



**ANALISIS STRATEGI *SURVIVAL* PADA BISNIS TRAVEL
HAJI DAN UMRAH SAAT PANDEMI COVID-19 DI SHAFIRA
TOUR & TRAVEL**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan
Ampel Surabaya, Guna memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh:

Azrul Afrillana Awaludin

NIM. B94219071

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

2022

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azrul Afrillana Awaludin

NIM : B94219071

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan jujur dan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul **Analisis Strategi *Survival* Pada Bisnis Travel Haji Dan Umrah Saat Pandemi Covid-19 Di Shafira Tour & Travel** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka

Jika di kemudian hari terbukti bahwa 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, 30 Desember 2022

Yang membuat pernyataan



Azrul Afrillana Awaludin
B94219071

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Azrul Afrillana Awaludin

NIM : B94219071

Program Studi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Analisis Strategi *Survival* Pada Bisnis Travel Haji dan Umrah
Saat Pandemi Covid-19 di Shafira Tour & Travel

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 16 Desember 2022

Menyetujui

Pembimbing,



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

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI SURVIVAL PADA BISNIS TRAVEL HAJI dan UMRAH SAAT
PANDEMI COVID-19 di SHAFIRA TOUR & TRAVEL.

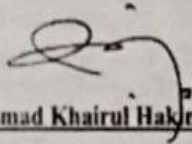
SKRIPSI

Disusun Oleh

Azrul Afrillana Awaludin
B94219071

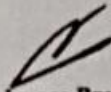
Telah diuji pada tanggal dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
Pada tanggal 30 Desember 2022

Penguji I



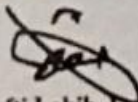
Ahmad Khairul Hakim, S.Ag., M.Si
NIP. .197512302003121001

Penguji II



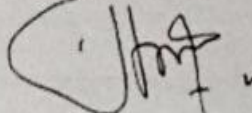
Airiangga Bramavudha, MM.
NIP. 197912142011011005

Penguji III



H. Mufti Labib, Lc., MCL
NIP. 19640102199903100

Penguji IV



Dr. H. Ah. Ali Arifin, M.M.
NIP. 196212141993031002

Surabaya, 30 Desember 2022



Dr. Moch. Cholilul Hafid, S.Ag., M.Fil.I
NIP. 197110171999031001



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

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 : AZRUL AFRILLANA AWALUDIN

NIM : B94219071

Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI/MANAJEMEN DAKWAH

E-mail address : AZRULAFRIL21@GMAIL.COM

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

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....) yang berjudul:
ANALISIS STRATEGI SURVIVAL PADA BISNIS TRAVEL HAJI DAN UMRAH SAAT PANDEMI COVID-19 DI SHAFIRA TOUR & TRAVEL

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelola 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, 30 Desember 2022

(AZRUL AFRILLANA AWALUDIN)

ABSTRAK

Azrul Afrillana Awaludin, NIM. B94219071, 2022. Analisis Strategi *Survival* Pada Bisnis Travel Haji Dan Umrah Saat Pandemi Covid-19 di Shafira Tour & Travel.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi *survival* Shafira Tour & Travel saat pandemi Covid-19 dan faktor-faktor yang menjadi penghambat proses penerapan strategi *survival*.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus dengan jenis penelitian eksploratif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *in-depth interview*, *participant observation*, dan dokumentasi. Teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber data dan teknik. Kemudian, untuk analisis data peneliti menggunakan pendekatan Miles dan Huberman.

Hasil dari penelitian ini adalah Shafira Tour & Travel menerapkan strategi *survival* dengan mengintegrasikan tiga fungsi strategis perusahaan, yaitu manajemen operasional, pemasaran, dan keuangan. Berikut bentuk-bentuk strategi yang diterapkan Shafira Tour & Travel. Strategi operasional: mengurangi aktivitas kantor dan menerapkan *WFH*, memcutikan karyawan dan sistem kerja *rolling*, bekerja sama dengan mitra bisnis, diversifikasi produk, merancang strategi *ticketing*, dan menerapkan manasik *online*. Strategi pemasaran: mengoptimalkan media sosial, melakukan negosiasi integratif, memperluas pangsa pasar, dan menerapkan strategi bauran pemasaran. Strategi keuangan: menganalisis keuangan perusahaan menggunakan *software* akuntansi, bekerja sama dengan divisi lain dan memanfaatkan kas dengan baik, melakukan pencatatan utang dan piutang, bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan yang ekonomis, dan memaksimalkan potensi usaha di bidang lain (AL JAZIRA)

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat strategi *survival* di Shafira Tour & Travel adalah kurangnya sumber daya manusia, kurangnya teknologi yang mumpuni, miskomunikasi antara kantor pusat dan cabang, dan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah

Kata kunci: strategi, *survival*, travel haji dan umrah, pandemi Covid-19

ABSTRACT

Azrul Afrillana Awaludin, NIM. B94219071, 2022. Analysis of Survival Strategies in Hajj and Umrah Travel Business During the Covid-19 Pandemic at Shafira Tour & Travel.

This study aims to analyze the survival strategy of Shafira Tour & Travel during the Covid-19 pandemic and the factors that hinder the process of implementing a survival strategy.

In this study, researchers used qualitative research methods of case studies with exploratory types of research. The data collection techniques used are in-depth interviews, participant observations, and documentation. The data validity technique used is the triangulation of data sources and techniques. Then, for data analysis researchers used Miles and Huberman's approach.

The result of this research is that Shafira Tour & Travel implements a survival strategy by integrating three strategic functions of the company, namely operational management, marketing, and finance. Here are the forms of strategies implemented by Shafira Tour & Travel. Operational strategies: reducing office activities and implementing WFH, disarming employees and rolling work systems, working with business partners, diversifying products, designing ticketing strategies, and implementing online manasik. Marketing strategy: optimize social media, conduct integratif negotiations, expand market share, and implement marketing mix strategies. Financial strategy: analyze the company's finances using accounting software, cooperate with other divisions and make good use of cash, record debts and receivables, cooperate with general and equipment departments to find economical equipment vendors, and maximize business potential in other fields (AL JAZIRA)

Meanwhile, the factors that hinder the survival strategy at Shafira Tour & Travel are lack of human resources, lack of qualified technology, miscommunication between head office and branches, and external factors such as government policies

Keywords: strategy, survival, Hajj and Umrah travel, Covid-19 pandemic

DAFTAR ISI

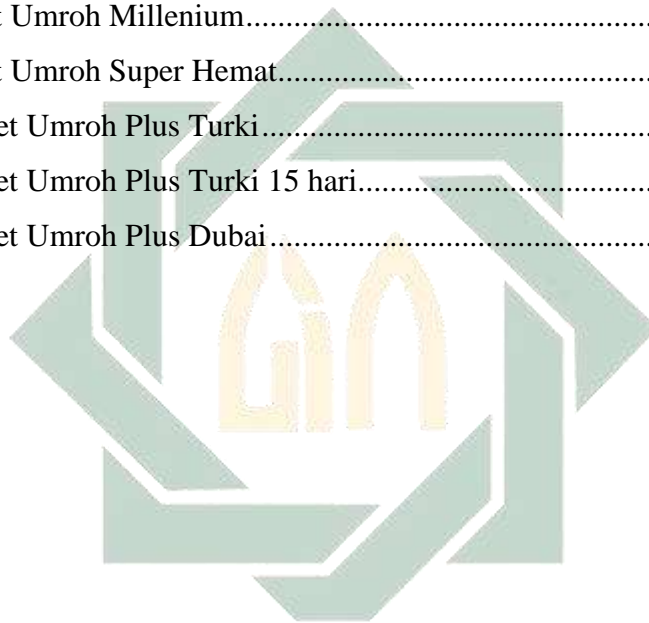
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRISPI	ii
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Konsep.....	7
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II KERANGKA TEORITIK.....	10
A. Kerangka Teoritik.....	10
1. Bisnis	10
2. Strategi Survival	15
3. Strategi Survival Pada Bisnis Travel Haji dan Umrah Saat Pandemi Covid-19	19
4. Faktor penghambat penerapan strategi Survival.....	22
5. Framework	23
B. Penelitian Terdahulu.....	24
BAB III METODE PENELITIAN	28
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	28
B. Lokasi dan Objek Penelitian.....	29
C. Jenis dan Sumber Data	29
1. Jenis Data.....	29
2. Sumber Data	29

D. Tahap-Tahap Penelitian.....	30
E. Teknik Pengumpulan Data	33
1. Wawancara.....	33
2. Observasi	34
3. Dokumentasi	35
F. Teknik Validitas Data.....	36
G. Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	38
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	38
1. Profil Shafira Tour & Travel	38
2. Struktur organisasi	46
B. Penyajian Data.....	46
C. Analisis Data	82
1. Perspektif Teori.....	83
2. Perspektif Islam	95
BAB V PENUTUP	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran dan Rekomendasi.....	98
C. Keterbatasan Penelitian	98
DAFTAR PUSTAKA.....	99

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Komponen Dalam Analisis Data Interactive Model.....	36
Gambar 2 Interior kantor pusat Shafira Tour & Travel.....	38
Gambar 3 Layout ruang kerja Shafira Tour & Travel.....	39
Gambar 4 Laman akun Instagram Shafira Tour & Travel.....	40
Gambar 5 Jumlah Jamaah Shafira Tour & Travel Peridoe Tahun 2021-2022	41
Gambar 6 Pimpinan memimpin diskusi harian	49
Gambar 7 Produk Paket Umroh Premium.....	67
Gambar 8 Produk Paket Umroh Millenium.....	67
Gambar 9 Produk Paket Umroh Super Hemat.....	68
Gambar 10 Produk Paket Umroh Plus Turki.....	68
Gambar 11 Produk Paket Umroh Plus Turki 15 hari.....	69
Gambar 12 Produk Paket Umroh Plus Dubai.....	69



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis adalah dunia yang sangat dinamis. Oleh karena itu, memulai sebuah bisnis cenderung lebih mudah ketimbang mempertahankannya. Bisnis yang mampu beradaptasi dengan zaman mempunyai probabilitas tinggi untuk bertahan. Dalam berbisnis diperlukan strategi yang memegang konsep efektivitas dan produktivitas dalam menjalankan sebuah bisnis. Strategi bisnis juga harus dibuat secara sistematis dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal.¹

Strategi *survival* dalam bisnis adalah serangkaian konsep dan rencana yang disusun secara khusus untuk menghadapi persaingan bisnis maupun keadaan krisis.² Strategi tersebut dapat meningkatkan dan menguatkan sistem manajerial untuk menciptakan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien.³ Dunia bisnis yang dinamis mengikuti perkembangan zaman membuat teori strategi bisnis terus berevolusi. Oleh karena itu, perkembangan teori strategi bisnis menjadi menarik untuk dipelajari dan dikembangkan sebagai kontribusi terhadap keilmuan.

Meskipun teori strategi bisnis terus berevolusi, tetapi secara garis besar komponen strategi bisnis meliputi penguatan manajemen operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Keempat komponen tersebut harus diperhatikan demi keberlangsungan sebuah bisnis. Pebisnis yang hanya fokus pada salah satu komponen mempunyai probabilitas tinggi untuk gagal.⁴ Karena ibarat kursi roda, jika salah satu roda tidak terpasang atau rusak, maka kursi roda tersebut akan berjalan secara timpang.

¹ Maskarto Lucky Nara Rosmadi, "Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19," *STIE Kridatama Bandung* 4, no. 1 (2021): 123.

² Jose C Alves et al., *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*, preprint (In Review, June 11, 2020), accessed September 29, 2022, <https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>: 14

³ Ika Fitriyani, Nining Sudiyarti, and M Nur Fietroh, "Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19," *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities* 1, no. 2 (2020): 87.

⁴ Ibid.89

Masalah-masalah umum yang dihadapi ketika berbisnis yang pertama adalah manajemen operasional. Manajemen operasional berperan terhadap keefektifitasan dan efisiensi perusahaan.⁵ Masalah yang timbul dalam manajemen operasional umumnya adalah terkait SDM yang menjalankan, peralatan penunjang operasi, dan berbagai hal yang terlibat dalam produksi. Manajemen operasional erat kaitannya dengan SDM yang merupakan aset vital dalam sebuah bisnis yang menjadi salah satu penyebab berhasil tidaknya sebuah bisnis. Konflik yang terjadi tentunya berdampak negatif bagi kinerja perusahaan dan karyawan sehingga menyebabkan produktivitas menurun.⁶

Kemudian masalah umum yang kedua adalah kelemahan manajemen pemasaran. Pemasaran adalah proses membangun *awareness* konsumen terhadap produk yang dibuat. Pada umumnya masalah yang timbul dalam manajemen pemasaran adalah kurangnya riset dalam memasarkan sebuah produk dan penggunaan media promosi yang kurang efektif.⁷ Seperti terlalu fokus memasang iklan melalui sosial media tanpa memperhatikan komponen-komponen yang ada di belakangnya, seperti target pasar, ketepatan waktu memasarkan (*prime time*), dan perencanaan konten yang strategis. Masalah yang ketiga adalah buruknya manajemen keuangan. Manajemen keuangan yang tidak terkonsep dengan baik bisa menjadi salah satu penyebab hancurnya sebuah bisnis. Contoh dampak dari kesalahan manajemen keuangan pada perusahaan adalah ketidaksesuaian pendapatan atau penambahan biaya operasi yang mengakibatkan berkurangnya laba perusahaan.⁸

⁵ Vivi Widyanti, "Analisis Fungsi Manajemen Operasional Di PT So Good Food Wonoayu Sidoarjo," *AGORA* 7, no. 1 (2019): 1.

⁶ Adinda Septi Salsabila and Bambang Septiawan, "Faktor Pemicu Konflik dan Resolusi Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Djaya Utama," *Jurnal Eco-Entrepreneur* 8, no. 1 (2022): 65.

⁷ Aisyah Amalia, "Perencanaan Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran Dan Swot Pada Perusahaan Popsy," *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* 1, no. 3 (2016): 303.

⁸ Mokhammad Anwar, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, 1st ed. (Jakarta: KENCANA, 2019): 28

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dunia bisnis adalah dunia yang dipenuhi dengan segala permasalahan. Masalah timbul karena faktor eksternal dan internal. Masalah bisnis yang kompleks dan ditambah dengan adanya pandemi Covid-19 secara signifikan berdampak buruk pada aktivitas sebuah bisnis karena menurunnya perekonomian secara global.⁹ Pandemi berperan menjadi *force majeure* yang banyak mengacaukan perencanaan strategi bisnis yang sudah dibuat sebelumnya.¹⁰

Pandemi Covid-19 yang terjadi secara global pada tahun 2019 mempunyai dampak yang cukup besar terhadap aktivitas sebuah bisnis. Ada beberapa sektor bisnis yang “diuntungkan” dengan adanya Covid-19. Namun lebih banyak sektor bisnis yang berakselerasi menuju kebangkrutan karena pandemi Covid-19.¹¹ Salah satu sektor bisnis yang lumpuh karena terdampak Covid-19 adalah “Travel Haji dan Umrah”. Saat Pemerintah Arab Saudi menerapkan *lockdown* pada hari Kamis, 2-Juli-2020, seluruh kegiatan termasuk ibadah Haji dan Umrah ditiadakan. Alhasil, hampir 60% perusahaan travel Haji dan Umrah terancam tutup. Sedangkan 40% lainnya berhasil bertahan karena mempunyai kas keuangan dan sistem manajerial yang baik.¹² Salah satu dari 40% perusahaan travel yang bertahan adalah “Shafira Tour & Travel”.

Shafira Tour & Travel adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyelenggara perjalanan Haji dan Umrah yang beroperasi di *Juanda Business Center*, Sawotratap, Gedangan, Sidoarjo. Setiap tahunnya Shafira Tour & Travel melayani ribuan jamaah Haji dan Umrah di seluruh Indonesia. Shafira Tour & Travel melayani jamaah secara individu, kelompok perusahaan swasta, dan juga instansi pemerintah. Namun, ketika pandemi melanda secara global dan keluar

⁹ Taufik Taufik and Eka Avianti Ayuningtyas, “Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online,” *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* 22, no. 01 (2020): 23.

¹⁰ Waras Putri Andrianti, Budi Santoso, and Mujiono Hafidh Prasetyo, “Pandemi Covid-19 Sebagai Justifikasi Force Majeure dalam Kontrak Bisnis,” *Notarius* 14, no. 2 (2021): 739.

¹¹ Johan Santosa Agung and Cilia Erna Susilawati, “Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Indeks 9 Sektor Industri Di Bursa Efek Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi* 8, no. 2 (2021): 582.

¹² Saskia Rahma, “60 Persen Biro Travel Haji dan Umrah Terancam Bangkrut”, diakses dari [60 Persen Biro Travel Haji dan Umrah Terancam Bangkrut : Okezone Muslim](http://60PersenBiroTravelHajiDanUmrahTerancamBangkrut.OkezoneMuslim), pada tanggal 4 Juli 2022 pukul 12.00

kebijakan terkait penutupan ibadah Haji dan Umrah oleh Pemerintah Arab Saudi, Shafira Tour & Travel memberhentikan 90% kegiatan operasionalnya. Pandemi Covid-19 mempunyai dampak yang cukup besar bagi Shafira Tour & Travel. Karena saat itu terhitung ada ratusan jamaah yang mengalami penundaan keberangkatan sampai waktu yang belum ditentukan. Pada kondisi tersebut, Shafira Tour & Travel melakukan beberapa upaya untuk mempertahankan para jamaah yang terdampak supaya tidak melakukan pembatalan. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk menjaga arus kas perusahaan dan memenuhi hak-hak karyawan yang dicutikan.

Selama pandemi, Shafira Tour & Travel mengurangi kegiatan operasional yang dilakukan secara luring. Pimpinan Shafira Tour & Travel melalui tim media merancang strategi yang cukup masif untuk aktif di sejumlah *platform* media sosial. Di *platform Instagram*, sampai saat penelitian ini ditulis Shafira Tour & Travel mempunyai 37 ribu *followers*. Saat pandemi Covid-19 melanda Indonesia, akun resmi *Instagram* Shafira cukup aktif dalam mengoptimalkan fitur yang ada sebagai sarana promosi dan edukasi. Tujuan dilakukannya hal tersebut adalah untuk membangun *brand awareness* dan menjaga eksistensi perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan poin-poin orientasi bisnis dalam Islam yang menekankan menjaga keberlangsungan dan pertumbuhan.¹³

Setelah berbagai upaya dilakukan, Shafira Tour & Travel dipastikan menjadi salah satu perusahaan travel Haji dan Umrah yang mampu melewati pandemi Covid-19 dan bertahan hingga saat ini. Keberhasilan tersebut karena adanya inovasi dalam model bisnis dan produk yang dilakukan oleh Shafira Tour & Travel.¹⁴ Saat Pemerintah Arab Saudi mengumumkan bahwa ibadah Umrah telah diizinkan, Shafira Tour & Travel memberangkatkan jamaah yang mengalami penundaan secara bertahap. Hal itu dibuktikan dari dokumentasi di akun resmi *Instagram* Shafira Tour & Travel dan observasi yang dilakukan

¹³ Akhmad Nur Zaroni, "Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan Dalam Kehidupan Ekonomi)," *MAZAHIB* 4, no. 2 (2017): 182.

¹⁴ Andy Shafira. *Solusi Berhaji Lebih Cepat*, Seminar Dilaksanakan di Hotel Platinum Surabaya, 25 Mei, 2022

peneliti selama Praktik Kerja Lapangan (PKL).¹⁵ Keberhasilan Shafira Tour & Travel dalam melewati pandemi Covid-19 dan cepat dalam *recovery* adalah hal yang menarik untuk diteliti. Keadaan tersebut menarik peneliti untuk melakukan penelitian terkait bagaimana cara Shafira merancang strategi untuk *survive* selama pandemi Covid-19 berlangsung.

Pandemi Covid-19 memaksa para pelaku bisnis untuk terus berinovasi dan adaptasi dengan keadaan yang tidak pernah terjadi sebelumnya. Strategi bisnis sebelum krisis dan saat krisis tentunya mempunyai pendekatan yang berbeda. Metode penetapan strategi bisnis sebelum krisis bisa jadi sudah tidak relevan jika diaplikasikan saat krisis terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis cara Shafira Tour & Travel *survive* selama pandemi Covid-19. Lingkup pembahasan penelitian ini meliputi penerapan strategi *survival* serta faktor-faktor yang menjadi penghambat saat proses penerapan di Shafira Tour & Travel saat pandemi Covid-19.

Sebuah ilmu terus berevolusi, sehingga para cendekiawan berusaha mengembangkan sebuah ilmu supaya tetap relevan dengan zaman. Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk kontribusi terhadap keilmuan yang terus berevolusi. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menguraikan pengetahuan dan informasi terkait strategi bisnis efektif di saat krisis. Penelitian ini dilakukan dengan menjunjung tinggi kaidah-kaidah ilmiah, sehingga bisa dijadikan referensi bagi mahasiswa-mahasiswa yang sedang mendalami topik tentang strategi bisnis.

Selain bisa dijadikan referensi secara teori, secara praktis hasil dari penelitian ini bisa diaplikasikan langsung dalam sebuah bisnis, khususnya bisnis travel Haji dan Umrah. Pada prosesnya, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mencari data yang akurat. Narasumber pada penelitian ini adalah seorang pelaku atau praktisi yang kompeten di bidangnya. Sehingga pemahaman terhadap situasi yang terjadi di lapangan tidak diragukan. Hal tersebut dibuktikan dari keberhasilan narasumber dalam menjalankan perusahaan yang

¹⁵ <https://www.instagram.com/shafiratourtravel/>, diakses pada tanggal 12 November 2022 dari laman akun *Instagram* pribadi Shafira Tour & Travel

dijadikan objek penelitian dan proses *profiling* yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian ini bisa dijadikan pedoman bagi masyarakat khususnya para pelaku bisnis travel Haji dan Umrah.

Dunia bisnis adalah dunia yang dinamis mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, bisnis hanya akan bertahan jika mampu beradaptasi dengan zaman. Banyak faktor yang menyebabkan sebuah bisnis mengalami perubahan, salah satu faktor di abad ini adalah pandemi Covid-19. Salah satu sektor bisnis yang sangat terdampak adalah Travel Haji dan Umrah. Pandemi menyebabkan 60% perusahaan Travel Haji dan Umrah gulung tikar. Namun, dari sekian banyak travel yang gulung tikar, Shafira Tour & Travel adalah salah satu perusahaan yang mampu bertahan dan cepat dalam *recovery*. Pemilihan strategi *survival* sebagai fokus penelitian menjadi relevan dengan kondisi bisnis pada saat ini. Atas dasar hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti terkait bagaimana upaya Shafira Tour & Travel bertahan dalam krisis dengan judul “**Analisis Strategi Survival Saat Pandemi Covid-19 di Shafira Tour & Travel**”.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah yang dikemukakan, maka dalam penulisan skripsi ini rumusan masalah yang disusun adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi *survival* di Shafira Tour & Travel dalam upaya menjaga stabilitas bisnis saat pandemi Covid-19?
2. Apa saja faktor yang menghambat proses penerapan strategi *survival* di Shafira Tour & Travel?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan strategi *survival* Shafira Tour & Travel dalam menjaga stabilitas bisnis saat pandemi Covid-19.
2. Untuk menganalisis kendala-kendala yang menghambat proses penerapan strategi *survival* Shafira Tour & Travel.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini turut berkontribusi dalam pengembangan keilmuan terkait strategi *survival*. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai

rujukan para akademika yang ingin membuat karya ilmiah terkait strategi bisnis di masa krisis. Hasil dari penelitian ini juga menambah wawasan keilmuan khususnya bagi mahasiswa Manajemen Haji dan Umrah terkait penerapan strategi bisnis di masa krisis pada perusahaan Travel Haji dan Umrah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian bisa dijadikan pedoman bagi perusahaan yang bergerak di bidang Travel Haji dan Umrah dalam merancang strategi bisnis di masa krisis guna menjaga stabilitas dan cepat dalam *recovery*. Bagi perusahaan yang berbeda sektor dengan objek penelitian tetap bisa mengadopsi poin-poin hasil pada penelitian ini dan kemudian dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

E. Definisi Konsep

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan definisi konsep yang terdapat pada penelitian berjudul “**Analisis Strategi *Survival* Saat Pandemi Covid-19 di Shafira Tour & Travel**”). Sebuah konsep bisa ditafsirkan berbeda-beda karena setiap kata tidak cuma memiliki satu makna. Definisi konsep dibuat dengan tujuan untuk membatasi konsep yang ada. Sehingga fokus penelitian menjadi terarah dan terhindar dari kekaburan. Dengan adanya definisi konsep, pembaca juga akan dimudahkan dalam memahami isi sebuah penelitian. Definisi konsep yang akan diuraikan oleh peneliti adalah mengenai strategi *survival*.

Secara etimologi, strategi *survival* adalah upaya menjaga kelangsungan bisnis. Sedangkan secara terminologi, *survival* dalam bisnis adalah upaya yang dirancang oleh pebisnis supaya unit usaha dapat tetap melaksanakan aktivitas produksi dan memperoleh penghasilan atau pendapatan dari kegiatan tersebut.¹⁶ Sedangkan strategi *survival* adalah serangkaian konsep dan rencana yang disusun secara khusus untuk menghadapi persaingan bisnis maupun keadaan

¹⁶ Arief Yanto and Tuntun Ariadi, “Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada Industri Mikro Dan Kecil Panganan Keripik Kemasan Di Kecamatan Cobleng Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19,” *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN IM* 12, no. 1 (2020): 42.

krisis.¹⁷ Untuk mencapai tujuan tersebut setidaknya ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam merancang strategi *survival*, yaitu teknis yang akan digunakan dan pola pikir (*mindset*) yang selalu memperhatikan kelangsungan bisnis. Teknis yang disusun secara sistematis akan membantu pebisnis dalam bertindak dan mengambil keputusan dengan terukur. Sedangkan pola pikir (*mindset*) yang benar akan menumbuhkan motivasi dan kekuatan untuk melewati berbagai rintangan yang ada.¹⁸

Dalam penelitian ini, strategi *survival* adalah upaya yang dilakukan perusahaan Shafira Tour & Travel dalam melewati masa krisis pandemi Covid-19. Strategi tersebut dirancang dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi hal-hal yang bisa dikontrol seperti keuangan, kegiatan operasional dan sumber daya manusia. Sedangkan faktor eksternal meliputi hal-hal di luar kendali perusahaan seperti situasi, kompetitor, dan kebijakan pemerintah. Dalam penelitian ini peneliti meninjau strategi tiga fungsi strategis perusahaan yang meliputi operasional, pemasaran, dan keuangan dalam menarik kesimpulan terkait strategi *survival* yang diterapkan Shafira Tour & Travel.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah suatu bagian-bagian yang sudah dijelaskan oleh peneliti. Tujuan dibuatnya sistematika pembahasan adalah untuk mempermudah pembaca dalam memahami rangkaian penelitian. Dalam penelitian ini yang berjudul “**Analisis Strategi Survival Saat Pandemi Covid-19 Di Shafira Tour & Travel**” sedikitnya mempunyai sistematika pembahasan yang berjumlah lima bab. Berikut penjelasan isi masing-masing bab:

BAB I Pendahuluan: Pendahuluan terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan. Bagian ini menjelaskan dasar-dasar penelitian yang tujuannya

¹⁷ Alves et al., *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak*.

¹⁸ Emi Wakhyuni et al., “Mendorong Perubahan Mindset Dan Motivasi Pelaku Umkm Selama Masa Pandemi Di Wilayah Kota Padangsimpun,” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2021): 123.

memberikan pemahaman terkait arah dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB II Kajian Teoritik: Kajian teoritik terdiri dari penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teoritik, dan sub-bab khusus yang berisikan fokus penelitian dalam perspektif Islam. Pada bagian ini peneliti memaparkan beberapa teori sebagai dasar penelitian. Peneliti mengambil teori-teori dari beberapa ahli dan penelitian terdahulu yang gunanya sebagai acuan dan meyakinkan para pembaca bahwa penelitian yang sedang diteliti mempunyai dasar ilmiah dan mempunyai orisinalitas.

BAB III Metode Penelitian: Metode penelitian terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, validitas data, dan analisis data. Pada bagian ini peneliti memaparkan pendekatan dan teknik mengolah data yang digunakan oleh peneliti dalam menarik kesimpulan sebagai hasil penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan: Pada bagian ini terdiri dari gambaran umum subjek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil dari perspektif teori umum dan Islam. Pada bagian ini peneliti memaparkan hasil penelitian secara deskriptif yang diperoleh melalui proses analisis data pada tahap sebelumnya.

BAB V Penutup: Penutup adalah bagian terakhir pada penelitian ini, Bab lima terdiri dari kesimpulan, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian. Pada bagian ini peneliti mencoba mengelaborasi seluruh hasil penelitian untuk memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitian secara keseluruhan.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik merupakan bagian dalam penelitian yang berfungsi untuk membuat penelitian menjadi fokus dan terarah. Pada bagian ini peneliti menganalisis masalah penelitian menggunakan teori menurut para ahli. Pada bagian ini juga akan dimuat sebuah *framework* yang berfungsi untuk menjelaskan alur masalah penelitian.

1. Bisnis

Bisnis adalah aktivitas yang dilakukan oleh manusia untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan dan keinginan dalam hidup.¹⁹ Adapun dalam Islam, bisnis adalah sebuah aktivitas mencari rizki yang didasari oleh aturan halal dan haram baik dari cara memperolehnya dan juga pemanfaatannya.²⁰ Dalam berbisnis, Islam mengedepankan etika di tempat tertinggi. Rasulullah yang juga merupakan seorang pebisnis memberikan nasihat kepada umatnya mengenai etika dalam berbisnis.

Hal pertama yang paling fundamental dalam berbisnis adalah kejujuran. Kedua adalah sadar akan pentingnya hubungan antara kegiatan sosial dan bisnis. Dalam Islam, orientasi berbisnis tidak hanya mengejar keuntungan saja, tapi juga harus menumbuhkan sikap menolong orang lain (ta'awun). Ketiga adalah dilarang melakukan sumpah palsu dalam menjual barang. Keempat adalah bersikap ramah baik ke penjual dan sesama pedagang. Dan yang paling utama adalah kegiatan bisnis tidak boleh mengganggu kegiatan ibadah kepada Allah SWT.²¹

Berikut beberapa dalil dalam Al-Qur'an dan Hadits yang berisikan tentang etika bisnis dalam Islam:

¹⁹ Zaroni, "Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan Dalam Kehidupan Ekonomi).": 176

²⁰ Muhammad Ismail Yusanto and Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, 7th ed. (Jakarta: Gema Insani, 2008): 121

²¹ Unisversitas Stikubank, "Etika Bisnis Dalam Perspektif Islam," *Fokus Ekonomi* 9, no. 1 (2010): 55.

a. Berbisnis dalam rangka beribadah

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. (Az-Zariyat: 56)

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, Az-Zariyat ayat 56 di atas menjelaskan bahwa tidak ada tujuan lain dalam penciptaan jin dan manusia kecuali beribadah dan beribadah pasti membawa manfaat bagi pelakunya.²² Bentuk ibadah dalam Islam tidak hanya aktivitas spiritual saja. Namun, aktivitas seperti muamalah/berbisnis juga menjadi ibadah jika diawali dengan niat untuk ibadah kepada Allah. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang menjelaskan bahwa setiap amal disertai dengan niat, dan setiap balasan Allah tergantung niatnya.

b. Bersikap amanah dan adil

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (An-Nahl: 90)

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, An-Nahl ayat 90 di atas menjelaskan bahwa Allah memberikan rahmat bagi mereka yang berbuat adil dan kebajikan. Adil dalam ucapan, tindakan, dan perbuatan kepada diri sendiri dan orang lain. Allah juga memerintahkan untuk berbuat kebajikan seperti memberi bantuan dalam bentuk materi maupun non materi.²³ Hal tersebut sesuai dengan orientasi bisnis dalam Islam yaitu ta'awun (tolong-menolong)

c. Bisnis harus memberikan manfaat bagi orang lain

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنْ ۗ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ
الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

²² Tafsir Kementerian Agama RI, Al-Qur'an, Az-Zariyat: 56

²³ Tafsir Kementerian Agama RI, Al-Qur'an, An-Nahl: 90

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (Al-Qashash: 77)

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, Al-Qashash ayat 77 di atas menjelaskan tentang perintah Allah untuk berusaha sekuat tenaga dalam memperoleh harta. Harta yang diperoleh di dunia digunakan untuk memperoleh pahala di akhirat kelak dengan cara menginfakkannya di jalan Allah dan membantu sesama.²⁴ Dalam berbisnis, Islam menganjurkan para pelakunya untuk bekerja keras. Hasil dari kerja keras tersebut digunakan untuk memberikan manfaat kepada orang lain dengan tujuan untuk mendapatkan balasan di akhirat kelak.

- d. Tidak memasarkan, menjual, dan menyewakan barang dan jasa yang haram

إِنَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ حَرَّمَ بَيْعَ الْخَمْرِ وَالْمَيْتَةِ وَالْخَنْزِيرِ وَالْأَصْنَامِ

Hadits Bukhari no. 2236 dan Muslim no. 4132 di atas menjelaskan tentang larangan Rasulullah untuk menjual khamar, bangkai, babi dan patung.²⁵

Salah satu aturan berbisnis dalam Islam adalah barang atau jasa yang diperjualbelikan harus jelas kehalalannya. Penilaian kehalalan tidak hanya dilihat dari bentuk barang atau jasanya saja. Namun juga meliputi barang baku dan proses produksi sampai sesuatu itu jadi.

- e. Menjaga dan memelihara harta sesuai dengan syariat

Islam memerintahkan umatnya untuk memelihara dan menjaga hartanya. Tidak hanya memerintahkan, Islam juga memberikan formula untuk memelihara dan menjaga harta sesuai dengan maqashid syariah, yaitu memprioritaskan hal yang primer. Memelihara dan menjaga harta dalam

²⁴ Tafsir Kementerian Agama RI, Al-Qur'an, Al-Qashash: 77

²⁵ Hadits Bukhari no. 2236 dan Muslim no. 4132

Islam berkenaan dengan bagaimana cara harta itu didapatkan dan digunakan.²⁶

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan (Al-Mulk: 15)

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, Al-Mulk ayat 15 di atas menjelaskan, bahwa Allah adalah Maha Luas yang telah menjadikan bumi untuk mudah dijelajahi oleh manusia. Allah memerintahkan manusia untuk berkelana ke seluruh pelosok dan memakan rezeki-Nya.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (At-Taubah: 105)

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, surat At-Taubah ayat 105 di atas menjelaskan tentang perintah Allah dan Rasul-Nya untuk bekerja dengan berbagai pekerjaan yang mendatangkan manfaat. Sesungguhnya Allah menyaksikan dan menilai setiap apa yang dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu, sudah sepatutnya umat Islam bekerja sesuai dengan apa yang Allah ridoi.²⁷

قَالَ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: طَلَبُ الْحَلَالِ وَاجِبٌ عَلَىٰ كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya: Rasulullah ﷺ bersabda: mencari rezeki yang halal hukumnya wajib atas setiap orang Muslim (HR Thabrani).

²⁶ Naerul Edwin Kiky Aprianto, "Konsep Harta Dalam Tinjauan Maqashid Syariah," *Journal of Islamic Economics Lariba* 3, no. 2 (2017): 71.

²⁷ Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, At-Taubah: 105

Selain perintah untuk mendapatkan harta dengan cara-cara yang halal, Islam juga memerintahkan untuk menggunakan harta sesuai syariat. Sebagaimana firman Allah pada potosurat Al-Baqarah ayat 272:

...وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ فَلَأَنفُسِكُمْ ۖ وَمَا تُنْفِقُونَ إِلَّا ابْتِغَاءَ وَجْهِ اللَّهِ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ يُوَفَّ
إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلْمُونَ

Artinya: Dan apa saja harta yang baik yang kamu nafkahkan (di jalan Allâh), maka pahalanya itu untuk kamu sendiri. Dan janganlah kamu membelanjakan sesuatu melainkan karena mencari keridhaan Allâh. Dan apa saja harta yang baik yang kamu nafkahkan, niscaya kamu akan diberi pahalanya dengan cukup sedang kamu sedikitpun tidak akan dianiaya. (Al-Baqarah: 272).

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, surat Al-Baqarah ayat 272 di atas menjelaskan tentang perintah Allah untuk mengeluarkan harta dengan tujuan untuk mencapai ridho Allah. Harta yang diinfakkan sejatinya akan kembali dengan balasan yang berlipat ganda. Harta yang diinfakkan sejatinya kekal ganjarannya hingga hari kiamat sebagaimana firman Allah pada surat An-Nahl ayat 96.²⁸

Sedikitnya ada empat hal utama yang menjadi tujuan bisnis dalam Islam: Pertama adalah target hasil yang berupa profit-materi dan benefit-non materi. Maksud dari hal tersebut adalah bahwa berbisnis tidak hanya tentang mencari keuntungan (profit), tapi juga harus memberikan benefit bagi lingkungan sekitar. Kedua adalah pertumbuhan perusahaan yang harus dijaga dengan memperhatikan syariat. Ketiga adalah keberlangsungan perusahaan yang harus dijaga supaya perusahaan dapat tetap eksis dan bermanfaat bagi sesama. Keempat adalah keberkahan yang menjadi inti dari semuanya. Apapun yang diraih dalam berbisnis tidak ada artinya jika menghalalkan segala cara dan mengesampingkan syariat.²⁹

²⁸ Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, Al-Baqarah: 272

²⁹ Zaroni, "Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan Dalam Kehidupan Ekonomi).": 182

2. Strategi Survival

Strategi *survival* dalam konteks bisnis adalah suatu upaya atau tindakan yang dirancang untuk menjaga keberlangsungan sebuah bisnis yang sejalan dengan orientasi bisnis dalam Islam.³⁰ Kunci dalam mengimplementasikan strategi *survival* adalah mengintegrasikan keterampilan teknis dengan pola pikir (*mindset*) yang benar. Dua hal tersebut mempunyai perannya masing-masing. Keterampilan meliputi kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan strategi, sedangkan pola pikir (*mindset*) akan menumbuhkan motivasi dalam diri yang berpengaruh positif terhadap kinerja.³¹

Strategi *survival* adalah hasil dari pengintegrasian tiga fungsi strategis perusahaan, yaitu:³²

a. Manajemen operasional

Manajemen operasional adalah serangkaian pengelolaan menyeluruh secara optimal atas seluruh faktor produksi yang meliputi SDM, mesin, bahan baku, peralatan dan faktor-faktor produksi lainnya.³³ Ruang lingkup atau tugas pokok dari manajemen operasional adalah perencanaan sistem produksi dan pengendalian produksi. Manajemen operasional secara umum memegang peranan yang strategis dalam perusahaan. Oleh karena itu, seorang manajer operasional haruslah dipimpin oleh orang yang kompeten. Manajer operasional juga dituntut untuk menguasai berbagai kemampuan seperti manajemen produksi, keuangan, dan sumber daya.

Pada dasarnya tujuan dari manajemen operasional adalah memastikan bahwa seluruh aktivitas terkait produksi berjalan secara

³⁰ Ibid.182

³¹ Wakhyuni et al., "Mendorong Perubahan Mindset Dan Motivasi Pelaku Umkm Selama Masa Pandemi Di Wilayah Kota Padangsimpuan.": 123

³² Sahirul Alim, "Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi," *Fakultas Ekonomi Islam IAI Nurul Hakim* 15, no. 1 (2020): 152.

³³ Luthfi Parinduri, Sudarso Andrian, and Ismail Marzuki, *Manajemen Operasional: Teori Dan Strategi*, 1st ed. (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020): 2

efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, setidaknya ada tiga tahap yang dibutuhkan, yaitu:³⁴

1) Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah tahap awal yang di dalamnya meliputi kegiatan-kegiatan seperti menentukan tujuan, menganalisis peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menentukan strategi yang akan digunakan serta menyiapkan strategi alternatif sebagai bentuk antisipasi. Hasil pada tahap ini sangat berpengaruh pada tahap selanjutnya. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang ideal diperlukan riset data yang akurat supaya tindakan yang dipilih terukur dan terarah.

2) Pelaksanaan strategi

Tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi yang sudah dirumuskan. Manajemen operasional mempunyai keterkaitan dengan bagian lain. Strategi yang sudah dirumuskan sebelumnya akan lebih mudah terlaksana jika ada koordinasi dan kolaborasi yang baik antar bagian.

3) Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari kegiatan ini. Pada tahap ini strategi yang sudah dirumuskan dan diimplementasikan dievaluasi secara menyeluruh. Tujuan dari evaluasi strategi adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas strategi itu sendiri. Informasi yang didapatkan pada tahap ini akan dijadikan sebagai dasar pijakan untuk memodifikasi strategi di masa depan karena mengingat dunia bisnis yang sangat dinamis.

b. Manajemen pemasaran

Sebuah bisnis atau perusahaan yang ingin berkembang harus mempunyai manajemen pemasaran baik. Manajemen pemasaran adalah serangkaian proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap

³⁴ Rita Ambarwati and Supardi, *Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*, 1st ed. (Magelang: Pustaka Rumah C1nta, 2021): 112

seluruh aktivitas pemasaran yang tujuannya adalah memasarkan sebuah produk agar dikenal oleh pasar.³⁵ Pemasaran adalah jiwa dari sebuah bisnis yang harus berjalan beriringan dengan kualitas produk. Jika salah satu dari keduanya tidak berjalan maksimal, maka bisnis akan susah untuk berkembang.

Tujuan dari manajemen pemasaran adalah mencapai tujuan perusahaan itu sendiri, yaitu mampu mendapatkan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perumusan strategi pemasaran yang sistematis dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1) Segmentasi pasar

Sebuah bisnis mempunyai kemungkinan yang sangat kecil untuk menguasai seluruh pasar. Oleh karena itu, diperlukan yang namanya segmentasi pasar. Segmentasi pasar adalah proses membagi konsumen menjadi beberapa kelompok sesuai dengan karakteristik, kebutuhan, atau perilakunya. Manfaat melakukan segmentasi pasar adalah mempermudah dan menghemat sumber daya dalam melakukan pemasaran.³⁶

2) Target pasar

Target pasar adalah kelompok konsumen yang menjadi target penjualan produk. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan target pasar, yaitu ukuran segmen, pertumbuhan segmen, dan sumber daya perusahaan.³⁷ Selain itu cara untuk menentukan target pasar bisa dimulai dari membuat asumsi, cermati kompetitor, dan menggunakan *analytic tools*.

³⁵ Agustina Shinta, *Manajemen Pemasaran*, 1st ed. (Malang: UB Press, 2011): 1

³⁶ Alexander Wirapraja, Andriasan Sudarso, and Mardia, *Manajemen Pemasaran Perusahaan*, 1st ed. (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021): 2

³⁷ Dimas Hendika Wibowo and Zainul Arifin, "Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 29, no. 1 (2015): 61.

3) Posisi pasar

Penentuan posisi pasar adalah strategi untuk menempatkan posisi perusahaan di dalam benak pelanggan. *Positioning* adalah tahap bagaimana perusahaan membangun citra dan mempromosikan diri kepada konsumen. Tujuan dari *positioning* adalah untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan konsumen sehingga mempengaruhi sebuah keputusan pembelian.³⁸

4) Strategi bauran pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah serangkaian perangkat pemasaran yang mempermudah proses pemasaran. Umumnya bauran pemasaran dikenal dengan istilah 4P (*product, price, place, promotion*).³⁹

c. Manajemen keuangan

Keuangan adalah hal yang paling krusial dalam mencapai tujuan utama sebuah perusahaan. Masalah keuangan yang umum terjadi pada perusahaan adalah ketidaksesuaian antara pendapatan dengan pengeluaran, arus kas yang tidak konsisten, dan perencanaan keuangan yang mengabaikan prinsip-prinsip akuntansi. Untuk meminimalisir hal tersebut maka diperlukan manajemen keuangan yang baik.

Manajemen keuangan adalah aktivitas pengelolaan keuangan yang meliputi cara memperoleh sumber modal dan menggunakannya secara efektif, efisien, dan seproduktif mungkin guna mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Tujuan dari manajemen keuangan adalah untuk menjaga keuangan perusahaan agar tetap sehat. Dalam pelaksanaannya ada tujuh prinsip yang harus diperhatikan: Konsistensi, akuntabilitas, transparan, kelangsungan hidup, integritas, pengelolaan, dan standar akuntansi.⁴⁰

³⁸ Ibid.61

³⁹ Devi Noviyanti, "Pentingnya Implementasi Strategi Pemasaran Bagi Travel Haji dan Umroh di Banjarmasin," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 14, no. 28 (2015): 27.

⁴⁰ Dety Mulyanti, "Manajemen Keuangan Perusahaan," *Akurat* 8, no. 2 (2017): 69.

Secara sederhana, dalam merancang strategi manajemen keuangan perusahaan meliputi lima hal:⁴¹

- 1) Membuat anggaran kas dengan mencatat seluruh arus keluar-masuknya uang. Tujuannya adalah untuk mengetahui mana yang menjadi prioritas perusahaan dan mana hal yang bukan menjadi prioritas dan lebih baik dipangkas.
- 2) Mengecek perubahan arus kas secara berkala karena beban operasional pada perusahaan sangat dinamis dan bisa berubah sewaktu-waktu.
- 3) Mencatat utang dan piutang secara rinci. Utang perusahaan adalah kewajiban yang harus dibayar, sedangkan piutang adalah hak perusahaan yang diperoleh dari klien. Kedua hal tersebut harus dicatat serinci mungkin supaya tidak mengganggu arus kas perusahaan
- 4) Memanfaatkan kredit sebaik mungkin. Kredit seringkali menjadi sumber masalah bagi perusahaan. Namun, jika kredit bisa dimanfaatkan dengan baik usaha mempunyai peluang untuk berkembang
- 5) Memanfaatkan kelebihan kas untuk mengembangkan perusahaan.

Strategi *survival* adalah kombinasi strategi dari tiga fungsi strategis perusahaan yang sudah diuraikan di atas. Untuk menyukseskan strategi tersebut, maka semua bagian harus berjalan secara kompatibel. Oleh karena itu dibutuhkan tim yang mampu bekerja sama, bertanggung jawab, serta memberikan ide-ide kreatif dan inovatif.

3. Strategi Survival Pada Bisnis Travel Haji dan Umrah Saat Pandemi Covid-19

Salah satu sektor bisnis yang terdampak saat pandemi Covid-19 adalah travel Haji dan Umrah. Seperti data yang dilampirkan oleh peneliti di bahasan sebelumnya, bahwa travel Haji dan Umrah yang berhasil *survive* selama pandemi adalah travel yang baik secara keuangan dan sistem manajerialnya. Berikut penerapan strategi *survival* pada bisnis Travel Haji dan Umrah

⁴¹ Heri Wahyudianto, *Strategi Manajemen Keuangan UMKM Di Daerah*, 1st ed. (Tangerang Selatan: INDOCAMP, 2020): 112

ditinjau dari tiga fungsi strategis perusahaan, yaitu manajemen operasional, pemasaran, keuangan:⁴²

a. Manajemen operasional

- 1) Melakukan pengurangan gaji karyawan
- 2) Menerapkan *WFH* dengan tujuan untuk mengurangi beban operasional perusahaan.⁴³
- 3) Melakukan PHK dan mengoptimalkan SDM yang ada
- 4) Memperbaiki segala aspek internal perusahaan yang dikoordinasikan dengan divisi lain
- 5) Melakukan diversifikasi usaha atau produk⁴⁴

b. Manajemen pemasaran

- 1) Menerapkan metode STP dalam merancang dan menjual produk:⁴⁵

a) *Segmentation*

Melakukan segmentasi geografis dan demografis untuk memudahkan merancang produk secara tepat yang sesuai dengan jamaah

b) *Targeting*

Targeting adalah proses menentukan target pasar yang menjadi sasaran penjualan. Travel haji dan umrah dapat melakukannya dengan cara: Konsentrasi pada segmen tunggal, seperti menciptakan satu produk saja untuk fokus melayani pasar sasaran tertentu. Kemudian cakupan ke seluruh pasar, seperti menciptakan produk paket ibadah yang variatif untuk menjangkau banyak pasar sasaran

⁴² Sulasmi, Sofyan Alhadar, and Olgha Nusu, "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19," *PUBLIK* 8, no. 2 (2021): 261.

⁴³ Lailatussani Alfiyah and Wibowo Isa, "Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour and Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Perusahaan Tour And Travel Haji Dan Umrah PT Amanu Izzah Zamzam Sakinah Di Kota Surakarta)," *Akademika: Jurnal Keagamaan dan Pendidikan* 16, no. 2 (2020): 126.

⁴⁴ Sulasmi, Alhadar, and Nusu, "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19.": 267

⁴⁵ Noviyanti, "Pentingnya Implementasi Strategi Pemasaran Bagi Travel Haji dan Umroh di Banjarmasin.": 24

c) *Positioning*

Persaingan bisnis travel haji dan umrah sangat begitu tinggi karena termasuk salah satu sektor bisnis yang potensial. Oleh karena itu travel dituntut untuk mempunyai ciri khas supaya mudah dikenal jamaah. Beberapa strategi *positioning* yang dapat digunakan Travel haji dan umrah adalah mengenalkan dirinya sebagai travel yang mempunyai fasilitas lengkap, menyediakan akomodasi bintang 5, dan menawarkan produk paket ibadah dengan harga termurah dibandingkan travel lainnya.

2) Merancang strategi promosi dan mengoptimalkan digital *marketing*

3) Mengoptimalkan setiap unsur-unsur bauran pemasaran 4P.

Menerapkan strategi bauran pemasaran dapat membantu perusahaan dalam merencanakan, mengembangkan, dan melaksanakan aktivitas pemasaran yang efektif. Bauran pemasaran terdiri dari empat elemen:⁴⁶

a) Produk

Membuat produk paket ibadah yang variatif sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan jamaah. Selain dapat memikat jamaah, hal tersebut juga strategi untuk bersaing dengan kompetitor

b) Harga

Menetapkan harga yang sesuai dengan kualitas pelayanan. Harga juga dibuat variatif sesuai dengan fasilitas yang dibutuhkan jamaah

c) Tempat

Memilih tempat operasional yang strategis. Indikator suatu tempat dikatakan strategis adalah kemudahan akses yang tersedia, dekat dengan target pasar dan kemudahan dalam menjangkau relasi bisnis.

d) Promosi

Ada banyak strategi promosi yang bisa diterapkan travel haji dan umrah. Seperti melakukan promosi melalui iklan, memanfaatkan

⁴⁶ Vivi Nurul Afidah and Nurul Romli, "Strategi Pemasaran Paket Ibadah Haji Dan Umroh Dalam Merekrut Jamaah di PT Sela Express Tour Kota Pekanbaru," *JRMDK* 1, no. 3 (2019): 194.

agen untuk melakukan *personal selling*, dan mengoptimalkan *digital marketing*.

c. Manajemen keuangan

- 1) Menjaga *cash flow* dengan cara melakukan evaluasi secara berkala
- 2) Mencari peluang pengembangan usaha di bidang yang sama atau lainnya untuk mendapatkan tambahan pendapatan
- 3) Mengupayakan untuk mendapatkan tambahan pendapatan dengan melakukan efisiensi beban operasional.⁴⁷

4. Faktor penghambat penerapan strategi Survival

Setiap strategi mempunyai cela untuk gagal dieksekusi. Ada berbagai faktor yang menghambat proses penerapan dalam menjalankan sebuah strategi. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

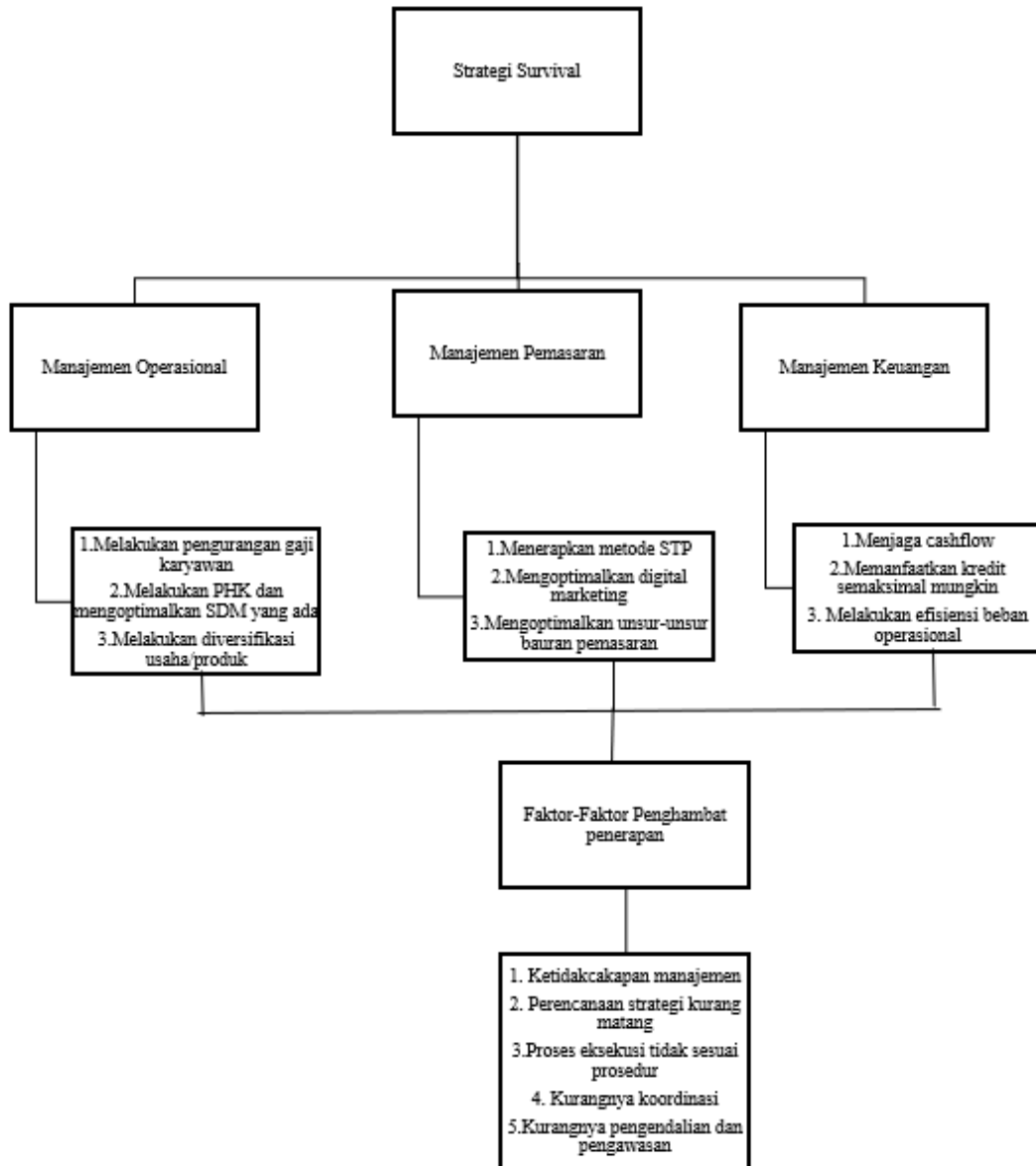
- a. Ketidakmampuan manajemen dalam memimpin dan mengambil keputusan.
- b. Tidak merencanakan strategi dengan matang. Alhasil strategi yang dijalankan tidak berkesinambungan.⁴⁸
- c. Proses eksekusi yang tidak sesuai dengan prosedur
- d. Kurangnya koordinasi antar bagian yang mengakibatkan miskomunikasi saat proses pelaksanaan.
- e. Kurangnya pengendalian dan pengawasan di tengah proses pelaksanaan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴⁷ Sulamsi, Alhadar, and Nusu, "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19.": 267

⁴⁸ Alwi Khujafah et al., "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 3104.

5. Framework



B. Penelitian Terdahulu

Salah satu tujuan penelitian kualitatif adalah menciptakan teori baru atau mengembangkan teori yang sudah ada. Dalam penelitian ini peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang terbaru dan relevan dengan fokus penelitian yang sama, yaitu strategi *survival*. Poin-poin yang disampaikan pada bagian ini adalah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini. Penelitian-penelitian terdahulu digunakan peneliti sebagai referensi dan memastikan orisinalitas penelitian saat ini. Berikut uraian beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan penelitian saat ini:

1. Shinta Avriyanti 2021 dengan judul “Strategi Bertahan Bisnis Di Tengah Pandemi Covid-19 Dengan Memanfaatkan Bisnis Digital”, penelitian tersebut menjelaskan bahwa digitalisasi adalah solusi dalam mempertahankan bisnis di masa krisis.⁴⁹

Penelitian tersebut mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada fokus penelitian yang digunakan, yaitu strategi bertahan bisnis dengan latar belakang situasi saat pandemi Covid-19. Kemudian juga terdapat persamaan pada salah satu poin pembahasan tentang cara merancang strategi pemasaran efektif saat pandemi Covid-19. Sedangkan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada beberapa rumusan masalah dan tujuan penelitian. Ruang lingkup pembahasan pada penelitian terdahulu hanya sebatas mengubah model bisnis konvensional menjadi digital dengan mengoptimalkan *digital marketing* sebagai upaya untuk mempertahankan bisnis. Sedangkan pembahasan pada penelitian yang dilakukan peneliti adalah strategi *survival* secara komprehensif, mulai dari perencanaan keuangan, operasional, dan strategi pemasaran.

2. Mohammad Rosyada 2020 dengan judul “Strategi *Survival* UMKM Batik Tulis Pekalongan di Tengah Pandemi Covid-19”, penelitian tersebut menekankan pentingnya diferensiasi produk dengan kompetitor dan

⁴⁹ Shinta Avriyanti, “Strategi Bertahan Bisnis di Tengah Pandemi Covid-19 Dengan Memanfaatkan Bisnis Digital (Studi Pada UKM Yang Terdaftar Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah Kabupaten Tabalong),” *PubBis* 5, no. 1 (2021): 60.

memanfaatkan *platform* digital dalam mempertahankan bisnis.⁵⁰ Penelitian tersebut mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada fokus penelitian yang digunakan, yaitu strategi *survival* saat pandemi Covid-19. Persamaan penelitian juga terdapat pada salah satu rumusan masalah tentang cara penerapan manajemen pemasaran saat pandemi dengan cara digitalisasi.

Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini terletak pada beberapa rumusan masalah yang tidak ada pada penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu berfokus pada perencanaan strategi pemasaran dan penjualan sebagai upaya untuk bertahan di tengah pandemi. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini adalah strategi *survival* secara komprehensif, mulai dari perencanaan keuangan, operasional, dan strategi pemasaran.

3. Arief Rukmana dan Tuntun Sukanta 2020 dengan judul “Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Di Tengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19”, penelitian tersebut menjelaskan dalam mempertahankan sebuah bisnis hal yang perlu diperhatikan adalah inovasi produk, strategi promosi, dan distribusi pada target pasar.⁵¹

Penelitian tersebut mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan pada penelitian ini terdapat pada fokus penelitian yang digunakan, yaitu strategi *survival* saat pandemi Covid-19. Kemudian persamaan juga terletak pada salah satu poin pembahasan terkait strategi promosi yang efektif. Sedangkan perbedaannya terletak pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Rumusan masalah pada penelitian terdahulu tidak hanya membahas bagaimana cara bertahan, tapi juga cara

⁵⁰ Mohammad Rosyada and Anah Wigiawati, “Strategi Survival Umkm Batik Tulis Pekalongan di Tengah Pandemi Covid-19,” *Banco* 2, no. 1 (2020): 70.

⁵¹ Arief Rukmana and Tuntun Sukanta, “Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada Industri Mikro Dan Kecil Panganan Keripik Kemasan Di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19,” *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)* 12, no. 1 (2020): 19

bersaing dengan kompetitor saat pandemi. Sedangkan pada penelitian saat ini hanya berfokus mempertahankan sebuah bisnis dengan memperhatikan aspek-aspek seperti perencanaan keuangan, operasional, dan strategi pemasaran.

4. Sahirul Alim dengan judul “Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi (Studi pada Pengusaha Konveksi di Kediri Selatan)”, penelitian tersebut menjelaskan bahwa ada tiga komponen inti dalam merancang strategi *survival* di masa pandemi, yaitu kemampuan inovasi, kompetisi dan pemasaran.⁵² Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada fokus penelitian tentang strategi *survival* di masa pandemi. Kemudian persamaan juga terletak pada salah satu poin bahasan tentang implementasi manajemen pemasaran dan operasional dalam rangka mempertahankan sebuah bisnis. Sedangkan perbedaannya terdapat pada rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah pada penelitian terdahulu hanya membahas tentang perencanaan strategi promosi sebagai usaha dalam mempertahankan bisnis. Namun pada penelitian saat ini akan menguraikan komponen-komponen penting dalam mempertahankan bisnis secara komprehensif.
5. Jenifer Elias dengan judul “Survival Strategy Rumah Makan Samrat Abadi Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Wanea Kota Manado” membahas tentang strategi *survival* yang diterapkan usaha Rumah Makan Samrat Abadi selama pandemi Covid-19. Strategi *survival* yang diterapkan Rumah Makan Samrat Abadi adalah dengan mengurangi beban operasional, memanfaatkan digital *marketing* dan bekerja sama dengan *e-commerce*.⁵³ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada fokus penelitian dan beberapa poin bahasan. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan poin pembahasan mengenai strategi *survival*. Objek penelitian terdahulu adalah rumah makan, sedangkan

⁵² Alim, “Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi.”: 147

⁵³ Jenifer Elias and Agnes E Loho, “Strategi Bertahan Rumah Makan Samrat Abadi Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Wanea Kota Manado,” *AGRIRUD* 3, no. 3 (2021): 315.

objek pada penelitian saat ini adalah perusahaan Travel Haji dan Umrah yang mempunyai karakteristik yang berbeda. Kemudian pembahasan mengenai strategi *survival* pada penelitian terdahulu meliputi manajemen operasional dan pemasaran, sedangkan pada penelitian saat ini peneliti menambahkan manajemen keuangan sebagai unsur penting dari strategi *survival*.

6. Alfando Devries, David Paul, dan Emilia dengan judul “Survival Strategies Bisnis Mikro di Manado Selama Pandemi Covid-19 Strategi” membahas tentang strategi *survival* yang diterapkan pelaku UMKM di Manado. Strategi *survival* yang diterapkan adalah menyiapkan dana darurat dan memaksimalkan pemasaran produk.⁵⁴ Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian saat ini terletak pada fokus penelitian, yaitu strategi *survival*. Sedangkan perbedaannya terletak pada ruang lingkup pembahasan mengenai strategi *survival* yang diterapkan oleh objek penelitian terdahulu. Pembahasan strategi *survival* pada penelitian terdahulu meliputi manajemen keuangan dan pemasaran yang diintegrasikan. Sedangkan pada penelitian saat ini peneliti menambahkan manajemen operasional sebagai unsur penting dalam penerapan strategi *survival*.

Novelty atau kebaruan yang disajikan pada penelitian ini terdapat pada ruang lingkup pembahasan dan rumusan masalah penelitian yang lebih luas. Jika ruang lingkup pembahasan strategi *survival* pada penelitian terdahulu hanya membahas tentang strategi pemasaran. Maka, pada penelitian ini peneliti menambahkan strategi operasional dan keuangan ke dalam pembahasan strategi *survival*.

⁵⁴ Alfando Devries Robot, “Survival Strategies of Micro Businesses In Manado During Covid-19 Pandemic,” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 10, no. 2 (2022): 690.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada bagian ini peneliti menjelaskan mengenai cara peneliti memahami topik penelitian. Penelitian yang dilakukan peneliti saat ini dengan judul “**Analisis Strategi *Survival* Saat Pandemi Covid-19 Di Shafira Tour & Travel**” menggunakan metode kualitatif tipe studi kasus dengan jenis penelitian eksploratif.

Pendekatan kualitatif adalah sebuah pendekatan penelitian berlandaskan filsafat postpositivisme yang bertujuan untuk memahami sebuah fenomena atau realitas sosial dengan cara menghimpun data deskriptif yang kemudian dianalisis sehingga menjadi data bermakna.⁵⁵ Salah satu tujuan pendekatan adalah untuk menciptakan sebuah teori baru atau mengembangkan teori lama yang sudah ada menjadi versi terbaru.⁵⁶ Tipe pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah tipe studi kasus. Studi kasus adalah pilihan masalah yang bersifat khusus dan mempunyai fokus pada suatu entitas, individu, maupun organisasi. Penelitian dengan tipe studi kasus mencoba mendalami suatu masalah secara komprehensif sehingga didapatkan suatu kebaruan teori secara mendalam. Masalah yang akan dialami oleh peneliti adalah terkait bagaimana cara Shafira Tour & Travel menjaga stabilitas bisnis di masa krisis.

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah eksploratif. Jenis penelitian eksploratif merupakan jenis penelitian yang sifatnya menggali sebuah topik secara mendalam dengan konseptual yang luas. Penelitian eksploratif juga termasuk dalam jenis penelitian sosial yang bertujuan untuk memberikan makna atau definisi dan penjelasan tentang konsep dan pola yang digunakan dalam penelitian itu sendiri.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*, 28th ed. (Bandung: IKAPI, 2021): 17

⁵⁶ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV. Jejak, 2018): 7

B. Lokasi dan Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan peneliti adalah Shafira Tour & Travel. Shafira Tour & Travel adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa Travel Haji dan Umrah yang berdiri sejak tahun 2001. Kantor pusat Shafira Tour & Travel sendiri beralamatkan di Juanda Center B-5 Jl. Raya Juanda. Alasan peneliti memilih Shafira Tour & Travel sebagai objek penelitian karena Shafira Tour & Travel adalah perusahaan yang berpengalaman di bidang Travel Haji dan Umrah. Kemampuan Shafira Tour & Travel dalam mempertahankan eksistensinya sejak 2001 sampai sekarang dan berhasil melewati pandemi juga menjadi bukti bahwa Shafira Tour & Travel mempunyai sistem manajerial yang baik. Atas dasar hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengulik Shafira Tour & Travel dari sisi strategi bisnis. mampu menjawab rumusan masalah pada penelitian secara ideal.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data merupakan sekumpulan fakta berbentuk gambar, lambang, angka dan sebagainya yang berfungsi untuk sebagai dasar analisis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah data non-numerik yang berarti bukan dalam bentuk angka. Melainkan berbentuk catatan lapangan melalui hasil *interview*, observasi, dan dokumentasi sehingga informasi yang dihasilkan berbentuk deskriptif.⁵⁷

2. Sumber Data

Pada bagian ini peneliti menjelaskan dari mana data penelitian berasal. Pada penelitian ini setidaknya ada dua sumber data yang digunakan peneliti:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama.⁵⁸ Data primer bisa diperoleh melalui proses wawancara maupun

⁵⁷ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2019): 86.

⁵⁸ Titin Pramiyati, Jayanta Jayanta, and Yulnelly Yulnelly, "Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil)," *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer* 8, no. 2 (November 1, 2017): 680.

observasi atas sebuah objek. Data primer digunakan peneliti untuk menyajikan sebuah informasi faktual yang sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Data primer pada penelitian ini berperan penting karena pengkajian masalah penelitian yang berfokus pada strategi bisnis perusahaan yang bersifat khusus. Sehingga untuk menjaga kualitas hasil penelitian, data primer pada penelitian ini tidak bisa digantikan dengan data lain. Data primer diperoleh peneliti melalui narasumber yang berkompeten dalam menjawab rumusan masalah. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari direktur *marketing*, direktur operasional, dan direktur keuangan Shafira Tour & Travel yang diperoleh melalui proses *interview* terkait bagaimana cara Shafira Tour & Travel menjaga stabilitas bisnis di masa krisis.

b. Data Sekunder

Selain data primer, pada penelitian ini peneliti menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui perantara seperti buku, arsip, *website*, dan literatur lainnya. Data sekunder juga disebut data dokumentasi yang berfungsi sebagai pendukung yang melengkapi data primer.⁵⁹ Data sekunder pada penelitian ini diperoleh peneliti melalui arsip perusahaan, *website* resmi perusahaan dan literatur yang relevan dengan penelitian. Adapun informasi yang didapatkan adalah seperti profil perusahaan, sejarah perusahaan, sampai program perusahaan yang sedang berjalan.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini disusun peneliti secara sistematis guna menghasilkan hasil penelitian yang berkualitas. Dalam penyusunan penelitian ini peneliti membagi menjadi dua tahapan, yaitu tahap pra-penelitian dan tahap pelaksanaan penelitian.

1. Tahapan pra-penelitian

Bagian ini menguraikan tahapan sebelum dilaksanakannya penelitian.

Tahapan pra-penelitian terdiri dari beberapa tahap antara lain:

⁵⁹ *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D: 9*

a. Menentukan objek penelitian

Pada tahap ini peneliti menentukan objek penelitian. Sebelum menentukan objek penelitian, peneliti menyusun beberapa kriteria untuk menilai kelayakan calon objek penelitian yang akan digunakan. Karena terbatasnya waktu dan tenaga, pencarian objek penelitian dilakukan secara daring. Kemudian peneliti menghimpun beberapa calon objek penelitian untuk diidentifikasi kesesuaiannya dengan kriteria yang disusun. Setelah menentukan objek penelitian yang sesuai, peneliti mengurus surat perizinan untuk melakukan pengamatan awal atau yang biasa disebut dengan tahap orientasi.

Pada tahap orientasi peneliti melakukan pengamatan terhadap objek penelitian dengan cara melakukan *minitour* dan *grand tour question*. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran dan situasi yang menyeluruh dari objek penelitian guna mendapatkan masalah yang nantinya menjadi fokus penelitian. Pada tahap ini juga peneliti memperoleh data mentah yang berlimpah dan bervariasi. Pada tahap selanjutnya, data-data tersebut direduksi untuk mendapatkan fokus masalah yang menarik dan relevan.

b. Membuat rancangan penelitian

Untuk membuat rancangan penelitian langkah pertama yang dilakukan peneliti adalah mencari permasalahan yang tidak hanya menarik tapi juga esensial untuk diteliti. Peneliti mencari permasalahan yang linear dengan konsentrasi peneliti saat ini dengan tujuan untuk menjaga kualitas hasil penelitian. Pencarian permasalahan atau fokus penelitian tersebut dilakukan dengan cara mereduksi data pada tahap sebelumnya. Berbagai masalah yang ditemukan dari proses pengamatan kemudian dihimpun untuk dicari keunikannya. Untuk mengetahui seberapa unik sebuah permasalahan, peneliti membandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang terkait. Permasalahan yang dirasa unik kemudian dijadikan sebagai fokus penelitian.

Setelah menentukan fokus penelitian peneliti menyusun struktur penelitian yang disebut matriks. Matriks penelitian tersebut terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, metode penelitian, penelitian terdahulu, dan judul skripsi. Matriks yang sudah disusun kemudian diajukan kepada sekretaris prodi untuk disetujui dan disahkan.

c. Membuat proposal penelitian

Tahap selanjutnya adalah menyusun proposal penelitian sebagaimana yang telah dijelaskan di dalam Panduan Penulisan Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Pada tahap ini peneliti menyusun proposal penelitian untuk diajukan kepada pihak terkait. Proposal penelitian terdiri dari tiga bab: Bab pertama adalah pendahuluan. Bab kedua adalah kajian teoritik. Bab ketiga adalah metode penelitian. Setiap bab tersebut mempunyai beberapa sub-bab yang memuat informasi mengenai penelitian.

d. Perizinan

Setelah proposal penelitian disusun maka selanjutnya adalah pengajuan surat perizinan untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut. Pengurusan surat perizinan tersebut dilakukan di bagian akademik fakultas Dakwah dan Komunikasi. Apabila surat perizinan tersebut sudah diterbitkan oleh pihak fakultas maka peneliti mengajukan surat tersebut ke Shafira Tour & Travel selaku objek penelitian. Pengajuan surat perizinan kepada objek penelitian dibarengi juga dengan pengajuan proposal penelitian. Selanjutnya, peneliti menunggu persetujuan dari pihak yang bertugas di Shafira Tour & Travel.

e. Menyusun instrumen pertanyaan

Menyusun instrumen pertanyaan merupakan tahap pra-penelitian yang terakhir. Instrumen pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan penelitian dan akan dikembangkan saat proses wawancara dengan metode *in-depth interview*. Penyusunan instrumen pertanyaan disusun secara sistematis supaya mendapatkan informasi faktual terkait penelitian. Selain

itu, penyusunan pertanyaan sebelum penelitian juga mempermudah saat proses wawancara sehingga tidak melebar dan keluar dari topik penelitian.

2. Tahap pelaksanaan penelitian

Setelah melaksanakan rangkaian kegiatan pada tahap pra-penelitian dan mendapatkan izin, peneliti langsung menuju Shafira Tour & Travel untuk melaksanakan penelitian. Pada tahap ini peneliti menghimpun data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada saat yang bersamaan juga peneliti menganalisis data untuk memastikan data yang dihimpun mampu menjawab rumusan masalah. Pada proses pengumpulan data peneliti meminta bantuan kepada pihak Shafira Tour & Travel selaku yang mempunyai akses data di perusahaan,

3. Tahap analisis data

Pada tahap ini peneliti mengulas kembali data-data yang sudah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan kemudian diseleksi secara rinci, kemudian diambil yang sesuai dengan dengan fokus penelitian. Kemudian data tersebut disusun sesuai dengan struktur penelitian. Data yang sudah disusun kemudian diberi keterangan yang dihubungkan dengan teori ilmiah. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memperjelas maksud data yang disusun dan menjaga penelitian agar tetap sesuai dengan kaidah keilmuan. Terakhir, peneliti mendeskripsikan data yang sudah mempunyai makna dan mulai menuliskannya pada laporan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan tiga teknik pengumpulan data yang berbeda, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah metode teknik pengumpulan data yang umum digunakan pada penelitian kualitatif. Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi melalui tanya jawab.⁶⁰ Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk menggali informasi melalui sikap,

⁶⁰ Ibid.304

perilaku, dan narasi narasumber. Dalam penelitian kualitatif peneliti bisa memilih teknik wawancara yang sesuai seperti *semi-structured*, *in-depth interviews*, dan *unstructured*. Menurut Galvin dalam (Seng Hasen, 2018), “setidaknya proses wawancara melalui enam tahapan: Pertama, mengidentifikasi masalah penelitian. Kedua, membuat desain wawancara. Ketiga, melakukan wawancara dengan narasumber. Keempat, melakukan transkripsi wawancara dan penyusunannya. Kelima, menganalisis hasil wawancara. Keenam, melaporkan hasil wawancara dengan struktur yang sesuai dengan kaidah penelitian”.⁶¹

Teknik wawancara yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah *in-depth interview*. *In-depth interview* adalah proses wawancara secara tatap muka dengan cara tanya jawab bersama narasumber yang sudah ditentukan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan yang sudah disusun sebelumnya. Namun, pertanyaan tersebut dikembangkan saat proses wawancara berlangsung dengan mempertimbangkan situasi yang ada. Teknik ini mendorong narasumber berbicara mengenai topik penelitian secara mendalam.⁶² Narasumber yang akan diwawancarai pada penelitian ini adalah manajer operasional beserta staf divisi operasional yang meliputi divisi admin haji, *handling*, *ticketing*, hotel dan transportasi. Kemudian staf divisi keuangan dan perlengkapan. Yang terakhir staf *marketing* beserta *customer service*. Tujuan dari wawancara tersebut adalah untuk menggali informasi terkait penerapan strategi *survival* selama pandemi Covid-19 dan faktor-faktor yang menjadi penghambat proses penerapan strategi *survival* di Shafira *Tour & Travel*.

2. Observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan data dengan pengamatan yang dilakukan secara langsung di lapangan. Dalam penelitian kualitatif mewajibkan seorang peneliti untuk terjun langsung ke lapangan untuk

⁶¹ Seng Hansen, “Investigasi Teknik Wawancara Dalam Penelitian Kualitatif Manajemen Konstruksi,” *Jurnal Teknik Sipil* 27, no. 3 (2020): 283.

⁶² Nayeem Showkat, “In-Depth Interview,” *Aligarh Muslim University* 2, no. 30 (2017): 4.

mendapatkan data, karena data tidak bisa didapatkan jika hanya diam di belakang meja. Pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan langsung terjun ke lapangan akan membantu peneliti dalam memahami masalah, peristiwa, dan fakta terkait masalah yang diteliti.

Teknik observasi yang dilakukan peneliti adalah *participant observation*. *Participant observation* adalah teknik observasi yang mewajibkan peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan subjek penelitian. Partisipasi yang dilakukan peneliti bersifat moderat, yang artinya peneliti ikut berpartisipasi dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak terlalu aktif dalam kegiatan tersebut.⁶³ Tahap pertama proses observasi adalah mengidentifikasi objek penelitian secara deskriptif. Kemudian peneliti melakukan pemetaan atau observasi terfokus untuk menentukan situasi yang tepat untuk melakukan observasi. Observasi dilakukan saat para pimpinan atau manajer melakukan rapat kerja dengan tim masing-masing divisi. Pada tahap terakhir peneliti melakukan tahap seleksi untuk mereduksi data yang diperoleh. Dengan melakukan observasi, peneliti jadi lebih memahami konteks data dalam sebuah permasalahan. Tujuan peneliti memilih situasi tersebut adalah untuk mengetahui cara kerja dan proses setiap divisi dalam merancang strategi *survival* yang nantinya akan berguna sebagai data pendukung penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses pengumpulan data dalam bentuk tulisan, cetakan, dan apapun yang terpublikasi.⁶⁴ Dokumen-dokumen yang digunakan pada penelitian ini meliputi profil perusahaan, struktur perusahaan, laporan kegiatan, laporan keuangan, foto-foto, dan video dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tujuan dari dokumentasi adalah untuk mendapatkan data pendukung sebagai pelengkap keterangan dan memperkuat bukti hasil penelitian.

Adapun alat-alat bantu yang digunakan peneliti adalah *smartphone*, *clip on microphone*, dan buku catatan. Alat-alat bantu tersebut berfungsi sebagai

⁶³ *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*: 298

⁶⁴ *Ibid.*314

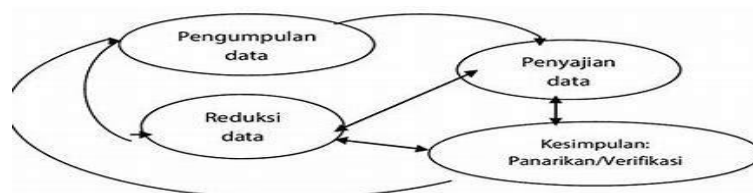
penunjang kegiatan guna mendapatkan hasil yang maksimal dan mendukung kredibilitas data yang ditemukan,

F. Teknik Validitas Data

Validitas data adalah proses peneliti menguraikan usaha dalam memperoleh keabsahan data yang sudah dihimpun. Validitas data diperlukan karena sebuah data akan mempengaruhi penarikan kesimpulan. Validitas artinya kesesuaian antara data yang dilaporkan dengan data yang terjadi pada objek penelitian. Pengujian validitas data pada penelitian ini dilakukan dengan cara memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, menggunakan bahan pendukung penelitian dan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan pendekatan untuk menguji validitas data dengan cara mencari lebih banyak perspektif terkait dengan penelitian.⁶⁵ Pada penelitian ini peneliti melakukan triangulasi antar sumber data dan teknik. Tujuannya adalah untuk memperoleh keabsahan data yang memberikan keyakinan dan menghasilkan penelitian yang objektif.⁶⁶ Namun jika ditemukan data yang bertentangan dengan data lainnya, maka peneliti akan melakukan perpanjangan pengamatan dan analisis kasus negatif.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan saat sebelum, selama dan setelah proses pengumpulan data di lapangan. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai sebuah data dikatakan jenuh.⁶⁷ Data jenuh ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data baru. Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Berikut komponen analisis data *interactive model*:



Gambar 1 Komponen Dalam Analisis Data Interactive Model

⁶⁵ Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D: 368

⁶⁶ Ibid.369

⁶⁷ Ibid.321

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data adalah kegiatan utama dalam sebuah penelitian. Pengumpulan data dilakukan selama berbulan-bulan sampai data dikatakan jenuh. Semua data yang sudah diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dihimpun menjadi satu untuk diseleksi.

2. Reduksi data

Data yang diperoleh pada tahap sebelumnya sangat banyak dan bervariasi. Semakin banyak data yang diperoleh, maka penelitian akan semakin kompleks. Oleh karena itu, peneliti harus melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses penyederhanaan sebuah data dengan cara memilah dan memfokuskan data yang hanya relevan dengan penelitian. Dalam mereduksi data diperlukan wawasan yang luas guna menghasilkan data-data yang relevan. Saat mereduksi data peneliti dipandu dengan teori yang ada serta tujuan dari penelitian.

3. Penyajian data

Data yang disajikan adalah data yang sudah direduksi pada tahap sebelumnya. Data-data tersebut kemudian dikategorisasikan dan disajikan dalam bentuk uraian singkat yang mudah dipahami oleh orang lain.

4. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan harus mampu menjawab rumusan masalah yang sudah ada, jika dirasa belum menjawab secara memuaskan peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.⁶⁸ Penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara menganalisis data yang sudah dikategorisasi dengan teori keilmuan yang relevan. Melalui tahap tersebut data penelitian akan menjadi bermakna dan mudah dipahami oleh orang lain.

⁶⁸ Ibid.329

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Shafira Tour & Travel

PT Shafira Lintas Semesta atau Shafira Tour & Travel adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa Travel Haji dan Umrah yang berdiri sejak tahun 2001 dan dipimpin oleh H. Andi Alamsyah sebagai CEO. Selain melayani perjalanan ibadah Haji dan Umrah, Shafira Tour & Travel juga melayani perjalanan wisata halal *tour*. Destinasi halal *tour* yang tersedia di Shafira Tour & Travel seperti perjalanan wisata ke Turki, Dubai, dan Masjidil Aqsha. Selain bergerak di bidang perjalanan wisata, Shafira Tour & Travel mempunyai sub bisnis di bidang keuangan yang bernama koperasi syariah AL JAZIRA. Shafira Tour & Travel sendiri beroperasi di Juanda Center B-5 sebagai kantor pusat, dan 21 cabang lainnya yang tersebar di Jawa Timur.

Kantor pusat Shafira Tour & Travel tempat peneliti melakukan penelitian mempunyai desain bangunan yang unik. Setiap sudutnya terdapat ukiran dan interior yang menggambarkan motif Timur Tengah. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk merepresentasikan bahwa Shafira Tour & Travel adalah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan Haji dan Umrah. Selain desain bangunan yang unik, tata letak (*layout*) kantor yang memberikan kenyamanan untuk karyawan dan calon jamaah yang hendak mendaftar atau sedang mencari informasi.



Gambar 2 Interior kantor pusat Shafira Tour & Travel



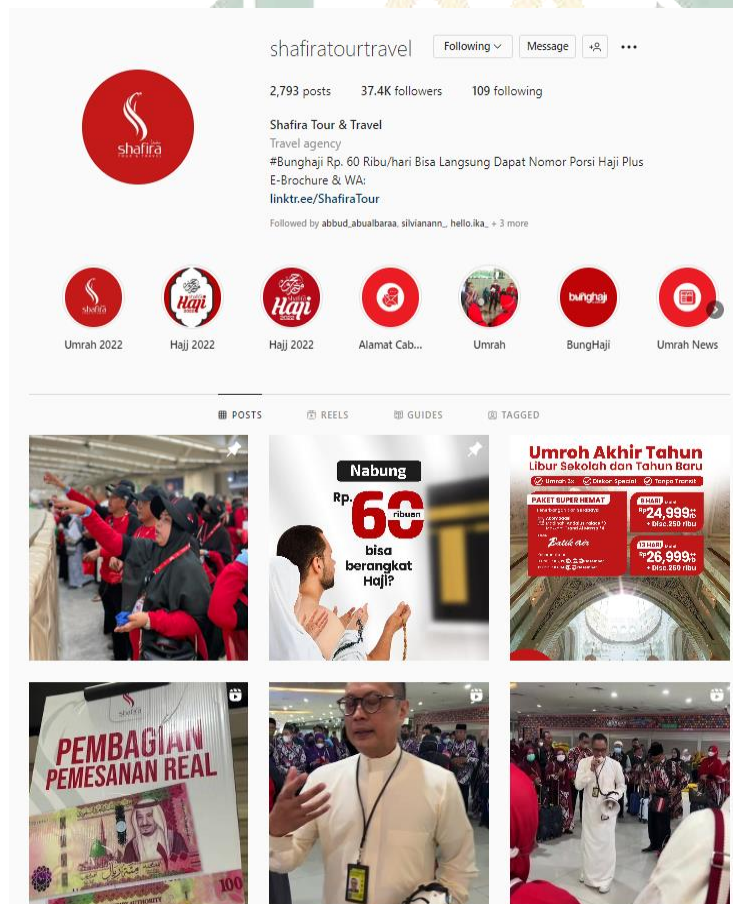
Gambar 3 Layout ruang kerja Shafira Tour & Travel

Lingkungan kerja di Shafira Tour & Travel sangat positif, sehingga menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek. **Pertama**, dari sisi kerja sama tim yang kuat. Para karyawan Shafira Tour and Travel menunjukkan kerja sama yang baik dengan antar karyawan maupun divisi, sehingga menumbuhkan sikap kekeluargaan yang erat. **Kedua**, dari sisi aktivitas spiritual. Karyawan Shafira selalu melaksanakan sholat lima waktu secara berjamaah. Para karyawan Shafira selalu rutin dalam mengingatkan dan mengajak karyawan lainnya untuk melaksanakan sholat berjamaah.

Ketiga, dari sisi kepedulian. Karyawan Shafira Tour & Travel mempunyai rasa kepedulian dan rasa berbagi yang tinggi. Seluruh karyawan Shafira Tour & Travel mulai dari *top level management* sampai *first level management* mempunyai rasa kepedulian terhadap sesama. Rasa kepedulian tersebut ditunjukkan dengan perilaku yang saling membantu dan kesabaran dalam membimbing mahasiswa PKL atau karyawan dalam masa pelatihan. Selain

itu, para karyawan Shafira Tour & Travel mempunyai rasa berbagi yang tinggi. Ketika mendapat rezeki lebih, baik pimpinan atau karyawan Shafira Tour & Travel sering mengadakan syukuran dengan bentuk membagikan makanan atau souvenir kepada seluruh SDM yang ada.

Shafira Tour & Travel juga cukup aktif di media sosial. Melalui akun *instagram*-nya, Shafira Tour & Travel rutin membuat konten edukasi dan mendokumentasikan aktivitasnya dalam bentuk video. Sehingga para calon atau jamaah dapat mengikuti perkembangan terkait haji dan umrah. Seluruh informasi terkait produk paket ibadah akan diunggah melalui akun *Instagram* tersebut. Para jamaah dapat menghubungi *hotline* yang tersedia untuk mencari informasi. Sampai saat ini, akun *Instagram* Shafira Tour & Travel (@shafiraturtravel) sudah diikuti 37 ribu orang dan menjadi salah satu akun media perusahaan travel haji dan umrah yang cukup produktif.



Gambar 4 Laman akun Instagram Shafira Tour & Travel

Sebelum pandemi Covid-19, Shafira Tour & Travel bisa melayani ribuan jamaah untuk setiap tahunnya. Namun, ketika pandemi melanda secara global, seluruh aktivitas pemberangkatan terhenti dan Shafira Tour & Travel hanya menjalankan kegiatan operasionalnya sebesar 10% dari jumlah keseluruhan karyawan dengan sistem kerja *rolling*. Karyawan yang bertugas pada saat itu mempunyai tugas untuk melakukan negosiasi integratif kepada para jamaah yang mengalami penundaan keberangkatan. Kegiatan operasional Shafira Tour & Travel kembali normal pada masa transisi pandemi Covid-19 ketika ibadah haji dan umroh mulai dibuka kembali oleh Pemerintah Arab Saudi. Shafira Tour & Travel kembali beroperasi secara normal dan melakukan pemberangkatan yang sempat tertunda secara bertahap.

Kredibilitas yang dimiliki Shafira Tour & Travel sebagai penyedia jasa pelayanan ibadah Haji dan Umrah membuat Shafira Tour & Travel mampu melewati pandemi Covid-19 dan cepat dalam *recovery*. Shafira Tour & Travel mempunyai jadwal keberangkatan sebanyak 2-3 kali dalam seminggu dengan rata-rata 80 jamaah di setiap keberangkatan. Jamaah yang dilayani Shafira Tour & Travel terdiri dari individu perorangan, keluarga, rombongan perusahaan swasta dan instansi pemerintah. Berikut jumlah jamaah Shafira Tour & Travel selama periode tahun 2020-2022:



Gambar 5 Jumlah Jamaah Shafira Tour & Travel Periode Tahun 2021-2022

Shafira Tour & Travel banyak diminati jamaah khususnya yang berada di Jawa Timur karena beberapa keunggulan yang dimiliki, yaitu:

a. Berpengalaman

Shafira Tour & Travel telah beroperasi selama 21 tahun sebagai penyelenggara Haji dan Umrah serta wisata halal *tour*. Selama periode ini Shafira Tour & Travel telah berhasil melayani ribuan jamaah dari berbagai golongan. Oleh karena itu, kredibilitas dan kompetensi Shafira Tour & Travel dalam menyelenggarakan ibadah Haji dan Umrah tidak perlu diragukan lagi. Shafira Tour & Travel juga mempunyai sistem jaringan bisnis yang kuat di industri perhotelan dan penerbangan yang memberikan pelayanan maksimal kepada para jamaah.

b. Banyak cabang

Shafira Tour & Travel mempunyai 21 cabang yang tersebar di Jawa Timur. Kantor-kantor cabang tersebut terhubung langsung dengan kantor pusat Shafira Tour & Travel yang berada di Surabaya. Sehingga para jamaah dengan mudah bisa menghubungi kantor Shafira Tour & Travel yang dirasa dekat dengan domisili jamaah tinggal tanpa perlu datang ke kantor pusat Shafira Tour & Travel yang berada di *Juanda Business Center*.

c. Variasi paket

Salah satu misi Shafira Tour & Travel adalah memberikan kemudahan kepada jamaah dalam melaksanakan ibadah Haji dan Umrah. Salah satu cara yang dilakukan Shafira Tour & Travel untuk menyukseskan misi tersebut adalah dengan terus berinovasi dalam membuat produk yang variatif. Shafira Tour & Travel memahami bahwa para jamaah mempunyai kondisi dan kebutuhan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel menciptakan produk paket ibadah Haji dan Umrah yang bervariasi mulai dari sisi harga, durasi ibadah dan pilihan destinasi wisata.

Dari sisi harga, ada paket ibadah super hemat, millenium, dan premium. Dari sisi durasi ibadah, ada paket ibadah yang menawarkan 9 hari dan 13 hari. Dari sisi pilihan destinasi wisata, Shafira Tour & Travel menawarkan ibadah Umroh plus *city tour*, Umroh plus Turki, Umroh plus

dubai dan masih banyak lagi, variasi paket ibadah disesuaikan dengan musim dan hasil analisis kebutuhan jamaah.

d. Banyak tanggal

Rata-rata jumlah jamaah Shafira Tour & Travel di setiap keberangkatan adalah 80 jamaah. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel mempunyai jadwal keberangkatan sebanyak 2-3 kali dalam seminggu untuk mengakomodir kebutuhan pasar dan permintaan para jamaah. Shafira Tour & Travel menyediakan banyak tanggal keberangkatan di setiap minggunya untuk memudahkan para jamaah dalam memilih tanggal yang tepat.

e. Audio hajj

Audio hajj adalah teknologi yang digunakan Shafira Tour & Travel untuk membantu jamaah dalam melaksanakan ibadah Haji dan Umrah. Dengan adanya audio hajj para jamaah bisa mendengarkan dan mengikuti rangkaian doa-doa saat melaksanakan ibadah Haji dan Umrah.

f. Diskon

Salah satu bentuk apresiasi kepada jamaah, Shafira Tour & Travel memberikan diskon di setiap produk paket ibadah Haji dan Umrah. Diskon tersebut berupa potongan harga dan penjualan kilat gratis 1 *seat* di setiap 10 pembelian paket millenium.

g. Legalitas

Shafira Tour & Travel sebagai penyedia jasa layanan ibadah Haji dan Umrah mengantongi izin resmi dari kementerian agama. Izin umrah: SK DEPAG NO.095/2015. Izin Haji Plus: SK DEPAG NO. D/504/2014.

h. Perlengkapan

Shafira Tour & Travel sudah beroperasi di bidang pelayanan ibadah Haji dan Umrah selama puluhan tahun. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel paham betul akan kebutuhan para jamaah. Shafira Tour & Travel telah menyediakan perlengkapan jamaah secara komplit mulai dari kebutuhan medis sampai non medis. Perlengkapan yang disediakan Shafira Tour & Travel juga sangat variatif dan mempunyai ciri khas tertentu. Sehingga jika ada kehilangan, maka probabilitas untuk ditemukan sangat besar.

i. Fleksibilitas

Selain ada 3 jenis paket yang telah disebutkan di atas. Shafira Tour & Travel menyediakan paket privat. Paket privat adalah paket ibadah yang membebaskan para jamaah untuk memilih tanggal keberangkatan, durasi, akomodasi, dan rute sesuai keinginan jamaah. Pada paket tersebut juga tersedia *tour leader* yang menemani secara khusus selama perjalanan.

j. Tim *expert*

Shafira Tour & Travel menyediakan tim *expert* untuk melayani jamaah mulai dari keberangkatan, saat pelaksanaan ibadah sampai kepulangan jamaah di bandara. Tim tersebut diisi oleh orang-orang yang berkompeten, termasuk pimpinan Shafira Tour & Travel ikut terjun ke lapangan untuk melayani jamaah. Shafira Tour & Travel mempunyai komitmen untuk membuat perjalanan para jamaah menjadi perjalanan ibadah yang menyenangkan dan tidak bisa dilupakan.

k. Reputasi

Keberhasilan Shafira Tour & Travel menjaga eksistensinya selama 21 tahun dan mempunyai rekam jejak yang positif adalah alasan para jamaah memilih Shafira Tour & Travel. Tercatat lebih dari 90% alasan jamaah memilih Shafira Tour & Travel berdasarkan rekomendasi jamaah yang merasa puas menggunakan jasa Shafira Tour & Travel.

l. Kejujuran dan komitmen

Pimpinan Shafira Tour & Travel menganggap bahwa semua aktivitas perusahaan bukan hanya sekedar bisnis saja. Shafira Tour & Travel berkomitmen untuk Amanah dan memberikan apa yang sudah dijanjikan. Shafira Tour & Travel juga menjamin bahwa seluruh perjalanan ibadah para jamaah selesai dengan cara-cara yang tepat sesuai dengan syariat.

m. Edukasi

Salah satu tujuan Shafira Tour & Travel adalah membuat perjalanan para jamaah menjadi bermakna dan selesai sesuai dengan syariat. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel menyediakan para ustadz yang berkompeten

untuk memberikan edukasi kepada para jamaah mulai dari sebelum keberangkatan, selama di tanah suci, sampai kepulangan di bandara.

n. Akomodasi

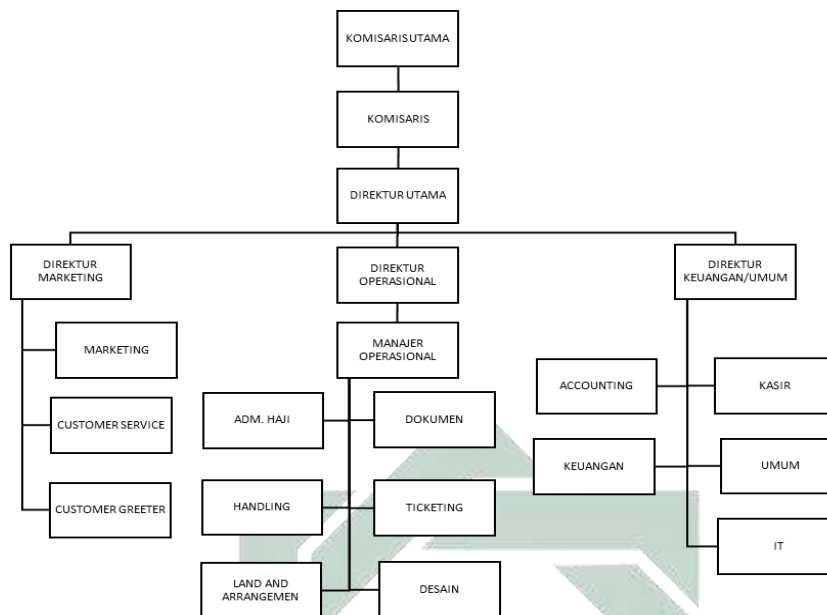
Ibadah Haji dan Umrah terdiri dari beberapa rangkaian ibadah yang lebih panjang dan melelahkan dibandingkan ibadah lainnya. Oleh karena itu, akomodasi selama beribadah menjadi penunjang utama dalam mencapai kesempurnaan ibadah. Sesuai dengan misi perusahaan, Shafira Tour & Travel mempunyai jaringan yang kuat dalam industri perhotelan. Shafira Tour & Travel menyediakan hotel yang mempunyai lokasi strategis dengan lokasi ibadah dan lengkap dengan fasilitas yang berkualitas.

1. Visi dan Misi Shafira Tour & Travel

Visi dan misi dalam perusahaan berfungsi sebagai standar kerja bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adapun visi dan misi Shafira Tour & Travel adalah:

- a. Visi: Menjadi tujuan utama para tamu Allah sebagai penyedia layanan Haji & Umrah dengan mengedepankan kepuasan, kekhusyukan, dan kenyamanan.
- b. Misi:
 - 1) Memberikan kemudahan bagi seluruh jamaah dengan menghadirkan pilihan layanan yang bervariasi sesuai kebutuhan.
 - 2) Memberikan kekhusyukan, kepuasan dan kenyamanan dalam perjalanan dengan mengedepankan pelayanan prima
 - 3) Memberikan kepuasan kepada klien dan mempertahankannya.
 - 4) Menjadi penyelenggara umrah yang amanah, professional yang berfokus pada kepuasan pelanggan.
 - 5) Menyelenggarakan perjalanan ibadah Haji dan Umrah dengan kualitas layanan terbaik untuk mencapai kesempurnaan Ibadah
 - 6) Mengembangkan wisata regular dan religi sebagai sebuah alternatif perjalanan wisata bagi pelanggan.

2. Struktur organisasi



B. Penyajian Data

Setelah melalui proses reduksi data, kemudian peneliti menyajikan data yang diperoleh selama proses pengumpulan data di lapangan. Data-data tersebut diperoleh peneliti melalui hasil wawancara dengan beberapa narasumber, observasi partisipatif, dan dokumentasi yang dilakukan secara langsung di Shafira Tour & Travel. Data yang disajikan berdasarkan apa yang terjadi di lapangan tanpa ada tambahan maupun pengurangan, mengingat prinsip penelitian kualitatif adalah “*perspektif emic*”. Data disusun dan disajikan dengan bentuk narasi yang sudah dikategorisasi sehingga mudah untuk dipahami, sebagai berikut:

1. Penerapan strategi *survival* di Shafira Tour & Travel dalam upaya menjaga stabilitas bisnis saat pandemi Covid-19

Strategi *survival* adalah upaya menjaga kelangsungan bisnis. Dalam penelitian ini, strategi *survival* adalah upaya yang dilakukan perusahaan Shafira Tour & Travel dalam melewati masa krisis pandemi Covid-19. Strategi tersebut dirancang dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi hal-hal yang bisa dikontrol seperti keuangan, kegiatan operasional dan sumber daya manusia. Sedangkan faktor eksternal meliputi hal-hal di luar kendali perusahaan seperti situasi dan

kondisi, kompetitor, dan kebijakan pemerintah. Strategi *survival* yang diterapkan oleh Shafira Tour & Travel adalah hasil pengintegrasian dari tiga fungsi strategis perusahaan:

a. Manajemen operasional

Manajemen operasional di Shafira Tour & Travel terdiri dari enam divisi, yaitu dokumen, *ticketing*, hotel dan transportasi, admin haji, desain, dan *handling*. Manajemen operasional merupakan jantung dari sebuah perusahaan. Selama pandemi Covid-19, tim manajemen operasional Shafira Tour & Travel merancang sebuah strategi supaya bisa tetap *survive* dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Strategi-strategi tersebut terbentuk setelah melalui proses yang panjang. Berikut penjelasan manajer dan staf operasional Shafira Tour & Travel terkait proses terbentuknya strategi *survival*:

“Bagian operasional ini kan yang bertanggung jawab dan bertugas untuk memastikan perusahaan dapat beroperasi dengan baik. Supaya tujuan itu tercapai ya harus ada yang namanya proses perencanaan. Biasanya kalau di operasional nggak harus nunggu akhir tahun dulu buat rapat membahas strategi perusahaan ke depan, biasanya bisa seminggu sekali, bahkan juga bisa tiap hari ngadain rapat tapi nggak formal-formal banget, ya semacam diskusi aja. Soalnya kebijakan pemerintah Indonesia dan Arab Saudi terkait haji dan umrah ya kadang berubah-ubah, terus ada kebijakan dari hotel atau maskapai, jadi tugas manajemen operasional di sini ya harus selalu adaptasi”
(Narasumber 1, 17/10/2022)

“Strategi sudah pasti ada, kalau buat strategi yang pertama harus punya *plan* dulu... manajemen operasional ini salah satu bagian yang sering rapat atau diskusi mendadak. Biasanya kalau ada info terbaru, terutama terkait kebijakan pemerintah manajer atau kadang pimpinan langsung datang ke ruang operasional buat membahas itu, ada diskusi kecil-kecilan. Kadang juga ada kebijakan dari pihak hotel atau pesawat terkait kenaikan harga, itu kan harus didiskusikan

dulu, dan itu nggak harus nunggu akhir tahun” (Narasumber 2, 18/10/2022)

“Manajemen operasional ini dituntut harus bisa beradaptasi, jadi nggak harus nunggu akhir tahun dulu buat rapat mbahas strategi perusahaan. Setiap hari pimpinan sering ke ruangan operasional untuk memastikan seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan lancar. Biasanya juga ada diskusi kecil” (Narasumber 3, 19/10/2022)

“...kalau buat nentuin strategi biasanya didiskusikan dulu, tentuin rencana dan tujuannya mau apa, biasanya manajer atau pimpinan itu ngajak diskusi staf di setiap divisi, kadang itu bisa setiap hari, kadang juga seminggu sekali. Itu biasanya cuma diskusi kecil aja. Kalau rapat akhir tahun biasanya juga ada, tapi di bagian operasional kalau nunggu akhir tahun ya kelamaan, soalnya bagian operasional ini berpacu dengan *time limit*” (Narasumber 4, 20/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, tahap pertama dalam menentukan sebuah strategi adalah perencanaan. Perencanaan strategi yang dilakukan manajemen operasional Shafira Tour & Travel dilakukan tidak hanya pada akhir tahun saja, tetapi bisa di setiap minggu bahkan setiap hari. Namun, rapat mingguan atau harian tersebut hanya berbentuk diskusi ringan antara pimpinan dan para staf operasional. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk adaptasi, karena kegiatan operasional haji dan umrah sering berubah-ubah tergantung kebijakan pemerintah dan pihak swasta yang terkait.

Jawaban narasumber 1 di atas dikonfirmasi oleh narasumber 2, 3 dan 4. Narasumber 2, 3 dan 4 menjelaskan bahwa perencanaan adalah tahap pertama dalam membuat strategi. Ketiga narasumber tersebut juga menjelaskan, bahwa manajer dan pimpinan Shafira Tour & Travel sering mengadakan diskusi kecil untuk membahas perencanaan strategi untuk merespon segala perubahan yang ada di lapangan. Hal tersebut dilakukan karena manajemen operasional mempunyai beban kerja berpacu dengan *time limit* dan harus mampu beradaptasi di segala situasi.



Gambar 6 Pimpinan memimpin diskusi harian

Jawaban-jawaban narasumber juga dikuatkan oleh foto dokumentasi di atas. Foto di atas adalah proses diskusi harian yang dilakukan pimpinan dengan divisi operasional.

Dalam merencanakan sebuah strategi tentunya ada beberapa poin yang dibahas guna menciptakan strategi yang efektif. Berikut beberapa poin yang dibahas dalam proses perencanaan sebuah strategi di manajemen operasional Shafira Tour & Travel:

“...yang dibahas pasti ada masalah apa dan perubahan apa yang terjadi, entah itu yang disebabkan faktor internal atau eksternal, nanti ketemu solusinya apa, terus *step by step* pelaksanaannya gimana, terus siapa yang mengeksekusi, semua harus jelas. Itu semua dianalisis dan dicari jawabannya bersama-sama” (Narasumber 1, 17/10/2022)

“...kalau rapat yang sifatnya mendadak biasanya ya langsung diagnosis masalahnya apa, terus penyebab-penyebabnya, terus cara pengimplementasiannya. Ada pembagian tugas juga yang langsung dipilih manajer atau pimpinan, soalnya mereka sudah tahu kapasitas para karyawan mana yang mampu buat mengeksekusi strategi yang dibahas tadi” (Narasumber 2, 18/10/2022)

“...biasanya yang dibahas ya *problem*-nya dulu, terus nyari cela dari masalah itu. Kalau tahu masalahnya dulu kan enak, jadi tahu apa yang harus dilakukin, jadi nggak ujuk-ujuk langsung buat strategi a, b, c. Kalau sudah nemu strateginya, nanti dipilih siapa yang cocok buat mengeksekusi” (Narasumber 3, 19/10/2022)

“...biasanya yang dibahas pertama ya masalahnya dulu, Biasanya pimpinan datang ke meja-meja buat nanya ada masalah gak di hari ini, kalau ada yang didiskusikan, pimpinan atau manajer nanti yang mengutus eksekutornya” (Narasumber 4, 20/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, poin-poin yang dibahas dalam proses perencanaan adalah tujuan yang ingin dicapai. Kemudian melakukan diagnosis terhadap masalah yang terjadi guna mengetahui solusi dan cara mengatasi masalah tersebut. Pada proses perencanaan juga ada pembahasan terkait prosedur atau *step by step* pengimplementasian strategi. Pimpinan atau manajer Shafira Tour & Travel menentukan eksekutor strategi tersebut dengan mempertimbangkan kemampuannya.

Jawaban narasumber 1 dikonfirmasi oleh narasumber 2, 3 dan 4. Ketiga narasumber tersebut menjelaskan bahwa poin pembahasan yang utama dalam merencanakan sebuah strategi adalah mengetahui masalah yang sedang terjadi. Jika sumber atau bentuk masalah sudah diketahui, maka tahap selanjutnya adalah menentukan prosedur dan eksekutornya.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa tahap pertama dalam membuat strategi adalah perencanaan. Perencanaan strategi yang dilakukan manajemen operasional Shafira Tour & Travel dilakukan tidak hanya pada rapat akhir tahun saja, tetapi dilakukan setiap minggu, bahkan setiap hari. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan yang ada. Kemudian pembahasan pada tahap perencanaan meliputi, diagnosis masalah, prosedur pengimplementasian strategi, dan penentuan eksekutor strategi.

Setelah melalui tahap pertama, perencanaan. Maka tahap selanjutnya adalah pengimplementasian strategi. Berikut cara manajemen operasional Shafira Tour & Travel dalam mengimplementasikan strategi:

“...kalau semua sudah direncanakan, dan dirasa matang, tinggal mengeksekusi aja. Waktu eksekusi harus sesuai dengan prosedur yang ada biar gak berantakan. Ada pengontrolan juga di tengah pelaksanaan. Manajemen operasional juga kan terikat sama bagian lain, jadi waktu eksekusi nanti harus ada koordinasi sama bagian lain, biar nggak terjadi miskom” (Narasumber 1, 17/10/2022)

“...selanjutnya ya tinggal eksekusi sesuai prosedur aja, biasanya nanti dikoordinasikan juga sama bagian lain. Pimpinan dan manajer juga biasanya ngontrol buat mastiin strateginya berjalan apa enggak” (Narasumber 2, 18/10/2022)

“...kalau solusinya udah ketemu yang langsung dieksekusi nggak pakek lama, dikoordinasikan sama bagian lain kayak *customer service*, keuangan, dll, biasanya manajer atau pimpinan juga ngontrol waktu pelaksanaan, memastikan kalau eksekusinya sesuai prosedur” (Narasumber 3, 19/10/2022)

“Kalau pimpinan sudah acc ya langsung dieksekusi sesuai dengan prosedur yang ditentukan, di tengah-tengah proses nanti pimpinan juga ngontrol, kadang nanya ada kendala apa enggak” (Narasumber 4, 20/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, tahap kedua adalah pengimplementasian strategi yang sudah disusun secara matang sebelumnya. Strategi tersebut dieksekusi sesuai dengan prosedur yang ditentukan. Pada tahap ini manajemen operasional berkoordinasi dengan divisi lainnya supaya tidak terjadi miskomunikasi. Pada saat pelaksanaan, pimpinan dan manajer operasional Shafira Tour & Travel melakukan pengontrolan untuk memastikan semua berjalan dengan baik.

Penjelasan narasumber 1 dikonfirmasi oleh narasumber 2 dan 4. Narasumber 2 dan 4 menjelaskan, bahwa tahap kedua adalah eksekusi

strategi sekaligus dengan pengontrolan yang dilakukan pimpinan dan manajer operasional. Kemudian penjelasan narasumber 1 dikonfirmasi oleh narasumber 3. Narasumber 3 menjelaskan bahwa diperlukan koordinasi dengan divisi lain pada tahap eksekusi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa tahap kedua setelah perencanaan strategi adalah pengimplementasian strategi. Strategi yang sudah dirancang secara matang dieksekusi sesuai dengan prosedur yang ada. Manajemen operasional sebagai jantung perusahaan terikat dengan divisi lain. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi dan koordinasi untuk meminimalisir miskomunikasi saat pengimplementasian strategi.

Setelah melalui tahap kedua, pengimplementasian. Maka tahap selanjutnya adalah evaluasi strategi. Berikut cara manajemen operasional Shafira Tour & Travel dalam mengevaluasi strategi:

“...kalau semua udah dilaksanakan biasanya langsung ada evaluasi. Tujuannya biar tahu apakah strategi yang dirancang tadi berjalan dengan baik apa enggak. Nanti pimpinan nanya langsung ke eksekutor Kalo baik biasanya nanti dipertahankan atau dikembangkan, kalo nggak efektif ya dirancang ulang dicari penyebabnya. Hasil dari evaluasi ini nanti dipakai buat dasar perancangan strategi selanjutnya” (Narasumber 1, 17/10/2022)

“...yang terakhir sih biasanya manajer atau pimpinan ngelakuin evaluasi, tanya gimana hasilnya ke eksekutor, berhasil apa enggak. Kalo berhasil ya bagus, kalo enggak nanti ya diskusi lagi nyari sumber penyebabnya” (Narasumber 2, 18/10/2022)

“...biasanya h+ setelah eksekusi pimpinan nanya ke eksekutor gimana *progress* dan hasilnya, sesuai dengan tujuan apa enggak. Evaluasi ini penting soalnya nanti menentukan rencana ke depannya” (Narasumber 3, 19/10/2022)

“Buat tahu strateginya berjalan apa enggak ya biasanya ada evaluasi langsung yang dilakukan pimpinan. Pimpinan nanya langsung ke

eksekutor ada kendala apa enggak. tujuannya untuk mengetahui sejauh mana strategi itu berjalan” (Narasumber 4, 20/10/2022)

Menurut penjas narasumber 1, tahap ketiga setelah implementasi strategi adalah evaluasi. Tujuan dari evaluasi adalah untuk mengetahui sejauh mana strategi yang dirancang dapat berjalan. Pimpinan melakukan evaluasi dengan cara bertanya langsung kepada eksekutor terkait *progress* dan hasilnya. Hasil dari wawancara tersebut nantinya dijadikan dasar untuk merancang strategi ke depannya. Penjelasan narasumber 1 tersebut dikonfirmasi oleh narasumber 2, 3 dan 4. Ketiga narasumber tersebut secara garis besar menyampaikan hal yang sama terkait bagaimana cara pimpinan melakukan evaluasi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tahap ketiga setelah pengimplementasian strategi adalah evaluasi strategi. Tujuan dari evaluasi adalah untuk mengetahui efektivitas strategi yang dirancang sebelumnya. Evaluasi dilakukan oleh pimpinan dan manajer operasional Shafira Tour & Travel dengan cara diskusi bersama eksekutor terkait *progress* dan hasilnya. Hasil tersebut nantinya dijadikan dasar untuk merancang strategi selanjutnya. Proses pembentukan strategi manajemen operasional Shafira Tour & Travel diibaratkan seperti lingkaran yang berputar, tahap 1 sampai dengan tahap 3 mempunyai hubungan yang terus berkaitan. Setelah melalui beberapa tahap, berikut strategi *survival* yang diterapkan manajemen operasional Shafira Tour & Travel:

1) Mengurangi aktivitas operasional kantor dengan menerapkan *WFH*

Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah sangat terdampak dengan dihentikannya seluruh aktivitas ibadah haji dan umrah oleh Pemerintah Arab Saudi. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel hanya menjalankan sekitar 10% aktivitas operasional di kantor secara langsung dan 10% dijalankan melalui rumah karyawan (*WFH*). Tujuannya adalah untuk mengurangi biaya operasional supaya lebih efisien.

“Pas waktu haji dan umrah benar-benar berhenti, secara otomatis aktivitas kantor juga berhenti, kecuali bagian CS yang tetap masuk buat melayani jamaah yang nyari info terkait penundaan dll, itu pun yang masuk nggak semua. Terus sama bagian umum buat bersih-bersih kantor, terus kayak bagian desain sama admin medsos itu *work from home*” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Narasumber 1 menjelaskan, bahwa seluruh aktivitas operasional di kantor Shafira Tour & Travel kecuali pada divisi *customer service* yang bertugas melayani jamaah yang mengalami penundaan dan bagian umum yang bertugas untuk menjaga kebersihan kantor.

“...waktu corona lagi tinggi-tingginya, terus ada pemberitahuan kalau umrah dihentikan ya seluruh aktivitas kantor juga berhenti, bahkan kantor yang satunya di Graha Pena juga tutup, sisa yang di Juanda aja, itu pun cuma ada beberapa *customer service* dan anak divisi umum” (Narasumber 5, 21/10/2022)

Jawaban Narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 1, bahwa seluruh aktivitas operasional kantor Shafira Tour & Travel diberhentikan dan hanya menyisakan divisi *customer service* dan divisi umum saja.

2) Mencutikan 80% karyawan dan menerapkan sistem kerja *rolling*

Pemberhentian ibadah haji dan umrah yang dilakukan oleh Pemerintah Arab Saudi menimbulkan efek domino. Hampir selama 2 tahun Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah mengurangi aktivitas operasionalnya. Dampak dari hal tersebut adalah sebanyak 80% karyawan dicutikan dan diberikan kompensasi, sedangkan 10% lainnya bekerja dari kantor (*WFO*) dan 10%-nya lagi bekerja dari rumah (*WFH*). Pimpinan Shafira Tour & Travel juga menerapkan sistem *rolling* untuk beberapa posisi yang vital.

“...ya karena kantor gak beroperasi kayak biasanya otomatis karyawan dicutikan, hampir 80%, tapi tetep diberi kompensasi 50%. Karyawan yang 10% tetap masuk ke kantor, kayak bagian CS dan

umum, itu pun yang masuk nggak semua, tapi ada sistem *rolling* jadi masuknya gantian. Terus yang 10% lagi kerja di rumah, kayak admin medsos dan desain” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Narasumber 1 menjelaskan, bahwa 80% karyawan Shafira Tour & Travel dicutikan. Sedangkan 10% karyawan lainnya pada bagian *customer service* dan umum tetap bekerja seperti biasa dengan sistem *rolling*. Kemudian 10%-nya lagi pada bagian admin medsos dan desain bekerja dari rumah.

“...semua bagian kayak dokumen, *handling*, *ticketing* itu dicutikan, tapi tetep diberi gaji meskipun nggak full... yang masuk cuma ada beberapa *customer service* dan anak divisi umum, itu juga kena *rolling* (gantian)...jadi nggak tiap hari masuk...terus kayak admin *instagram* sama desain itu bekerja dari rumah buat ngelola media sosial Shafira” (Narasumber 5, 21/10/2022)

Jawaban Narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 1, saat pandemi 80% karyawan pada bagian seperti dokumen, *handling*, dan *ticketing* dicutikan, tetapi tetap menerima gaji walau tak utuh. Hanya 10% karyawan pada bagian *customer service* dan umum yang bekerja dengan sistem *rolling*. Sedangkan 10% lainnya seperti admin *Instagram* dan desain melaksanakan pekerjaannya dari rumah (*WFH*).

3) Bekerja sama dengan mitra bisnis (Bank Muamalat)

Shafira Tour & Travel sudah beroperasi selama 21 tahun dan mempunyai rekam jejak yang positif sebagai penyelenggara ibadah haji dan umrah. Bermodalkan kredibilitas yang dibangun selama ini, Shafira Tour & Travel membangun relasi bisnis yang kuat dengan beberapa pihak, salah satunya adalah Bank Muamalat. Shafira Tour & Travel dan Bank Muamalat bekerja sama untuk menyediakan produk layanan pembiayaan haji khusus. Kerja sama tersebut membuahkan hasil positif dan membantu kedua belah pihak untuk *survive* selama pandemi Covid-19

“Jadi Shafira ini kan sudah lama bekerja sama dengan beberapa bank, salah satunya muamalat. Pas pandemi kemaren mereka menawarkan kerjasama untuk menyediakan layanan pembiayaan haji atau istilahnya talangan karena melihat ada potensi di sini (Shafira Tour & Travel), nama produknya Prohaji Plus...ternyata banyak jamaah yang minat, jadi waktu pandemi kemaren cukup kebantu sama program tersebut” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Narasumber 1 menjelaskan, bahwa Shafira Tour & Travel berhasil *survive* selama pandemi karena berhasil membangun kerja sama dengan relasi bisnis. Salah satunya adalah Bank Muamalat. Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan Bank Muamalat dalam menyediakan layanan pembiayaan haji khusus yang bernama Prohaji Plus.

“...pas akhir tahun kemaren ada tawaran kerjasama dari Bank Muamalat, Shafira jadi mitra untuk pembiayaan haji khusus Prohaji Plus itu...pas sudah diluncurkan ternyata alhamdulillah antusias jamaah cukup tinggi...hampir tiap hari ada jamaah daftar...mungkin sampai saat ini jumlahnya udah ratusan” (Narasumber 3, 19/10/2022)

Jawaban narasumber 3 memperkuat jawaban narasumber 1, bahwa kerja sama yang dilakukan Shafira Tour & Travel dengan Bank Muamalat cukup berdampak positif bagi kedua belah pihak karena produk tersebut cukup diminati oleh jamaah.

4) Analisis kebutuhan pasar dan melakukan diversifikasi produk

Pada masa transisi meredanya kasus virus Covid-19, Pemerintah Arab Saudi memutuskan untuk kembali memperbolehkan umat muslim dari seluruh dunia untuk melaksanakan ibadah haji dan umrah. Keputusan Pemerintah Arab Saudi tersebut membuat Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah kembali bernafas lega. Momen tersebut langsung dimanfaatkan Shafira Tour & Travel untuk melakukan analisis kebutuhan pasar dan diversifikasi produk paket

ibadah sesuai kebutuhan dan kemampuan jamaah, tujuannya adalah untuk meraih pasar yang lebih luas.

“...jadi waktu Pemerintah Arab Saudi mutusin buat kembali ngizinin haji sama umrah, kami langsung gerak cepat buat survey ke media sosial untuk ngecek antusias para jamaah, ternyata antusiasnya tinggi...pimpinan langsung ngajak *meeting* buat kembali merancang produk paket ibadah yang menarik...mulai dari harga, tujuan wisatanya, sampai pernak-perniknya lah, semua dibuat variatif...waktu itu juga lagi *booming* Cappadocia Turki, pimpinan langsung mutusin membuat paket umroh plus Turki, ternyata alhamdulillah jadi salah satu yang laris.” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, Shafira Tour & Travel langsung gerak cepat untuk kembali merancang produk paket ibadah yang ideal ketika Pemerintah Arab Saudi kembali mengizinkan umat muslim dari seluruh dunia untuk melaksanakan haji dan umrah. Shafira Tour & Travel merancang produk dengan cara menganalisis kebutuhan pasar dan mengamati fenomena yang naik daun saat itu. Saat itu fenomena yang sedang naik daun adalah Cappadocia Turki. Pimpinan Shafira Tour & Travel memanfaatkan momen tersebut untuk merancang paket ibadah umroh plus Turki. Produk tersebut menjadi salah satu yang banyak diminati jamaah dan membantu proses Shafira Tour & Travel untuk *recovery* setelah berhenti beroperasi karena pandemi.

“...setelah ada keputusan umrah dibuka kembali ya ibaratnya kita reset dari nol, mulai lagi buat ngerancang produk, karena (produk) yang dulu bisa jadi nggak relevan, mulai dari harga sama kebutuhan jamaah juga pasti sudah berubah, paket ibadahnya semua dibuat baru dan variatif, kayak ada paket umroh aja, terus umroh plus turki, terus kita juga memahami kalo kemampuan jamaah beda-beda, apalagi kan masih masa transisi, jadi ada paket super hemat, millenium, sama premium” (Narasumber 5, 21/10/2022)

Jawaban narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 1, bahwa Shafira Tour & Travel kembali merancang produk yang variatif dan memulai semuanya dari nol. Perancangan produk didasari dengan kebutuhan dan kemampuan jamaah yang berbeda-beda. Produk-produk tersebut di antaranya adalah paket ibadah umroh dan paket ibadah umroh plus Turki yang terdiri dari 3 kategori: super hemat, millenium, dan premium

“...selain bikin paket ibadah yang baru kayak umroh plus Turki dll, kita juga menawarkan pembaruan fasilitas ibadah, kayak sekarang baru-baru ini ngetren kereta cepat. Kita tambahkan fasilitas tersebut buat memberikan kesan ke jamaah, karena kereta cepat itu kan baru, dan alhamdulillah banyak jamaah yang antusias buat nyoba”
(Narasumber 2, 18/10/2022)

Narasumber 2 menambahkan jawaban dari narasumber 1 dan 5, selain ada pembaruan terkait produk paket ibadah, Shafira Tour & Travel juga melakukan pembaruan terkait fasilitas ibadah, dalam hal ini adalah kereta cepat. Tujuannya adalah untuk memberikan pengalaman yang berkesan kepada para jamaah selama pelaksanaan ibadah.

“...kemarin juga pas pandemi Shafira baru ngeluncurin produk yang namanya Bunghaji, produk semacam tabungan haji buat jamaah yang merasa sulit kalau nabung sendiri, tabungan jamaah itu nanti dikelola sama koperasi milik Shafira yang Bernama Al Jazira...lumayan rame juga soalnya banyak jamaah yang merasa terbantu” (Narasumber 3, 19/10/2022)

5) Merancang strategi *ticketing* dengan relasi bisnis untuk meminimalisir kerugian

Salah satu keunggulan Shafira Tour & Travel adalah mempunyai banyak tanggal keberangkatan. Dalam menentukan tanggal keberangkatan, Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan beberapa perusahaan terkait pemesanan tiket pesawat dan seluruh akomodasi jamaah. Pemesanan tersebut dilakukan jauh sebelum tanggal

keberangkatan, bahkan sebelum mendapatkan jamaah. Dalam sekali keberangkatan, Shafira Tour & Travel memesan 180 tiket. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi jika terjadi lonjakan pendaftaran. Jika tidak memenuhi jumlah target, tiket yang sudah dipesan tersebut tidak bisa di-*refund*, tetapi bisa digantikan oleh travel lain.

“Namanya jualan kan nggak mesti laku banyak ya...kadang rame kadang sepi...jadi untuk mengantisipasi kalau pendaftaran rame Shafira kalau *booking* tiket itu langsung 180 di setiap keberangkatan...tiket-tiket yang sudah di-*booking* itu kan nggak bisa di-*refund*...dulu kalau nggak nyampek target ya biasanya hangus gitu aja, kan sayang...tapi sekarang kalau nggak nyampek target, bagian *ticketing* sibuk itu ngehubungi travel lain buat gantiin, tentunya dengan harga yang sudah di-*mark up*” (Narasumber 1, 17/10/2022)

“kita yang di bagian *ticketing* dulu sering pusing kalau sampek nggak menuhin target, karena bisa rugi...tapi sekarang alhamdulillah sudah nggak lagi soalnya bisa diperjual-bellikan lagi ke travel lain, malah dengan harga di atasnya...makanya sekarang harus pinter-pinter nyari kenalan travel lain, biar bisa saling bantu” (Narasumber 6, 22/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, jumlah jamaah adalah hal yang sulit dipastikan. Untuk mengantisipasi lonjakan pendaftaran Shafira Tour & Travel mem-*booking* 180 tiket di setiap tanggal keberangkatan. Tiket yang sudah dipesan tidak bisa di-*refund*. Untuk meminimalisir kerugian, Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan travel lain untuk mengganti tiket tersebut. Jawaban tersebut diperkuat oleh narasumber 6 yang merupakan staf divisi *ticketing*.

6) Menerapkan manasik *online* untuk mengurangi beban operasional

Pandemi Covid-19 banyak sekali membuat perubahan terkait protokol pelaksanaan kegiatan. Kegiatan yang sebelum pandemi dilaksanakan secara luring, kini banyak berubah menjadi daring karena dinilai lebih

efisien. Salah satu perubahan yang terjadi di Shafira Tour & Travel adalah dilaksanakannya manasik secara daring. Manasik secara daring dinilai lebih efektif dan efisien karena menguntungkan kedua belah pihak. Bagi perusahaan hal tersebut bisa mengurangi beban operasional, sedangkan bagi jamaah merasa dimudahkan karena bisa mengikuti manasik dari rumah.

“Sebelum pandemi manasik biasanya dilaksanakan di kantor lantai 3 kalau nggak gitu ya di hotel kalau jamaahnya banyak, tapi semua dirubah jadi dilaksanakan secara *online*...jadi biaya manasik kayak nyewa tempat konsumsi dll itu dialihkan buat yang lain...tapi itu nggak mengurangi *experience* jamaah...soalnya nanti di sana (tanah suci) ada manasik lagi buat ngulangi materinya” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Narasumber 1 menjelaskan, bahwa salah satu prosedur kegiatan yang berubah karena pandemi adalah pelaksanaan manasik. Manasik yang sebelumnya dilaksanakan di kantor pusat atau di hotel kini dilaksanakan secara daring. Hal tersebut cukup efektif untuk memangkas biaya operasional karena biaya tersebut bisa dimanfaatkan untuk hal lain.

“Banyak sekali perubahan gara-gara pandemi, salah satunya ya masalah manasik itu. Dari pemerintah kan juga ada kebijakan untuk mengurangi kerumunan, jadi pas awal-awal diperbolehkannya umroh manasik dirubah jadi *online* lewat *zoom*. Ternyata lebih efektif dan efisien...jamaah yang posisinya jauh dari kantor bisa manasik dari rumah, gak perlu dateng ke sini” (Narasumber 4, 20/10/2022)

Jawaban narasumber 4 memperkuat jawaban narasumber 1, bahwa ada perubahan terkait prosedur pelaksanaan manasik. Manasik dilakukan secara daring sesuai dengan kebijakan pemerintah terkait larangan membuat kerumunan. Manasik secara daring dinilai lebih efektif dan

efisien karena mempermudah jamaah yang berada jauh dari kantor tempat manasik.

Dari pemaparan terkait proses terbentuknya sebuah strategi dan bentuk strategi yang diterapkan manajemen operasional Shafira Tour & Travel di atas dapat disimpulkan, bahwa proses terbentuknya sebuah strategi melalui 3 tahap yang terus berhubungan seperti lingkaran. 3 tahap tersebut terdiri dari: perencanaan, pengimplementasian sekaligus pengontrolan, dan evaluasi. Ketiga tahap tersebut saling berhubungan dan tidak berhenti. Evaluasi bukan merupakan tahap akhir, tetapi hasil dari evaluasi nantinya dijadikan dasar untuk perencanaan strategi selanjutnya.

Kemudian, bentuk strategi *survival* yang diterapkan manajemen operasional Shafira Tour & Travel:

- 1) Mengurangi aktivitas operasional kantor dengan menerapkan *WFH*
- 2) Mencutikan 80% karyawan dan menerapkan sistem kerja *rolling*
- 3) Bekerja sama dengan mitra bisnis (Bank Muamalat)
- 4) Analisis kebutuhan pasar dan melakukan diversifikasi produk
- 5) Merancang strategi *ticketing* dengan relasi bisnis untuk meminimalisir kerugian
- 6) Menerapkan manasik *online* untuk mengurangi beban operasional

b. Manajemen pemasaran

Manajemen pemasaran di Shafira Tour & Travel terdiri dari dua divisi, yaitu divisi *marketing* dan *customer service*. Secara garis besar, kedua divisi tersebut mempunyai tugas untuk mampu memasarkan produk, menjual produk dan mempertahankan jamaah yang tujuan utamanya adalah meningkatkan keuntungan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sebuah strategi, terlebih saat itu dihadapkan pada situasi krisis pandemi Covid-19. Berikut strategi *survival* yang diterapkan tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel dalam menghadapi pandemi Covid-19:

1) Mengoptimalkan media sosial sebagai sarana promosi dan menjaga eksistensi

Seluruh aktivitas pemasaran yang sebelumnya dilakukan secara luring dihentikan selama pandemi Covid-19. Tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel memilih untuk fokus mengoptimalkan media sosial sebagai media pemasaran. Selama pandemi, tim manajemen Shafira Tour & Travel memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi edukasi dan melaporkan info terkini terkait penyelenggaraan haji dan umrah. Hal tersebut dilakukan untuk membangun *brand awareness* dan menjaga eksistensi Shafira Tour & Travel.

“...haji sama umroh kan dihentikan nggak tahu sampai kapan, kami ngira paling mungkin 1-2 bulan, ternyata kok lama, mana kantor juga nggak buka seperti biasa...nanti dikira Shafira udah tutup. akhirnya tim mutusin buat lebih aktif di media sosial (*Instagram*), kayak ngasih edukasi tentang haji dan umrah terus ngasih info terkini tentang haji dan umrah, tujuan utamanya ya biar Shafira nggak dikira “mati” sama buat meraih audiens baru, soalnya pas pandemi kan orang-orang banyak yang pegang hp” (Narasumber 7, 23/10/2022)

“...jadi karena haji dan umrah nggak tahu dihentikan sampe kapan terus nggak ada juga *event* pameran, jadi kita aktif di media sosial aja, sehari *posting-posting* terus, tujuannya ya biar dikira masih “hidup”, bayangin kalau hampir 2 tahun kita nggak ngetok dimana-mana, entar dikira tutup” (Narasumber 5, 24/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel memutuskan untuk aktif di media sosial seperti *Instagram* ketika aktivitas haji dan umrah dihentikan. Media sosial dimanfaatkan sebagai sarana promosi, edukasi dan memberikan info terkini terkait penyelenggaraan haji dan umrah. Tujuannya adalah untuk menjaga eksistensi Shafira Tour & Travel dan meraih audiens yang lebih luas. Jawaban narasumber 7 tersebut diperkuat oleh jawaban

narasumber 5, bahwa Shafira Tour & Travel rajin mengunggah di media sosial dengan tujuan untuk menjaga eksistensinya.

2) Melakukan negosiasi integratif

Kebijakan Pemerintah Arab Saudi untuk menghentikan aktivitas ibadah haji dan umrah mengakibatkan penundaan keberangkatan para jamaah. Banyak jamaah Shafira Tour & Travel yang terdampak karena kebijakan tersebut. Oleh karena itu, Shafira Tour & Travel melakukan negosiasi integratif kepada para jamaah untuk menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan. Bagi Shafira Tour & Travel, hal tersebut dapat meningkatkan kredibilitas Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah. Sedangkan bagi jamaah, akan merasa dibebaskan dan dihargai haknya sebagai konsumen.

“...jamaah yang terdampak itu cukup banyak, untungnya jamaah juga memahami kebijakan yang ada, akhirnya dilakuin negosiasi untuk nemu jalan tengahnya biar sama-sama enak, nggak ada paksaan dari sini harus ini harus itu, ada yang tetep bertahan, yang bertahan nanti ada dapet diskon pas keberangkatan, semua dilayani sama Shafira, yang penting sama-sama nggak ada yang dirugikan...nama Shafira nanti juga bisa baik kalau jamaah puas Kalau kecewa itu wajar, tapi yang mereka lihat adalah tanggung jawab kami. Bagaimana memperlakukan mereka dengan baik dan menjamin kembali berangkat kalau situasinya norma” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 5, ketika tidak ada kepastian dari Pemerintah Arab Saudi, Shafira Tour & Travel melakukan negosiasi yang saling menguntungkan dengan jamaah. Banyak jamaah yang memilih untuk bertahan karena memahami kebijakan Pemerintah Arab Saudi. Seluruh hak para jamaah dipenuhi oleh Shafira Tour & Travel sebagai bentuk pertanggungjawaban. Shafira Tour & Travel juga menjamin keberangkatan jamaah jika situasi sudah normal. Shafira juga memberikan spesial diskon bagi jamaah yang terdampak. Hal tersebut

dapat meningkatkan kredibilitas Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah.

“Waktu itu agak pusing ya... mau ngasih kepastian juga nggak bisa soalnya info dari sana juga kurang jelas. Akhirnya pimpinan mutusin buat ngelakuin negosiasi sama jamaah, ngambil jalan tengah, semua jamaah dibebaskan ngambil keputusan, Banyak jamaah yang masih bertahan karena melihat tanggung jawab kami” (Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa Shafira Tour & Travel mengambil keputusan negosiasi integratif yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Secara tidak langsung hal tersebut dapat meningkatkan kredibilitas Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah.

3) Memperluas pangsa pasar

Setelah ada titik terang dari pemerintah terkait penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel merancang strategi untuk memperluas pangsa pasar. Pangsa pasar adalah persentase yang menunjukkan seberapa besar penjualan di pasar yang ditargetkan. Untuk mempercepat masa pemulihan, strategi yang digunakan tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel untuk memperluas pangsa pasar adalah dengan cara mengoptimalkan potensi seluruh cabang yang tersebar di Jawa Timur dan juga bermain di seluruh segmen pasar dengan memanfaatkan diversifikasi produk.

“...buat mempercepat pemulihan, langsung gerak cepat untuk memanfaatkan kantor cabang yang ada, semua strategi pemasaran dari pusat, nanti cabang tinggal ikut bantu eksekusi aja soalnya kalau ngandelin kantor pusat di Surabaya ya cuma dapet jamaah yang di Surabaya aja... terus di Shafira juga main di seluruh segmen, makanya ada 3 variasi paket yang berbeda-beda, nyocokin kantong jamaah” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, cara Shafira Tour & Travel dalam memperluas pangsa pasar adalah dengan memanfaatkan kantor cabang yang ada dan bermain di seluruh segmen pasar dengan menggunakan produk yang variatif menyesuaikan kemampuan jamaah.

“...jauh sebelum pandemi kita sudah punya banyak cabang, jadi pada masa *recovery* cukup diuntungkan soalnya bisa ngejaring jamaah di luar Surabaya...terus setiap produk kan ada batasnya, nggak mungkin satu paket bisa njangkau semuanya, jadi dari pimpinan buat produk yang variatif mulai dari harga sampe layanan, jadi segmen pasar dari bawah sampe atas bisa kejang”
(Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa Shafira Tour & Travel memanfaatkan kantor cabang untuk meraih jamaah yang berada di luar Surabaya (kantor pusat). Shafira Tour & Travel juga sadar bahwa sebuah produk mempunyai batasan. Oleh karena itu, untuk bermain di seluruh segmen pasar mulai dari bawah sampai atas Shafira Tour & Travel membuat produk yang variatif.

4) Strategi bauran pemasaran

a) Produk (*Product*)

Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan ibadah haji plus, umrah dan halal *tour* membuat beragam produk paket ibadah yang bervariasi. Tujuannya adalah untuk mempermudah jamaah dalam memilih paket ibadah yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya. Hal tersebut merupakan manifestasi dari misi Shafira Tour & Travel yang berkomitmen dalam memberikan kemudahan bagi para jamaah dalam beribadah.

“Paket ibadah di Shafira itu cukup variatif ya, kalau dari sisi paket wisatanya ada yang umrah aja, ada yang plus Turki, plus Dubai dll, kalau dari segi hari ada yang paket 9 hari, 13 hari. Dari sisi harga kita juga punya paket super hemat, millenium, sama premium. Kalo di haji ada paket ekonomis,

standar, sama premium Kenapa kok dibuat bervariasi, ya soalnya kebutuhan sama kemampuan jamaah berbeda-beda. Terus ini juga salah satu cara untuk memperluas pangsa pasar” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, Shafira Tour & Travel mempunyai produk yang sangat variatif. Dari sisi paket wisata Shafira Tour & Travel menyediakan paket umroh saja, umroh plus Turki, umrah plus Dubai, halal *tour* lainnya. Kemudian dari sisi durasi perjalanan Shafira Tour & Travel menyediakan paket 9 hari dan 13 hari. Kemudian dari sisi harga Shafira Tour & Travel menyediakan paket super hemat, millenium, dan premium. Sedangkan untuk paket ibadah haji Shafira Tour & Travel menyediakan paket ekonomis, standar, dan premium. Tujuan dibuatnya produk yang variatif adalah untuk memudahkan jamaah dan memperluas pangsa pasar.

“Shafira itu salah satu travel yang punya banyak pilihan paket mulai dari haji sampe umrah. Dari sisi harga, paket wisata, sampe durasi semua beda-beda. Tujuan kenapa kok buat banyak paket ibadah yang beda-beda ya biar bisa dapet jamaah yang lebih banyak. Seumpama kalo buat satu paket premium aja kan nggak semua orang bisa beli, terus kalau orang kaya banget juga kan jarang milih paket yang murah” (Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa tujuan Shafira Tour & Travel membuat produk yang variatif adalah untuk memperluas pangsa pasar. Jika hanya tersedia satu jenis produk saja, maka hanya bisa mendapatkan jamaah pada satu segmen pasar saja karena setiap produk mempunyai batasannya. Berikut produk paket ibadah dan wisata yang ada di Shafira Tour & Travel:

Umroh Paket Premium

DESKRIPSI PAKET

Salah satu Paket Umroh terbaik dan menjadi favorit jamaah Shafira. Dengan berbagai kelebihan jamaah akan dimanjakan dengan kenyamanan umroh dengan fasilitas Exclusive. Penerbangan menuju Madinah dengan maskapai terbaik, kombinasi "semakin nyaman dengan menginap di hotel bintang lima yang berada di bawah jemaah khusus Madinah" tepat di depan Masjid Nabawi.

Akomodasi

- MADINAH **Novorick / Shahd Hotel** (5 bintang)
- MAKKAH **Hotel Fairmont** (5 bintang) (Eksklusif Jemaah Special Menu Asia/Indonesia)
- DI SEMAMUR **Fullboard Hotel** (5 bintang)

Kelebihan Paket

- Penerbangan langsung ke Madinah
- Hotel dekat tempat di depan untuk Paket 13 Hari
- Umroh 3x untuk Paket 13 Hari
- Diskon Spesial hingga **Rp1.750.000**

PAKET	AIRLINES	★★★★★	★★★★	★★★	★★	TANGGAL KEBERANGKATAN
09 HARI	Batavia	Rp34.999	Rp33.999	Rp37.999	Rp49.999	Aug-22-29 Sep-05-12-19 Okt-19-26-31 Nov-02-09-16 Des-20-27-31
13 HARI	Batavia	Rp43.999	Rp44.999	Rp46.999	Rp62.999	Aug-22-29 Sep-05-12-19 Okt-19-26-31 Nov-02-09-16 Des-20-27-31

Spesial Tambahan Diskon Khusus Jamaah Tertunda

- Rp750.000: Jamaah dengan Saldo mengendap >= Rp20 juta/orang
- Rp500.000: Jamaah dengan Saldo mengendap >= Rp10 juta/orang
- Rp250.000: Jamaah dengan Saldo Deposit >= Rp5 juta/orang

Exclude: Biaya Airport Handling, Asuransi, PPh No 1999/b, Visa Umroh & Asuransi Saudi Rp1.900/b. Fuel charge (Bath Air) Rp. 1500.000, High Season Surcharge Rp. 4.000/b. Batas: sesuai jenis kamar kecuali Single. Tersedia Harga Khusus Upgrade Business Class.

Gambar 7 Produk Paket Umroh Premium

Umroh Paket Millenium

DESKRIPSI PAKET

Paket yang menawarkan kepuasan layanan mamun dengan harga lebih terjangkau. Layanan yang tidak berkurang. Dengan hotel yang bintang empat hingga lima. Jika benar paket ini menggunakan hotel yang jauh, bahkan dekat dan pelayanan Masjid Nabawi dan Masjid Nabawi. Supaya konsumsi juga kali sehat dengan cita rasa khas Indonesia.

Akomodasi

- MADINAH **Nozoi / Rove** (5 bintang)
- MAKKAH **Makkah Hotel / Pullman Zam Zam** (5 bintang)
- DI SEMAMUR **Fullboard Hotel** (5 bintang)

Kelebihan Paket

- Penerbangan langsung ke Madinah
- Jarak terdekat dari semua hotel
- Umroh 3x untuk Paket 13 Hari
- Daftar 10 Gratis 1

PAKET	AIRLINES	★★★★★	★★★★	★★★	★★	TANGGAL KEBERANGKATAN
09 HARI	Batavia	Rp30.999	Rp32.999	Rp33.999	Rp41.999	Aug-22-29 Sep-05-12-19 Okt-19-26-31 Nov-02-09-16 Des-20-27-31
13 HARI	Batavia	Rp36.999	Rp36.999	Rp40.999	Rp54.999	Aug-22-29 Sep-05-12-19 Okt-19-26-31 Nov-02-09-16 Des-20-27-31

Spesial Tambahan Diskon Khusus Jamaah Tertunda

- Rp750.000: Jamaah dengan Saldo mengendap >= Rp20 juta/orang
- Rp500.000: Jamaah dengan Saldo mengendap >= Rp10 juta/orang
- Rp250.000: Jamaah dengan Saldo Deposit >= Rp5 juta/orang

Exclude: Biaya Airport Handling, Asuransi, PPh No 1999/b, Visa Umroh & Asuransi Saudi Rp1.900/b. Fuel charge (Bath Air) Rp. 1500.000, High Season Surcharge Rp. 2.500/b. Tersedia Harga Khusus Upgrade Business Class.

Gambar 8 Produk Paket Umroh Millenium

Gambar 9 Produk Paket Umroh Super Hemat

Gambar 10 Produk Paket Umroh Plus Turki

Umroh Plus Turki Istanbul - Bursa (15 HARI) Paket Premium, Millenium & Super Hemat

DESKRIPSI PAKET

Istanbul Kota cantik di Daa Benua Bukan hanya karena memiliki sejarah peradaban, juga yang panjang tapi Istanbul sendiri adalah kota dengan pemandangan menakutkan serta memiliki sejumlah objek wisata yang menarik. Dalam Paket Umroh Plus Turki ini jamaah bisa menikmati keindahan Kota Istanbul.

Akomodasi ada 3 Paket :

- A (MILLINIUM)** MADINAH Hotel Movempick Anwar Al Madinah
- B (MILLINIUM)** MADINAH Nozoi/Rove
- C (MILLINIUM)** MADINAH Andalus Palace
- MAKKAH** Hotel Fairmont
- MAKKAH** Pullman Zam Zam
- MAKKAH** Grand Al Massa
- TURKI** Century Plus Istanbul
- TURKI** Century Plus Istanbul
- TURKI** Century Plus Istanbul

Tour Diawal - Highlight

- Blue Mosque
- Topkapi Palace
- Hippodrome
- Hagia Sophia
- Private Bosphorus Cruise
- Green Mosque & Tomb
- Grand Mosque
- Uludag Mountain (Khusus muslim dingit)
- Shopping
- Silk Market
- Leather Shop
- Turkish Delight
- Shopping at Grand Bazaar

PAKET	AIRLINES	15 HARI	15 HARI	15 HARI	TANGGAL KEBERANGKATAN
15 HARI	Garuda	Rp49.999	Rp50.999	Rp52.999	Jan-14
15 HARI	Garuda	Rp45.499	Rp46.499	Rp47.499	Jan-14
15 HARI	Garuda	Rp38.999	Rp39.999	Rp40.999	Jan-14

Special Tambahan Diskon Khusus Jemaah Tertanda

- ~Rp750.000 Jemaah dengan Saldo mengendap >Rp 20 juta/jemaah
- ~Rp500.000 Jemaah dengan Saldo mengendap >Rp 10 juta/jemaah
- ~Rp250.000 Jemaah dengan Saldo Deposit >Rp 5 juta/jemaah

3Kt DP dengan Batik Air / Citilink
 Exclude: Biaya Airport Handling, Asuransi, DP, Rp 1.999, Visa Umroh & Asuransi Saudi Rp1.900/b
 Tips Guide Turki Rp500/b. Bisa Request Upgrade Business Class.

Gambar 11 Produk Paket Umroh plus Turki 15 hari

Umroh Plus Dubai Dubai - Abu Dhabi Paket Premium, Millenium & Super Hemat

DESKRIPSI PAKET

Dubai memiliki banyak spot liburan untuk di kunjungi. Untuk waktu liburan bulanan, biaya dan tenaga juga. Paket ini membuat Anda ke konsep kota Dubai dalam waktu singkat namun tetap berkesan tanpa harus menyedot tenaga lebih banyak. Tentu juga lebih hemat namun Anda tetap mendapatkan experience yang tak kalah dengan paket Umroh Plus Dubai.

Akomodasi ada 3 Paket :

- A (MILLINIUM)** MADINAH Hotel Movempick Anwar Al Madinah
- B (MILLINIUM)** MADINAH Nozoi/Rove
- C (MILLINIUM)** MADINAH Andalus Palace
- MAKKAH** Hotel Fairmont
- MAKKAH** Pullman Zam Zam
- MAKKAH** Grand Al Massa
- DUBAI** Novotel / setaraf
- DUBAI** Novotel / setaraf
- DUBAI** Novotel / setaraf

Tour Diawal - Highlight

- Desert Safari
- Camel & Spiced Souk
- Abra Water Taxi
- Grand Mosque
- Ferrari World
- Burj Al Arab
- Atlantis the Palm
- AIN Dubai
- Burj Khalifa
- Fountain Sho
- Dubai Frame
- Museum of Future
- Miracle Garden

PAKET	AIRLINES	15 HARI	15 HARI	15 HARI	TANGGAL KEBERANGKATAN
15 HARI	Emirates	Rp43.999	Rp44.999	Rp45.999	Nov-25
15 HARI	Emirates	Rp40.999	Rp41.999	Rp42.999	Nov-25
15 HARI	Emirates	Rp34.999	Rp35.999	Rp36.999	Nov-25

Special Tambahan Diskon Khusus Jemaah Tertanda

- ~Rp750.000 Jemaah dengan Saldo mengendap >Rp 20 juta/jemaah
- ~Rp500.000 Jemaah dengan Saldo mengendap >Rp 10 juta/jemaah
- ~Rp250.000 Jemaah dengan Saldo Deposit >Rp 5 juta/jemaah

3Kt DP dengan Batik Air / Citilink | Plus menginap (transit kepulangan) Malam di Jakarta
 Exclude: Biaya Airport Handling, Asuransi, DP, Rp 1.999, Visa Umroh & Asuransi Saudi Rp1.900/b
 Visa Dubai Rp. 1500/b. Tips Guide Dubai Rp750/b. Bisa Request Upgrade Business Class.

Gambar 12 Produk Paket Umroh plus Dubai

b) Harga (Price)

Harga merupakan suatu variabel yang mampu mempengaruhi konsumen. Cara Shafira Tour & Travel dalam menentukan harga

adalah dengan menyesuaikan fasilitas yang diberikan kepada jamaah, durasi perjalanan, dan tujuan wisata yang akan dikunjungi. Ketiga elemen tersebut disederhanakan menjadi tiga paket yang diberi nama super hemat, millenium, dan premium.

“...untuk harga Shafira cukup variatif, semua tergantung fasilitas kayak hotel pesawat dll terus durasi, sama tujuan wisatanya mau kemana aja. Jamaah tinggal pilih paket super hemat kalau pingin murah, terus millenium yang menengah, kalau pingin fasilitas yang wah berarti premium. Harga juga bisa berubah setiap tahunnya, menyesuaikan dari pihak sana juga. Terus ada juga diskon juga buat memikat jamaah, kayak potongan harga 1jt sama beli 10 gratis 1” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, Shafira Tour & Travel mempunyai pilihan harga yang cukup variatif mulai dari tergantung paket ibadah yang dipilih. Harga setiap paket ibadah bisa berubah setiap tahun menyesuaikan pihak-pihak terkait seperti maskapai, hotel, dan lain-lain. Untuk memikat jamaah Shafira Tour & Travel menggunakan strategi diskon berupa potongan harga dan gratis 1 di setiap 10 pembelian paket ibadah.

“...harga di sini macam-macam tergantung fasilitas yang digunakan nanti, semua udah dirangkum jadi 3 paket itu. Harga juga setiap tahun diperbarui, menyesuaikan dari pihak kayak pesawat, hotel dll...terus buat mikat jamaah Shafira buat diskon potongan harga yang beda-beda di setiap paketnya, kayak potongan 1jt kalau paket super hemat, terus 1,75 jt kalau paket premium, kalau paket millenium ada beli 10 gratis 1” (Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa Shafira Tour & Travel menyediakan harga yang cukup variatif. Setiap tahun harga-harga tersebut akan selalu diperbarui

menyesuaikan pihak-pihak terkait. Untuk memikat para jamaah, Shafira Tour & Travel memberikan diskon yang berbeda-beda di setiap pakatnya.

c) Tempat (*Place*)

Lokasi tempat beroperasinya sebuah perusahaan mempunyai peran penting dalam menjangkau target pasar dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Shafira Tour & Travel memilih *Juanda Business Center* sebagai kantor pusat karena mempunyai posisi yang strategis. Shafira Tour & Travel juga membuka kantor cabang yang tersebar di Jawa Timur. Tujuannya adalah untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan mempermudah jamaah yang ingin mencari informasi terkait produk paket ibadah di Shafira Tour & Travel.

“...sebelum pandemi dulu kantor pusatnya ada di Graha Pena sama Juanda ini. Tapi sekarang tinggal yang di Juanda ini... alasan milih kantor di sini ya karena lokasinya strategis tengah-tengah antara Sidoarjo dan Surabaya... terus aksesnya mudah, dekat bandara juga. Kalau kantor cabang ada 21, itu juga terhubung sama sini. Kantor cabang itu gunanya buat njangkau jamaah yang di luar Sidoarjo sama Surabaya, biar mereka kalau mau ngakses informasi juga mudah gak perlu jauh-jauh ke sini” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, sebelum pandemi Shafira Tour & Travel mempunyai dua kantor pusat yang berada di Graha Pena Surabaya dan *Juanda Business Center*. Namun, karena terdampak pandemi Shafira Tour & Travel menutup kantor yang berada di Graha Pena Surabaya. Shafira Tour & Travel memilih *Juanda Business Center* sebagai kantor pusat karena mempunyai posisi yang strategis, akses yang mudah, dan dekat dengan bandara. Shafira Tour & Travel juga mempunyai 21 kantor cabang yang tersebar di Jawa

Timur. Kantor-kantor cabang tersebut berfungsi untuk menjangkau dan mempermudah jamaah yang berdomisili jauh dari kantor pusat.

“Kantor pusatnya di Juanda ini, lokasinya strategis dekat bandara. Seumpama kalau ada apa-apa di bandara bisa langsung cepet ke kantor. tapi jamaah ga harus ke sini (Juanda) kalau mau nyari info dsb, soalnya Shafira punya kantor cabang di Gresik, Tuban, Madura dan masih banyak lagi. Jamaah bisa datang langsung aja ke kantor cabang terdekat” (Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa alasan memilih *Juanda Business Center* sebagai kantor pusat adalah karena lokasinya yang strategis, salah satunya dekat dengan bandara. Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, mengingat banyak aktivitas operasional yang dilaksanakan di bandara.

d) Promosi (*promotion*)

Promosi pada *marketing mix* 4p adalah bagaimana cara sebuah perusahaan dalam memperkenalkan produknya. Produk yang berkualitas tanpa diimbangi dengan strategi promosi yang baik akan membuat sebuah produk susah untuk dikenal. Berikut penjelasan terkait strategi promosi yang diterapkan Shafira Tour & Travel saat pandemi Covid-19.

“Waktu haji sama umroh benar benar dihentikan ya kita cuma mengandalkan media sosial kayak Instagram buat tempat promosi, terus kalau waktu masa transisi ya kembali normal kita kayak ikut pameran terus juga kita promosi di radio suara Surabaya, di media sosial juga tetap jalan terus soalnya biayanya juga murah. Shafira juga punya agen-agen yang bantu jualan” (Narasumber 7, 23/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 7, Shafira Tour & Travel mengombinasikan strategi promosi digital dan konvensional. Shafira

Tour & Travel menggunakan media sosial sebagai alat untuk mempromosikan produk karena mempunyai jangkauan yang luas dengan biaya yang lebih murah. Sedangkan cara konvensional yang digunakan Shafira Tour & Travel adalah dengan mengikuti *event* pameran, memasang iklan di radio Suara Surabaya, dan menggunakan jasa para agen.

“Promosi yang shafira gunakan itu ya ada di digital kayak di media sosial gitu, terus juga masih pake cara konvensional kayak promosi di radio Suara Surabaya terus ikut pameran haji umroh kayak di royal kemarin, bagi brosur. Terus ada juga agen agen di kantor cabang yang membantu jualan”
(Narasumber 5, 24/10/2022)

Penjelasan narasumber 5 memperkuat jawaban narasumber 7, bahwa strategi promosi yang digunakan Shafira Tour & Travel adalah mengombinasikan promosi digital dan konvensional.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel menerapkan empat strategi untuk *survive* selama pandemi. Bentuk strategi *survival* yang diterapkan manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel:

- 1) Mengoptimalkan media sosial sebagai sarana promosi dan menjaga eksistensi
- 2) Melakukan negosiasi integratif
- 3) Memperluas pangsa pasar
- 4) Strategi bauran pemasaran

c. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan di Shafira Tour & Travel terdiri dari lima divisi, yaitu divisi kasir, *accounting*, keuangan, IT, umum dan perlengkapan. Tugas manajemen keuangan adalah melakukan perencanaan, mengontrol, dan segala hal terkait keuangan perusahaan. Selama pandemi, manajemen keuangan Shafira Tour & Travel merancang strategi untuk mengelola keuangan perusahaan yang sedang minim pemasukan agar tetap bisa

survive. Berikut strategi *survival* yang diterapkan tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel dalam menghadapi pandemi Covid-19:

- 1) Menggunakan software akuntansi untuk menganalisis keuangan perusahaan

Untuk mengetahui posisi keuangan, Shafira Tour & Travel menggunakan beberapa *software* akuntansi untuk melakukan analisis. Dengan menggunakan *software* akuntansi, proses analisis menjadi lebih cepat dan mudah dipahami. Hasil dari analisis tersebut nantinya dijadikan dasar sebagai pengambilan tindakan dan keputusan terkait pengelolaan keuangan selama pandemi.

“...langkah pertama yang dilakuin ya analisis keuangan. Cara menganalisisnya ya pake software kayak *accurate* sama eilhamzah itu biar tahu posisi keuangannya itu sekarang gimana nanti dialporin ke boss e, kan jadi enak kalau mau melakukan tindakan sama ngambil keputusan gitu, jadi tahu mana yang menjadi prioritas perusahaan” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 8, langkah pertama dalam menyikapi pandemi adalah dengan melakukan analisis keuangan menggunakan *software* akuntansi. Tujuannya adalah untuk mengetahui kebutuhan mana yang menjadi prioritas perusahaan Kemudian hasil dari analisis tersebut dilaporkan kepada pimpinan untuk dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan.

- 2) Bekerja sama dengan divisi lain untuk melakukan efisiensi beban operasional dan memanfaatkan sisa kas dengan baik

Tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel rutin berkoordinasi dengan divisi lain seperti operasional dan pemasaran untuk mengetahui beban biaya yang dibutuhkan setiap divisi dalam menjalankan aktivitasnya.

“Biasanya ya koordinasi sama bagian kayak operasional sama pemasaran untuk mengetahui berapa biaya yang biasanya digunakan, kalau operasional ya apa saja kebutuhan buat *handling*

dll kegiatannya. Kalau pemasaran itu ya kayak kalau ikut pameran berapa biayanya itu semua dikoordinasikan, nanti dicari ya jalan tengah tengah supaya bisa menggunakan dana itu seminimal mungkin gitu. Kayak sekarang kan manasik dilakukan *online*, otomatis anggaran manasik *offline* itu dialihkan, dimanfaatkan buat yang lainnya” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 8, tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel melakukan koordinasi dengan bagian lain sebagai upaya untuk melakukan efisiensi biaya operasional. Contoh hasil dari koordinasi tersebut adalah dilakukannya manasik secara *online* yang mampu memangkas beban operasional. Sehingga sisa kas dari efisiensi biaya tersebut bisa dimanfaatkan untuk keperluan lainnya.

“...sebelum memulai aktivitas biasanya tim operasional koordinasi sama bagian keuangan, ngajuin dana buat kebutuhan kayak buat *handling* dll, biar transparan juga, kalau gaada koordinasi ya sulit, dari bagian keuangan nggak tahu kebutuhannya apa aja, nanti malah miskom...terus ada diskusi gimana caranya dana itu bisa digunakan semaksimal” (Narasumber 4, 26/10/2022)

Penjelasan narasumber 4 memperkuat jawaban narasumber 8, bahwa untuk melakukan efisiensi diperlukan sebuah koordinasi antar divisi. Tujuan dari koordinasi adalah untuk menciptakan transparansi dan mengurangi miskomunikasi.

” Dari bagian pemasaran ya biasanya koordinasi dulu kalau mau ikut pameran atau kegiatan pemasaran lainnya. Nanti kira-kira itu biaya pameran berapa *worth it* apa enggak, nanti dianalisis kalau bagus ya dilanjutkan kalau dinilai terasa terlalu mahal ya enggak. Soalnya kan semua harus menyesuaikan keuangan perusahaan” ((Narasumber 7, 26/10/2022)

Penjelasan narasumber 7 juga memperkuat jawaban narasumber 5, divisi pemasaran rutin melakukan koordinasi dengan divisi keuangan ketika hendak menjalankan aktivitas pemasaran, seperti mengikuti

pameran dan aktivitas pemasaran lainnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa potensial sebuah aktivitas pemasaran seperti pameran yang hendak diikuti.

- 3) Melakukan pencatatan dan penagihan utang dan piutang untuk memperlancar arus kas

Utang dan piutang adalah salah satu faktor yang bisa mengganggu arus kas perusahaan. Oleh karena itu, manajemen keuangan Shafira Tour & Travel mencatat seluruh utang dan piutang secara rinci dengan bantuan *software* aplikasi akuntansi.

“...utang dan piutang itu harus dicatat rinci, kayak utang perusahaan terus tanggal jatuh tempo kartu kredit boss e harus dicatat biar nggak telat bayar...terus utang jamaah ini juga penting soalnya sistem kita kan pakek dp, jadi 1 bulan sebelum keberangkatan harus sudah lunas, kalau belum nanti ada tim yang tugasnya nagih, soalnya semua kebutuhan jamaah kan sudah dibayar perusahaan dulu, kalau jamaah nggak bayar-bayar arus kasnya terganggu” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 8, utang dan piutang perusahaan harus dicatat secara rinci. Tanggal jatuh tempo utang perusahaan seperti penggunaan kartu kredit harus dicatat supaya tidak terjadi keterlambatan pembayaran yang nantinya berdampak pada arus kas. Shafira Tour & Travel juga melakukan penagihan utang kepada jamaah yang belum melakukan pelunasan pembayaran satu bulan sebelum keberangkatan.

- 4) Bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan ibadah yang ekonomis

Salah satu cara yang digunakan Shafira Tour & Travel untuk menekan biaya perusahaan adalah dengan mencari vendor atau pemasok perlengkapan ibadah yang ekonomis. Tim manajemen keuangan bekerja sama dengan divisi perlengkapan untuk mencari pemasok perlengkapan ibadah yang ekonomis, tetapi tetap berkualitas.

“...tim keuangan selalu berkoordinasi sama bagian perlengkapan buat nyari vendor perlengkapan umroh kayak koper, kain, tas dll yang murah tapi tetep berkualitas. Biasanya bagian perlengkapan itu nanti membanding-bandingkan harga setiap vendor, kalau nemu yang lebih murah kan selisihnya bisa dipakai buat kepentingan lainnya. Itu lumayan buat neken biaya perusahaan” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 8, tim keuangan selalu rutin berkoordinasi dengan divisi perlengkapan untuk mencari pemasok perlengkapan umroh yang ekonomis. Divisi perlengkapan melakukannya dengan cara membandingkan harga di setiap pemasok. Tujuannya adalah untuk mendapatkan selisih yang nantinya bisa dimanfaatkan untuk hal lain dan menekan biaya perusahaan,

“...biaya perlengkapan umroh ini kan cukup lumayan ya, Shafira kalau pesan juga banyak soalnya yang pusat ini kan juga nyuplai di seluruh cabang. Jadi untuk nyari yang murah biasanya bagian perlengkapan survey di beberapa vendor untuk yaitu nyari harga perlengkapan mana yang lebih murah tapi tetap berkualitas” (Narasumber 9, 26/10/2022)

Penjelasan narasumber 9 memperkuat jawaban narasumber 8, Shafira Tour & Travel memesan perlengkapan umroh dengan jumlah yang cukup banyak karena untuk memenuhi kebutuhan di setiap cabang. Divisi perlengkapan melakukan survey harga di setiap vendor untuk mencari harga yang ekonomis.

- 5) Memaksimalkan potensi usaha di bidang lain (koperasi Al-Jazira) untuk mendapatkan tambahan pendapatan

Selain sebagai penyedia layanan haji dan umrah, Shafira Tour & Travel juga mempunyai usaha di bidang jasa keuangan. Shafira Tour & Travel mempunyai koperasi syariah yang bernama AL JAZIRA. Koperasi tersebut digunakan untuk mendukung program tabungan haji yang ada di Shafira Tour & Travel.

“Jadi Shafira ini punya koperasi syariah, namanya AL JAZIRA. Koperasi ini digunakan untuk mendukung program bung haji. Bung haji itu program tabungan haji jamaah yang peminatnya banyak. Aturan dari pemerintah itu travel nggak boleh secara langsung ngelola dana jamaah, harus lembaga keuangan. Jadi AL JAZIRA ini digunakan buat ngelola tabungan dan pembiayaan jamaah” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 8, Shafira Tour & Travel mempunyai usaha di bidang jasa keuangan yang diberi nama koperasi syariah AL JAZIRA. AL JAZIRA berfungsi untuk mendukung program bung haji yang cukup diminati jamaah. Bung haji adalah program semacam tabungan haji yang ada di Shafira Tour & Travel. Namun, karena kebijakan pemerintah yang tidak membolehkan perusahaan untuk mengelola dana jamaah, Shafira Tour & Travel memaksimalkan potensi AL JAZIRA untuk mendukung program bung haji tersebut sebagai pengelola tabungan dan pembiayaan.

“Shafira punya program tabungan haji yang cukup diminati jamaah namanya bung haji. Tapi karena keterbatasan kebijakan pemerintah kalau perusahaan itu nggak boleh mengelola dana jamaah, jadi Shafira ini memanfaatkan koperasi syariah AL JAZIRA buat ngedukung program tersebut, sayang kalau nggak dimanfaatkan, soalnya potensinya besar” (Narasumber 3, 26/10/2022)

Penjelasan narasumber 3 memperkuat jawaban narasumber 8, bahwa koperasi syariah AL JAZIRA yang dimiliki Shafira Tour & Travel dimanfaatkan untuk mendukung program bung haji. Program tersebut mempunyai potensi untuk menambah pendapatan perusahaan.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel menerapkan lima strategi untuk mendukung perusahaan agar tetap *survive* selama pandemi. Bentuk strategi *survival* yang diterapkan manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel:

- 1) Menggunakan software akuntansi untuk menganalisis keuangan perusahaan
- 2) Bekerja sama dengan divisi lain untuk melakukan efisiensi beban operasional dan memanfaatkan sisa kas dengan baik
- 3) Melakukan pencatatan dan penagihan utang dan piutang untuk memperlancar arus kas
- 4) Bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan ibadah yang ekonomis
- 5) Memaksimalkan potensi usaha di bidang lain (koperasi syariah AL JAZIRA) untuk mendapatkan tambahan pendapatan

2. Faktor-faktor penghambat proses penerapan strategi *survival*

Setiap strategi mempunyai cela untuk gagal dieksekusi. Ada beberapa faktor yang menghambat proses penerapan sebuah strategi. Berikut penjelasan narasumber terkait faktor-faktor tersebut:

a. Kekurangan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan strategi

Sumber daya manusia mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah strategi. Sampai saat ini masalah yang menghambat Shafira Tour & Travel dalam menerapkan sebuah strategi adalah kurangnya sumber daya manusia.

"Masalah yang sering ya kurangnya sdm ini, kadang kita sudah ngerencanakan ini itu ternyata yang ngeksekusi gaada, bukan gaada sih, lebih tepatnya ada beberapa orang yang nantinya *over job*, jadi kan kurang efektif, kayak di bagian handling ini, akhirnya sering minta bantuan divisi lain" (Narasumber 1, 17/10/2022)

"kurang orang ini sering jadi masalah, jadi buat nutupin ya ada yang ngerangkep ini itu, jadi gak efektif soalnya pasti ada yang dikorbankan" (Narasumber 4, 20/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, masalah yang sering dihadapi Shafira Tour & Travel ketika mengimplementasikan strategi adalah kurangnya sumber daya manusia yang mengeksekusi. Hal tersebut mengakibatkan ada beberapa orang yang harus merangkap dua pekerjaan untuk membantu

divisi lain yang membutuhkan. Kemudian jawaban narasumber 4 memperkuat jawaban tersebut, kurangnya sumber daya manusia menyebabkan pengimplementasian strategi menjadi kurang efektif, karena ada pekerjaan lain yang harus dikorbankan demi membantu divisi lainnya.

b. Teknologi yang kurang mumpuni

Zaman semakin berkembang dan mengharuskan para pelaku bisnis untuk beradaptasi. Shafira Tour & Travel sebagai perusahaan penyedia layanan haji dan umrah terus mencoba adaptif dengan cara memanfaatkan teknologi masa kini untuk menunjang pekerjaan. Namun, pesatnya perkembangan teknologi sering menjadi penghambat suatu pekerjaan

"Sebenarnya semua sudah ada, kayak alat-alat buat manasik *online*, cuman ya belum 100% sempurna nanti diperbaiki sambil jalan...paling yang sering bermasalah ini wifi sama komputer lemot, aktivitas semua kebanyakan kan *online* jadi kalo wifinya error ini sering menghambat kerjaan" (Narasumber 1, 17/10/2022)

"Mayoritas pekerjaan di sini kan dilakuin secara *online* pake komputer. Masalah yang sering muncul ya kayak komputer lemot, tiba-tiba error, terus wifi error. Itu semua kalo terjadi bareng yang sudah ga bisa ngapa-ngapain" (Narasumber 3, 19/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, mayoritas aktivitas kantor dikerjakan secara daring dan mengandalkan internet. Salah satu yang menjadi penghambatnya adalah jaringan wifi yang sering mengalami gangguan. Kemudian jawaban narasumber 3 memperkuat jawaban tersebut, aktivitas kantor sangat bergantung dengan komputer dan internet. Kedua hal tersebut sering menghambat pekerjaan karena *error*. Hal tersebut membuat para karyawan tidak bisa bekerja secara maksimal.

c. Terjadi miskomunikasi antara kantor pusat dan cabang

Shafira Tour & Travel mempunyai 21 kantor cabang yang tersebar di Jawa Timur dengan sistem sentralisasi. Dengan demikian, perancangan seluruh strategi bisnis dilakukan oleh kantor pusat. Kantor pusat nantinya akan mendistribusikan strategi tersebut kepada setiap kepala cabang. Hal

tersebut sering menimbulkan miskomunikasi antara kantor pusat dan cabang sehingga menghambat strategi yang dirancang sebelumnya.

“Shafira kan punya banyak kantor cabang, di setiap cabang ada kepala cabangnya. Tapi semua keputusan bisnis ada pusat, cabang cuma menyesuaikan. Yang sering jadi masalah ya miskom, pusat nyampein A kadang cabang nangeknya B, kan nanti bisa buat jamaah bingung, kok di pusat A tapi di cabang B” (Narasumber 1, 17/10/2022)

“...miskom ini sering, contohnya kayak penggunaan software akuntansi, Shafira kan sudah pakek software akuntansi buat pencatatan keuangan, lha cara penggunaan software tersebut disampaikan ke kantor cabang, lha itu sering terjadi miskom, kantor cabang kadang nggak paham padahal semua udah dijelaskan, akhirnya input datanya jadi berantakan” (Narasumber 8, 25/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, Shafira mempunyai banyak kantor cabang. Kantor-kantor cabang tersebut bertugas untuk menyesuaikan strategi bisnis yang sudah dirancang oleh kantor pusat. Namun, dalam pelaksanaannya sering ada miskomunikasi yang membuat jamaah bingung. Kemudian jawaban narasumber 8 memperkuat jawaban tersebut dengan memberikan studi kasus berupa berantakannya proses input data karena ketidakpahaman kantor cabang dalam menggunakan *software* akuntansi yang diberikan oleh kantor pusat.

d. Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah yang tidak diduga

Prosedur Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji umrah menyesuaikan dengan regulasi pemerintah, Perubahan regulasi sering kali menjadi masalah karena mengharuskan Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah harus beradaptasi kembali.

“Prosedur kegiatan di sini menyesuaikan aturan pemerintah, biasanya kalo ada perubahan pemerintah nanti sosialisasi juga, cuman emang kadang jadi masalah. Contohnya masalah vaksin

meningitis, dari pihak Arab gak mewajibkan, tapi pemerintah di sini mewajibkan, tapi barangnya langka. Akhirnya yang susah ya travel sama jamaahnya harus nyari muter-muter” (Narasumber 1, 17/10/2022)

Menurut penjelasan narasumber 1, bahwa prosedur pelaksanaan kerja di Shafira Tour & Travel selalu menyesuaikan kebijakan pemerintah. Pemerintah selaku pemangku kebijakan rutin memberikan sosialisasi kepada para pelaku usaha penyedia layanan haji dan umrah jika ada perubahan aturan. Namun, sosialisasi yang dilakukan pemerintah tidak menjamin tidak ada masalah ke depannya. Narasumber 1 memberikan contoh studi kasus terkait kebijakan wajib vaksin meningitis, yang di sisi lain barang tersebut cukup langka. Sehingga mempersulit para pelaku usaha dan jamaah.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel menerapkan lima strategi untuk mendukung perusahaan agar tetap *survive* selama pandemi. Bentuk strategi *survival* yang diterapkan manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel:

a. Faktor internal:

- 1) Kekurangan sumber daya manusia untuk menjalankan strategi
- 2) Teknologi yang kurang mumpuni
- 3) Terjadi miskomunikasi antara kantor pusat dan kantor cabang

b. Faktor eksternal:

- 1) Regulasi pemerintah yang tidak diduga

C. Analisis Data

Data yang telah disajikan berdasarkan kategori sebelumnya, akan dianalisis menggunakan teori yang relevan. Analisis data pada penelitian ini akan ditinjau dari dua perspektif, yaitu perspektif teori dan perspektif Islam. Berikut hasil analisis data terkait penerapan strategi *survival* di Shafira Tour & Travel serta faktor-faktor yang menjadi penghambat pengimplementasian strategi *survival*:

1. Perspektif Teori

- a. Penerapan strategi survival Shafira Tour & Travel dalam upaya menjaga stabilitas bisnis saat pandemi Covid-19

Tujuan Shafira Tour & Travel merancang dan menerapkan strategi *survival* adalah untuk menjaga keberlangsungan bisnis dalam melewati masa krisis pandemi Covid-19. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Zaroni terkait tujuan diterapkannya strategi *survival* dalam bisnis. Strategi *survival* yang diterapkan oleh Shafira Tour & Travel adalah hasil dari pengintegrasian tiga fungsi strategis perusahaan, yang meliputi manajemen operasional, pemasaran, dan keuangan. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Sahirul Alim yang menyatakan hal serupa terkait strategi *survival*.⁶⁹

1) Manajemen operasional

Menurut Rita Ambarwati, manajemen operasional bertugas untuk memastikan perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Ada tiga tahap yang dibutuhkan untuk membentuk strategi guna mencapai tujuan tersebut: Yang pertama, perumusan strategi yang meliputi penentuan tujuan, menganalisis peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Yang kedua, pelaksanaan strategi dengan cara berkoordinasi dan kolaborasi dengan divisi lain. Yang ketiga, evaluasi strategi secara menyeluruh untuk mengetahui efektivitas strategi yang sudah dijalankan.⁷⁰

Berdasarkan hasil penelitian, ada tiga tahap yang dilewati Shafira Tour & Travel dalam membentuk sebuah strategi *survival*: Yang pertama adalah perencanaan strategi yang dilakukan setiap minggu, atau bahkan setiap hari dalam bentuk diskusi kecil yang dilakukan pimpinan beserta staf operasional untuk merespon segala perubahan yang ada di lapangan. Poin-poin yang dibahas dalam perencanaan

⁶⁹ Alim, "Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi.": 152

⁷⁰ Ambarwati, *Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*: 112

strategi meliputi: tujuan yang ingin dicapai, diagnosis masalah, dan prosedur pengimplementasian strategi.

Tahap yang kedua adalah pengimplementasian strategi sesuai dengan prosedur yang ditentukan sebelumnya. Pada tahap ini manajemen operasional dan pimpinan berkoordinasi dengan divisi lain untuk meminimalisir miskomunikasi. Pada saat pengimplementasian strategi juga dilakukan pengontrolan supaya tetap sesuai dengan prosedur yang sudah direncanakan. Tahap yang ketiga adalah evaluasi strategi secara menyeluruh. Hasil dari evaluasi tersebut nantinya akan dijadikan dasar untuk merancang strategi selanjutnya. Ketiga tahap tersebut seperti lingkaran yang terus berputar dan saling berkaitan.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui ada persamaan dan sedikit perbedaan antara teori dan hasil penelitian. Persamaan antara teori dan hasil penelitian terletak pada tiga tahap yang dibutuhkan untuk membentuk sebuah strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada diksi dan poin-poin pembahasan dalam perencanaan sebuah strategi. Kemudian perbedaan juga terletak pada tahap kedua terkait pengimplementasian strategi. Menurut teori, tahap kedua adalah pengimplementasian strategi saja. Namun, berdasarkan hasil penelitian, pada tahap tersebut Shafira Tour & Travel juga melakukan yang namanya pengontrolan untuk memastikan semua berjalan sesuai dengan prosedur.

Setelah melalui beberapa tahap, sedikitnya ada enam bentuk strategi *survival* yang diterapkan oleh manajemen operasional Shafira Tour & Travel. Berikut hasil analisis antara bentuk strategi *survival* manajemen operasional Shafira Tour & Travel yang ditemukan peneliti di lapangan dengan beberapa teori:

- a) Mengurangi aktivitas operasional kantor dengan menerapkan *WFH*
Menurut Lailatussani, mengurangi aktivitas operasional kantor dengan menerapkan kerja dari rumah (*WFH*) selama pandemi

Covid-19 adalah cara yang cukup efektif.⁷¹ Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Shafira Tour & Travel mengurangi aktivitas operasionalnya ketika Pemerintah Arab Saudi menghentikan aktivitas haji dan umrah. Shafira Tour & Travel hanya menjalankan sekitar 10% aktivitas operasional di kantor secara langsung dan 10% dijalankan melalui rumah karyawan (*WFH*).

Aktivitas yang tetap berjalan secara langsung di kantor adalah bagian *customer service* dan umum. *Customer service* bertugas untuk melayani jamaah, baik yang sedang terdampak penundaan keberangkatan maupun yang sedang mencari info terkait perkembangan pelaksanaan haji dan umrah. Sedangkan bagian umum bertugas untuk menjaga kebersihan kantor. Kemudian, 10% aktivitas yang dilaksanakan dengan *WFH* adalah pengelolaan media sosial yang dilakukan admin media sosial dan divisi desain.

Dari pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa ada persamaan antara teori menurut Lailatussani dengan hasil penelitian di lapangan. Bahwa, menerapkan *WFH* merupakan salah satu strategi *survival* yang diterapkan manajemen operasional untuk mengurangi beban operasional.

- b) Mencutikan 80% karyawan dan menerapkan sistem kerja *rolling*. Teori menurut Lailatussani dan Sulasmi, tidak menyebutkan mencutikan karyawan dan menerapkan sistem kerja *rolling* ke dalam salah satu bentuk strategi operasional. Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel mencutikan 80% karyawan saat aktivitas haji dan umrah dihentikan oleh Pemerintah Arab Saudi. Karyawan yang dicutikan diberi kompensasi sebesar 50% dari total keseluruhan. Shafira Tour & Travel juga menerapkan sistem kerja

⁷¹ Alfiyah and Isa, "Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour and Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Perusahaan Tour and Travel Haji Dan Umrah PT Amanu Izzah Zamzam Sakinah Di Kota Surakarta).": 126

rolling untuk karyawan yang tetap beraktivitas di kantor seperti bagian *customer service*.

c) Bekerja sama dengan mitra bisnis (Bank Muamalat)

Teori menurut Lailatussani dan Sulasmi, tidak menyebutkan bekerja sama dengan mitra bisnis ke dalam salah satu bentuk strategi operasional. Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan Bank Muamalat sebagai mitra bisnis untuk menyediakan produk layanan pembiayaan haji khusus. Produk tersebut bernama Prohaji. Produk tersebut cukup diminati oleh jamaah. Hasil dari kerja sama tersebut cukup berdampak positif bagi kedua belah pihak untuk *survive* selama pandemi Covid-19

d) Analisis kebutuhan pasar dan melakukan diversifikasi produk

Menurut Sulasmi, menerapkan diversifikasi usaha atau produk saat pandemi merupakan strategi jangka menengah yang bisa diterapkan travel haji dan umrah. Strategi jangka menengah merupakan bentuk antisipasi dan respon terhadap krisis yang tujuannya adalah menghidupkan kembali bisnis travel haji dan umrah.⁷²

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, Shafira Tour & Travel menerapkan diversifikasi produk paket ibadah yang variatif. Shafira Tour & Travel menyediakan produk paket ibadah umrah, umroh Plus Turki, dan halal *tour* lainnya dengan tiga kategori: super hemat, millennium, dan premium. Selain produk paket ibadah umrah, Shafira Tour & Travel juga membuat produk tabungan haji yang bernama Bunghaji. Proses diversifikasi produk diawali dengan menganalisis kebutuhan pasar dan mengamati fenomena yang sedang naik daun. Tujuannya adalah untuk menyesuaikan produk dengan kemampuan dan kebutuhan jamaah. Diversifikasi yang

⁷² Sulasmi, Alhadar, and Nusu, "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19.": 261

diterapkan Shafira Tour & Travel cukup efektif dalam menarik minat jamaah dari berbagai kalangan.

- e) Merancang strategi *ticketing* dengan relasi bisnis untuk meminimalisir kerugian

Teori menurut Lailatussani dan Sulasmi, tidak menyebutkan merancang strategi *ticketing* dengan relasi bisnis ke dalam salah satu bentuk strategi operasional. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu keunggulan Shafira Tour & Travel adalah mempunyai banyak tanggal keberangkatan. Dalam menentukan tanggal keberangkatan, Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan beberapa perusahaan terkait pemesanan tiket pesawat dan seluruh akomodasi jamaah. Pemesanan tersebut dilakukan jauh sebelum tanggal keberangkatan, bahkan sebelum mendapatkan jamaah. Dalam sekali keberangkatan, Shafira Tour & Travel memesan 180 tiket. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi jika terjadi lonjakan pendaftaran. Jika tidak memenuhi jumlah target, tiket yang sudah dipesan tersebut tidak bisa di-*refund*. Untuk meminimalisir kerugian, Shafira Tour & Travel bekerja sama dengan travel lain untuk mengganti tiket tersebut dengan harga yang sudah di-*mark up*.

- f) Menerapkan manasik *online* untuk mengurangi beban operasional
- Teori menurut Lailatussani dan Sulasmi, tidak menyebutkan menerapkan manasik secara *online* ke dalam salah satu bentuk strategi operasional. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu cara Shafira Tour & Travel untuk mengurangi beban operasional adalah mengubah pelaksanaan manasik yang dulunya *offline* menjadi *online*. Selain untuk mengurangi beban operasional, pelaksanaan manasik secara *online* juga merupakan bentuk adaptasi Shafira Tour & Travel terhadap kondisi saat ini. Manasik secara *online* dinilai lebih efektif dan efisien, karena jamaah juga merasa dimudahkan untuk mengikuti kegiatan manasik dari rumah masing-masing.

2) Manajemen pemasaran

Tugas manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel adalah mampu memasarkan produk, menjual produk, dan mempertahankan jamaah. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sebuah strategi, terlebih saat itu dihadapkan pada situasi krisis pandemi Covid-19. Berikut analisis strategi *survival* yang diterapkan tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel dalam menghadapi pandemi Covid-19 dengan beberapa teori:

a) Mengoptimalkan media sosial sebagai sarana promosi dan menjaga eksistensi

Menurut Vivi Nurul, saat ada kebijakan pembatasan kegiatan karena pandemi Covid-19, media sosial menjadi sarana alternatif bagi para travel haji dan umrah untuk promosi dan memberikan informasi terkait urusan haji dan umrah. Media sosial merupakan alat promosi yang cukup efektif karena bisa menjangkau target pasar lebih luas. Selain itu, biaya promosi melalui media sosial lebih murah jika dibandingkan dengan promosi melalui media konvensional.⁷³

Berdasarkan hasil penelitian, selama pandemi Covid-19 Tim manajemen pemasaran Shafira Tour & Travel memilih untuk fokus mengoptimalkan media sosial sebagai sarana untuk promosi, edukasi dan melaporkan info terkini terkait penyelenggaraan haji dan umrah. Hal tersebut dilakukan untuk membangun brand awareness dan menjaga eksistensi Shafira Tour & Travel. Media sosial juga dinilai cukup efektif untuk menjangkau atau mendapatkan audiens baru.

b) Melakukan negosiasi integratif

Teori menurut Vivi Nurul dan Devi Noviyanti, tidak menyebutkan melakukan negosiasi integratif ke dalam salah satu bentuk strategi pemasaran saat pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil penelitian,

⁷³ Afidah and Romli, "Strategi Pemasaran Paket Ibadah Haji Dan Umroh Dalam Merekrut Jamaah di PT Sela Express Tour Kota Pekanbaru.": 198

saat Pemerintah Arab Saudi menghentikan aktivitas ibadah haji dan umrah, banyak jamaah yang terdampak mengalami penundaan keberangkatan. Untuk menyelesaikan masalah tersebut Shafira Tour & Travel melakukan negosiasi integratif kepada para jamaah untuk menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban, Shafira Tour & Travel memberikan spesial diskon bagi jamaah yang terdampak. Bagi Shafira Tour & Travel, hal tersebut dapat meningkatkan kredibilitas Shafira Tour & Travel sebagai penyedia layanan haji dan umrah. Sedangkan bagi jamaah, akan merasa dibebaskan dan dihargai haknya sebagai konsumen.

c) Memperluas pangsa pasar

Teori menurut Vivi Nurul dan Devi Noviyanti, tidak menyebutkan memperluas pangsa pasar ke dalam salah satu bentuk strategi pemasaran. Berdasarkan hasil penelitian, untuk mempercepat masa pemulihan strategi yang digunakan Shafira Tour & Travel adalah memperluas pangsa pasar. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengoptimalkan potensi seluruh cabang yang tersebar di Jawa Timur dan juga bermain di seluruh segmen pasar dengan memanfaatkan diversifikasi produk.

d) Strategi bauran pemasaran

Menurut Vivi Nurul, menerapkan strategi bauran pemasaran dapat membantu perusahaan dalam merencanakan, mengembangkan, dan melaksanakan aktivitas pemasaran yang efektif. Bauran pemasaran terdiri dari empat elemen: produk, harga, tempat, dan promosi. Produk harus variatif dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan jamaah. Harga yang ditetapkan harus sesuai dengan kualitas pelayanan dan fasilitas yang diberikan. Tempat perusahaan beroperasi harus strategis. Promosi harus dirancang sekreatif

mungkin dengan cara mengkombinasikan strategi digital dan konvensional.⁷⁴

Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel menerapkan prinsip keempat elemen strategi bauran pemasaran. Shafira Tour & Travel menyediakan produk yang cukup variatif dari sisi paket wisata, harga, dan durasi perjalanan ibadah. Tujuannya dibuatnya produk yang bervariasi adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kemampuan jamaah yang berbeda-beda. Kemudian harga produk di Shafira Tour & Travel sangat variatif yang disederhanakan menjadi tiga kategori: super hemat, millennium, dan premium. Shafira Tour & Travel juga menerapkan strategi diskon di setiap kategori paket untuk menarik minat jamaah. Kemudian tempat Shafira Tour & Travel beroperasi berada di lokasi yang strategis, *Juanda Business Center* dan 21 kantor cabang yang tersebar di Jawa Timur. Elemen yang terakhir adalah promosi. Strategi promosi yang digunakan Shafira Tour & Travel adalah mengkombinasikan promosi digital dan konvensional.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan, bahwa ada persamaan antara teori menurut Vivi Nurul dan hasil penelitian di lapangan. Persamaan tersebut terletak pada prinsip-prinsip yang digunakan dalam strategi pemasaran, seperti produk yang variatif, harga yang sesuai, tempat yang strategis, dan strategi promosi kombinasi.

3) Manajemen keuangan

Selama pandemi, manajemen keuangan Shafira Tour & Travel merancang strategi untuk mengelola keuangan perusahaan yang sedang minim pemasukan agar tetap bisa *survive*. Berikut analisis strategi *survival* yang diterapkan tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel dalam menghadapi pandemi Covid-19 dengan beberapa teori:

⁷⁴ Ibid.194

- a) Menggunakan software akuntansi untuk menganalisis keuangan perusahaan

Teori menurut Heri Wahyudianto dan Sulasmi, tidak menyebutkan menggunakan software akuntansi untuk menganalisis keuangan perusahaan ke dalam salah satu bentuk strategi keuangan. Berdasarkan hasil penelitian, langkah pertama dalam menyikapi pandemi adalah dengan melakukan analisis keuangan perusahaan menggunakan *software* akuntansi. Tujuannya adalah untuk mengetahui kebutuhan mana yang menjadi prioritas perusahaan. Kemudian hasil dari analisis tersebut dilaporkan kepada pimpinan untuk dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan.

- b) Bekerja sama dengan divisi lain untuk melakukan efisiensi beban operasional dan memanfaatkan sisa kas dengan baik

Teori menurut Heri Wahyudianto dan Sulasmi, tidak menyebutkan bekerja sama dengan divisi lain ke dalam salah satu bentuk strategi keuangan. Namun, Heri Wahyudianto menyebutkan memanfaatkan kas dengan baik untuk mengembangkan perusahaan ke dalam salah satu bentuk strategi keuangan.⁷⁵

Berdasarkan hasil penelitian, tim manajemen keuangan Shafira Tour & Travel rutin berkoordinasi dengan divisi lain seperti operasional dan pemasaran untuk mengetahui beban biaya yang dibutuhkan setiap divisi dalam menjalankan aktivitasnya. Setelah beban biaya diketahui, maka dilakukan diskusi untuk memangkas beban biaya seefisien mungkin. Contoh hasil dari koordinasi tersebut adalah dilakukannya manasik secara *online* yang mampu memangkas beban biaya operasional. Sehingga sisa kas dari efisiensi biaya tersebut bisa dimanfaatkan untuk keperluan lainnya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu poin teori strategi keuangan menurut Heri Wahyudianto.

⁷⁵ Wahyudianto, *Strategi Manajemen Keuangan UMKM di Daerah*: 112

- c) Melakukan pencatatan dan penagihan utang dan piutang untuk memperlancar arus kas

Menurut Heri Wahyudianto, mencatat utang dan piutang harus dilakukan secara rinci, karena keduanya berdampak pada kelancaran arus kas perusahaan. Utang perusahaan adalah kewajiban yang harus dibayar, sedangkan piutang adalah hak perusahaan yang diperoleh dari klien. Kedua hal tersebut harus dicatat serinci mungkin supaya tidak mengganggu arus kas perusahaan.⁷⁶

Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel mencatat seluruh utang dan piutang menggunakan *software* akuntansi. Tanggal jatuh tempo utang perusahaan seperti penggunaan kartu kredit harus dicatat supaya tidak terjadi keterlambatan pembayaran yang nantinya berdampak pada arus kas. Shafira Tour & Travel juga melakukan penagihan utang kepada jamaah yang belum melakukan pelunasan pembayaran satu bulan sebelum keberangkatan sebagai upaya menjaga kelancaran arus kas. Hal tersebut sesuai dengan teori menurut Heri Wahyudianto, bahwa salah satu cara untuk memperlancar arus kas adalah dengan mencatat seluruh utang dan piutang secara rinci.

- d) Bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan ibadah yang ekonomis
- Teori menurut Heri Wahyudianto dan Sulasmi, tidak menyebutkan bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan ibadah yang ekonomis ke dalam salah satu bentuk strategi keuangan. Berdasarkan hasil penelitian, Salah satu cara yang digunakan Shafira Tour & Travel untuk menekan biaya perusahaan adalah dengan mencari vendor atau pemasok perlengkapan ibadah yang ekonomis. Tim manajemen keuangan bekerja sama dengan divisi perlengkapan untuk mencari pemasok

⁷⁶ Ibid.112

perlengkapan ibadah yang ekonomis dengan cara melakukan survey dan membandingkan harga dari setiap vendor.

- e) Memaksimalkan potensi usaha di bidang lain (koperasi syariah AL JAZIRA) untuk mendapatkan tambahan pendapatan.

Menurut Sulasmi, mencari peluang dan mengembangkan usaha di bidang lain adalah salah satu cara untuk mendapatkan tambahan pendapatan saat pandemi Covid-19.⁷⁷ Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel mempunyai usaha lain di bidang jasa keuangan yang bernama koperasi syariah AL JAZIRA. Shafira Tour & Travel mengoptimalkan potensi AL JAZIRA untuk mendukung program tabungan haji yang cukup diminati oleh jamaah. AL JAZIRA berperan sebagai pengelola tabungan jamaah dan memberikan layanan pembiayaan.

- b. Faktor-faktor penghambat proses penerapan strategi *survival*

Setiap strategi mempunyai cela untuk gagal dieksekusi. Ada beberapa faktor yang menghambat proses penerapan sebuah strategi. Berikut analisis faktor-faktor yang menjadi penghambat proses penerapan strategi *survival* dengan beberapa teori:

- 1) Kekurangan sumber daya manusia untuk menjalankan strategi

Teori menurut Alwi Khujafah, tidak menyebutkan kurangnya sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penghambat proses penerapan strategi. Berdasarkan hasil penelitian, masalah yang sering dihadapi Shafira Tour & Travel ketika mengimplementasikan strategi adalah kurangnya sumber daya manusia yang mengeksekusi. Hal tersebut mengakibatkan ada beberapa orang yang harus merangkap dua pekerjaan untuk membantu divisi lain yang membutuhkan. Akibatnya, pengimplementasian strategi menjadi kurang efektif.

⁷⁷ Sulasmi, Alhadar, and Nusu, "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19.": 267

2) Teknologi yang kurang mumpuni

Teori menurut Alwi Khujafah, tidak menyebutkan kurangnya teknologi yang mumpuni sebagai salah satu faktor penghambat proses penerapan strategi. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas aktivitas kantor dikerjakan secara daring yang mengandalkan kekuatan komputer dan internet. Salah satu yang menjadi penghambat pekerjaan adalah jaringan wifi yang sering mengalami gangguan dan komputer yang lambat. Sampai saat ini, Shafira Tour & Travel terus melakukan perbaikan teknologi untuk menunjang produktivitas pekerjaan.

3) Terjadi miskomunikasi antara kantor pusat dan cabang

Menurut Alwi Khujafah, miskomunikasi adalah faktor yang sering menghambat proses penerapan sebuah strategi. Miskomunikasi umumnya disebabkan karena kurangnya koordinasi.⁷⁸ Berdasarkan hasil penelitian, Shafira Tour & Travel mempunyai 21 kantor cabang dengan sistem sentralisasi. Kantor pusat bertugas untuk merancang sebuah strategi dan mendistribusikannya kepada setiap cabang. Faktor penghambat yang cukup sering terjadi adalah miskomunikasi antara kantor pusat dan cabang pada saat pendistribusian strategi. Salah satu contohnya adalah berantakannya proses input data karena ketidakpahaman kantor cabang dalam menggunakan *software* akuntansi yang diberikan oleh kantor pusat.

4) Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah yang tidak diduga

Teori menurut Alwi Khujafah, tidak menyebutkan faktor eksternal seperti regulasi pemerintah sebagai salah satu faktor penghambat proses penerapan strategi. Berdasarkan hasil penelitian, prosedur pelaksanaan kerja di Shafira Tour & Travel selalu menyesuaikan kebijakan pemerintah. Pemerintah selaku pemangku kebijakan rutin memberikan sosialisasi kepada para pelaku usaha penyedia layanan haji dan umrah jika ada perubahan aturan. Namun, sosialisasi yang dilakukan

⁷⁸ Khujafah et al., "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia.": 3104

pemerintah tidak menjamin tidak ada masalah kedepannya. Salah satu contoh masalah yang terjadi adalah kebijakan terkait vaksin meningitis.

2. Perspektif Islam

Menurut Zaroni, salah satu tujuan bisnis dalam Islam adalah memberikan manfaat bagi sekitar. Islam menganjurkan para pelaku bisnis untuk menjaga pertumbuhan dan keberlangsungan bisnis supaya bisa memberikan manfaat bagi orang banyak.⁷⁹ Hal tersebut sesuai dengan tujuan strategi *survival* yang diterapkan oleh Shafira Tour & Travel. Pimpinan dan seluruh SDM yang terlibat di Shafira Tour & Travel mencoba merancang strategi sedemikian rupa untuk mempertahankan bisnis yang sedang terdampak pandemi Covid-19. Hal tersebut dilakukan supaya Shafira Tour & Travel tetap dapat memberikan manfaat bagi puluhan karyawan dan membantu para jamaah.

Islam mengedepankan etika dalam berbisnis di tempat tertinggi. Rasulullah yang juga merupakan seorang pebisnis memberikan nasihat kepada umatnya mengenai etika dalam berbisnis. Salah satunya adalah bersikap amanah dan adil, seperti firman Allah pada surat An-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ

Menurut tafsir Kementerian Agama RI, An-Nahl ayat 90 di atas menjelaskan bahwa Allah memberikan rahmat bagi mereka yang berbuat adil dan kebajikan. Adil dalam ucapan, tindakan, dan perbuatan kepada diri sendiri dan orang lain. Allah juga memerintahkan untuk berbuat kebajikan seperti memberi bantuan dalam bentuk materi maupun non materi.⁸⁰

Dalam berbisnis, Shafira Tour & Travel berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dan apa yang telah dijanjikan. Shafira Tour & Travel menjalankan perintah syariat pada ayat di atas tentang bersikap amanah dan adil. Hal tersebut dapat dilihat ketika Shafira Tour & Travel bertanggung jawab untuk memenuhi seluruh hak jamaah yang terdampak

⁷⁹ Zaroni, "Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan Dalam Kehidupan Ekonomi)": 182

⁸⁰ Tafsir Kementerian Agama RI, Al-Qur'an, An-Nahl: 90

pandemi Covid-19. Shafira Tour & Travel juga menjamin keberangkatan jamaah jika situasi sudah normal. Selain itu, Shafira Tour & Travel juga memberikan spesial diskon bagi jamaah. Sikap amanah dan adil yang diterapkan oleh Shafira Tour & Travel dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan. Alhasil, sampai saat ini Shafira Tour & Travel masih banyak dipercaya oleh masyarakat sebagai penyedia layanan haji dan umrah.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data pada bab sebelumnya, Shafira Tour & Travel menerapkan strategi *survival* sebagai upaya untuk menjaga keberlangsungan bisnis. Strategi *survival* yang diterapkan oleh Shafira Tour & Travel adalah hasil pengintegrasian dari tiga fungsi strategis perusahaan:

1. Manajemen operasional
 - a. Mengurangi aktivitas operasional kantor dengan menerapkan WFH
 - b. Mencutikan 80% karyawan dan menerapkan sistem kerja rolling
 - c. Bekerja sama dengan mitra bisnis (Bank Muamalat)
 - d. Analisis kebutuhan pasar dan melakukan diversifikasi produk
 - e. Merancang strategi ticketing dengan relasi bisnis untuk meminimalisir kerugian
 - f. Menerapkan manasik online untuk mengurangi beban operasional
2. Manajemen pemasaran
 - a. Mengoptimalkan media sosial sebagai sarana promosi dan menjaga eksistensi
 - b. Melakukan negosiasi integratif
 - c. Memperluas pangsa pasar
 - d. Strategi bauran pemasaran
3. Manajemen keuangan
 - a. Menggunakan software akuntansi untuk menganalisis keuangan perusahaan
 - b. Bekerja sama dengan divisi lain untuk melakukan efisiensi beban operasional dan memanfaatkan sisa kas dengan baik
 - c. Melakukan pencatatan dan penagihan utang dan piutang untuk memperlancar arus kas
 - d. Bekerja sama dengan bagian umum dan perlengkapan untuk mencari vendor perlengkapan ibadah yang ekonomis
 - e. Memaksimalkan potensi usaha di bidang lain (koperasi syariah AL JAZIRA) untuk mendapatkan tambahan pendapatan

Adapun faktor-faktor yang menjadi penghambat proses penerapan strategi *survival*, yaitu

1. Faktor internal:
 - a. Kekurangan sumber daya manusia untuk menjalankan strategi
 - b. Teknologi yang kurang mumpuni
 - c. Terjadi miskomunikasi antara kantor pusat dan kantor cabang
2. Faktor eksternal:
 - a. Regulasi pemerintah yang tidak diduga

B. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran peneliti terhadap Shafira Tour & Travel selaku objek penelitian dan kepada peneliti selanjutnya:

1. Shafira Tour & Travel
Melihat intensitas kerja Shafira Tour & Travel yang cukup tinggi karena mempunyai 2x jadwal keberangkatan dalam seminggu. Sebaiknya Shafira Tour & Travel melakukan penambahan karyawan. Sehingga, karyawan tidak mengalami *over job* dan bisa menyelesaikan pekerjaan utamanya secara maksimal. Kemudian, Shafira Tour & Travel diharapkan mampu adaptif terhadap perkembangan teknologi yang ada. Seperti melakukan perbaikan SIM yang terintegrasi satu sama lain secara otomatis.
2. Peneliti selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk membuat penelitian lebih lanjut tentang strategi *survival* dalam bentuk yang lebih rinci. Seperti menambahkan unsur manajemen SDM yang tidak ada pada penelitian ini. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mencari lebih banyak teori terbaru terkait strategi bisnis untuk menambah wawasan peneliti sebagai modal untuk melakukan wawancara.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti sadar bahwa tidak ada penelitian yang sempurna, termasuk penelitian yang dilakukan peneliti saat ini. Sehingga, masih banyak hal yang perlu disempurnakan. Peneliti juga kesulitan mencari referensi teori yang relevan untuk menambah wawasan peneliti terkait topik pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afidah, Vivi Nurul, and Nurul Romli. "Strategi Pemasaran Paket Ibadah Haji Dan Umroh Dalam Merekrut Jamaah Di Pt. Sela Express Tour Kota Pekanbaru." *JRMDK* 1, no. 3 (2019): 198.
- Agung, Johan Santosa, and Cicilia Erna Susilawati. "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Indeks 9 Sektor Industri Di Bursa Efek Indonesia." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi* 8, no. 2 (2021): 582.
- Alfiyah, Lailatussani, and Wibowo Isa. "Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour And Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Perusahaan Tour And Travel Haji Dan Umrah Pt. Amanu Izzah Zamzam Sakinah Di Kota Surakarta)." *Akademika: Jurnal Keagamaan dan Pendidikan* 16, no. 2 (2020): 126.
- Alim, Sahirul. "Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi." *Fakultas Ekonomi Islam IAI Nurul Hakim* 15, no. 1 (2020): 151.
- Alves, Jose C, Tan Cheng Lok, YuBo Luo, and Wei Hao. *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*. Preprint. In Review, June 11, 2020. Accessed September 29, 2022. <https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>.
- Amalia, Aisyah. "Perencanaan Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran Dan Swot Pada Perusahaan Popsy." *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* 1, no. 3 (2016): 303.
- Ambarwati, Rita, and Supardi. *Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*. 1st ed. Magelang: Pustaka Rumah C1nta, 2021.
- Andy Shafira. Solusi Berhaji Lebih Cepat, Seminar Dilaksanakan di Hotel Platinum Surabaya, 25 Mei, 2022

- Andrianti, Waras Putri, Budi Santoso, and Mujiono Hafidh Prasetyo. "Pandemi Covid-19 Sebagai Justifikasi Force Majeure dalam Kontrak Bisnis." *Notarius* 14, no. 2 (2021): 739.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak, 2018.
- Anwar, Mokhammad. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. 1st ed. Jakarta: KENCANA, 2019.
- Aprianto, Naerul Edwin Kiky. "Konsep Harta Dalam Tinjauan Maqashid Syariah." *Journal of Islamic Economics Lariba* 3, no. 2 (2017): 71.
- Avriyanti, Shinta. "Strategi Bertahan Bisnis di Tengah Pandemi Covid-19 Dengan Memanfaatkan Bisnis Digital (Studi Pada UKM Yang Terdaftar Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah Kabupaten Tabalong)." *PubBis* 5, no. 1 (2021): 60.
- Elias, Jenifer, and Agnes E Loho. "Strategi Bertahan Rumah Makan Samrat Abadi Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kecamatan Wanea Kota Manado." *AGRIRUD* 3, no. 3 (2021): 315.
- Fitriyani, Ika, Nining Sudiyarti, and M Nur Fietroh. "Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19." *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities* 1, no. 2 (2020): 87.
- Hadits Bukhari no. 2236 dan Muslim no. 4132
- Hansen, Seng. "Investigasi Teknik Wawancara Dalam Penelitian Kualitatif Manajemen Konstruksi." *Jurnal Teknik Sipil* 27, no. 3 (2020): 283.
- Khujaifah, Alwi, Talitha Salsabila, Santi Pebiana, Ratih Widyastuti, and Linda Hetri Suriyanti. "Analisis Kegagalan Implementasi Manajemen Strategi pada Perusahaan 7 Eleven di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 3104.
- Mulyanti, Dety. "Manajemen Keuangan Perusahaan." *Akurat* 8, no. 2 (2017): 69.

- Noviyanti, Devi. "Pentingnya Implementasi Strategi Pemasaran Bagi Travel Haji dan Umroh di Banjarmasin." *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 14, no. 28 (2015): 27.
- Parinduri, Luthfi, Sudarso Andrian, and Ismail Marzuki. *Manajemen Operasional: Teori Dan Strategi*. 1st ed. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Pramiyati, Titin, Jayanta Jayanta, and Yulnelly Yulnelly. "Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil)." *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer* 8, no. 2 (November 1, 2017): 680.
- Rijali, Ahmad. "Analisis Data Kualitatif." *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (2019): 86.
- Robot, Alfando Devries. "Survival Strategies of Micro Businesses In Manado During Covid-19 Pandemic." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 10, no. 2 (2022): 690.
- Rosmadi, Maskarto Lucky Nara. "Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19." *STIE Kridatama Bandung* 4, no. 1 (2021): 123.
- Rosyada, Mohammad, and Anah Wigiawati. "Strategi Survival Umkm Batik Tulis Pekalongan di Tengah Pandemi Covid-19." *Banco* 2, no. 1 (2020): 70.
- Rukmana, Arief, and Tuntun Sukanta. "Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada Industri Mikro Dan Kecil Panganan Keripik Kemasan Di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19." *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)* 12, no. 1 (2020): 37.
- Salsabila, Adinda Septi, and Bambang Septiawan. "Faktor Pemicu Konflik dan Resolusi Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Djaya Utama." *Jurnal Eco-Entrepreneur* 8, no. 1 (2022): 65.

- Saskia Rahma, "60 Persen Biro Travel Haji dan Umrah Terancam Bangkrut", diakses dari 60 Persen Biro Travel Haji dan Umrah Terancam Bangkrut : Okezone Muslim, pada tanggal 4 Juli 2022 pukul 12.00
- Shinta, Agustina. *Manajemen Pemasaran*. 1st ed. Malang: UB Press, 2011.
- Showkat, Nayeem. "In-Depth Interview." *Aligarh Muslim University* 2, no. 30 (2017): 4.
- Stikubank, Unisversitas. "Etika Bisnis Dalam Perspektif Islam." *Fokus Ekonomi* 9, no. 1 (2010): 55.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*. 28th ed. Bandung: IKAPI, 2021.
- Sulasma, Sofyan Alhadar, and Olgha Nusu. "Analisis Manajemen Strategi Bisnis Travel Agent Di Masa Pandemi Covid 19." *PUBLIK* 8, no. 2 (2021): 261.
- Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, Al-Baqarah: 272
- Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, At-Taubah: 105
- Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, Az-Zariyat: 56
- Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, An-Nahl: 90
- Tafsir Kementrian Agama RI, Al-Qur'an, Al-Qashash: 77
- Taufik, Taufik, and Eka Avianti Ayuningtyas. "Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online." *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* 22, no. 01 (2020): 23.
- Wahyudianto, Heri. *Strategi Manajemen Keuangan UMKM Di Daerah*. 1st ed. Tangerang Selatan: INDOCAMP, 2020.
- Wakhyuni, Emi, Nashrudin Setiawan, Nurafrina Siregar, and Abdi Setiawan. "Mendorong Perubahan Mindset Dan Motivasi Pelaku Umkm Selama Masa Pandemi Di Wilayah Kota Padangsimpuan." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2021): 123.

- Wibowo, Dimas Hendika, and Zainul Arifin. "Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 29, no. 1 (2015): 61.
- Widyanti, Vivi. "Analisis Fungsi Manajemen Operasional Di PT So Good Food Wonoayu Sidoarjo." *AGORA* 7, no. 1 (2019): 1.
- Wirapraja, Alexander, Andriasan Sudarso, and Mardia. *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. 1st ed. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Yanto, Arief, and Tuntun Ariadi. "Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada Industri Mikro Dan Kecil Panganan Keripik Kemasan Di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi COVID-19." *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN IM* 12, no. 1 (2020): 38.
- Yusanto, Muhammad Ismail, and Muhammad Karebet Widjajakusuma. *Menggagas Bisnis Islami*. 7th ed. Jakarta: Gema Insani, 2008.
- Zaroni, Akhmad Nur. "Bisnis Dalam Perspektif Islam (Telaah Aspek Keagamaan Dalam Kehidupan Ekonomi)." *MAZAHIB* 4, no. 2 (2017): 176.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A