilah dan menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis agar memudahkan pengembangan pemahaman dan interpretasi. Penarikan kesimpulan dilakukan

secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung hingga diperoleh pola dan temuan yang konsisten. Untuk menjamin kredibilitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode sehingga temuan penelitian memiliki validitas yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

C. FINDINGS AND DISCUSSION

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang cukup besar terhadap operasional PT. Nur Haramain Mulia, sebuah biro perjalanan ibadah haji dan umrah yang telah lama beroperasi di bawah naungan KBIH. Pembatasan global yang diterapkan pemerintah Arab Saudi menyebabkan seluruh keberangkatan jamaah dihentikan sementara, sehingga perusahaan kehilangan salah satu sumber pendapatan utamanya. Penurunan jumlah aktivitas operasional di kantor berdampak langsung pada produktivitas karyawan, yang tidak dapat melaksanakan tugas secara optimal. Kondisi ini menimbulkan tantangan besar bagi manajemen perusahaan untuk menjaga keberlangsungan bisnis sekaligus mempertahankan kesejahteraan karyawan.

Sebagai respon terhadap situasi tersebut, perusahaan menerapkan strategi pembagian sistem kerja shift. Karyawan dibagi menjadi dua shift untuk meminimalkan jumlah orang yang berada di kantor pada waktu yang sama, sekaligus menyesuaikan operasional dengan kebutuhan terbatas. Shift pertama bertugas pada bagian administrasi dan layanan jamaah, sedangkan shift kedua fokus pada pengelolaan dokumen dan pemasaran digital. Strategi ini memastikan bahwa walaupun kapasitas kerja dibatasi, aktivitas kritis perusahaan tetap dapat berjalan secara berkesinambungan. Pembagian shift juga memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan protokol kesehatan yang berlaku.

Tabel 1. Pembagian Shift Karyawan PT. Nur Haramain Mulia

Shift	Tugas Utama	Frekuensi Kerja
Shift A	Administrasi dan layanan jamaah	3 hari/minggu
Shift B	Pengelolaan dokumen dan pemasaran digital	3 hari/minggu

Selain strategi shift, perusahaan juga menerapkan penyesuaian gaji sebagai langkah adaptif terhadap penurunan pendapatan. Gaji karyawan dikurangi dari nominal sebelumnya, namun tetap diberikan gaji dasar untuk memenuhi kebutuhan pokok. Insentif sementara dihentikan guna menekan biaya operasional yang tidak mendesak. Kebijakan ini menunjukkan upaya perusahaan untuk menyeimbangkan kepentingan finansial perusahaan dan kesejahteraan karyawan, sesuai prinsip manajemen sumber daya manusia yang adaptif pada situasi krisis (Baharun, 2016).

Selain itu, PT. Nur Haramain Mulia menerapkan langkah-langkah efisiensi dan optimalisasi sumber daya. Pengurangan biaya operasional yang tidak mendesak menjadi salah satu prioritas, sementara pemanfaatan media sosial dan platform digital ditingkatkan untuk kegiatan pemasaran dan komunikasi dengan jamaah. Selain itu, perusahaan juga meningkatkan interaksi

dengan jamaah lama sebagai persiapan keberangkatan pascapandemi, yang sekaligus menjaga hubungan jangka panjang dengan klien. Strategi-strategi ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk tetap produktif dengan sumber daya terbatas serta menyesuaikan strategi operasional sesuai kondisi eksternal yang dinamis.

Dari perspektif manajemen krisis, strategi yang diterapkan PT. Nur Haramain Mulia selaras dengan teori yang menekankan adaptasi, efisiensi, dan proaktivitas organisasi dalam menghadapi kondisi tidak menentu (Laal, 2011). Dengan mempertahankan karyawan tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja, perusahaan berhasil menjaga loyalitas dan stabilitas internal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen SDM selama krisis tidak hanya bergantung pada pengurangan biaya atau efisiensi operasional, tetapi juga pada kemampuan menjaga motivasi, keamanan, dan kepuasan kerja karyawan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi shift dan penyesuaian gaji tidak hanya menjaga kelangsungan operasional, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi situasi tak terduga. Dengan memanfaatkan shift kerja dan pengelolaan tugas yang spesifik, perusahaan mampu meminimalkan gangguan pada layanan administrasi dan pemasaran, sehingga kegiatan inti tetap berjalan. Hal ini mendukung pendapat Levina et al. (2016) bahwa organisasi yang mampu mengatur ulang sumber daya manusia dan memprioritaskan tugas strategis cenderung lebih resilient dalam menghadapi krisis.

Temuan ini juga menekankan pentingnya komunikasi internal yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Karyawan diberi pemahaman mengenai alasan penyesuaian gaji dan pembagian shift, sehingga dapat menerima kebijakan dengan lebih baik. Strategi komunikasi yang jelas dan transparan ini memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap keberlangsungan perusahaan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa PT. Nur Haramain Mulia mampu mengimplementasikan manajemen krisis berbasis SDM yang adaptif dan efektif. Strategi yang diterapkan tidak hanya menjaga operasional perusahaan agar tetap berjalan minimal, tetapi juga menjaga kesejahteraan karyawan dan hubungan jangka panjang dengan jamaah. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, efisien, dan komunikatif dapat menjadi faktor kunci keberlangsungan perusahaan di industri jasa perjalanan ibadah selama masa pandemi.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT. Nur Haramain Mulia berhasil menerapkan strategi pengelolaan karyawan yang adaptif selama pandemi Covid-19. Strategi tersebut meliputi pembagian shift kerja untuk menjaga operasional tetap berjalan, penyesuaian gaji karyawan agar kebutuhan pokok tetap terpenuhi, serta efisiensi dan optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan. Implementasi strategi ini terbukti efektif dalam mempertahankan keberlangsungan operasional perusahaan sekaligus menjaga kesejahteraan dasar karyawan, tanpa melakukan pemutusan hubungan kerja.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan antara manajemen dan karyawan serta pemanfaatan teknologi digital untuk operasional dan pemasaran menjadi faktor pendukung keberhasilan strategi tersebut. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dan proaktif merupakan kunci bagi organisasi jasa perjalanan ibadah dalam menghadapi krisis.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi komparatif antar biro travel haji dan umrah untuk menganalisis berbagai strategi manajemen SDM yang diterapkan pada masa krisis. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang strategi adaptif terhadap loyalitas karyawan, produktivitas, dan kepuasan pelanggan, sehingga memberikan kontribusi lebih luas bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia pada industri jasa.

E. UCAPAN TERIMAKASI

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT. Nur Haramain Mulia yang telah memberikan izin akses, dukungan, dan kerja sama selama proses penelitian berlangsung, sehingga pengumpulan data dapat dilakukan dengan lancar dan akurat. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing dan rekan-rekan yang telah memberikan bimbingan, saran, serta masukan konstruktif selama penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks manajemen krisis pada industri jasa perjalanan ibadah haji dan umrah.

F. DAFTAR PUSTAKA

Baharun, H. (2016). Strategi manajemen sumber daya manusia pada masa krisis. Jakarta: Prenadamedia Group.

Laal, M. (2011). Crisis management in organizations: A review of literature. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 44-52. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p44>

Levina, N., Pentland, B., & Jackson, P. (2016). Organizational resilience and adaptive capacity: Lessons from crisis management. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 409-425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2015-0007>

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO). (2020). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

PT. Nur Haramain Mulia. (2021). Dokumentasi internal perusahaan: Kebijakan manajemen karyawan selama pandemi. Jakarta: PT. Nur Haramain Mulia.