



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**FORMULASI STRATEGI BERBASIS
*CUSTOMER DRIVEN-MISSION ACHIEVEMENT
PROCESS (CD-MAP)* PENYELENGGARAAN
HAJI DAN UMRAH PADA MASA PANDEMI
COVID-19 DI PT SUTRA TOUR HIDAYAH
LAMONGAN**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos.)

Oleh

**TITIN WAHYUNI
NIM. B94217067**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
FEBRUARI 2021**

PERNYATAAN OTENSITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Titin Wahyuni
NIM : B94217067
Prodi : Manajemen Dakwah

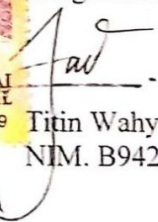
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul ***Formulasi Strategi Berbasis Customer Driven Mission Achievement Process (CD-MAP) Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan*** belum pernah diajukan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun. Skripsi tersebut benar-benar merupakan hasil karya mandiri dan bukan merupakan jiplakan atau plagiasi atas karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 07 Februari 2021

Yang membuat pernyataan




Titin Wahyuni
NIM. B94217067

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Skripsi oleh

Nama : Titin Wahyuni

NIM : B94217067

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Formulasi Strategi Berbasis *Customer Driven-Mission Achievement Process* (CD-MAP) Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan

ini disetujui dan siap untuk diuji

Surabaya, 07 Februari 2021

Menyetujui

Pembimbing,



Airlangga Bramayudha, MM.

NIP. 197912142011011005

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh

Nama : Titin Wahyuni

NIM : B94217067

Program Studi : Manajemen Dakwah


Judul Skripsi : Formulasi Strategi Berbasis *Customer Driven-Mission Achievement Process* (CD-MAP) Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan

telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi


Surabaya, 16 Februari 2021

Tim Penguji

Penguji I


Airlangga Bramayudha, MM.
NIP. 197912142011011005

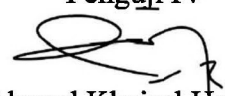
Penguji II


Dr. Achmad Murtafi Harits,
--- Lc, M.Fil.I ---
NIP. 197003042007011056

Penguji III


Dr. Arif Ainur Rofiq, S.Sos.I.,
M.Pd, Kons
NIP. 1977080200710004

Penguji IV


Ahmad Khairul Hakim,
S.Ag., M.Si
NIP. 197512302003121001

Mengesahkan

Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Dekan



Dr. H. Abdul Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : TITIN WAHYUNI
NIM : B94217067
Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI/MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : titinwahyuni361@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

FORMULASI STRATEGI BERBASIS *CUSTOMER DRIVEN MISSION ACHIEVEMENT*

PROCESS (CD-MAP) PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH PADA MASA

PANDEMI COVID-19 DI PT SUTRA TOUR HIDAYAH LAMONGAN

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(TITIN WAHYUNI)

ABSTRAK

Titin Wahyuni, 2021. *Formulasi Strategi Berbasis Customer Driven-Mission Achievement Process (CD-MAP) Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan.*

Pandemi covid-19 yang menyerang hampir seluruh negara di dunia mengakibatkan beberapa negara menerapkan *lockdown* dan menutup akses perjalanan. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan yang bergerak di sektor wisata, terutama di bidang Haji dan Umrah kehilangan produknya. Dengan demikian, perusahaan tidak dapat melakukan keberangkatan sehingga tidak memiliki pemasukan. PT Sutra Tour Hidayah Lamongan merupakan salah satu travel besar yang tetap beroperasi di masa pandemi covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Data selanjutnya dianalisa menggunakan teknik analisis narasi.

Hasil dari penelitian ini adalah (1) Proses pengumpulan informasi melalui tujuh tahapan. Tahapan tersebut dipegang oleh tim pengumpulan informasi. Adapun tim pengumpulan informasi terdiri dari staf internal perusahaan. (2) Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan tujuh tahapan yang dipegang secara langsung oleh Direktur Utama. Formulasi strategi berbasis CD-MAP bersifat fleksibel, sehingga dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di perusahaan.

Kata Kunci: Formulasi strategi, CD-MAP, Pandemi

ABSTRACT

Titin Wahyuni, 2021. *Strategy Formulation Based on Customer Driven-Mission Achievement Process (CD-MAP) Organizing Hajj and Umrah during the covid-19 pandemic period at PT Sutra Tour Hidayah Lamongan.*

The covid-19 pandemic that attacks almost all countries in the world has resulted in several countries implementing lockdown and closing travel access. This resulted in companies engaged in the tourism sector, especially in the field off Hajj dan Umrah, losing their products. Thus, the company cannot make a departure so that it has no income. PT Sutra Tour Hidayah Lamongan is one of the major travelers that continues to operate during the covid-19 pandemic. This study aims to determine the process if information gathering and decision making carried out by PT Sutra Tour Hidayah in a CD-MAP based strategy formulation.

This study uses a qualitative method. The data collection technique is done by interview, observation, and documentation. The data were analyzed using narrative analysis techniques.

The result of this study are (1) The process of gathering information through seven stages. This stage is held by the information gathering team. The information collection team consist of internal company staff. (2) the decision making process is carried out in seven stages which are held directly by the president director. The strategy formulation in CD-MAP based is flexible, so it can be adapted to the situation and conditions that occur in the company.

Keyword: Strategy formulation, CD-MAP, Pandemic

مستخلص البحث

تتين واحبوني, 2021. صياغة الإستراتيجية استنادًا إلى عملية تحقيق المهمة التي Covid-19 يقودها العملاء (CD MAP) لتنظيم الحج والعمرة أثناء جائحة PT Sutra Tour Hidayah Lamongan في

من العديد قيام إلى تقريبًا العالم دول جميع يهاجم الذي Covid-19 جائحة أدى خسارة إلى ذلك وأدى. السفر إلى الوصول وإغلاق الإغلاق عمليات بتنفيذ البلدان. منتجاتها ، والعمرة الحج مجال في وخاصة ، السياحة قطاع في العاملة الشركات PT دخل لها يكون لا بحيث بالمغادرة تقوم أن للشركة يمكن لا ، وبالتالي الذين الرئيسيين المسافرين من واحدة هي PT Sutra Tour Hidayah Lamongan تحديد إلى الدراسة هذه تهدف Covid-19 جائحة خلال العمل في استمروا PT Sutra Tour شركة بها تقوم التي القرار واتخاذ المعلومات جمع عملية CD-MAP. على قائمة إستراتيجية صياغة في Hidayah المقابلة طريق عن البيانات جمع تقنية تتم. نوعية طريقة الدراسة هذه تستخدم السردى التحليل تقنيات باستخدام البيانات تحليل تم. والتوثيق والملاحظة. مراحل سبع خلال من المعلومات جمع عملية (1) الدراسة هذه نتائج وكانت المعلومات جمع فريق يتكون. المعلومات جمع فريق قبل من المرحلة هذه عقد يتم والتي مراحل سبع في القرار صنع عملية تتم (2). الداخليين الشركة موظفي من القائمة الإستراتيجية صياغة تتميز. المدير الرئيس قبل من مباشرة عقدها يتم تحدث التي والظروف الموقف مع تكييفها يمكن لذا ، بالمرونة CD-MAP على الشركة في

لكلمات المفتاحية: صياغة الإستراتيجية , CD-MAP,الوباء,

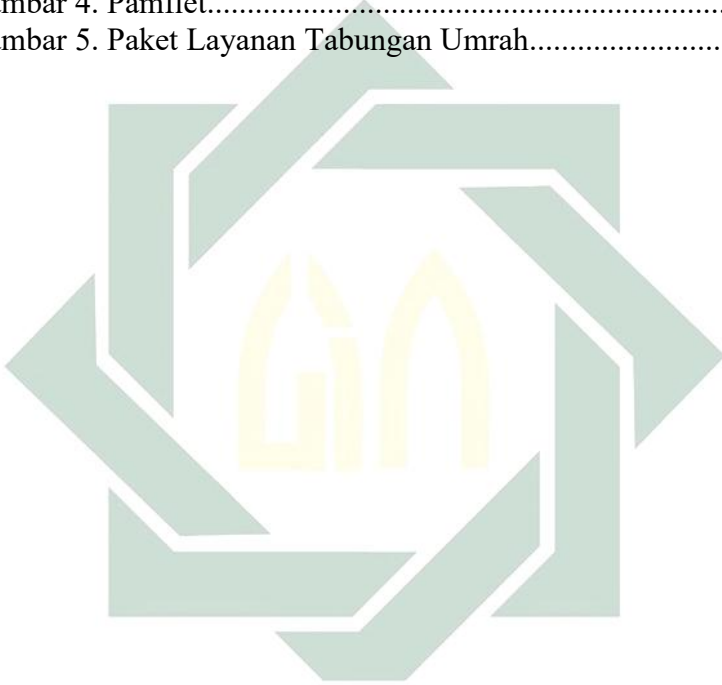
DAFTAR ISI

JUDUL PENELITIAN (SAMPUL).....	mi
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN OTENSITAS SKRIPSI.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Konsep.....	7
F. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II KAJIAN TEORITIK.....	10
A. Kerangka Teoretik.....	10
1. Manajemen Strategi.....	10
a. Pengertian Manajemen Strategi.....	10
b. Pengertian Strategi.....	10
2. Formulasi Strategi.....	11
a. Pengertian Formulasi Strategi.....	11
b. <i>Universal Strategy Formulation Model</i> (USFM).....	11

3. <i>Customer Driven Mission Achievement Process</i> (CD-MAP).....	14
a. Pengertian CD-MAP.....	14
b. Manfaat CD-MAP.....	16
c. Tahapan CD-MAP.....	16
4. Penyelenggara Haji dan Umrah.....	21
a. Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK).....	21
b. Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU).....	22
5. Perspektif Islam.....	23
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	27
B. Lokasi Penelitian.....	27
C. Jenis dan Sumber Data.....	28
D. Tahap-tahap Penelitian.....	28
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Validitas Data.....	32
G. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	33
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	33
1. Sejarah Objek Penelitian.....	33
2. Visi, Misi dan Rencana Strategis.....	34
3. Struktur Organisasi.....	36
B. Penyajian Data.....	37
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisa Data).....	60
1. Perspektif Teoretis.....	60
2. Perspektif Islam.....	72
BAB V PENUTUP.....	74
A. Simpulan.....	74
B. Saran dan Rekomendasi.....	75
C. Keterbatasan Penelitian.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	78
LAMPIRAN.....	82
BIOGRAFI PENELITI.....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peraturan Umrah di Masa Pandemi Covid-19.....	108
Gambar 2. Peraturan Umrah di Masa Pandemi Covid-19 dari Pemerintah.....	109
Gambar 3. Pamflet Promo Online.....	110
Gambar 4. Pamflet.....	110
Gambar 5. Paket Layanan Tabungan Umrah.....	111



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Formulasi strategi adalah sebuah proses membuat sebuah strategi.¹ Formulasi strategi menghasilkan strategi, rencana, maupun solusi yang akan diimplementasikan dalam organisasi. Formulasi strategi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang, visi, misi, tujuan dan pedoman strategi organisasi.² Formulasi strategi terdiri dari beberapa tahap yang tersusun secara sistematis.³ Tahap tersebut memungkinkan formulasi strategi untuk menghasilkan strategi yang efektif. Dengan demikian, organisasi dapat memperkuat posisinya.

Formulasi strategi dilakukan secara berkala.⁴ Hal tersebut bertujuan untuk memastikan, bahwa strategi yang digunakan tetap sinkron dengan kondisi organisasi saat itu. Idealitas ini berfungsi dengan sebab, suatu faktor yang tidak terduga dapat muncul kapan-pun. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan untuk selalu responsif terhadap situasi dan melakukan beragam cara untuk beradaptasi. Formulasi strategi tercatat pada zaman Nabi Yusuf. Kejadian tersebut dijelaskan dalam Al-Qur'an *Q.S Yusuf* (12) ayat 47-48:

¹ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, (London: Quorum Books, 1999), 4.

² Abbas F. Alkhafaji, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control in a Dynamic Environment*, (Binghamton: The Haworth Press, 2003), 20.

³ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 4.

⁴ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management Concept and Case a Competitive Advantage Approach 16th edition*, (Edinburgh: Pearson Education Limited, 2017), 43.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47)

ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ (48)

Artinya: “(47) Yusuf berkata: “Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. (48) Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan.”⁵

Pada ayat sebelumnya, Raja Nabi Yusuf bercerita mengenai mimpinya. Ayat di atas merupakan jawaban dari Nabi Yusuf yang memberikan *ta'wil* (makna) dari mimpi Rajanya.⁶ Namun, peneliti menggaris bawahi pada strategi yang disusun oleh Nabi Yusuf untuk menghadapi masa paceklik, yaitu strategi penghematan. Adapun langkah preventif yang diterapkan oleh Nabi Yusuf adalah menyimpan cadangan makanan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, paceklik adalah “musim kekurangan bahan makanan; masa sepi (tentang perdagangan, kegiatan, dan sebagainya); masa sulit”.⁷ Pada saat ini, masa tersebut kembali terjadi dengan konteks yang sama namun dengan redaksi yang berbeda, yaitu pandemi covid-19.

Peneliti mengutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia yang mengungkapkan, bahwa pandemi adalah “wabah yang berjangkit serempak di mana-mana, meliputi daerah

⁵ Al-Qur'an, *Yusuf*: 47-48

⁶ Tafsir Ibnu Katsir, diakses pada tanggal 14 Februari 2020 dari ibnukatsrionline.com

⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses pada tanggal 20 November 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/paceklik>.

geografi yang luas”.⁸ Adapun *corona virus disease* 2019 yang selanjutnya disingkat covid-19 merupakan virus yang menyerang pernapasan, mudah menular dan dapat menyebabkan kematian⁹. Covid-19 termasuk dalam pandemi, sebab telah tersebar hampir ke seluruh negara di dunia. Sifatnya yang mudah menular mengakibatkan virus tersebut berkembang dengan cepat. Sedangkan, covid-19 merupakan virus yang sulit untuk dikenali. Tidak semua individu yang terjangkit covid-19 memiliki gejala yang pasti. Bahkan, orang dapat terjangkit covid-19 tanpa menunjukkan gejala. Dengan demikian, masyarakat merasa kesulitan untuk menghindari interaksi dengan orang yang terjangkit covid-19.

Dalam menghadapi situasi di masa pandemi covid-19, hampir seluruh negara di dunia menerapkan *lockdown*. Dengan adanya *lockdown*, maka seluruh kegiatan sosial dibatasi. Selain itu, penerbangan internasional juga mengalami penutupan. Pemerintah Indonesia mengeluarkan peraturan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar).¹⁰ Peraturan PSBB menekan angka sosialisasi antar masyarakat secara fisik (*physical distancing*). Dengan demikian, peraturan PSBB diharapkan dapat mencegah penyebaran virus covid-19 semakin meluas.

⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses pada tanggal 20 November 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pandemi>.

⁹ Kementerian Kesehatan, “Kesiapsiagaan Menghadapi Infeksi COVID-19”, diakses pada tanggal 20 November 2020 dari <https://www.kemkes.go.id/folder/view/full-content/structure-faq.html>.

¹⁰ PMK No 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Penanganan COVID-19 diakses pada tanggal 18 November 2020 dari http://hukor.kemkes.go.id/uploads/produk_hukum/PMK_No_9_Th_2020_ttg_Pedoman_Pembatasan_Sosial_Berskala_Besar_Dalam_Penanganan_COVID-19.pdf.

Ibarat dua mata pisau, peraturan PSBB juga memuat dampak negatif, yaitu terjadinya resesi ekonomi negara. Resesi dipicu oleh beberapa perusahaan yang tidak diperbolehkan untuk beroperasi dan terpaksa ditutup.¹¹ Oleh sebab itu, negara mengalami penurunan pendapatan. Salah satu perusahaan yang menghadapi penutupan adalah penyelenggara Haji dan Umrah. Pembatasan sosial mengakibatkan perjalanan dibatasi, terutama ke luar negeri. Hal tersebut mengartikan, bahwa sektor tour & travel, terutama Haji dan Umrah kehilangan produk utamanya. Oleh sebab itu, penyelenggara Haji dan Umrah tidak dapat beroperasi sebagaimana mestinya.

Karena tidak ada pemberangkatan, perusahaan di bidang penyelenggara haji dan umrah tidak mendapatkan pemasukan. Realita tersebut berbanding terbalik dengan pengeluaran perusahaan yang bersifat tetap. Apabila entitas pandemi bertahan lama, maka perusahaan dapat mengalami *financial distress*. Wruck dalam Muhammad Arif Hidayat dan Wahyu Meiranto menyatakan, bahwa *financial distress* adalah sebuah kondisi yang menunjukkan tidak cukupnya arus kas operasi untuk memenuhi kewajiban-kewajiban operasional.¹² Pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan harus diimbangi dengan pemasukan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan untuk mengambil sebuah langkah strategis. Dimana langkah strategis tersebut digunakan untuk melepaskan diri dari situasi sulit.

Salah satu langkah yang dapat diambil perusahaan adalah dengan memformulasikan sebuah strategi baru.

¹¹ BBC News, “Resesi Ekonomi Indonesia: Pemerintah disarankan fokus ‘menangani pandemi; demi perbaikan ekonomi’”, diakses pada tanggal 20 Novmber 2020 dari <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-53152994>.

¹² Muhammad Arif Hidayat dan Wahyu Meiranto, “Prediksi *Financial Distress* Perusahaan Manufaktur di Indonesia”, *Diponegoro Journal of Accounting*, vol 3, no.4, 2014, 2.

Sebuah strategi yang berfungsi untuk mempertahankan posisi perusahaan dan membuatnya dapat bersaing dengan perusahaan lain. Formulasi strategi yang cocok untuk masalah tersebut adalah CD-MAP. CD-MAP merupakan akronim dari *Customer Driven-Mission Achievement Process*. Formulasi strategi CD-MAP berorientasi pada hasil.¹³ Formulasi strategi CD-MAP akan membantu untuk memetakan posisi perusahaan serta memformulasikan sebuah strategi yang khas dari perusahaan. Perusahaan akan memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Dengan daya saing yang tinggi, perusahaan mampu menempati posisi yang bagus di antara perusahaan lain yang sejenis.

Subjek dalam penelitian ini adalah formulasi strategi berbasis CD-MAP. Sedangkan objek penelitian ini adalah PT Sutra Tour Hidayah. PT Sutra Tour Hidayah berpusat di Lamongan, tepatnya di Dusun Sukowati, Desa Banjarwati Kecamatan Paciran. PT Sutra Tour Hidayah berdiri pada tahun 2014 dan memiliki kurang lebih 11 cabang di berbagai kota.¹⁴ Seluruh cabang tersebut masih beroperasi di masa pandemi covid-19. Meskipun hanya buka setengah hari, pembukaan kantor membuat perusahaan menanggung biaya operasional dengan pemasukan yang belum stabil.

Di tengah pandemi covid-19, PT Sutra Tour Hidayah meluncurkan produk terbaru, yaitu tabungan Umrah. Strategi dengan meluncurkan produk baru tersebut tentu membutuhkan berbagai pertimbangan. Terutama dalam kondisi delirium masalah financial dimana perusahaan harus memikirkan bagaimana seluruh cabangnya tetap beroperasi. Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strateginya yang terbaru dapat mempertahankan pelanggannya serta bersaing dengan perusahaan lainnya yang sejenis.

¹³ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 100.

¹⁴ Company Profil Perusahaan PT Sutra Tour Hidayah.

B. Rumusan Masalah

Skripsi dengan judul “Formulasi Strategi Berbasis *Customer Driven-Mission Achievement Process* (CD-MAP) Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan” dapat memfokuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengumpulan informasi dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada masa pandemi covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan?
2. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada masa pandemi covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan proses pengumpulan dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada masa pandemi covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan.
2. Memahami proses pengambilan keputusan dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP Penyelenggaraan Haji dan Umrah pada masa pandemi covid-19 di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan.

D. Manfaat Penelitian

1. Dari segi teoretis, beberapa manfaat yang terkandung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
 - a. Penelitian ini memiliki fokus dalam formulasi strategi. Formulasi strategi merupakan salah satu fokus dari Manajemen Strategis yang merupakan mata kuliah di program studi Manajemen Dakwah.

- Hasil dari penelitian ini diupayakan dapat mengembangkan ilmu Manajemen Strategis dalam bidang formulasi strategi.
- b. Beberapa teori yang dihasilkan dalam penelitian berikut diharapkan dapat menambah teori-teori yang berkaitan dengan formulasi strategi CD-MAP.
2. Dari segi praktis, beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:
- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk menambah khazanah kepustakaan.
 - b. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumber rujukan bagi penelitian selanjutnya.
 - c. Sumbangsih keilmuan dan referensi bagi perusahaan tour & travel dalam melakukan formulasi strategi. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan strateginya menjadi lebih baik.

E. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan bagian yang menguraikan mengenai beberapa konsep penelitian. Sub bab ini bertujuan untuk menyamakan interpretasi antara peneliti dengan pembaca dalam fokus yang akan diteliti. Dengan demikian, penelitian akan terhindar dari kekaburan dan pembaca dapat mengerti alur yang dimaksud oleh peneliti. Adapun konsep yang dijadikan fokus penelitian sebagaimana berikut:

1. Formulasi Strategi

Formulasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki makna perumusan.¹⁵ Sedangkan, strategi secara istilah adalah perencanaan yang tersusun secara

¹⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses pada tanggal 20 November 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/formulasi>.

sistematis terhadap suatu kegiatan.¹⁶ Penyusunan strategi dilakukan agar suatu sasaran khusus pada kegiatan dapat terselenggara dengan baik. Formulasi strategi adalah proses memilih atau menyusun sebuah strategi yang tepat bagi organisasi dengan mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan organisasi.¹⁷ Formulasi strategi merupakan salah satu tahapan dari beberapa proses yang ada dalam manajemen strategi. Formulasi strategi melibatkan pengembangan kalimat visi dan misi, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi.¹⁸ Formulasi strategi merupakan langkah yang perlu diambil oleh perusahaan sebelum melakukan tindakan aksinya.

2. ***Customer Driven-Mission Achievement Process (CD-MAP)***

Secara bahasa, CD-MAP dapat diartikan sebagai proses yang mengendalikan *customer* untuk mencapai misi perusahaan. *Customer* atau yang selanjutnya disebut relasi adalah orang atau sesuatu yang terkena dampak dari strategi yang digunakan oleh perusahaan. CD-MAP adalah sebuah proses pengumpulan gagasan dan penemuan yang mendukung dalam pembuatan sebuah strategi.¹⁹

Dalam perumusannya, formulasi strategi CD-MAP membutuhkan beberapa riset dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menelaah proses pengumpulan informasi dan

¹⁶Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses pada tanggal 20 November 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/strategi>.

¹⁷ Abbas F. Alkhafaji, *Strategic Management*, 20.

¹⁸ Taufiq Hidayat, "Formulasi Strategi Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri Batik "Mliwis Putih" di Desa Sobontoro, Balen, Bojonegoro", *Jurnal Edutama*, vol. 3, no. 1, 2016, 3.

¹⁹ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 100.

pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Penyelenggara Haji dan Umrah PT Sutra Tour Hidayah Lamongan.

3. Penyelenggara Haji dan Umrah

Penyelenggara Haji dan Umrah terbagi menjadi dua bagian, yaitu Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) dan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU). PIHK adalah suatu biro perjalanan yang mendapatkan kewenangan dari pemerintahan untuk mengadakan ibadah haji khusus.²⁰ Sedangkan, PPIU adalah biro perjalanan wisata yang memperoleh kewenangan dari pemerintah untuk memberangkatkan atau mengadakan Ibadah Umrah.²¹ Adapun objek dalam penelitian ini adalah Penyelenggara Haji dan Umrah PT Sutra Tour Hidayah Lamongan yang telah terdaftar sebagai penyelenggara Haji dan Umrah secara resmi.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam sub bab ini, beberapa garis besar pokok bahasan dalam setiap bab pada penelitian ini akan diuraikan secara sederhana. Adapun pokok bahasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Bab pertama. Pada bab pertama, peneliti menjelaskan mengenai alasan pengambilan masalah dengan berdasarkan pada teori. Selain itu, penulis melengkapinya dengan tujuan serta menuliskan beberapa manfaat yang dapat dirasakan dari penelitian ini.

Bab kedua, peneliti mencantumkan beberapa teori yang dijadikan dasar penelitian. Teori tersebut akan membantu dalam pemecahan teori yang akan dilakukan.

²⁰ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah diakses pada tanggal 05 Januari 2021 dari <https://haji.kemenag.go.id/v4/node/966349>

²¹ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah

Bab ketiga, peneliti mendeskripsikan metodologi yang digunakan. Termasuk di dalam bab ini, peneliti menjelaskan langkah-langkah peneliti dalam mengumpulkan data serta teknik-teknik pemecahannya.

Bab keempat, peneliti menguraikan hasil dari penelitian berikut analisis data.

Bab kelima, peneliti memaparkan secara singkat hasil dari keseluruhan penelitian dan pemecahan masalah yang didapat.



BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Kerangka Teoretik

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sebuah seni dan ilmu untuk memformulasi, implementasi dan evaluasi keputusan lintas fungsional yang diterapkan oleh organisasi dalam meraih tujuan.²² Manajemen strategi berfokus pada integrasi manajemen, marketing, akuntansi, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk meraih kesuksesan organisasi. Proses manajemen strategi dapat dideskripsikan sebagai tujuan, logika, penanganan sistematis terhadap keputusan organisasi.

b. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi bisnis memiliki beberapa macam, meliputi perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, pasar penetrasi, penghematan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan. Strategi adalah tindakan potensial yang diputuskan oleh pimpinan dan membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar. Strategi akan mempengaruhi kemakmuran organisasi.²³

²² Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases 13th ed*, (New Jersey: Pearson Education Inc, 2011), 6.

²³ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management Concept and Case a Competitive Advantage Approach 16th edition*, (Edinburgh: Pearson Education Limited, 2017), 40.

2. Formulasi Strategi

a. Pengertian Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah sebuah proses membuat strategi.²⁴ Proses formulasi strategi menghasilkan strategi, rencana maupun solusi untuk diterapkan dalam organisasi. Formulasi strategi diharapkan menghasilkan strategi yang menjadi penguat posisi organisasi. Formulasi strategi dibuat dengan mengintegrasikan logika, analisis, kreativitas dan inovasi. Formulasi strategi meliputi beberapa proses, yaitu pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan penetapan tujuan jangka panjang.²⁵

b. USFM (*Universal Strategy Formulation Model*)

USFM adalah formulasi strategi yang mengkombinasikan beberapa elemen untuk mewujudkan solusi optimal.²⁶ USFM mendeskripsikan dengan jelas hasil, kendala dan posisi kompetitif yang diinginkan oleh perusahaan. USFM menghapus batas-batas proses perumusan strategi ke situasi tertentu. Dengan demikian, solusi optimal akan lebih mudah untuk diwujudkan. Beberapa perusahaan tidak menyadari, bahwa formulasi strategi yang mereka gunakan adalah USFM. Pola universal yang ada pada USFM adalah terobosan dari situasi sulit.

USFM membentuk dasar untuk pendekatan terbaru terhadap pemikiran yang terstruktur. USFM mendeskripsikan struktur yang mencakup kompleksitas formulasi strategi, perencanaan dan

²⁴ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 4.

²⁵ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management*, 33.

²⁶ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 40.

pengambilan keputusan. Struktur tersebut diputuskan tanpa generalisasi, penghapusan maupun penyederhanaan berlebihan.²⁷ Struktur USFM memungkinkan perusahaan untuk

- 1) Menentukan informasi yang dibutuhkan untuk membuat solusi terobosan
- 2) Mengatur informasi dengan cara yang mudah dipahami
- 3) Mempertimbangkan dengan benar serta memproses informasi yang dibawa oleh setiap individu
- 4) Menyaring informasi yang tidak diperlukan
- 5) Mengatur informasi ke dalam format yang sesuai untuk diproses
- 6) Menggunakan semua informasi yang terkait pada kesimpulan
- 7) Menepakati kriteria yang digunakan untuk membuat dan mengevaluasi strategi potensial dan solusi

USFM membutuhkan informasi yang lengkap untuk mengoptimalkan solusi yang tercipta. Informasi adalah data yang diolah sehingga memiliki nilai tambah dan bermanfaat bagi pengguna.²⁸ Informasi tersebut meliputi:

- 1) Hasil yang diinginkan

Hasil yang dituju dalam formulasi strategi berorientasi pada stakeholder. Hasil disini memuat seluruh keinginan stakeholder. Hasil yang diinginkan merupakan salah satu elemen penting dalam formulasi strategi. Hasil yang diinginkan akan menjadi tujuan dalam menemukan solusi.

²⁷ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 41.

²⁸ Rohmat Taufiq, *Sistem Informasi Manajemen Konsep Dasar, Analisis dan Metode Pengembangan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 15.

2) Batasan

Batasan adalah kondisi yang membatasi sejumlah opsi untuk dipertimbangkan saat memformulasi sebuah strategi. Batasan bertujuan untuk mencegah formulasi strategi bersifat melebar, sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai dengan fokus.

3) Posisi kompetitif yang diinginkan

Untuk mencapai posisi yang kompetitif, perusahaan harus menentukan posisi bersaing yang diinginkan. Posisi kompetitif yang dijabarkan dengan jelas akan menghasilkan terobosan yang unik dan memuaskan. Hal tersebut disebabkan, perusahaan mungkin menemukan solusi yang berbeda dari perusahaan lain. Untuk menjelaskan posisi kompetitif yang diinginkan, perusahaan harus memutuskan sejauh mana perusahaan ingin memuaskan stakeholder.

4) Solusi umum yang memungkinkan

Solusi adalah mekanisme atau suatu cara untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Dalam formulasi strategi, solusi terdiri dari berbagai gabungan faktor-faktor. Dengan demikian, solusi menjadi unik.

3. *Customer Driven Mission Achievement Process (CD-MAP)*

a. *Pengertian Customer Driven Mission Achievement Process (CD-MAP)*

CD-MAP adalah sebuah proses yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mencapai misinya.²⁹ CD-MAP biasanya

²⁹ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 117.

digunakan untuk formulasi perusahaan secara keseluruhan yang mendukung proses operasi manajemen. CD-MAP seringkali digunakan untuk pengembangan pasar dan proses pertambahan nilai, mengoptimalkan investasi dan pertimbangan keputusan, mengidentifikasi dan memilih target pasar, mengoptimalkan produk layanan dan konsep, dan beberapa aktivitas lain yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan karyawan. CD-MAP juga digunakan untuk membantu perusahaan dalam menanggulangi beberapa tantangan di bidang produksi, pengembangan, distribusi, harga, promosi, pembayaran, koleksi, iklan, rencana, pengembangan karyawan, hubungan pemasok, dan berbagai bidang bisnis lainnya.

CD-MAP dapat digunakan untuk memformulasikan suatu strategi pada situasi apapun dimana pelanggan memiliki hasil yang diinginkan. Eksekusi efektif dari proses CD-MAP membutuhkan masukan dan kepatuhan pada langkah-langkah yang menentukan integritas proses.³⁰ Proses CD-MAP tidak akan berjalan lancar apabila terdapat langkah yang diabaikan. Agar proses CD-MAP berjalan dengan efektif, perusahaan harus memastikan, bahwa CD-MAP dijalankan dengan benar. Proses CD-MAP melibatkan pendekatan tim.

Pendekatan tim dilibatkan dalam proses formulasi strategi untuk mengatasi suatu problem dan problem lain yang berkaitan.³¹ Tim saling berbagai informasi dan fakta yang memfokuskan pengetahuan pada penciptaan nilai. Manfaat

³⁰ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 117.

³¹ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 118.

pendekatan tim dapat dirasakan ketika perusahaan telah menyelesaikan proyek CD-MAP.

b. **Manfaat *Customer Driven Mission Achievement Process* (CD-MAP)**

Beberapa manfaat pendekatan CD-MAP bahkan dirasakan oleh masing-masing individu sebagai berikut:³²

- 1) Meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan
- 2) Meningkatkan fokus dan kreativitas
- 3) Memberdayakan individu untuk membuat keputusan
- 4) Mendorong perubahan organisasi dengan cara tidak mengancam
- 5) Memungkinkan individu menjadi agen perubahan
- 6) Memperbaiki cara individu berinteraksi dengan orang lain

Pendekatan tim terdiri dari enam hingga sepuluh individu dari berbagai fungsi dalam perusahaan. Tim bertanggung jawab untuk membuat, mengevaluasi dan menerapkan strategi yang dicari. CD-MAP merupakan proses eksekusi dari USFM.

c. **Tahapan *Customer Driven Mission Achievement Process* (CD-MAP)**

Tahapan dalam CD-MAP terbagi menjadi dua, yaitu persiapan dan pemecahan formulasi strategi. Tahap persiapan digunakan untuk pembatas dalam USFM. Tahap persiapan adalah sebagai berikut:³³

1) **Menetapkan Misi**

Dalam tahap ini, perusahaan harus tegas dalam menetapkan misinya. Apakah

³² Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 119.

³³ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 101-107.

perusahaan ingin berkembang, bertahan, atau melakukan peningkatan. Penetapan misi harus singkat dan spesifik. Batasan-batasan misi pun harus ditetapkan dengan jelas. Hal tersebut bertujuan agar dalam proses formulasi strategi dapat lebih optimal. Selain itu, penetapan misi yang jelas dapat membantu untuk menghalau informasi yang tidak diperlukan.

Penetapan misi adalah sesuatu yang penting dalam formulasi strategi. Misi yang ditetapkan harus sesuai dengan bidang bisnis perusahaan. Pada misi yang disertai solusi, proses formulasi strategi akan lebih mengoptimalkan solusi tersebut. Namun, hal tersebut akan menjadi penghalang dalam pencarian solusi lain yang mungkin lebih optimal.

2) **Menetapkan Relasi**

Untuk menetapkan relasi, perusahaan harus mengidentifikasi secara individu maupun individu dalam kelompok. Relasi yang ditetapkan adalah pelanggan yang terpengaruh pada strategi, rencana, atau keputusan yang direnungkan. Tahap ini memastikan, bahwa semua relasi baik internal maupun eksternal adalah sesuatu yang tepat untuk dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kegagalan dalam mengikutsertakan relasi akan berdampak pada hasil yang tidak sesuai maupun kegagalan strategi atau solusi.

Relasi dikelompokkan berdasarkan misi yang dituju dalam formulasi strategi. Perusahaan juga harus menetapkan bobot pada masing-masing relasi. Pemberian nilai bobot didasarkan pada tingkat kepentingan relasi

bagi perusahaan. Namun nilai bobot diatur untuk mencapai angka 100%. perusahaan dapat fokus untuk mewujudkan satu hasil yang diinginkan dari perusahaan.

3) Menetapkan Hasil yang diinginkan oleh Relasi

Perusahaan meminta para relasi dari setiap kelompok untuk menawarkan hasil yang diinginkan. Adapun hasil yang diinginkan oleh relasi dikumpulkan dengan teknik pengumpulan tertentu.

4) Prioritas Hasil yang diinginkan Relasi

Hasil yang dikumpulkan dari relasi selanjutnya disusun dan diberikan nilai berdasarkan kepentingannya. Data kepentingan dan kepuasan diambil dari beberapa segmen target.

5) Menentukan Kendala yang Timbul pada Solusi

Kendala seringkali timbul akibat keterbatasan waktu, sumber daya dan keuangan. Setiap kendala yang dinyatakan akan mempengaruhi, membentuk dan memandu solusi yang akan dipilih. Ketika kendala diberlakukan, sejumlah solusi potensial organisasi dapat mempertimbangkan penurunan. Sebaliknya, ketika kendala dihilangkan, berbagai solusi potensial tersedia.

6) Menentukan Metrik Prediktif untuk setiap Hasil yang diinginkan

Metrik prediktif adalah pengukuran sebelum acara. Artinya, sebelum penerapan strategi atau solusi terdapat parameter yang harus diukur dan dikendalikan. Hal tersebut bertujuan untuk menentukan sejauh mana hasil

tersebut dapat dipenuhi. Metrik prediktif digunakan untuk berbagai tujuan. Semua tujuan tersebut diarahkan pada tujuan permusuan strategi dan solusi terobosan.

7) Menentukan dan Memilih Target Segmentasi

Segmen yang dihasilkan mengandung kelompok yang homogen, yaitu memiliki keinginan yang sama dalam hasil. Perusahaan sering menggunakan segmen sebagai dasar untuk membuat solusi berbeda untuk berbagai segmen populasi.

8) Prioritaskan Metrik Prediktif

Metrik prediktif diprioritaskan menggunakan pendekatan dua langkah. Pertama, nilai kepentingan dan kepuasan dari setiap hasil yang ditentukan. Kedua, proses penentuan prioritas berdasarkan fakta metrik prediktif.

9) Menetapkan Nilai Target sesuai Posisi Bersaing yang Diinginkan

Posisi bersaing yang diinginkan haruslah unik dari perusahaan lain. Posisi bersaing yang diinginkan ditetapkan dengan menetapkan nilai target ke masing-masing metrik prediktif. Nilai target yang ditetapkan menentukan tingkat kepuasan stakeholder yang ingin dicapai dan solusi optimal.

Tahap selanjutnya adalah pemecahan formulasi strategi. Tahap pemecahan mengandung pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah proses memilih opsi terbaik dari beberapa

alternatif³⁴. Adapun tahap pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:³⁵

1) Membuat dan mendokumentasikan alternatif solusi

Beberapa faktor perlu dimasukkan dalam membuat alternatif solusi, yaitu metrik prediktif yang diprioritaskan, nilai target yang ditetapkan dan hasil yang diinginkan. Penggunaan metrik prediktif akan membantu perusahaan menciptakan solusi potensialnya.

2) Mengevaluasi potensi dengan masing-masing solusi

Selain digunakan untuk menciptakan alternatif solusi, metrik prediktif juga digunakan untuk mengevaluasi setiap solusi. Evaluasi dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama, evaluasi dengan membandingkan setiap konsep terhadap konsep dasar maupun konsep yang lain. Kedua, membuat konsep standar yang dijadikan perbandingan.

3) Mengkombinasi, memperbaiki, dan mengevaluasi ulang solusi

Tahap ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan pada konsep terbaik dan mengatasinya dengan mengkombinasikan kekuatan yang ada pada solusi lain. Kombinasi ini akan menciptakan sebuah solusi yang unik.

4) Memastikan kendala dan posisi bersaing yang diinginkan dapat tercapai

Pada tahap ini, solusi terbaik dari proses 2 dan 3 akan dijabarkan secara rinci. Solusi ini

³⁴ Herson Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah", *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 8, no. 1, 2014, 40.

³⁵ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 108-113.

diharapkan dapat mengatasi kendala yang ada serta mencapai hasil yang diinginkan, paling tidak 50%. Jika tidak, perusahaan dapat mengulang lagi proses 2 dan 3.

5) Uji Kelayakan pada Solusi

Pilihan solusi terbaik selanjutnya diuji kelayakan-nya, berupa faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti biaya, risiko serta upaya implementasi-nya. Solusi yang memiliki nilai risiko paling kecil dianggap sebagai solusi optimal.

6) Memilih solusi yang optimal

Solusi optimal adalah solusi yang memenuhi hasil dan memiliki nilai risiko yang kecil. Hal ini mengartikan, sebuah solusi sudah dapat di-implementasi-kan.

7) Persiapan untuk penerapan

Penerapan solusi optimal direncanakan sebaik mungkin sehingga memberikan hasil yang diinginkan.

4. Penyelenggara Haji dan Umrah

a. Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK)

Penyelenggara Ibadah Haji Khusus yang selanjutnya disingkat PIHK adalah biro perjalanan yang memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan ibadah Haji Khusus.³⁶ PIHK berada dalam naungan Kementerian Agama. PIHK memiliki hak untuk mendapatkan kuota pemberangkatan Haji Khusus. Setiap PIHK dapat pemberangkatan paling sedikit 45 jemaah. Apabila jumlah jemaah kurang dari jumlah

³⁶ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah diakses pada tanggal 05 Januari 2021 dari <https://haji.kemenag.go.id/v4/node/966349>

tersebut, PIHK dapat bergabung dengan PIHK yang lain.³⁷

Biro perjalanan dapat memperoleh izin sebagai badan hukum PIHK dengan syarat, yaitu:

- 1) Biro perjalanan dimiliki dan dikelola oleh Warga Negara Indonesia yang beragama Islam
- 2) Biro perjalanan sudah terdaftar sebagai PPIU yang terakreditasi
- 3) Biro perjalanan memiliki kemampuan teknis, kompetensi personalia, dan kemampuan finansial untuk menyelenggarakan Ibadah Haji Khusus. Kemampuan tersebut dibuktikan dengan jaminan bank
- 4) Biro perjalanan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas PIHK.³⁸

PIHK wajib memiliki akreditasi dari Menteri. Adapun akreditasi dilaksanakan setiap tiga tahun.³⁹

Biro perjalanan yang mendapatkan izin PIHK dapat membuka kantor cabang dan wajib melakukan laporan.

b. Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU)

Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah yang selanjutnya disingkat PPIU adalah biro wisata yang memiliki kewenangan dari pemerintah untuk menyelenggarakan ibadah Umrah.⁴⁰ PPIU dapat memberangkatkan jemaah secara perseorangan

³⁷ UU No. 8 Tahun 2019 Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah BAB VI pasal 67

³⁸ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah BAB VI pasal 58

³⁹ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah BAB VI pasal 85

⁴⁰ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah BAB VII

maupun kelompok. Biro wisata dapat memperoleh izin PPIU dengan syarat sebagai berikut:

- 1) Biro wisata dimiliki dan dikelola oleh warga Negara Indonesia yang beragama Islam
- 2) Biro wisata memiliki izin terdaftar yang sah
- 3) Biro wisata memiliki kemampuan teknis, kompetensi personalia, dan kemampuan finansial untuk menyelenggarakan ibadah Umrah. Adapun kemampuan finansial dibuktikan dengan jaminan bank.
- 4) Biro wisata memiliki mitra biro penyelenggara ibadah Umrah di Arab Saudi yang memiliki izin hukum dari pemerintah Arab Saudi.
- 5) Biro wisata memiliki rekam jejak yang berkualitas.
- 6) Biro wisata berkomitmen untuk menyelenggarakan ibadah Umrah sesuai dengan standar pelayanan minimum sesuai dengan peraturan Kementerian Agama. Selain itu, biro wisata selalu meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah Umrah.⁴¹

5. Perspektif Islam

Formulasi strategi merupakan salah satu tahap dari manajemen strategi yang termasuk dalam rana pengorganisasian. Formulasi strategi berbasis CD-MAP menekankan pada bagaimana suatu perusahaan memanfaatkan relasinya untuk bersama meraih tujuan. Kebersamaan dalam meraih tujuan dijelaskan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an yang tertuang dalam surat *Al-Anfaal* ayat 60 sebagai berikut:

⁴¹ UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah BAB VII pasal 89

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ
 بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ
 وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ
 (الأنفال: 60)

Artinya: “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka apa saja yang kalian sanggupi berupa kekuatan dan kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kalian menggentarkan musuh Allah dan musuh kalian dan orang-orang selain mereka. Apa saja yang kalian nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepada kalian, dan kalian tidak akan dianiaya”⁴²

Dari ayat di atas dijelaskan, bahwa sebuah strategi disusun dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Selain itu, formulasi strategi dilakukan dengan mengoptimalkan sesuatu yang dimiliki. Dalam ayat tersebut, sesuatu yang dimiliki digambarkan sebagai kuda dan pemanah.⁴³ Hal tersebut sesuai dengan konsep CD-MAP, dimana sebuah strategi hendaknya diformulasikan dengan mengoptimalkan kekuatan dan relasi yang ada.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran, fokus penelitian mengenai formulasi strategi sudah banyak dikaji oleh beberapa peneliti lain. Peneliti mengklasifikasi karya-karya ilmiah tersebut menjadi tiga topik, yaitu formulasi strategi pengembangan, formulasi strategi pemasaran, dan formulasi strategi penguatan. Formulasi strategi

⁴² QS. Al-Anfaal: 60

⁴³ Tafsir Ibnu Katsir, diakses pada tanggal 14 Februari 2021 dari ibnukatsironline.com

pengembangan dikaji secara mendalam oleh Erika⁴⁴, Aulia Fajar Naufal bersama Fuad Achmadi⁴⁵, dan Rizki Adityaji⁴⁶. Ketiganya mengupas strategi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya, ekspansi perusahaan dan sebagainya.

Formulasi strategi pemasaran dianalisis oleh Nur Feriyanto⁴⁷, Carolline bersama Laura Lahindah⁴⁸, dan Ita Aulia Coryna bersama Hendri Tanjung⁴⁹. Strategi pemasaran yang cukup kompleks dibahas oleh ketiganya dalam lingkup penelitian masing-masing. Formulasi strategi penguatan ditelaah oleh Taufiq Hidayat⁵⁰, Puryani dkk.⁵¹, Teti Filantri Siregar dkk.⁵², dan disinggung juga

⁴⁴ Erika, “Formulasi Strategi Pengembangan dan Penguatan Kluster Industri (Studi Kasus: Industri TPT Kaos Surapati)”, *Jurnal PASTI*, vol. X, no. 2, 161-176

⁴⁵ Aulia Fajar Naufal dan Fuad Achmadi, “Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Semen di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan “A”)", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 11, no. 2, 2017, 124-138.

⁴⁶ Rizki Adityaji, “Formulasi Strategi Pengembangan Destinasi Pariwisata dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT: Studi Kasus Kawasan Pecinan Kapasan Surabaya”, *Jurnal Pariwisata Pesona*, vol. 03, no. 1, 2018, 19-32.

⁴⁷ Nur Feriyanto, “Penentuan Strategi Pemasaran Produk ‘Darma Karya’ dengan Menggunakan Analisis Grand Matrix SWOT”, *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 02, no. 01, 2017, 44-57.

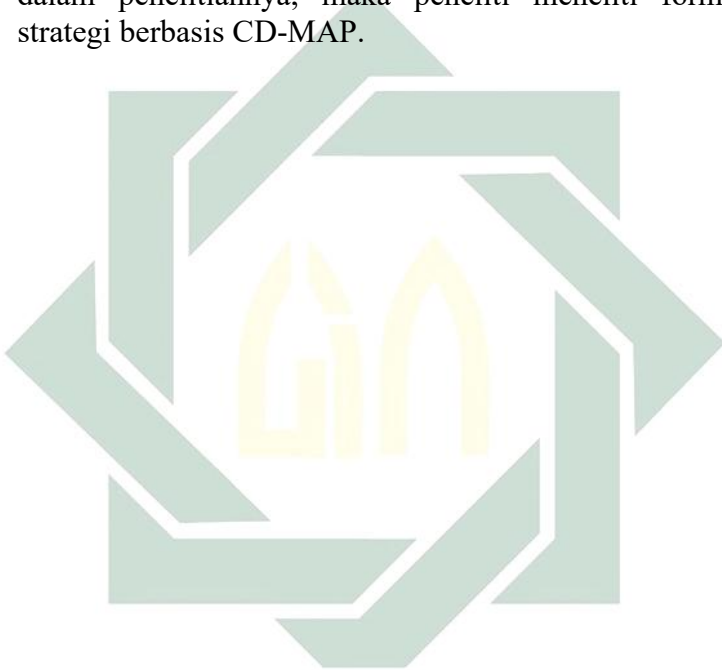
⁴⁸ Caroline dan Laura Lahindah, “Analisa dan Usulan Strategi Pemasaran dengan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus pada UMKM Pakan Ikan Waingin Bandung)”, *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 17, no. 2, 2017, 113-123.

⁴⁹ Ita Aulia Coryna dan Hendri Tanjung, “Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)”, *Jurnal Al-Muzara'ah*.

⁵⁰ Taufiq Hidayat, “Formulasi Strategi Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri Batik “Mliwis Putih” di Desa Sobontoro, Balen, Bojonegoro”, *Jurnal Edutama*, vol. 3, no. 1, 2016, 21-30.

⁵¹Puryani, dkk., “Formulasi Strategi Bisnis Perusahaan Original Equipment Manufacturer (OEM) Studi Kasus di PT XYZ”, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 5, no. 1, 2019, 13-23.

oleh Erika⁵³. Seluruhnya memaparkan mengenai bagaimana suatu perusahaan memformulasi strategi dengan tujuan melawan kompetitor. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk memaparkan formulasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Jika Taufiq, Puryani, Teti, dan Erika menggunakan pendekatan analisis SWOT dalam penelitiannya, maka peneliti meneliti formulasi strategi berbasis CD-MAP.



⁵² Teti Filantri Siregar, dkk., “Formulasi Strategi Bersaing PT Imago Kresasi Komunika di Industri Jasa Periklanan”, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 3, no. 2, 2017, 161-171.

⁵³ Erika, “Formulasi Strategi Pengembangan dan Penguatan Kluster Industri (Studi Kasus: Industri TPT Kaos Surapati)”, *Jurnal PASTI*, vol. X, no. 2, 161-176.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode ini digunakan dengan sebab penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai sebuah fenomena. Metode penelitian kualitatif tidak hanya terbatas pada menggambarkan suatu fenomena yang terjadi. Namun, metode penelitian kualitatif juga mendeskripsikan hal yang melatarbelakangi munculnya fenomena tersebut. Dengan demikian, informasi yang akan didapat dalam metode penelitian kualitatif akan lebih luas dan mendalam. Namun, metode penelitian kualitatif bersifat kurang ilmiah, sebab cenderung ke arah subjektivitas peneliti.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap sebuah kasus. Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus adalah rangkaian ilmiah yang dilakukan dengan memperdalam suatu kasus secara terperinci. Selain itu, studi kasus digunakan ketika tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi sebuah kasus unik. Sebuah kasus dikatakan unik apabila hanya terjadi pada fokus tertentu dan bersifat aktual.

B. Lokasi Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT Sutra Tour Hidayah Lamongan. PT Sutra Tour Hidayah berdiri sejak tahun 2014 dan berpusat di Dsn. Sukowati RT 004/RW 003 Desa Banjarwati Kecamatan Paciran Lamongan. Izin sebagai penyelenggara resmi Umrah didapatkan pada tahun 2016 dan diperbarui lagi pada tahun 2020.

Saat ini, PT Sutra Tour Hidayah telah memiliki 10 cabang yang tersebar di berbagai kota. Setiap tahunnya, PT

Sutra Tour Hidayah dapat melayani ribuan jemaah Umrah ke Arab Saudi. Keunggulan dalam travel ini adalah pelayanan yang baik, terutama pada bidang sarana perhotelan. Hal tersebut dikarenakan, PT Sutra Tour Hidayah memiliki staf yang ditempatkan di Arab Saudi. Dengan demikian, segala akomodasi jemaah ketika Umrah dapat dikoordinir lebih baik lagi.

C. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini, peneliti menggali data dari beberapa sumber dengan jenis sebagai berikut:

1. Jenis Data

Dalam metode penelitian kualitatif, data yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat deskripsi, bukan angka. Data kualitatif bersifat menjelaskan.

2. Sumber Data

Berdasarkan sumber data dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber utama. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari buku, literatur serta dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini adalah hasil dokumentasi dan observasi.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap penelitian metode kualitatif terbagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap pra lapangan, tahap lapangan, dan tahap analisis data. Adapun tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

Tahap ini terdiri dari lima tahap, yaitu:

a. Mengidentifikasi Permasalahan

Identifikasi masalah dilakukan agar peneliti dapat menarik benang merah dari suatu permasalahan. Dengan demikian, peneliti dapat lebih mudah untuk menyusun rancangan penelitian dan menentukan objek penelitian.

b. Menyusun Rancangan Penelitian

Setelah permasalahan didapatkan, peneliti menyusun rancangan penelitian. Secara garis besar, rancangan penelitian memuat subjek yang ingin diteliti, hal yang menjadi latar belakang penelitian, teori yang dijadikan dasar penelitian, dan metode yang digunakan dalam penelitian.

c. Menentukan Objek Penelitian

Dalam rancangan penelitian ditemukan beberapa kriteria penelitian. Hal tersebut menjadi dasar dalam penentuan objek. Oleh karena itu, peneliti melakukan observasi sederhana terhadap objek yang akan diteliti. Dengan demikian, objek penelitian yang ditentukan sesuai dengan tujuan penelitian.

d. Mengurus Perizinan

Langkah selanjutnya adalah mengurus perizinan. Pada mulanya, peneliti meminta izin dengan mendatangi kantor objek dan membicarakan permasalahan. Setelah objek memberikan izin, peneliti membuat surat izin dan menyerahkannya ke objek terkait.

e. Menentukan Informan

Pada tahap ini, peneliti meminta pendapat dari objek yang bersangkutan, mengenai siapa yang dapat dijadikan sebagai informan. Dalam

penelitian ini, informan berjumlah tiga orang, yaitu komisaris, supervisor dan bagian keuangan.

2. Tahap Lapangan

Termasuk di dalam tahap lapangan adalah tahap pengumpulan data. Beberapa step dalam tahap lapangan adalah sebagai berikut:

a. Membangun Keakraban dengan Objek Penelitian

Tahap ini merupakan tahap yang penting, sebab metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Apabila antara peneliti dan objek tercipta keakraban, maka proses penggalian data dapat dilakukan dengan lebih mendalam.

b. Menjaga Tata Krama

Meskipun sudah tercipta keakraban, peneliti harus tetap menjaga tata krama. Tata krama ini dapat berupa menghormati budaya organisasi perusahaan. Dengan demikian, peneliti dapat tetap menjaga profesionalitasnya.

c. Bersikap Responsif

Tahap lapangan berisi mengenai penggalian data. Oleh karena itu, peneliti harus responsif terhadap segala gejala yang timbul. Peneliti juga diharapkan tidak memaksa informan untuk menjawab pertanyaan yang bersifat rahasia. Peneliti diupayakan untuk membuat informan merasa nyaman.

3. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data adalah tahap terakhir dalam penelitian. Data yang sudah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan berbagai teknik. Namun, beberapa hal perlu diperhatikan dalam tahap analisis data sebagai berikut:

a. Menulis Hasil Positif dan Negatif

Dalam penelitian kualitatif, pemberitaan yang beragam tentang suatu topik dapat menambah

kualitas dari penelitian. Selain itu, secara akademis, peneliti yang menyembunyikan sisi negatif dari objeknya adalah ketidak-jujuran. Peneliti diharuskan untuk mengungkapkan semua hal yang ditemukan dalam penelitian.

b. Menjaga Privasi Peserta

Peneliti harus menjaga privasi para narasumbernya. Hal tersebut dapat berupa menyembunyikan nama informan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah tahap paling menentukan dalam hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data. Hal tersebut dilakukan agar data lebih melimpah dan mendalam. Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara adalah interaksi antara peneliti dengan seorang informan secara langsung dengan maksud tertentu. Sebelum melaksanakan wawancara, peneliti wajib membuat panduan wawancara. Hal tersebut bertujuan agar wawancara menjadi lebih sistematis dan tidak meluas. Selain itu, dengan adanya panduan wawancara, peneliti dapat mendapatkan data yang diinginkan. Wawancara biasanya dilengkapi dengan alat tulis dan perekam suara.

2. Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap gejala-gejala tertentu yang dicatat secara sistematis. Peneliti merencanakan pengamatan yang akan diteliti. Dengan demikian, kebenarannya dapat dikontrol. Observasi dimulai dengan mengidentifikasi gejala-gejala yang akan diamati. Setelah peneliti

melakukan pengamatan, hasil pengamatan dicatat dengan sistematis. Dalam observasi diperlukan indra pengamatan dan alat tulis.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah meninjau data-data yang sudah ada di perusahaan. Data tersebut dapat berupa gambar, tulisan, dan karya dari seseorang. Seperti observasi, dokumentasi dilaksanakan secara terencana dan membutuhkan pencatatan yang sistematis. Pencatatan data dokumentasi dapat menggunakan kamera dan alat tulis.

F. Teknik Validitas Data

Validitas data disebut juga keabsahan data. Data yang telah diperoleh dalam tahap pengumpulan selanjutnya diseleksi. Proses seleksi tersebut bertujuan agar data menjadi valid. Sebab, data merupakan sesuatu yang vital dalam penelitian. Teknik yang digunakan peneliti dalam validitas data adalah triangulasi data.

Triangulasi data adalah membandingkan tiga data dari sumber yang berbeda untuk memeriksa keabsahannya. Jika ketiga data menemui kesamaan, maka data tersebut dapat dianggap sebagai data valid. Adapun tiga sumber data yang akan peneliti gunakan untuk perbandingan adalah hasil wawancara, dokumentasi dan observasi.

G. Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh dianalisis selama dan setelah pengumpulan data. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik analisis narasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Objek Penelitian

PT Sutra Tour Hidayah adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perjalanan wisata yang berdiri sejak tahun 2014.⁵⁴ PT Sutra Tour Hidayah telah terdaftar sebagai penyelenggara resmi Umrah di Departemen Keagamaan dengan nomor izin PPIU sebagai berikut:

- a. SK DEPAG NO 617 Tahun 2016 - untuk penyelenggara Umrah (waktu awal)
- b. SK DEPAG NO 127 Tahun 2020 - untuk penyelenggara Umrah (sekarang)

Fasilitas yang diberikan oleh PT Sutra Tour Hidayah meliputi: tiket pesawat, reservasi hotel, paket tour domestik maupun internasional, pengurusan paspor, visa sampai penukaran mata uang asing. Hal ini dilakukan untuk kenyamanan para jemaah. Selain itu, PT Sutra Tour Hidayah telah terdaftar sebagai anggota afiliasi AMPHURI (Asosiasi Penyelenggara Haji dan Umrah Republik Indonesia) sebagai bukti dedikasi dalam industri tersebut.

PT Sutra Tour Hidayah memiliki keunggulan dalam bidang pelayanan, terutama dalam bidang perhotelan sehingga dapat mengantarkan perusahaan ini menjadi penyelenggara Umrah yang terpercaya. Oleh karena itu, PT Sutra Tour Hidayah dapat melayani ribuan jemaah ke Saudi setiap tahunnya. PT Sutra Tour Hidayah bahkan telah berpengalaman untuk melayani Umrah yang diadakan oleh perusahaan besar, baik swasta maupun instansi pemerintah.

⁵⁴ Company profil PT Sutra Tour Hidayah

Keunggulan lain yang dimiliki oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah perusahaan ini memiliki 11 cabang resmi yang tersebar di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Adapun 11 cabang tersebut terletak di Sidoarjo, Glagah, Tikung, Langitan, Pati, Purwodadi, Jepara, Solo, Tangerang, Kebumen dan Sukoharjo. Lebih dari 90% jemaah mengenal PT Sutra Tour Hidayah berdasarkan rekomendasi. Hal ini membuktikan, bahwa pelayanan prima yang baik dari PT Sutra Tour Hidayah merupakan keunggulan yang membuat reputasinya membaik. Reputasi yang baik selama lima tahun tentu mendukung kepercayaan jemaah untuk menggunakan jasa dari PT Sutra Tour Hidayah.

2. **Visi, Misi dan Rencana Strategis**

Setiap perusahaan sudah pasti memiliki visi sebagai acuan arah gerak. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu panjang. Visi membutuhkan penguraian dalam beberapa tindakan. Tindakan tersebut disebut misi. Misi diuraikan lagi dalam bentuk rencana strategis yang lebih mendetail. Adapun visi, misi dan rencana strategis dari PT Sutra Tour Hidayah adalah sebagai berikut:

Visi

- a. Menjadi tujuan utama para tamu Allah sebagai penyedia layanan Haji dan Umrah dengan mengedepankan kepuasan, kekhusyukan dan kenyamanan.
- b. Menjadi penyelenggara Haji dan Umrah terpercaya.

Misi

- a. Memberikan kemudahan bagi seluruh jemaah dengan menghadirkan pilihan layanan yang bervariasi sesuai kebutuhan

- b. Memberikan kekhusyukan, kepuasan dan kenyamanan dalam perjalanan dengan mengedepankan pelayanan prima
- c. Memberikan kepuasan kepada klien dan mempertahankannya
- d. Menjadi penyelenggara Umrah yang amanah, profesional yang berfokus pada kepuasan pelanggan
- e. Menyelenggarakan perjalanan ibadah Haji dan Umrah dengan kualitas layanan terbaik untuk mencapai kesempurnaan Ibadah
- f. Mengembangkan wisata reguler dan religi sebagai sebuah alternatif perjalanan wisata bagi pelanggan.

Rencana Strategis

- a. Membuka cabang di berbagai kota, agar kebutuhan jemaah di berbagai kota dapat terpenuhi dengan baik.
- b. Menghadirkan pilihan paket yang bervariasi sesuai kebutuhan
- c. Menyediakan banyak tanggal yang memudahkan jemaah memilih tanggal yang tepat
- d. Memberikan diskon menarik di setiap paket
- e. Mengurus izin legalitas kepada Depag sehingga jemaah lebih yakin
- f. Memberikan perlengkapan Umrah untuk mempermudah perjalanan jemaah sesuai kebutuhan berdasarkan hasil riset
- g. Menyediakan paket khusus yakni paket private, yaitu jemaah bebas memilih tanggal keberangkatan, durasi, akomodasi, transportasi dan rute.
- h. Menyediakan tim ahli yang sudah berpengalaman dan berkomitmen untuk berkerja ekstra demi kenyamanan perjalanan jemaah.

- i. Berkomitmen untuk memastikan, bahwa Umrah dan Haji selesai dengan cara yang tepat
- j. Memberikan edukasi kepada jemaah, seperti manasik sebelum keberangkatan, tausiyah ketika di tanah suci dan edukasi selama diperjalanan.

3. Struktur Organisasi

Sebagai perusahaan yang telah berdiri kurang lebih enam tahun. PT Sutra Tour Hidayah memiliki struktur organisasi yang lengkap. Adapun struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

Struktur Organisasi PT Sutra Tour Hidayah

Direktur Utama	: Muhammad Subur
Komisaris	: Siti Halimatus Sa'diyah
Staf-Staf	
Supervisor	: Siti Ma'rufah
Admin Keuangan	: Ifa Andriyati
	: Zuli Astutik
Ticketing, hotel dan visa	: Asyiqotul Ummah
	: Azizah
Operasional Lapangan	: Syarif Hidayatullah
	: Bahruddin
	: Taufiq
Desain Grafis	: Muhammad Masfuq Ibrahim
Customer Service	: Ahmad Sholeh

Perlengkapan : Lifyah Mawaddah
Kebersihan : Habibur Rahman
: Muhammad Khusaini

B. Penyajian Data

Dalam subbab penyajian data, peneliti memaparkan beberapa data dan fakta yang didapatkan oleh peneliti dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Permasalahan yang diambil berkaitan dengan proses pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan di PT Sutra Tour Hidayah. Narasumber yang menjadi sumber data adalah Direktur sekaligus pemilik, komisaris, supervisor dan staff keuangan di PT Sutra Tour Hidayah. Adapun keterangan dari coding yang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

NS 1 : Direktur dan pemilik PT Sutra Tour Hidayah
NS 2 : Komisaris PT Sutra Tour Hidayah
NS 3 : Supervisor PT Sutra Tour Hidayah
NS 4 : Staf Keuangan PT Sutra Tour Hidayah

Peneliti memperoleh data dari hasil penelitian. Data ini selanjutnya diolah untuk kemudian dipaparkan dalam penyajian data. Data yang telah didapatkan digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah diambil. Adapun hasil dari pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Informasi yang dibutuhkan oleh PT Sutra Tour Hidayah mengenai Haji dan Umrah di masa pandemi covid-19

PT Sutra Tour Hidayah mencari beberapa informasi, yaitu penerbangan, visa, tiket, hotel, harga paket dan kapan Umrah dapat kembali normal. Informasi mengenai Umrah dan hal-hal yang bersangkutan dengannya selalu mengalami perubahan, seperti perubahan harga, persyaratan dan sebagainya. Oleh karena itu, pencarian informasi mengenai Umrah

selalu dilakukan setiap saat. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh narasumber tiga dan empat.

“kita cari itu info dari penerbangan ... *trus* harga dari penerbangan itu seperti apa. baru kedua nanti kita ke provider visa yang *muassasah* itu. Baru nanti visanya bisa diaksesnya *nggak*” (NS 3, 05/1/2021)

“informasi mengenai kejelasan keberangkatan ... harga paket, tiket, hotel, pesawat kita harus terus *nyari*. Hampir setiap waktu ... pasti ada perubahan terus ... kayak sekarang harganya sekian jadi sekian, persyaratan untuk keberangkatan yang tadinya usianya di bawah 50 terus ada persyaratan lain ... Jelas yang kita cari itu, kapan bisa berangkat dengan normal kembali” (NS 4, 22/1/2021)

Narasumber empat menambahkan, bahwa PT Sutra Tour Hidayah memiliki kebingungan atas persyaratan Umrah di masa pandemi covid-19. Hal tersebut dikarenakan, kurang lebih 70% jemaah PT Sutra Tour Hidayah berusia di atas 50 tahun. Selain itu, narasumber empat juga merasa kasihan kepada jemaah yang tidak bisa berangkat.

“karena kita punya kewajiban untuk memberangkatkan *jamaah* yang usianya diatas 50 ... *kalo* usia muda di bawah 50 tahun masih enak ... *kalo* dia positif korona, mau berangkat, bisa diundur ... Tapi *kalo udah* usia diatas 50 tahun? Dari yang kemarin daftar itu, 70% berusia 50 tahun ke atas. Untuk umroh, kebanyakan usia di atas 50 tahun.” (NS 4, 22/1/2021)

2. Informasi umum yang diketahui oleh PT Sutra Tour Hidayah mengenai Haji dan Umrah di masa pandemi covid-19

Di masa pandemi covid-19, negara Indonesia tidak memperbolehkan perjalanan Haji dan Umrah. Penerbangan serta layanan akses visa di-non-aktifkan sementara. Begitu pula dengan pihak hotel yang tidak menyediakan pelayanan. Pada bulan November, perjalanan Umrah mulai dibuka dengan berbagai aturan, di antaranya adalah berusia antara 18-50 tahun, negatif covid-19 baik di Indonesia maupun di Saudi, tidak memiliki penyakit dalam, seperti jantung lemah, diabetes dan darah tinggi serta tidak sedang berada dalam kondisi hamil. Pada awal Januari beredar info, bahwa jemaah yang berusia 18-65 tahun boleh berangkat. Namun, peraturan tersebut belum diterapkan dengan alasan, bahwa info tersebut belum tertulis dan beredar dari pihak yang resmi. Informasi tersebut diungkapkan oleh narasumber tiga dan empat.

“di masa pandemi covid-19 covid ... dari negara Indonesia ... *gak* boleh berkunjung kesana, ... ada aturan banyak terkait ... penerbangan ... nonaktif,... pihak visa ... *gakbisa ngakses dilockdown* ... semua, ... pihak perhotelan juga *gabisa ngelayani*. November kemarin sudah dibuka tapi ... masih ketat dalam ... aturan batasan umur, 18 sampai 50 yang boleh berangkat, ... bebas ... covid ... waktu tes swab di Indonesia maupun di Saudi ... harus negatif ... *ga* punya penyakit bawaan kayak jantung lemah, ... diabet atau darah tinggi ... yang sekiranya penyakit yang sudah dibawa dari *jamaahnya* ... ibu hamil ... *ga* boleh berangkat. ... Per tadi malam tanggal ... 4 Januari atau awal... Januari-lah ... sudah ada isu

kalau yang berangkat ... boleh antara 18 sampai 65. tapi kita ... belum menerapkan, soalnya isu itu ... belum tertulis dan ... belum *dishare* dari sananya, baru semacam kayak wacana-wacana *nggak* aja se sementara.” (NS 3, 05/1/2021)

“ada yang mengatakan ... bulan ini akan berangkat, tapi itu belum pasti sebenarnya pemberangkatan umroh ini ... Sama terkait isu yang beredar itu, masalah ... persyaratan, kayak usia, sama ... test rapid” (NS 4, 05/1/2021)

Narasumber tiga menambahkan, peraturan yang ketat berakibat pada kenaikan harga hotel. Satu kamar hotel yang awalnya ditempati empat orang, di masa pandemi covid-19 hanya dapat ditempati dua orang. Selain itu, hotel juga menerapkan pajak sebesar 30%. Penerbangan pun hanya ditempati 70% dari kuota awal. Tambahan biaya dari tiap jemaah bisa mencapai sekitar 10-15 juta, sudah termasuk tes kesehatan dan karantina.

“imbas ... dari ... peraturan yang begitu ketat ... terkait ... kenaikan harga. ... dari hotel ... *ga* boleh berempat lagi, harus cuma berdua. Itu pun ada pajak sekitaran 30%. ... penerbangan ... hanya diisi 70%. ... tambahannya bisa jadi tiap satu orangnya ... antara sekitar 10-15 juta sama tes kesehatannya, sama karantinanya” (NS 3, 05/1/2021)

“Soalnya di pandemi covid-19 ini kan otomatis kan biaya juga ada sedikit naik soalnya ada tambah-tambahan di luar paket biasanya, kayak hotel transit sebelum berangkat, habis itu hotel transit juga setelah kepulangan, habis itu tes PCR

kan sebelum berangkat, habis itu di Saudi sana juga nanti ketika menjalankan kepulangan” (NS 3, 22/1/2021)

Narasumber dua kembali bercerita mengenai pelaksanaan ibadah Umrah, bahwa jemaah juga dibatasi dengan beberapa peraturan, yaitu:

- a. Perjalanan Umrah maksimal 10 hari,
- b. Setelah tiba di Madinah, jemaah akan dikarantina di hotel selama tiga hari,
- c. Setelah karantina, jemaah boleh keluar untuk sholat di Masjid sesuai dengan protokol kesehatan yang ditetapkan Kemenhaj dan *muassasah*,
- d. Sebelum melaksanakan ibadah Umrah di Makkah, jemaah harus *mengakses* aplikasi untuk melakukan pendaftaran dan mendapatkan seat Umrah,
- e. Ibadah Umrah hanya dapat dilakukan satu kali setiba di Makkah, dan
- f. Diperbolehkan ziarah di Madinah, tapi tidak di Makkah.

“*jamaah* untuk ibadah... terbatas, ... berangkat ... cuma bisa sepuluh hari *ga* boleh paket lama ... tiba di Madinah tiga hari karantina dulu. ... harus di hotel aja... setelah tiga hari, ... *jamaah* baru boleh keluar untuk sholat di masjid... dengan protokol kesehatan dari kemenhaj ... dari *muassasah* ... Umroh ... cuma bisa satu kali ... harus *ngakses* aplikasi dulu sehingga *jamaah* itu bisa melakukan umroh. *kalo gak ngakses* berarti *gak* dapet untuk melaksanakan ibadah umroh. Soalnya sudah *dijam.i*, misalnya dari jam sekian *sampek* jam sekian itu baru bisa untuk melaksanakan umroh. *kalo* misalnya *gak* pakek aplikasi itu berarti *jamaah* yang ketika mau ambil

umroh juga *ga* bisa. kayak daftar, itu pun cuma satu kali nanti setelah tiba di Makkah, umroh satu kali itu aja, nanti cuma bisa sholat *trus* habis itu pulang Di Madinah... kemarin sudah bisa ... ziarah, cuma di Madinah aja, *kalo* di Makkah belum bisa. ... umroh” (NS 3, 05/1/2021)

Peraturan ini disampaikan pula kepada jemaah melalui pamflet yang dapat dilihat pada Gambar 1 di lampiran. Narasumber tiga dan empat hanya bisa pasrah dan terus mencari informasi, sebab peraturan dari pemerintah selalu mengalami perubahan, baik dari pemerintah Indonesia maupun Saudi. Seperti informasi mengenai penerbangan internasional yang ditutup kembali pada tanggal 21 Desember 2020.

“kemaren se isunya *udah* dibuka lagi ... tapi ... ada info lagi sekitaran tanggal 21 Desember ... penerbangan internasional itu *dilockdown* lagi. Jadi ya tutup lagi.” (NS 3, 05/1/2021)

“Karena setiap kali informasi yang kita dapat dari ... pemerintah Saudia ... berubah-ubah ... di bulan September kemarin itu sudah dimulai dibuka ... untuk Umroh tapi dibatasi kan *gitu*. Akhirnya, kemarin kan ada pemberangkatan ya kan. Kemudian di bulan Desember ini, langsung ada penutupan kembali bandara Internasional... Umroh masih sangat sulit karena aturan dibuat sama negara Saudia sendiri itu, seringkali berubah-ubah.” (NS 4, 05/1/2021)

3. Respon jemaah terhadap Umrah di masa pandemi covid-19

Narasumber tiga dan empat mengungkapkan, bahwa jemaah masih antusias untuk melaksanakan

ibadah Umrah di masa pandemi covid-19. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pendaftar Umrah dari golongan jemaah baru.

“Mereka masih antusias daftar ... tapi itu bukan pendaftar yang lama ya, pendaftar yang baru ya”
(NS 3, 05/1/2021)

“*jamaah* di masa pandemi covid-19 ini masih antusias, *kalo* tidak antusias, tidak mungkin *sampek* ada pendaftaran umroh ... Sampai detik ini tuh masih banyak pendaftaran umroh, buat paspor itu masih kita layani. Karena sewaktu-waktu kalau umroh dibuka, *tetep* akan kita berangkatkan.” (NS 4, 05/1/2021)

Jemaah memahami dan memaklumi, bahwa adanya aturan tersebut adalah untuk keamanan. Namun, peraturan tersebut membuat jemaah berpikir dua kali, seperti adanya batasan usia, harga yang naik, takut tertular covid dan sebagainya. Karena adanya peraturan tersebut, minat jemaah mengalami penurunan. Dari yang semula dapat memberangkatkan kurang lebih 500 jemaah tiap bulan, di masa pandemi covid-19 PT Sutra Tour Hidayah hanya memberangkatkan kurang lebih 22 jemaah di bulan Januari, 7 jemaah di tanggal 9 Januari 2021 (perdana) dan 15 jemaah di tanggal 25 Januari 2021. Ketika tanggal pemberangkatan pun akan diadakan seleksi lanjutan mengenai siapa yang dapat berangkat. Sebelum itu, PT Sutra Tour Hidayah akan memberangkatkan 10 jemaah pada tanggal 21 Desember 2020. Namun, perjalanan tersebut harus ditunda karena penerbangan internasional mengalami penutupan. Penurunan jumlah jemaah ini sesuai

dengan hasil observasi, dimana staf kantor tidak begitu sibuk disebabkan sepinya pendaftar.

“Kemarin ada *jamaah* perdana 7 yang berangkat itu juga ada yang dari Palembang, Makasar, Jakarta. Ini juga nanti pemberangkatan tanggal 25 ini ada, *insyaAllah* 15 orang. Itu semua juga dari *jamaah* baru bukan *jamaah pendangan* yang sifatnya memang online satu Indonesia.” (NS 1, 23/1/2021)

“Menurun lah, kan banyak yang takut masalah covid, takut tertular, masih *mikir-mikir* lah. Dari yang sebelum covid kan *buwanyak* sampek lima ratusan per bulan, *sampek* seribu juga. *trus* sekarang kan *mikir-mikir* dua kali lagi, *kuatir* disana pas positif, *trus* gimana” (NS 2, 25/1/2021)

“Alhamdulillah, untuk sampai saat ini se *jamaah* masih memahami dan mengerti ... kemarin kita sudah tawar-tawarkan ... mau *gak* diberangkatkan lebih dahulu dengan harga sekian. *jamaah* ... antusiasnya juga *pengen*, tapi kadang kan satu terbengkalai umur, dua kan ... pasti lebih mahal ... nanti aja nunggu agak lebih normalan” (NS 3, 05/1/2021)

“Kalau dibilang menurun ya pasti menurun, soalnya ... disaat pandemi covid-19 kayak gini kan, *jamaah* jarang ya yang mau berangkat ya ... mungkin alasannya dia takut tertular, terus mungkin kedua juga karena dana ya. Soalnya di pandemi covid-19 ini kan otomatis kan biaya juga ada sedikit naik Di pandemi covid-19 ini ... aslinya 23 Desember kemarin kita ada 10 *jamaah*, cuma habis itu kan kemarin lockdown lagi *nggak*

jadi kan, *trus* 9 januari kemarin, kita ada 10 *jamaah* juga, cuma yang tiga orang itu *gak* masuk kriteria karena umurnya ... di atas 50 tahun. Akhirnya kita entry kan visa, visa *gak* bisa keluar. Akhirnya tinggal tujuh orang. Tujuh orang kemarin ... ada dua orang yang ketika test swab di Surabaya kemarin indikasi positif ... jadi kemarin baru lima orang yang berangkat. *trus* alhamdulillah untuk ... 25 Januari besok, kita sementara ada 10 orang yang mau berangkat, *trus* 13 Februari mendatang ada sekitaran 15 orang yang sudah mau berangkat. Sangat beda jauh dari biasanya ... sebelum pandemi covid-19 kayak *gini*, kita satu bulannya bisa enam atau tujuh kali pemberangkatan dengan ... jumlah *jamaah* ... 40 ke atas semua tiap keberangkatan, minim-minim ya 45, 60 kayak *nggak* satu grupnya.” (NS 3, 22/1/2021)

“Dan mereka belum tentu mau di masa new normal ini, masih was-was, tapi *tetep* kita sampaikan, silahkan kalau mau berangkat umroh. keinginan mereka untuk umroh tetap ada, tapi mereka was-was juga. Was-wasnya kenapa, *kalo* berangkat negatif, *kalo* positif *gimana*. Nanti sama keluarga *gimana*. *kalo* setelah umroh kan pengen silaturahmi sama keluarga. *Lha kalo* positif *gimana*. Itu yang jadi was-was mereka Kemarin kan harusnya tujuh, ini lima yang berangkat. Lalu besok tanggal 25 itu berangkat lagi” (NS 4, 22/1/2021)

4. Status keuangan PT Sutra Tour Hidayah

Keuangan mengalami penurunan dikarenakan jemaah yang sedikit. Namun, status keuangan PT Sutra

Tour Hidayah berada dalam kondisi aman. Keuangan PT Sutra Tour Hidayah masih cukup untuk digunakan operasional dan gaji karyawan dalam jangka waktu panjang. Namun, keuangan PT Sutra Tour Hidayah tidak dapat dikatakan lancar. Sebab, perputaran uang masuk dan uang keluar tidak terjadi. PT Sutra Tour Hidayah tidak memiliki profit dan margin keuntungan dikarenakan tidak ada pemberangkatan.

“*insyaAllah* aman. Tentu aja mengalami penurunan, *lha wong jamaah* aja dikit. Aman aman” (NS 2, 25/1/2021)

“*kalo* itu se *nggak* pengaruh *benggak* pengaruh banget, ibarat kayak kita untuk operasional untuk gaji karyawan dan untuk jangka panjangnya *insyaAllah* kita masih aman.” (NS 3, 22/1/2021)

“dibilang aman sih masih tetap aman ... sampai detik ini, kurang lebih sudah satu tahun ... direktur kita masih bisa gaji karyawan-nya. Kan *gak* sedikit juga, di kantor pusat saja sudah berapa, belum lagi cabang. Meskipun mereka *nggak* melakukan pekerjaan yang ... rutin banget kayak dulu, tapi beliau masih bisa gaji. Berarti kan aman ... dikatakan lancar-lancar saja ya bukan, karena kita ... keuangan ... berputar kan, uang masuk uang keluar, sedangkan pemasukan dari *jamaah* kan *gak* ada ... Keuntungan profit kita kan *gak* ada, margin keuntungan kan *gak* ada, karena *gak* ada pemberangkatan” (NS 4, 22/1/2021)

PT Sutra Tour Hidayah tidak memiliki usaha lain yang dapat membantu keuangan perusahaan. Namun, Direktur memiliki pemasukan lain yang kebanyakan masih berhubungan dengan Umrah. Direktur memiliki

invest kecil-kecilan yang tidak dapat digunakan untuk menanggung operasional PT Sutra Tour Hidayah. Salah satu pemasukan lain dari Direktur adalah wisata domestik dan halal trip PT Sutra An-Nabawi. Karena tergolong baru, PT Sutra An-Nabawi masih menghasilkan pemasukan yang sedikit. Selain itu, ketika dibuka, PT Sutra An-Nabawi juga terhalang pandemi covid-19. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti yang menyatakan, bahwa PT Sutra Tour Hidayah memiliki pemasukan lain yaitu An-Nabawi di bidang halal tour dan trip dan Najwa Dinar di bidang penukaran uang asing. Namun, kedua usaha tersebut masih sepi. Sebab, kedua usaha tersebut masih tergolong baru.

“Sebenarnya banyak pemasukan saya, tapi ya pintunya juga di umroh sebenarnya. Ada kecil-kecilan, invest-invest sedikit juga gabisa buat handle disini sih, ya alhamdulillah selama ini, Allah ngasih rezeki dari mana saja lah, ada jalannya” (NS 1, 23/1/2021)

“Untuk sekarang belum ada. *kalo* yang di atas itu kan baru, jadinya masih sedikit. Kemarin ada pemberangkatan dua bis pas promo, ke Jogja sama Semarang. Sebelum pandemi covid-19 *udah* bangun, pas jadi langsung pandemi covid-19” (NS 2, 25/1/2021)

“Ya, wisata domestik itu, cuman ya *gak* seberapa besar, cuma berapa. Tapi ibarat kata lumayan kan ada yang masuk ... sudah buka beberapa kali open trip, ke Jogja, ke Jepara, ya wisata domestik kayak *nggak se.*” (NS 3, 22/1/2021)

“*kalo* usaha lain *ndak* ada kayaknya. Kecuali *kalo* di perusahaan, dikatakan ada ya ada, kayak yang diatas itu kan ada, tapi di masa pandemi covid-19 ini juga *nggak* lancar, kan *nggak*. Tapi *kalo* urusan pribadi *nggak* tau, tapi *kalo* atas nama perusahaan *nggak* ada. Memang ada usaha lain di perusahaan, wisata domestik an-Nabawi ... Yang lebih marak kan wisata dalam negeri, tapi belum lancar. Karena kan masih baru, masih harus belajar.”(NS 4, 22/1/2021)

Kuangan PT Sutra Tour Hidayah terbantu dengan jemaah yang berkenan untuk membayar uang muka dan menaruh uangnya di perusahaan. Selain itu, jemaah juga bersedia untuk menaruh uang haji, yang meskipun belum ada kejelasan apakah dapat berangkat. Uang haji tersebut selanjutnya ditaruh di bank untuk di depositokan.

“Kan keuangan kita di orang juga masih banyak yang belum disetor ke kita. Kebetulan di masa pandemi covid-19 ini, kita emang narik ya, pelan-pelan untuk operasional, untuk gaji dan lain sebagainya.” (NS 1, 23/1/2021)

“Tapi ya kebetulan, alhamdulillah banget, kita masih dikasih kepercayaan sama orang-orang ya kan, calon-calon *jamaah* umroh masih mau bayar, mau DP lah, haji pun juga *nggak*, meskipun belum ada informasi resmi kan dari kemenag bisa berangkat apa *nggak* ... Mereka masih percaya menaruh uangnya di kita ... nanti uang dari haji itu, yang sudah bayar, kita deposito-kan ke bank, nah kan nanti ada.” (NS 4, 22/1/2021)

5. Batasan dalam pembuatan solusi

Dalam pembuatan keputusan, PT Sutra Tour Hidayah mengacu pada peraturan pemerintah, terutama pemerintahan Saudi. Perusahaan tidak dapat membuat keputusan sendiri secara sepihak dengan mengabaikan peraturan pemerintah.

“Kita *kalo* untuk pertimbangannya se tetep, kita mengacunya ke Saudi sana, soalnya ibarat kita membuat regulasi atau kebijakan apapun di kantor, misalnya kayak *nggak* ya, tapi *kalo* disananya *nggak* bisa open *gak* bisa nerima, ya untuk saat ini kalau kebijakannya seperti itu ya kita bisa apa.” (NS 3, 22/1/2021)

“*kalo* keputusan sih kita tetep dari pemerintah. *kalo* keputusan perusahaan sendiri, percuma ... *kalo* umroh, kita harus ada keputusan resmi dari pemerintah. Tetep semua itu harus sesuai dengan keputusan pemerintah Indonesia dan juga pemerintah Saudi. Jadi travel tidak bisa ngambil keputusan secara sepihak” (NS 4, 22/1/2021)

6. Teknik pengumpulan informasi di PT Sutra Tour Hidayah

Dalam pengumpulan informasi, PT Sutra Tour Hidayah memanfaatkan relasinya. Misalnya informasi mengenai tiket, maka PT Sutra Tour Hidayah akan menanakan kepada relasinya di bidang tiket, dan begitu pula yang lainnya. Informasi yang telah dikumpulkan oleh tim, selanjutnya akan dilaporkan kepada Direktur. Tim pengumpulan informasi adalah para pegawai PT Sutra Tour Hidayah. Selain melaporkan informasi, tim juga menawarkan berbagai solusi yang dapat dilakukan. Solusi akan dijalankan apabila mendapatkan persetujuan dari Direktur.

Pengumpulan ini sesuai dengan hasil observasi peneliti yang mendapat para staf menghubungi relasinya lewat telfon untuk berbagi kabar terbaru.

“Ya kita dari tim perusahaan ini, pengumpulannya bisa kayak kita hubungi channel di ticketing ya, ya kita kontak. *kalo* kita punya kenalan di provider visa, ya kita kontak, tanya gimana sekarang prosedur visanya gimana sih, ya kita hubungi semua. Kita nanti kumpulkan jadi satu, baru kita rembuk, baru mateng, baru kita ibarat kita meetingkan, baru kita nanti setor ke *jamaah* dan agen, informasi kebijakannya sekarang seperti ini. Mau *nggak* mau ya harus sementara mengikuti, kayak gitu. Ibarat kata, misalnya kita *udah* nggodok ya, *udah* nyari informasi dan sebagainya *trus* habis itu yo kita juga komunikasi sama bapak direktur. Informasinya gimana-gimana. Ibarat kita kayak membuat tawaran *nggak* lah gimana *kalo* hal ini seperti ini kita tawarkan ke *jamaah* kayak *nggak* *nggak* kan, atau mungkin *jamaah* sementara kita infokan dulu, baru nanti *kalo* dari direktunya oke, *yaudah* kita jalankan kayak *nggak*.” (NS 3, 22/1/2021)

Selain itu, PT Sutra Tour Hidayah juga tergabung dalam asosiasi yang menaungi travel-travel Umrah. Dengan demikian, PT Sutra Tour Hidayah akan mendapatkan informasi terbaru yang lebih terpercaya. Informasi yang didapat, selanjutnya disebarkan kepada para agen melalui telepon untuk disebarluaskan kepada jemaah. Jika pemberitahuan melalui telepon dirasa kurang, maka PT Sutra Tour Hidayah akan melakukan pengumpulan agen. Informasi yang disampaikan oleh AMPHURI terdapat dalam lampiran di gambar 2.

“Kita ... sudah punya asosiasi yang menaungi travel-travel umroh, amphuri, kayak *nggak*, itu kita pasti dapat informasi dari situ ... sebelum dari sosial media, itu pasti dapatnya dari situ. Kita ada penangungnya kan *nggak*, ada apa-apa ya mereka. *kalo* kita sudah dapat surat resmi dari asosiasi kita, nanti akan muncul berita-berita di internet itu. Nah itu *kalo* kita *udah* dapat informasi seperti itu, nanti kita akan menyampaikan ke marketing atau agen, kita sampaikan *by* telfon. Lewat telfon dulu, baru nanti *kalo* dirasa kurang cukup, kita kumpulkan. kayak ini kemarin kan kita kasih informasi, oh sudah boleh umroh, degan harga *segini*, persyaratan begini, dengan ketentuan yang kayak *gini*, dengan jadwal perjalanan seperti ini, kita sampaikan. Kita w.a, kita telpon, tapi *trus* kita kemarin meeting, karena dirasa kurang *kalo* *by* telpon itu, kita buat pertemuan. Itu baru agen, baru marketing. Agen marketing nanti disampaikan ke calon *jamaah*.” (NS 4, 22/1/2021)

7. Target PT Sutra Tour Hidayah di masa pandemi covid-19

PT Sutra Tour Hidayah berharap agar kondisi segera membaik dan kembali normal. Sebelum pandemi covid-19, PT Sutra Tour Hidayah dapat memberangkatkan kurang lebih 500 jemaah. Di saat pandemi covid-19, PT Sutra Tour Hidayah tidak berharap banyak. Sebab, perusahaan menyadari, bahwa tidak akan mudah untuk mengembalikan hal tersebut. PT Sutra Tour Hidayah berkeinginan untuk dapat mempertahankan jemaahnya, agar tidak mengundurkan diri ataupun menarik dananya. Meski demikian, PT Sutra Tour Hidayah tetap menarget agar jemaah semakin banyak.

“Ya, keinginannya ya kembali normal lagi ... semoga covid *cepat* berlalu, terus aturan-aturan yang sudah selama ini mempersulit kita tidak bisa bekerja kan bisa dalam segi pariwisata, apalagi umroh haji ini kan intinya harus kedua belah pihak dari negara Saudi sama Indonesia kan harus sama-sama sinkron ya ... Targetnya ya pasti semoga segera membaik saja, *kalo* biasanya *nggak* kurang lebih dari 500 *jamaah* per bulan atau bahkan bisa lebih ya, ya mungkin untuk kali ini ya mestinya, kita menyadari *gak* mungkin semudah itu, karena *jamaah* juga banyak yang sepuh, anak-anak juga seperti biasanya ya paling-paling minimal perusahaan kembali normal kembali jadi anak-anak beraktifitas juga tidak separuh, tidak waktunya tidak 50%, full kerja, kita dapat ... margin yang maksimal. Ya karena Sutra ini satu Indonesia ini buka mulai 8 Agustus kemarin, *gak* kurang lebih dari 77 juta per bulan untuk apa ini apa namanya gaji 50% sama operasionalnya, seperti itu.” (NS 1, 23/1/2021)

“harapannya *jamaah* makin banyak.” (NS 2, 25/1/2021)

“inginnya kita tetap mempertahankan *jamaah* ... *jamaah* itu jangan sampek ... mengundurkan diri atau ... menarik dananya” (NS 3, 05/1/2021)

“Sebelumnya kan kita punya nasabah ... *jamaah*, itu adalah aset sebenarnya ... ada beberapa memang nasabah atau *jamaah* yang minta uangnya itu kembali ... tapi kita harus tetep push agar nasabah atau *jamaah* itu tidak meminta uangnya kembali kan *nggak*, karena memang uangnya itu

kan dikhususkan buat ibadahnya mereka ya” (NS 4, 05/1/2021)

8. Solusi yang diterapkan di PT Sutra Tour Hidayah

Strategi yang diterapkan oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah tetap konsisten masuk atau buka kantor meskipun setengah hari, menjaga kekompakan tim, mengedukasi jemaah mengenai peraturan Umrah di masa pandemi covid-19, serta melakukan promo online secara besar-besaran. Di masa pandemi covid-19, PT Sutra Tour Hidayah menekankan pada strategi pemasaran. Adapun strategi pemasaran yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Jemaah diberikan edukasi mengenai kebijakan Umrah. Disampaikan sesegera mungkin setelah informasi diterima melalui media sosial,
- b. Melakukan promo besar-besaran dengan tidak membanting harga,
- c. Menyebarkan pamflet mengenai motivasi Umrah dan motivasi kehidupan,
- d. Memanfaatkan agen-agen untuk meyakinkan jemaah, bahwa umroh di masa pandemi covid-19 sudah aman, dan
- e. Membuka pendaftaran dan pelayanan jemaah Umrah.

“Strateginya ya tetep konsisten masuk, ya sifatnya ya menjaga kekompakan tim, terus strateginya untuk *jamaah* yang belum berangkat atau tidak bisa berangkat ya ditenangkan dan kita besar-besaran promo online” (NS 1, 23/1/2021)

“Pemasarannya, terus cabang-cabang juga kan itu harus ee memantau *jamaah*. Kemarin dikumpulkan *jamaah-jamaah* yang kepending kemarin, terus dikasih tahu *kalo* umroh saat ini aman, tapi

alhamdulillah, insyaAllah banyak yang daftar. Yang pemberangkatan *kemaren*, mereka merasa puas, *ndak* takut lagi. Dari itu, bisa nular ke teman-temannya. Jangan takutlah *kalo* umroh di masa pandemi covid-19. Protokol kesehatan juga sudah diterapkan” (NS 2, 25/1/2021)

“sebisa mungkin...pihak travel juga memberikan edukasi kepada *jamaah*, supaya *jamaah* ... ikhtiar-lah pasti... bersabar ... tetep *kalo* ada info-info baru terkait kebijakan umrah atau mungkin info dari Saudi sana yang sekiranya valid, ... kita share ke *jamaah*. Sehingga *jamaah* itu merasa, bahwa mereka juga masih ... diperhatikan, kita awasi, ... sebelum *jamaah* itu menyerang pihak travel itu, sudah kita serang terlebih dahulu dengan informasi dan edukasi bahwa sekarang kebijakannya seperti ini, nanti kebijakannya seperti ini. *kalo* emang *jamaah* mau diberangkatkan dulu dalam waktu dekat ini ya, satu kebijakannya ada umur dan sebagainya, ada karantina, ada tambahan biaya. Tapi *kalo jamaah* mau menunggu sampek normal ya kita ... persilahkan, kita akan mendampingi sampek *jamaah* nanti berangkat sampek masa itu normal kembali.” (NS 3, 05/1/2021)

“tetep kita berikan informasi setiap kali ada informasi kan *nggak*, *kalo* bahasanya bulan ini sudah mulai bisa berangkat atau belum bisa, itu kita kasih tahu informasi. Selain itu, yang diinginkan perusahaan di masa pandemi covid-19 ini kan, selain tetep *jamaah* itu kita pending ... pemberangkatannya ... *jamaah* yang masuk baru, itu tetap buka. *Tetep* kita layani ... Tapi kita juga

memberikan informasi, bahwa pemberangkatan ini *ee* mungkin bisa di bulan Februari. Tapi *kalo* di bulan Februari masih pandemi covid-19 ini, masih belum berakhir atau masih belum dikatakan normal, itu nanti akan kita undur lagi undur lagi seperti itu. Kita *tetep* harus *ngasih* informasi ke *jamaah.*” (NS 4, 05/1/2021)

Hal ini sesuai hasil observasi, bahwa perusahaan tetap masuk setengah hari dimulai dari bulan Agustus. Promo online disampaikan melalui pamflet yang terlampir pada gambar 3 Selain memaksimalkan pada pemasaran dan pelayanan, PT Sutra Tour Hidayah juga mengeluarkan layanan terbaru, yaitu tabungan Umrah.

“*kalo* dibuka tabungan *nggak* dan sebagainya kan kita sama-sama ada keuntungan ... lebih terencana aja se *kalo* ada dana tabungan umrah itu.” (NS 3, 05/1/2021)

“Untuk pendaftaran kita buka, pengurusan pembuatan paspor kita layani, untuk DP kita layani, kita juga *ngasih* solusi biar uangnya *ngerasa* aman, ditabungkan aja.” (NS 4, 22/1/2021)

9. **Pertimbangan yang diambil dalam memutuskan solusi**

Perusahaan tidak mungkin tidur secara terus menerus. Selain itu, banyak jemaah yang ingin bertanya, daftar dan berkunjung ke kantor. Oleh karena itu, kantor tetap dibuka meskipun setengah hari dengan tujuan, agar jemaah maupun agen yang ingin ke kantor dapat dilayani. Dengan tetap konsisten masuk, perusahaan memiliki pengeluaran yang cukup besar, sedangkan pemasukan minim. Mengenai gaji, Direktur

memilih untuk berserah diri kepada Allah. Direktur merasa kasihan jika harus meliburkan pegawainya.

“Pertimbangannya adalah ... kita *gak* mungkin tidur seperti ini terus kan, ya kemarin sih pertimbangannya karena banyak *jamaah* yang tanya, saya lewat kantor kok tutup, saya mau mendaftar untuk nanti kok gimana ... apa *ndak* bisa ke kantor, kok selalu tutup gitu sih. Terus anak-anak juga sudah berapa bulan nganggur ... saya memahami anak-anak itu. Saya membawahi banyak orang ya *ibarate gini, kalo* kita punya anak itu, banyak anak itu kan mesti ada rezekinya, ibaratnya yang pusing bos-nya itu wajar. Tapi *kalo* anak buah *kalo* terlalu pusing dalam keadaan, dia butuh makan juga, apalagi yang sudah rumah tangga, walaupun sekarang gaji 50% karena memang hanya kerja 4 jam kan ya saya pikir *yaudah*, bismillah aja. Alhamdulillah, setelah buka, ya rezeki ada aja ... tapi informasi-informasi *ee* selama kantor ini buka untuk memudahkan agen *jamaah* yang sifatnya *kepengen* tanya atau main ke kantor itu ada orangnya, seperti itu.” (NS 1, 23/1/2021)

“Pengeluaran masih banyak juga kan, sedangkan pemasukan minim. Pasrah kepada Allah, gaji anak-anak pasrahkan saja. *kalo gak* dimasukkan kan juga kasihan, mereka kan juga punya keluarga. intinya pasrah, *insyaAllah* kan ada rezekinya.” (NS 2, 25/1/2021)

“*kalo nunggu* normal, ya *gak* normal-normal. Alternatifnya ya kita tetap buka dengan sistem yang baru. Buka setengah hari dan sebagainya. *kalo* kita wfh, mungkin ada *jamaah* yang mau

main ke kantor *gak* bisa, otomatis kan. Atau *jamaah* merasa, loh kantornya kok *gak* buka-buka yo. Karena itu, kita upayakan untuk tetap masuk” (NS 3, 22/1/2021)

“Iya, tujuan kita kenapa sih kita cuma setengah hari ... Pertama, kita *mangkas* operasional ... biasanya *kalo* kita ngefull siangnya itu kan dapet makan. Tapi karena kita setengah hari, jadi *gak* dapet makan ... terkait gaji, otomatis kan cuma setengah gaji ... kan belum bisa *ngefull* ... *kalo* listrik dan sebagainya sih sama juga pengaruh se ... sekarang kan cuma setengah hari, otomatis kan kita pulang *udah* kita matikan” (NS 3, 22/1/2021)

Adapun pamflet dibuat dengan tujuan agar jemaah selalu ingat dengan PT Sutra Tour Hidayah. Berikut pula peneliti lampiran contoh pamflet.

“Pamflet itu ... biar kita *tetep eksis ajalah*. Biar *jamaah* itu tau, oh tiap hari kita *emang tetep buka ngantor*. Tiap hari kita emang *udah* update, entah itu seputar umroh atau infonya itu kayak semacam motivasi atau sekedar kayak *ngisi* konten” (NS 3, 22/1/2021)

Motivasi dan edukasi disampaikan melalui pamflet seperti tertera pada lampiran gambar 4. Sementara layanan tabungan Umrah dibuka dengan pertimbangan, bahwa tidak semua jemaah memiliki dana yang cukup untuk berangkat Umrah. Dengan layanan ini, jemaah akan merasa aman, sebab jemaah dapat memantau rekeningnya. Layanan tabungan Umrah terbagi menjadi lima paket sesuai dengan keinginan dari jemaah, yaitu gold, platinum,

silver, backpacker dan super hemat. Paket tersebut dapat dilihat pada gambar 5 di lampiran.

“*jamaah* kan *gak* semuanya mampu dalam artian ada uang lebih kan kadang ada juga *jamaah* yang *puwengen* banget berangkat tapi beliaunya kan uangnya masih kurang ... karena itu kita insiatifnya kemarin ... kerjasama aja sama bank syariah ... bank syariah juga dapat keuntungan dari pembukaan rekening tersebut kita sebagai pihak travel juga dapat keuntungan dapat *jamaah* ... Dari *jamaah* amannya *gini* ... uang itu ditabungkan ke bank langsung ... *jamaah* ... bisa ... *ngecek* dari internet itu sendiri” (NS 3, 05/1/2021)

“kita kerjasama dari bank ... mereka menyarankan ... ngesave uang *jamaah* itu di bank, lebih amannya dan mereka langsung punya tabungan sendiri. ... saldo awal seratus ribu, kan *gitu* minimal ... lalu mereka punya uang berapa silahkan ditabung, baru nanti pemberangkatan *kalo* sudah buka umroh.an, satu tahun, dua tahun mereka baru mau berangkat, ya silahkan ... orang itu lebih percaya se *kalo* di bank. Kan mereka difasilitasi ada buku rekening dari bank sendiri, kemudian kita sediakan pelayanan itu juga ... mobile banking, jadi mereka bisa ... *ngecek* saldo mereka bener *gak* mereka ... ditabungkan kan *gitu*.” (NS 4, 05/1/2021)

10. Solusi alternatif lain yang muncul

Selain membuka layanan tabungan Umrah, solusi lain yang muncul di PT Sutra Tour Hidayah adalah membuka talangan Umrah. Namun, solusi tersebut tidak bisa dilakukan dengan pertimbangan, bahwa pihak tour dan travel akan kesulitan untuk menagih jemaah.

“*kemaren* se kita juga *pengennya* membuat talangan-talangan umroh, *cuma kalo* talangan kemaren kita se agak kuatir ya agak beresiko ... *kalo* talangan itu ibaratkan walaupun misalnya kita dapat kerjasama dari bank atau mungkin kerjasama dari asuransi atau dari FIF ... tapi kan kita riskannya gini, walaupun *jamaah* itu di awal, *kalo* talangan *jamaah* itu kan berangkat dulu, baru nanti diangsur atau nanti pelunasan setelah itu kan. Kita kuatirnya, bukannya *suudzon*, ... kadang kan yang langsung aja lo *jamaah* kita tagih-tagih tuh susah apalagi *kalo jamaah* sudah berangkat, *trus* habis itu baru bayar kan malah kayaknya lebih susah lagi. Makanya *kemaren* yang talangan itu sementara kita pending dulu.” (NS 3, 05/1/2021)

11. Customer yang terlibat untuk mewujudkan target

Setelah mencari solusi dan disetujui oleh Direktur, akan mencari customer untuk membantu dalam perwujudan misi. Adapun customer dalam solusi yang ditetapkan adalah Bank Syariah Mandiri dan pegawai PT Sutra Tour Hidayah.

“ada *gak* sih bank syariah yang bisa kita ajak kerja sama dalam artian *gini ee* kadang tabungan kan ada biaya admin setiap bulannya dan lain-lain. Ada *gak* sih sistem tabungan yang lain yang kayak tabungan haji, dalam artian tidak ada biaya adminnya. Mungkin .. bisa *pakek*, lalu kita tanya-tanya ke pihak bsm-nya ternyata ada, *yaudah* kita kerjasama” (NS 3, 22/1/2021)

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Pada subbab ini, peneliti menganalisa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan selama penelitian. Dalam analisisnya, peneliti menggunakan teknik analisis narasi. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan temuan yang telah dihasilkan. Berikut adalah temuan yang peneliti temukan untuk menjawab rumusan masalah.

1. Perspektif Teoretis

a. Proses pengumpulan informasi di PT Sutra Tour Hidayah

Sebelum menggunakan suatu strategi, PT Sutra Tour Hidayah mengumpulkan beberapa informasi. Informasi adalah data yang memiliki nilai tambah serta bermanfaat sebab telah melewati pengolahan.⁵⁵ Informasi tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai landasan dalam memutuskan suatu strategi. Berdasarkan wawancara, observasi, dan analisa peneliti, proses pengumpulan informasi yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah sebagai berikut:

1) Menentukan informasi yang akan dikumpulkan

PT Sutra Tour Hidayah membutuhkan beberapa informasi, di antaranya dari penerbangan, visa, tiket, hotel, harga paket dan peraturan dari pemerintah. Beberapa informasi tersebut akan digunakan sebagai landasan dalam menentukan langkah selanjutnya. Antara satu informasi dengan informasi lain saling berkaitan, yaitu mengenai lingkup permasalahan Umrah pada masa pandemi covid-19.

⁵⁵ Rohmat Taufiq, *Sistem Informasi Manajemen*, 15.

2) Membentuk tim pengumpulan informasi

PT Sutra Tour Hidayah memanfaatkan stafnya secara penuh dalam proses pengumpulan informasi. Tim pengumpulan informasi di PT Sutra Tour Hidayah adalah seluruh stafnya. Tim ini diketuai oleh Supervisor yang sekaligus bertindak sebagai pengumpul informasi dari rekan-rekannya. Namun, dalam tim tersebut tidak diberikan tugas secara jelas. Tim tersebut bergerak secara umum dan mencari seluruh informasi yang dapat ditemukan.

3) Mengumpulkan informasi dengan teknik tertentu

Dalam pengumpulan informasi, PT Sutra Tour Hidayah menggunakan relasi yang dimilikinya. Tim pengumpulan informasi akan menghubungi channel yang dikenal oleh perusahaan untuk menanyakan kebijakan terbaru. Misalnya pada informasi visa, maka tim pengumpulan informasi akan menghubungi relasinya di provider visa. Begitu pula yang lainnya. Selain itu, PT Sutra Tour Hidayah tergabung dalam sebuah asosiasi yang membawahi beberapa travel Umrah, yaitu AMPHURI. Di asosiasi tersebut, travel-travel akan mendapatkan informasi lebih cepat dan bersifat resmi. Dengan demikian, informasi yang dikumpulkan akan lebih update dan terpercaya.

4) Menyaring informasi

PT Sutra Tour Hidayah menerima segala jenis informasi yang masuk. Namun, ketua tim pengumpulan informasi akan menyaring informasi yang diterima. Jika informasi masih

belum dikeluarkan oleh pihak berwenang secara resmi, maka informasi tersebut tidak digunakan untuk sementara.

5) Mencari solusi

Selain mencari informasi, tim pengumpulan informasi melengkapinya dengan menawarkan solusi. Tugas pencarian informasi bukanlah tugas dari tim pengumpulan informasi. Namun, tim mengambil inisiatif untuk membantu menyelesaikan masalah. Tim melakukan musyawarah bersama para rekannya untuk mencari solusi. Tidak semua pegawai terlibat dalam proses pencarian solusi tersebut.

6) Menetapkan batasan dalam solusi

Dalam pencarian solusi, tim berpegang pada informasi dari pemerintah, baik pemerintah Indonesia maupun pemerintah Saudia. Batasan ini selanjutnya akan digunakan dalam proses pengambilan keputusan secara besar. Sebab, perusahaan tidak dapat mengambil keputusan secara sepihak.

7) Melaporkan informasi dan solusi

Setelah informasi terkumpul, tim pengumpulan informasi akan melaporkan informasi yang didapatkan dan menawarkan solusi kepada Direktur. Solusi tersebut selanjutnya akan didiskusikan untuk kemudian diambil solusi yang terbaik.

Proses persiapan yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan rumusan yang dikemukakan oleh Anthony. Anthony Ulwick dalam bukunya berjudul *Business strategi formulation*

mengemukakan, bahwa tahap persiapan terdiri dari sembilan tahap, yaitu menetapkan misi, menetapkan relasi, menetapkan hasil yang diinginkan oleh relasi, prioritas hasil yang diinginkan oleh relasi, menentukan kendala yang timbul pada solusi, menentukan metrik prediktif untuk setiap hasil yang diinginkan, menentukan dan memilih target segmentasi, prioritaskan metrik prediktif dan menetapkan nilai target sesuai posisi bersaing yang diinginkan.⁵⁶

Perbedaan utama terletak pada menetapkan misi dan relasi. Pada PT Sutra Tour Hidayah tahap menetapkan misi dan relasi masuk ke dalam tahap pemecahan. Perbedaan tersebut terjadi sebab konteks permasalahan yang diangkat pada kedua proses adalah berbeda. Pada Anthony, permasalahan terjadi pada kondisi normal. Dengan demikian, perusahaan sudah memahami kondisi di sekitarnya. Oleh karena itu, perusahaan cukup menetapkan target yang ingin dicapai.

Sedangkan, pada PT Sutra Tour Hidayah, kondisi yang dialami adalah suatu keadaan baru. Oleh karena itu, PT Sutra Tour Hidayah perlu untuk mencari informasi sebanyak mungkin sehingga target yang ingin dicapai sesuai dengan kemampuan. Dengan demikian target yang dapat terwujud dengan baik. Proses yang penting dalam tahap persiapan adalah menetapkan metrik prediktif. Dalam proses di PT Sutra Tour Hidayah disebut batasan. Dengan adanya batasan, maka perusahaan dapat membatasi diri untuk tidak mengambil solusi yang berbahaya. Metrik

⁵⁶ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation*, 41.

prediktif atau batasan ditetapkan berdasarkan kemampuan perusahaan dalam melakukan sesuatu.

b. Proses pengambilan keputusan di PT Sutra Tour Hidayah

Setelah informasi terkumpul dan solusi ditawarkan, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu proses menganalisis beberapa opsi dan memilih opsi terbaik.⁵⁷ Di PT Sutra Tour Hidayah, pengambilan keputusan dilakukan oleh Direktur sekaligus sebagai pemilik dari perusahaan tersebut. Adapun proses pengambilan keputusan di PT Sutra Tour Hidayah adalah sebagai berikut:

1) Menetapkan target yang ingin dicapai di masa pandemi covid-19

PT Sutra Tour Hidayah tidak menetapkan target yang tinggi di masa pandemi covid-19. Jika sebelum pandemi covid-19 PT Sutra Tour Hidayah dapat memberangkatkan 500-1000 jemaah setiap bulan, maka saat pandemi covid-19, PT Sutra Tour Hidayah hanya memberangkatkan 22 jemaah Umrah, 7 jemaah di tanggal 9 Januari 2021 dan 15 jemaah di tanggal 25 Januari 2021. Jemaah itu pun selanjutnya masih diseleksi lagi sesuai dengan persyaratan yang berlaku. Jumlah tersebut tentu menurun drastis. Namun, PT Sutra Tour Hidayah tetap berpikiran positif dan memberikan target untuk mendapatkan jemaah yang lebih banyak lagi.

PT Sutra Tour Hidayah tetap berpikiran normal dan mengakui, bahwa untuk

⁵⁷ Herson Anwar, "Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah", *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 8, no. 1, 2014, 40.

mengembalikan jumlah jemaah seperti sedia kala adalah hal yang tidak mudah. Oleh karena itu, target yang diambil oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah mempertahankan jemaah sekaligus mencari jemaah baru. Target tersebut diputuskan dengan sebab, beberapa jemaah ingin mengundurkan diri dan menarik dananya. Selain itu, kebanyakan jemaah masih merasa takut dan was-was untuk melakukan Umrah di masa pandemi covid-19.

2) Merumuskan solusi

Pada tahap pengumpulan informasi, solusi telah ditawarkan oleh tim. Namun, perumusan pada solusi masih dibuka secara luas untuk selanjutnya dikaji lebih mendalam. Perumusan solusi didasarkan pada batasan informasi dan target yang telah ditetapkan. Adapun rumusan solusi yang muncul adalah kantor tetap konsisten beroperasi meskipun setengah hari dan mengadakan promo online secara besar-besaran.

3) Mengevaluasi solusi

Solusi yang telah dirumuskan selanjutnya dianalisis untuk mengetahui kekuatan serta kelemahannya. Solusi tetap konsisten masuk bertujuan untuk melayani jemaah yang ingin mendaftar maupun bertanya perihal Umrah. Selain itu, banyak jemaah yang bertanya mengenai kapan kantor akan beroperasi. Solusi tersebut tentu akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Sebab dengan demikian, interaksi antar jemaah dan perusahaan dapat terjaga dengan baik. Dengan kantor konsisten beroperasi, agen-agen

maupun relasi yang ingin berkunjung pun dapat dilayani.

Namun, solusi untuk tetap konsisten beroperasi bukanlah hal yang mudah. Sebab, pemasukan perusahaan masih minim sebab tidak ada pemberangkatan Haji dan Umrah. Sedangkan pengeluarannya cukup banyak. PT Sutra Tour Hidayah terdiri dari 11 cabang yang keseluruhannya diharapkan untuk tetap beroperasi. Apabila dikalkulasikan, kurang lebih perusahaan mengeluarkan 77 juta per bulan untuk gaji karyawan. Jumlah tersebut belum termasuk biaya operasional kantor. Oleh karena itu, solusi tetap beroperasi masih membutuhkan pertimbangan yang lebih matang.

Adapun untuk solusi pemasaran dengan mengadakan promo besar-besaran adalah hal yang baik. Dengan demikian, perusahaan dapat menarik jemaah lebih banyak sesuai dengan target yang diinginkan. Namun, di tengah pandemi covid-19, pengadaan promo adalah sesuatu yang perlu keberanian. Sebab, hampir seluruh aspek dari perjalanan Umrah, mulai dari tiket, hotel, tes kesehatan dan lain-lain mengalami kenaikan harga. Kenaikan harga tersebut dipicu oleh peraturan pemerintah untuk melakukan protokol kesehatan. Oleh karena itu, harga paket paket Umrah mengalami kenaikan 10-15 juta.

4) Memastikan kendala dapat diatasi

Dalam setiap solusi seringkali ditemukan kendala. Sebelum perusahaan memutuskan untuk mengambil keputusan terhadap suatu solusi, perusahaan diharapkan untuk

memastikan, bahwa kendala pada solusi dapat diatasi. Pada solusi yang dirumuskan oleh PT Sutra Tour Hidayah ditemukan kendala, yaitu pengeluaran banyak sedangkan pemasukan masih minim. Kendala keuangan adalah sesuatu yang wajar menurut peneliti, terutama dalam perusahaan profit.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, setelah kurang lebih 10 bulan tidak ada pemberangkatan sebab peraturan masih sangat rumit, keuangan perusahaan masih dalam status aman dan masih cukup untuk digunakan beberapa bulan bahkan tahun ke depan. Kondisi tersebut tentu menggembirakan, sebab perusahaan tidak perlu lagi merisaukan masalah keuangan. Apalagi Direktur memiliki pemasukan di sektor lain, meskipun pemasukan tersebut tidak cukup untuk memenuhi biaya operasional kantor.

5) Mengkombinasi, memperbaiki dan mengevaluasi ulang solusi

Setelah perusahaan memastikan, bahwa kendala dalam solusi dapat diatasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perbaikan pada solusi. Solusi dapat dikombinasikan dengan alternatif lain sehingga lebih berdaya guna. PT Sutra Tour Hidayah mengkombinasikan solusi konsisten membuka operasional kantor dengan membuka sebuah layanan baru. Adapun layanan baru yang dirumuskan adalah layanan tabungan Umrah dan layanan talangan Umrah. Kedua layanan tersebut bertujuan untuk memberikan fasilitas kepada jemaah yang

ingin berangkat umrah namun belum memiliki dana.

Layanan tabungan Umrah akan membuat jemaah merasa lebih aman dalam menaruh uangnya. Sebab, jemaah dapat secara langsung memantau saldonya melalui *mobile banking*. Jemaah pun tidak perlu pergi ke bank untuk menabung, melainkan cukup datang ke kantor PT Sutra Tour Hidayah. Namun, kendala pada solusi ini adalah beberapa bank menetapkan biaya admin setiap bulan. Kendala tersebut dapat teratasi, ketika salah satu relasi, Bank Syariah Mandiri memiliki paket tabungan yang memiliki sistem tabungan haji dengan tidak menerapkan biaya admin.

Adapun untuk layanan talangan Umrah, PT Sutra Tour Hidayah akan terbantu dalam proses pencarian jemaah. Sebab, di masa pandemi covid-19, harga paket akan mengalami kenaikan, sehingga sangat mungkin bagi para jemaah membutuhkan dana tambahan untuk perjalanan umrohnya. PT Sutra Tour Hidayah pun sudah memiliki daftar perusahaan yang dapat diajak kerjasama dalam layanan talangan, seperti bank, asuransi dan FIF. Namun, kelemahan dari layanan ini adalah pembayaran yang bersifat diakhir (*pay later*). Jika layanan ini diterapkan, maka PT Sutra Tour Hidayah perlu untuk menagih atau hanya sekadar mengingatkan jemaahnya untuk membayar dana talangan. Metode pembayaran tersebut dirasa sulit, apalagi jemaah sudah berangkat Umrah.

Selain membuka layanan baru, PT Sutra Tour Hidayah juga merumuskan kombinasi

solusi dengan penyebaran pamflet secara berkala. Dengan adanya pamflet tersebut, promo online yang dilakukan secara besar-besaran dapat diimbangi, sehingga jemaah tidak merasa bosan. Solusi kantor tetap beroperasi pun diperbaiki lagi dengan memutuskan untuk aktif setengah hari, kurang lebih empat jam. Dengan demikian, pengeluaran perusahaan dapat diminimalisir.

Pada solusi promo, PT Sutra Tour Hidayah juga melakukan analisis lanjutan. Hasil dari analisis tersebut diharapkan dapat menjadi bekal dalam pengolahan harga paket. Dengan demikian, paket dengan harga murah tidak lagi mendatangkan kerugian.

6) Memilih solusi yang optimal

Kombinasi dari beberapa solusi akan mewujudkan sebuah solusi baru. Masing-masing solusi yang telah dievaluasi selanjutnya dipilih yang terbaik dan memungkinkan untuk dilakukan. Adapun solusi yang dipilih oleh PT Sutra Tour Hidayah adalah kantor tetap konsisten beroperasi dengan durasi empat jam (setengah hari), membuka layanan tabungan Umrah, melakukan pemasaran online dengan membuat promo serta memberikan edukasi kepada jemaah mengenai informasi perihal Umrah yang terbaru.

Menurut PT Sutra Tour Hidayah, Solusi tersebut merupakan solusi paling tepat dengan pertimbangan, bahwa ketika kantor beroperasi, maka pelayanan kepada jemaah dapat dilakukan lebih maksimal. Selain itu, dengan tetap beroperasi, PT Sutra Tour Hidayah dapat

membantu mensejahterakan pegawainya. PT Sutra Tour Hidayah juga telah melaksanakan analisa harga. Dengan demikian, dalam pembuatan promo paket, PT Sutra Tour Hidayah bisa memperoleh margin keuntungan yang maksimal.

7) **Persiapan penerapan strategi**

Solusi yang telah diperoleh selanjutnya masuk ke dalam tahap penerapan. Persiapan penerapan strategi dilakukan dengan mempersatukan pendapat dan melakukan kerjasama dengan *customer*. PT Sutra Tour Hidayah akan memberitahukan strategi yang digunakan kepada para pegawai dan agennya. Berikut adalah beberapa persiapan penerapan yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah:

- a) Strategi konsisten beroperasi. Permasalahan mengenai gaji dan biaya operasional, Direktur menyerahkannya kepada Yang Maha Kuasa. Sebab, Direktur meyakini, bahwa setiap anak akan membawa rezekinya masing-masing.
- b) Strategi promo. PT Sutra Tour Hidayah menganalisis harga sehingga harga dapat lebih murah. Promo yang disebarakan kepada jemaah diberikan tenggat waktu. Dengan demikian, jemaah akan lebih tertarik untuk daftar lebih cepat.
- c) Strategi layanan tabungan Umrah. PT Sutra Tour Hidayah menawarkan kerjasama kepada relasinya, Bank Mandiri Syariah. Dengan demikian, hubungan keduanya dapat terjalin dengan baik. Selain itu, kedua belah pihak sama-sama memperoleh keuntungan.

- d) Strategi pamflet. PT Sutra Tour Hidayah memaksimalkan pegawainya di bidang design. Adapun konten yang diusung berupa peringatan hari besar Islam dan motivasi kehidupan. Informasi-informasi terbaru disampaikan pula dalam bentuk pamflet.

Proses pengambilan keputusan atau tahap pemecahan antara teori yang dikemukakan oleh Anthony dan proses yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah terdapat perbedaan. Namun, perbedaan tersebut menurut peneliti tidak terlalu signifikan. Anthony mengungkapkan, bahwa tahap pemecahan terdiri dari tujuh tahap, yaitu membuat dan mendokumentasikan alternatif solusi, mengevaluasi potensi dengan masing-masing solusi, mengkombinasi, memperbaiki dan mengevaluasi ulang solusi, memastikan kendala dan posisi bersaing yang diinginkan dapat tercapai, uji kelayakan pada solusi, memilih solusi yang optimal dan persiapan untuk penerapan.⁵⁸

Beberapa proses yang dilalui keduanya berbeda, namun inti dari tahap pemecahan solusi memiliki kesamaan, yaitu memilih solusi yang optimal. Solusi yang optimal tercipta dari solusi yang dievaluasi. Sebelum diputuskan, solusi harus dibedah kekuatan dan kelemahannya. Perusahaan juga harus memastikan, bahwa kendala yang terdapat dalam solusi dapat diatasi dengan baik. Solusi yang akan dipakai dapat dikombinasikan dengan berbagai solusi lain agar lebih optimal. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai targetnya dengan lebih baik. Pada teori, evaluasi dilakukan berulang kali dengan tujuan agar solusi yang

⁵⁸ Anthony W. Ulwick, *Business Strategy Formulation Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, (London: Quorum Books, 1999), 41.

dipilih dapat lebih optimal. Namun, dalam penerapannya, solusi dievaluasi satu kali dengan pembedahan yang maksimal. Solusi yang dievaluasi PT Sutra Tour Hidayah adalah konsisten beroperasi.

Tahap pada formulasi strategi tersebut juga diterapkan oleh PT Sutra Tour Hidayah sebelum pandemi. Perbedaan antara sebelum dan sesudah pandemi pada tahap tersebut hanyalah pada letak informasi, target, kendala serta solusi yang diambil. Adapun rapat mengenai strategi dilakukan dalam kelompok kecil sekitar satu bulan sekali dan dalam kelompok besar tiga bulan sekali.

Menurut peneliti, tahap pada formulasi strategi berbasis CD-MAP bersifat fleksibel. Artinya, proses tahapan tersebut dapat dirubah sesuai dengan keadaan di perusahaan. Namun, terdapat beberapa tahap pada CD-MAP yang wajib untuk dilakukan. Hal tersebut bertujuan agar strategi yang dicapai lebih optimal. Adapun tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan batasan atau metrik prediktif
- b. Menentukan relasi dan menyamakan tujuan
- c. Mengevaluasi dan mengkombinasikan solusi
- d. Memastikan kendala pada solusi dapat diatasi

2. Perspektif Islam

Perspektif islam dalam temuan ini adalah pertimbangan Direktur dalam memutuskan strategi konsisten beroperasi. PT Sutra Tour Hidayah memiliki kurang lebih 11 cabang, dan keseluruhannya tetap beroperasi. Strategi tersebut tentu memerlukan pengeluaran yang cukup besar, sedangkan pengeluaran masih minim. Narasumber mengungkapkan, bahwa kondisi keuangan perusahaan berada dalam status aman, sehingga sangat memungkinkan untuk mengambil solusi tersebut. Keuangan perusahaan

memang berada dalam status aman. Namun, perusahaan bersifat milik pribadi. Oleh karena itu, jika keadaan ini terus menerus terjadi, maka keuangan pribadi dari pemilik yang akan terkuras. Sehingga dapat menjadi kemungkinan perusahaan akan mengalami *financial distress*.

Dengan segala dampak negatif yang dapat terjadi, Direktur tetap memutuskan untuk memilih konsisten beroperasi dengan tidak ada satu pun pegawai yang dihentikan sementara. Selain itu, PT Sutra Tour Hidayah tetap menjalankan kegiatan sosialnya seperti berbagi bersama anak yatim, dan sebagainya. Dalam pengambilan keputusannya, direktur memikirkan nasib dari para pegawainya apabila kantor tidak beroperasi. Direktur percaya, bahwa setiap orang memiliki rezekinya masing-masing. Pengambilan keputusan tersebut disertai dengan rasa penuh berserah diri kepada Allah SWT.

Dari cara pengambilan keputusan tersebut, peneliti menemukan, bahwa keputusan yang terbaik adalah keputusan yang dapat membawa kebaikan pada semua orang. Namun, keputusan tersebut tetap harus disertai dengan pertimbangan yang matang dan penyerahan diri sepenuhnya. Selain itu, keputusan yang diambil tidak merugikan diri sendiri.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Formulasi strategi berbasis CD-MAP memiliki tahapan proses yang bersifat fleksibel. Hal tersebut mengartikan, bahwa tahapan proses di dalam formulasi strategi dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Beberapa tahapan proses dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP bersifat abstrak dan tidak terencana. Namun, formulasi strategi berbasis CD-MAP tetap menekankan pada pemilihan solusi yang optimal. Peneliti memaparkan pernyataan tersebut berdasarkan pada hasil analisa data yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai formulasi strategi berbasis CD-MAP di PT Sutra Tour Hidayah Lamongan pada masa pandemi covid-19.

Dari hasil analisis data, peneliti dapat menyimpulkan, bahwa tahapan proses formulasi strategi berbasis CD-MAP yang digunakan oleh PT Sutra Tour Hidayah Lamongan terdiri dari 14 tahap. 14 tahap tersebut terbagi ke dalam dua proses, yaitu proses pengumpulan informasi dan proses pengambilan keputusan. Adapun tahapan dalam masing-masing proses adalah sebagai berikut:

1. Proses pengumpulan informasi. Proses pertama terdiri dari tujuh tahap sebagai berikut:
 - a. Menentukan informasi yang akan dikumpulkan
 - b. Membentuk tim pengumpulan informasi
 - c. Mengumpulkan informasi dengan teknik tertentu
 - d. Menyaring informasi
 - e. Mencari solusi
 - f. Menetapkan batasan dalam solusi
 - g. Melaporkan informasi dan solusi.
2. Proses pengambilan keputusan. Proses kedua terdiri dari tujuh tahap sebagai berikut:
 - a. Menetapkan target yang ingin dicapai

- b. Merumuskan solusi
- c. Mengevaluasi solusi
- d. Memastikan kendala dapat diatasi
- e. Mengkombinasi, memperbaiki dan mengevaluasi ulang solusi
- f. Memilih solusi yang optimal
- g. Persiapan penerapan strategi

B. Saran dan Rekomendasi

Peneliti menemukan berbagai hal positif dalam hasil penelitian. Beberapa saran dan rekomendasi dapat peneliti berikan, agar langkah yang diambil selanjutnya dapat menjadi lebih baik. Saran dan rekomendasi tersebut peneliti tujukan sebagai berikut:

1. Lembaga Tour & Travel Haji dan Umrah

Sebagai lembaga yang mengusung tema ibadah, maka sudah sewajarnya apabila dalam langkah yang ditempuh diserahkan kepada Allah SWT. Hal tersebut sebagaimana dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah. Dalam pengambilan keputusannya. Selain itu, peneliti menyarankan, agar dalam formulasi strategi, travel memanfaatkan secara penuh pihak internal untuk bersama memecahkan permasalahan. Dengan demikian, pihak internal akan merasa lebih dibutuhkan dan bekerja keras untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Selain itu, jemaah merupakan aset penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, lembaga tour & travel Haji dan Umrah diharapkan untuk selalu membina komunikasi dengan jemaah. Komunikasi tersebut bertujuan untuk membangun citra diri yang baik tour & travel di pandangan jemaah. Sebab, jemaah akan merasa terayomi dan merasa dibutuhkan oleh tour & travel. Hal tersebut sebagaimana dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah.

2. PT Sutra Tour Hidayah

Proses pengumpulan informasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Sutra Tour Hidayah sudah dapat dikategorikan bagus. Namun, peneliti menemukan sedikit kekurangan, yaitu tidak adanya pembagian tugas dalam tim pengumpulan informasi. Peneliti menyadari, bahwa tim tersebut tidak dibentuk secara struktural, melainkan dibentuk secara serta merta sebagai bentuk tugas atas jabatan staf-nya.

Peneliti merasa, ketua tim, dalam hal ini supervisor terlalu banyak mencari informasi. Hal tersebut menyebabkan, ketua tim terlalu kebingungan dengan informasi yang seringkali simpang siur. Oleh karena itu, peneliti menyarankan, agar dalam formulasi strategi berbasis CD-MAP selanjutnya, tugas dapat dibagi dengan lebih baik. Dengan demikian, formulasi strategi yang dilakukan dapat menghasilkan solusi yang lebih baik pula.

3. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi kepada peneliti selanjutnya, agar dalam proses penggalan data, peneliti selanjutnya mendokumentasikan dan menanyakan hal-hal secara lebih mendalam. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih mengarahkan jawaban dari narasumber. Dengan demikian, peneliti selanjutnya akan memperoleh jawaban yang lebih sesuai.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari, bahwa dalam penelitian ini terdapat banyak kekurangan. Beberapa proses didalamnya terlewat sehingga hasil yang didapatkan menjadi kurang maksimal. Menurut peneliti, subbab yang memiliki kekurangan cukup signifikan adalah kajian teori. Peneliti

belum menemukan referensi yang membahas mengenai topik penelitian dari berbagai sumber. Dengan demikian, kajian teori terkesan mendukung secara penuh pendapat satu orang. Selain itu, kurangnya referensi mengakibatkan permasalahan dalam pembuatan pedoman wawancara dan observasi. Permasalahan tersebut akhirnya berdampak pada sub bab penyajian data dan analisa data yang kurang terstruktur.

Berdasarkan keterbatasan peneliti tersebut, peneliti berharap kepada peneliti selanjutnya untuk mencari referensi lebih banyak dan memahami teori secara keseluruhan. Dengan demikian, beberapa sub bab selanjutnya dapat lebih terarah, sehingga temuan baru dapat ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

Adityaji, R., “Formulasi Strategi Pengembangan Destinasi Pariwisata dengan Menggunakan Metode Analisis SWOT: Studi Kasus Kawasan Pecinan Kapasan Surabaya”, *Jurnal Pariwisata Pesona*, vol. 03, no. 1, 2018.

Alkhafaji, AF., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control in a Dynamic Environment*, Binghamton: The Haworth Press, 2003.

Anwar, H., “Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah”, *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 8, no. 1, 2014.

BBC News, “Resesi ekonomi Indonesia: Pemerintah disarankan fokus ‘menangani pandemi’ demi perbaikan ekonomi”, diakses 20 November 2020 dari <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-53152994>

Caroline dan Lahindah, L., “Analisa dan Usulan Strategi Pemasaran dengan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus pada UMKM Pakan Ikan Waingin Bandung)”, *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 17, no. 2, 2017.

Company Profil Perusahaan PT Sutra Tour Hidayah.

Coryna, IA. dan Tanjung, H., “Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)”, *Jurnal Al-Muzara’ah*.

David, FR. dan David, FR., *Strategic Management Concept and Case a Competitive Advantage Approach 16th edition*, Edinburgh: Pearson Education Limited, 2017.

Erika, “Formulasi Strategi Pengembangan dan Penguatan Klaster Industri (Studi Kasus: Industri TPT Kaos Surapati)”, *Jurnal PASTI*, vol. X, no. 2.

Feriyanto, N., “Penentuan Strategi Pemasaran Produk ‘Darma Karya’ dengan Menggunakan Analisis Grand Matrix SWOT”, *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 02, no. 01, 2017.

Hidayat, MA. dan Meiranto, W., “Prediksi *Financial Distress* Perusahaan Manufaktur di Indonesia”, *Diponegoro Journal of Accounting*, vol 3, no.4, 2014.

Hidayat, T., “Formulasi Strategi Bisnis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri Batik “Mliwis Putih” di Desa Sobontoro, Balen, Bojonegoro”, *Jurnal Edutama*, vol. 3, no. 1, 2016.

HR. Bukhari: 2266 - Tentang Seorang Mu’min Dengan Mu’min ILainnya dikases pada 04 Februari 2021 dari <https://risalahmuslim.id/seorang-mumin-dengan-mumin-lainnya/>

Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses pada 20 November 2020 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id>

Kementrian Kesehatan, “Kesiapsiagaan Menghadapi Infeksi COVID-19”, diakses pada 20 November 2020 dari <https://www.kemkes.go.id/folder/view/full-content/structure-faq.html>

Naufal, AF. dan Achmadi, F, “Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Semen di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan “A”)", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 11, no. 2, 2017.

PMK No. 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Penanganan COVID-19, diakses pada 18 November 2020 dari http://hukor.kemkes.go.id/uploads/produk_hukum/PMK_No_9_Th_2020_ttg_Pedoman_Pembatasan_Sosial_Berskala_Besar_Dalam_Penanganan_COVID-19.pdf

Puryani, dkk., “Formulasi Strategi Bisnis Perusahaan Original Equipment Manufacturer (OEM) Studi Kasis di PT XYZ”, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 5, no. 1, 2019.

Siregar, TF. dkk., “Formulasi Strategi Bersaing PT Imago Kresasi Komunika di Industri Jasa Periklanan”, *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 3, no. 2, 2017.

Taufiq, R., *Sistem Informasi Manajemen Konsep Dasar, Analisis dan Metode Pengembangan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013.

Tafsir Ibnu Katsir, diakses pada tanggal 14 Februari 2021 dari ibnukatsrionline.com

Ulwick, AW., *Business Strategy Formulation Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, London: Quorum Books, 1999.

UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah diakses pada tanggal 05 Januari 2021 dari <https://haji.kemenag.go.id/v4/node/966349>