

**MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI
SELAMA MASA TRANSISI PANDEMI MENUJU ENDEMI
COVID 19
(Studi Kasus Perum DAMRI Cabang Cilacap)**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana (S.E.)

Oleh:

AFIF SAEFUL ULUM
NIM.1917201277

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN

PERYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Afif Saeful Ulum
NIM : 1917201277
Jenjang : S.1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syari'ah
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Transportasi Dalam masa transisi
Pandemi Menuju Endemi Covid 19 (Studi Kasus Perum
DAMRI cabang Cilacap).

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian /karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto,

Saya yang menyatakan,



Afif Saeful Ulum

NIM. 1917201277

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

di-

Purwokerto.

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Afif Saeful Ulum NIM. 1917201277 yang berjudul:

**MANAJEMEN STRATEGI TRANSPORTASI DALAM MASA
TRANSISI PANDEMI MENUJU ENDEMI COVID 19
(Studi Kasus Perum DAMRI Cabang Cilacap)**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri purwokerto untuk diajukan dalam rangka memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syari'ah (S.E)

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Purwokerto, 04 Januari 2023

Pembimbing,


Sarpini, M.E.Sy

NIP. 198304042018012001

LEMBAR PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

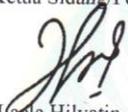
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

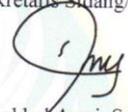
MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI SELAMA MASA TRANSISI PANDEMI MENUJU ENDEMI COVID 19 (Studi Kasus Perum DAMRI Cabang Cilacap)

Yang disusun oleh Saudara **Afif Saeful Ulum NIM 1917201277** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Rabu** tanggal **05 April 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji


Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.SI
NIP. 19851112 200912 2 007

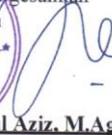
Sekretaris Sidang/Penguji


Miftaakhul Amri, S.Sy., M.H.
NIP. 19920912 202012 1 012

Pembimbing/Penguji


Sarpini, M.E.Sy.
NIP. 19830404 201801 2 001

Purwokerto, 05 April 2023
Mengetahui/Mengesahkan
Pekan


Dr. H. Samud Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

MOTTO

“Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil, tapi berusahalah menjadi manusia yang berguna”

(Albet Einstein)

Yakin Adalah modal utama kunci kesuksesan, karena kesuksesan tercipta dari perjuangan serta kecerdasan yang di bumbui doa kedua orang tua untuk menaklukkan kesuksesan kehidupan di dunia dan terselamatkan di akherat.

Afif Saeful Ulum



**STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORTATION IN THE
PANDEMI TRANSITION TO COVID 19 ENDEMY
(Case Study of Perum DAMRI Cilacap Branch)**

Afif Saeful Ulum
NIM.1917201277

E-mail: AfifSyaefululum@gmail.com

Sharia economics study program, faculty of economics and Islamic business, state
Islamic university prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAC

Strategic management is the art and knowledge of formulating, dimensioning, and evaluating cross-functional decisions that accommodate an organization to achieve goals. Perum DAMRI Cilacap branch is a company that uses the concept of strategic management. Starting from the existence of Covid 19 which plagued Indonesia so that the government made policies to reduce Covid 19 transmission, the form of this policy is in the form of large-scale social restrictions on work from home policies and of course the fear of the community in their activities has an impact on reducing community mobility in using bus transportation services, it caused a decrease in turnover of up to 90%, but experienced an increase during the Lebaran season in 2022.

The booster vaccination policy required by the government is certainly the strength of the community in their activities, which has an impact on increasing community mobility in using bus transportation services. Early researchers used qualitative methods on the grounds that researchers aimed to determine and explore data from those observed. Researchers here aim to find out the transportation management strategy of the Cilacap branch of Perum DAMRI during the Pandemic transition to the Covid 19.

The results of this study indicate that the implementation of strategic management goes through three stages including: strategy formulation, strategy implementation, and evaluation. The implementation of strategic management at the Cilacap branch of Perum DAMRI is in line with theory and has a good impact on binding users of DAMRI bus transportation services in the Cilacap branch.

Keywords: strategic management, transportation companies in the transition from Pandemic to Covid 19 Endemic.

**MANAJEMEN STRATEGI TRANSPORTASI DALAM MASA
TRANSISI PANDEMI MENUJU ENDEMI COVID 19
(Studi Kasus Perum DAMRI Cabang Cilacap)**

Afif Saeful Ulum

NIM. 1917201277

E- mail: AfifSyaefululum@gmail.com

Program studi ekonomi syariah fakultas ekonomi dan bisnis Islam
universitas Islam negeri prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mendimensikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang menampung sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Perum DAMRI cabang Cilacap merupakan perusahaan yang menggunakan konsep manajemen Strategi. Berawal dari adanya Covid 19 yang mewabah Indonesia sehingga pemerintah melakukan kebijakan untuk mengurangi penularan Covid 19, bentuk kebijakan tersebut berupa pembatasan sosial sekala besar kebijakan work from home dan tentunya ketakutan masyarakat dalam beraktivitas berdampak pada penurunan mobilitas masyarakat dalam menggunakan layanan transportasi bus, hal itu menyebabkan penurunan omzet mencapai 90%, Namun mengalami peningkatan pada saat musim lebaran tahun 2022.

Kebijakan vaksinasi booster yang diwajibkan oleh pemerintah tentunya menjadi kekuatan masyarakat dalam beraktivitas berdampak pada peningkatan mobilitas masyarakat dalam menggunakan layanan transportasi bus. Peneliti ini menggunakan metode kualitatif dengan alasan karena peneliti bertujuan untuk menentukan dan menggali data dari yang diamati. Peneliti disini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen transportasi perum DAMRI cabang Cilacap dalam masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.

Hasil penelitian ini menunjukkan bawa penerapan manajemen strategi melalui tiga tahapan diantaranya: perumusan strategi, implentasi strategi, dan Evaluasi. Penerapan manajemen strategi pada perum DAMRI cabang Cilacap sejalan dengan teori dan Dampak baik dalam mengikatkan pengguna layanan jasa angkutan bus DAMRI cabang Cilacap.

Kata Kunci: *manajemen strategi, perusahaan transportasi dalam transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19*

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ħ	<u>H</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	žal	Ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ص	syin	Sy	es dan ye
ض	šad	<u>S</u>	es (dengan garis di bawah)
ظ	d'ad	<u>D</u>	de (dengan garis di bawah)
ط	ṭa	<u>T</u>	te (dengan garis di bawah)
ظ	ža	<u>Z</u>	zet (dengan garis di bawah)

ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	'el
م	mim	M	'em
ن	nun	N	'en
و	waw	W	W
ه	ha'	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

2. Konsonan rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

3. *Ta' marbutah* di akhir kata bila dimatikan ditulis h

حكمة	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

- b. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan t.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakât al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

4. Vokal pendek

َ	<i>Fathah</i>	Ditulis	A
ِ	<i>Kasrah</i>	Ditulis	I
ُ	<i>Dammah</i>	Ditulis	U

5. Vokal panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
2.	Fathah + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	<i>tansā</i>
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	<i>furuḍ</i>

6. Vokal rangkap

1.	Fathah + ya' mati	ditulis	Ai
	بينكم	ditulis	Bainakum
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	Au
	قول	ditulis	Qaul

7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata yang dipisah apostrof

أنتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

8. Kata sandang alif + lam

- a. Bila diikuti huruf *qomariyyah*

القياس	Ditulis	<i>Al-qiyâs</i>
--------	---------	-----------------

- b. Bila diikuti huruf *syamsiyah* diikuti dengan menggunakan harus *syamsiyah* yang mengikutinya, serta menggunakan huruf *l* (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>As-samâ</i>
--------	---------	----------------

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوي الفروض	Ditulis	<i>zawi al-furûd</i>
------------	---------	----------------------



PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, dan banyak cinta, serta ketulusan hati, penelitian mempersembahkan skripsi ini kepada:

1. Pahlawan kehidupan yang sangat berjasa yaitu kedua orang tua saya ibu Musodah dan bapak Nurudin yang telah memberi doa, dukungan, semangat, serta telah mengajarkan banyak hal dalam hidup peneliti. Peneliti menyadari bahwa sulit untuk membalas seluruh kebaikan yang telah bapak dan ibu berikan kepada peneliti, semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, umur panjang, rezeki dan juga keberkahan dalam hidupnya, serta peneliti bisa selalu menjadi kebanggaan kalian.
2. Teruntuk saya sendiri, terimakasih sudah bisa berjuang bersama-sama sampai saat ini.
3. Terimakasih kepada keluarga besar dari Ibu Karang pari Bumiayu dan keluarga besar ayah kandung di Pesahangan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas iringan doa dan dukungan kepada peneliti berupa apapun.
4. Terimakasih kepada teman saya Ayu Ria Rifni Afidah yang telah mensupport Penelitian ini
5. Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Khususnya kepada teman-teman seperjuangan jurusan Ekonomi Syariah C Angkatan 2019, Teman Kepanitiaan, kegiatan, teman satu Organisasi yang sudah banyak membantu, memberikan motivasi, sehingga terwujud skripsi ini.

Skripsi ini persembahkan istimewa untuk orang yang saya cintai. Terimakasih atas kebaikan, perhatian, dan dukungannya kepada peneliti. Semoga ilmu, kasih sayang, dukungan, doa yang kalian berikan mendapatkan ridho, keberkahan dan balasan dari Allah SWT.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah *rabbi'l'alam*, segala puji bagi Allah *Subhanahu wa Ta'ala* yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada peneliti dan tak lupa pula, sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad “Manajemen Strategi Transportasi pada masa Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19 (Studi kasus Perum DAMRI cabang Cilacap) Peneliti sangat bersyukur atas selesainya penulisan dan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Selama proses penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa masih terdapat berbagai kendala yang harus dihadapi. Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu khususnya dalam memberikan doa, motivasi, dan bimbingan yang sangat berarti bagi peneliti. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada

1. Prof. Dr. KH. Muhammad Roqib, M. Ag. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. Fauzi, M.Ag., Wakil Rektor I Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Wakil Rektor II Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M., Wakil Rektor III Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Yoiz Shofwa Shafrani, S.E., M.S.i., Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I., selaku Koordinator Prodi Ekonomi Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Sarpini, M.E. Sy selaku Dosen Pembimbing yang selalu menyempatkan waktu di sela kesibukannya, terimakasih yang sebesar-besarnya karena telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pemikirannya untuk memberikan bimbingan berupa arahan, masukan, dan motivasi serta kesabarannya dalam penyusunan skripsi ini. Semoga senantiasa sehat dan mendapat perlindungan dari Allah SWT atas kebaikan Ibu. Amin.
9. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
10. Segenap Staff Administrasi Perpustakaan UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
11. Terimakasih kepada seluruh pegawai DAMRI Cabang Cilacap
12. Kepada *General manager* DAMRI cabang Cilacap Agus Saepi dan staff lainnya terimakasih sudah banyak membantu peneliti khususnya dalam memberikan informasi dan data-data terkait penelitian skripsi ini.
13. Pengurus HMJ Ekonomi Syari'ah periode 2020/2021 terimakasih atas ilmu dan pengalaman yang sangat berharga dan membekas di hati.
14. Pengurus KSPM FEBI periode 2020/2021 terimakasih atas ilmu dan pengalaman yang sangat berharga dan membekas di hati.
15. Pengurus HMI FEBI periode 2022/2023 terimakasih atas ilmu dan pengalaman yang sangat berharga dan membekas di hati.

16. Pengasuh pondok Fathul Muin Karang salam terimakasih atas cinta dan kasih yang telah diberikan selama peneliti menjadi menimba ilmu di pondok Fathul Muin.
17. Terimakasih teruntuk teman-teman seperjuangan ES C 2019 yang telah memberi warna dan saling memberi semangat selama proses penyelesaian skripsi ini, terimakasih atas kebersamaan dan cerita yang tidak akan pernah dilupakan.
18. Semua kakak tingkat yang sering peneliti repotkan, dan tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih banyak. Semoga selalu menjadi orang yang bermanfaat bagi semuanya.
19. Kepada semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak.

Semoga semua partisipasi yang telah diberikan kepada peneliti menjadi amal baik dan mendapatkan amal balasan yang setimpal dari Allah SWT. Peneliti menyadari betul bahwa penyusunan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti juga membuka kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, marilah kita senantiasa berikhtiar dan memohon kepada Allah SWT agar membuka pintu rahmat bagi kita, sehingga kita semua selalu berada di jalan yang diridhoi-Nya. Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberi banyak manfaat, baik untuk peneliti padakhususnya dan semua pihak pada umumnya. Amin. Terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Purwokerto

Peneliti yang menyatakan



Afif Saeful Ulum

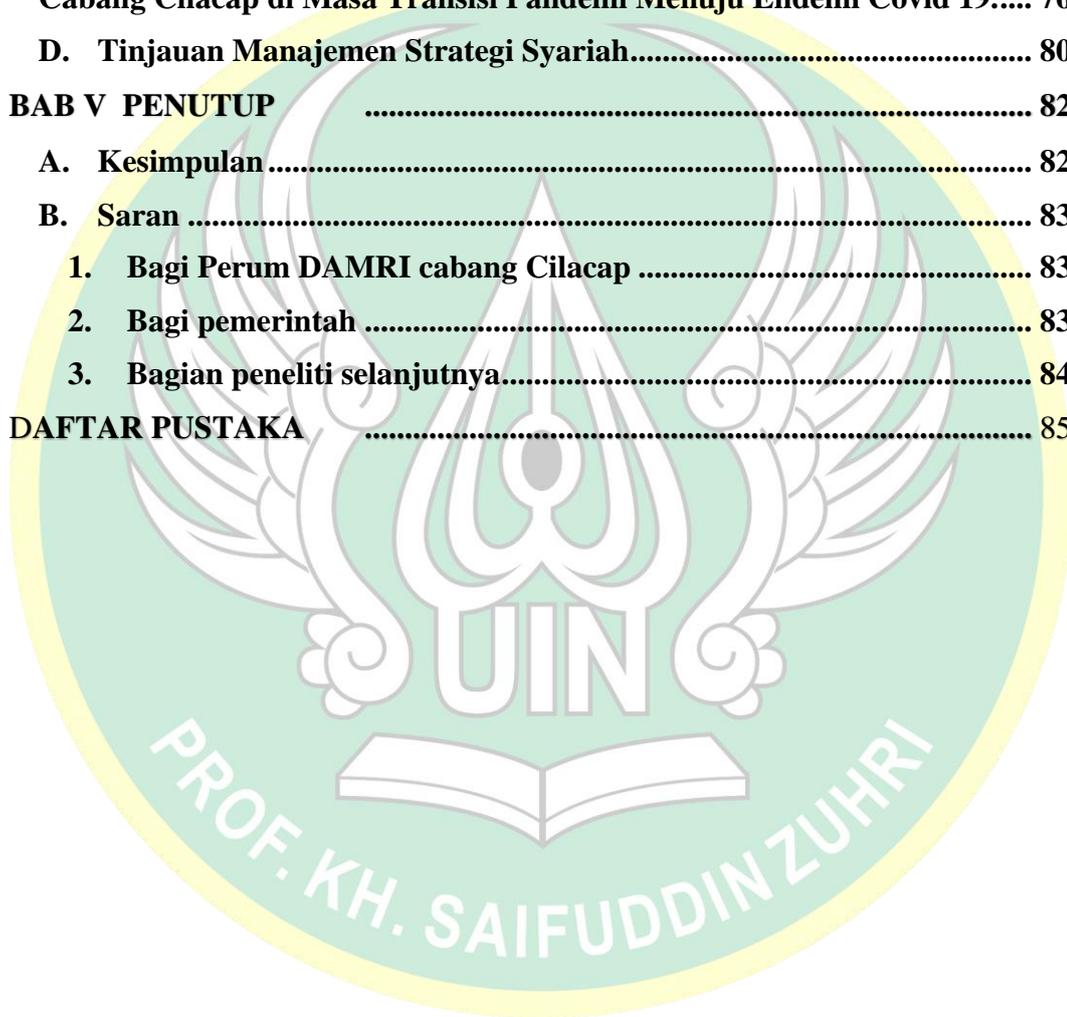
1917201277

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
ABSTRAC	v
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA	ix
PERSEMBAHAN	xiv
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Operasional	9
1. Manajemen Strategi	9
2. Perusahaan Transportasi	9
3. Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
1. Secara Teoritis	11
2. Secara Praktis	11
F. Kajian Pustaka	12
G. Sistematika Pembahasan	24
BAB II LANDASAN TEORI	26
A. Manajemen strategi	26
1. Pengertian Manajemen	26

2.	Manfaat Manajemen Strategis.....	28
3.	Proses Manajemen Strategi.....	31
4.	Tinjauan, Evaluasi, dan Kendali Strategi.....	34
B.	Perusahaan Transportasi.....	35
1.	Pengertian Perusahaan Transportasi.....	35
2.	Bentuk Moda Transportasi.....	36
3.	Peran dan manfaat Transportasi.....	37
4.	Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi.....	39
C.	Masa transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19.....	39
1.	Pengertian masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.....	39
2.	Dampak Ekonomi Pandemi Covid 19.....	41
D.	Landasan Teologis.....	41
BAB III	METODE PENELITIAN.....	45
1.	Jenis Penelitian.....	45
2.	Lokasi dan waktu penelitian.....	46
3.	Objek dan penelitian.....	46
4.	Sumber data.....	46
a.	Data Primer.....	47
b.	Data Sekunder.....	47
5.	Teknik Pengumpulan Data.....	48
a.	Teknik observasi.....	48
b.	Wawancara.....	48
c.	Dokumentasi.....	48
6.	Teknik Analisis Data.....	49
a.	<i>Data Reduction</i> (Reduksi Data).....	49
b.	<i>Data Display</i> (Penyajian Data).....	49
c.	<i>Conclusion Drawing/ Verification</i>	50
7.	Uji Keabsahan Data.....	50
BAB IV	PEMBAHASAN.....	52
A.	Gambaran umum Perum DAMRI cabang Cilacap.....	52
1.	Profil perum DAMRI cabang Cilacap.....	52
a.	Visi misi Perum DAMRI cabang Cilacap.....	54

b. Struktur Organisasi Perum DAMRI cabang Cilacap.....	54
c. Lokasi perum DAMRI cabang Cilacap.....	55
B. Penerapan Manajemen Strategi Pada Perum DAMRI Cabang Cilacap	56
1. Kondisi yang dihadapi sebelum menerapkan manajemen strategi.	56
2. Proses manajemen strategi	58
C. Dampak Penerapan Manajemen Strategi Pada Perum DAMRI Cabang Cilacap di Masa Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19.....	76
D. Tinjauan Manajemen Strategi Syariah.....	80
BAB V PENUTUP	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
1. Bagi Perum DAMRI cabang Cilacap	83
2. Bagi pemerintah	83
3. Bagian peneliti selanjutnya.....	84
DAFTAR PUSTAKA	85



DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Omzet Perum Damri cabang Cilacap Tahun 2020-2021	8
Tabel 1 2 Jenis penelitian Penelitian Terdahulu	16
Tabel 4 1 Data pengguna jasa, Bus beroperasi dan omset	58
Tabel 4 2 Pengguna Jasa, Bus Beroperasi dan Omzet pada bulan April hingga November 2022	78



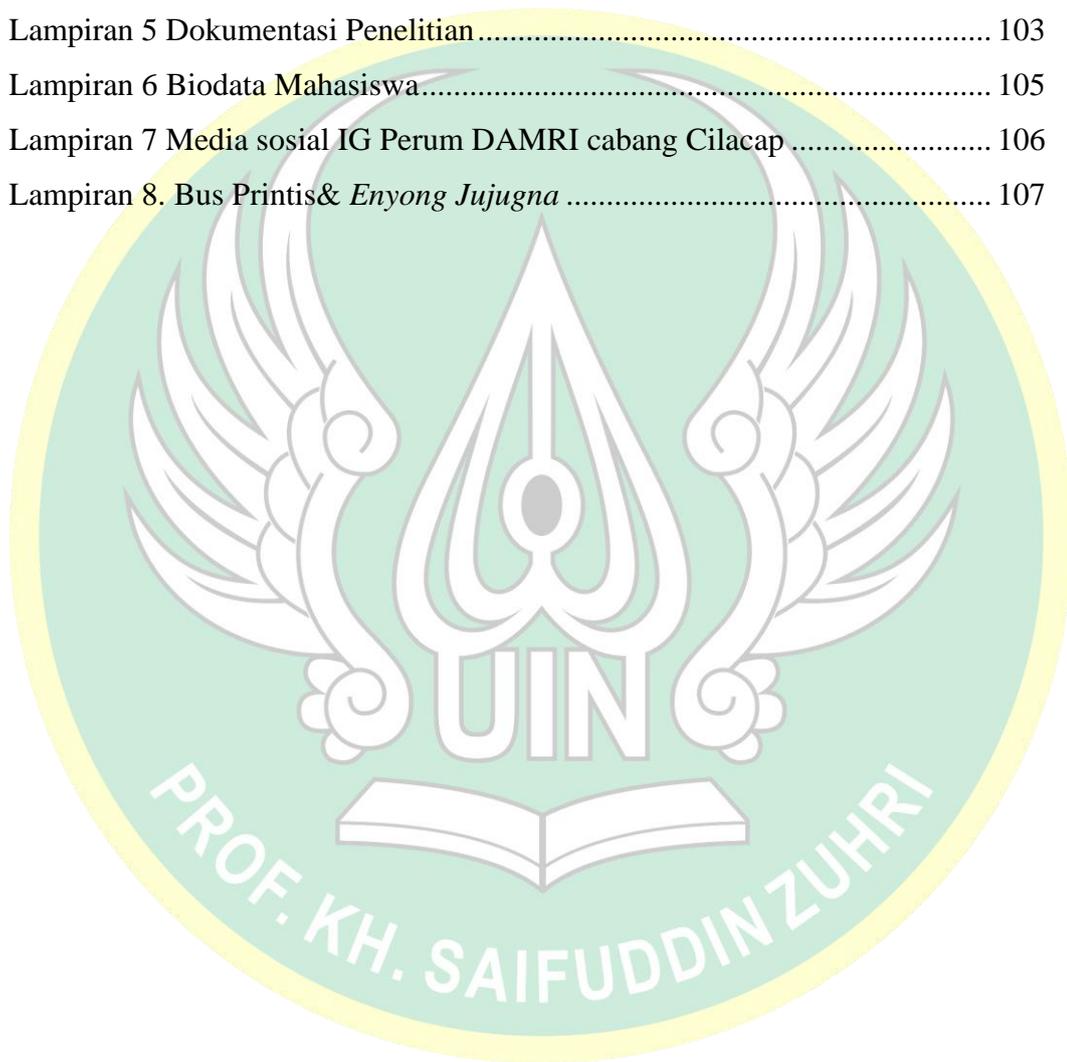
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Model Manajemen Strategis Komprehensif.....	31
Gambar 4.1 Bagan Koordinasi.....	55
Gambar 4 2 Elemen manajemen strategi komprehensif	59



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	91
Lampiran 2 SKL Komprehensif.....	100
Lampiran 3 SKL Seminar Proposal	101
Lampiran 4 Surat keterangan Selesai Penelitian.....	102
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian.....	103
Lampiran 6 Biodata Mahasiswa.....	105
Lampiran 7 Media sosial IG Perum DAMRI cabang Cilacap	106
Lampiran 8. Bus Printis & <i>Enyong Jujugna</i>	107



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Transportasi disebut juga sebagai urat nadi perekonomian di seluruh negara. Fungsi transportasi yang strategis membutuhkan manajemen yang baik dalam menyelenggarakannya. Manfaat transportasi menjadi lebih penting karena jumlah masyarakat yang semakin meningkat. Dengan adanya beberapa macam bentuk transportasi yang ada maka tidak dapat dipungkiri bahwa masyarakat dihadapkan dengan beragam pilihan moda transportasi yang tersedia, yaitu moda transportasi darat, laut, serta transportasi udara. Perusahaan yang menawarkan jasa-jasa transportasi dalam usahanya untuk mencukupi kebutuhan masyarakat secara keseluruhan berkaitan dengan permintaan jasa transportasi. Masing-masing moda transportasi pasti memiliki sifat, karakteristik, serta aspek teknis yang beragam dengan moda transportasi lainnya. Dalam upaya untuk memajukan pembangunan dan juga perkembangan infrastruktur di suatu daerah, transportasi sendiri merupakan hal yang penting. Agar terciptanya sistem transportasi yang efisien dan juga efektif, diperlukan adanya interaksi yang baik diantara komponen-komponen yang ada di dalam transportasi (penumpang, barang, sarana, dan prasarana) guna untuk memaksimalkan fungsi dari transportasi tersebut di suatu wilayah (Desga, 2016).

Menurut Cole faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan transportasi yaitu. Faktor Karakteristik Fisik, dalam kasus komoditas, pemilihan moda tergantung pada karakteristik fisik barang. Apabila barang yang bernilai tinggi dan jumlah muatan barang yang sedikit, biasanya menggunakan jalur udara. Barang yang bernilai rendah dan jumlah muatan barang besar biasanya menggunakan jalur darat dan laut. Faktor Harga, dengan rendahnya harga transportasi membuat semakin banyak orang cenderung untuk menuntut layanan transportasi yang ditawarkan. Faktor

Pendapatan Penumpang, apabila pendapatan yang dimiliki meningkat, jumlah perjalanan untuk bisnis dan liburan ikut meningkat. Faktor Kecepatan Layanan, dimana faktor waktu menjadi pertimbangan pemilihan moda transportasi oleh penumpang. Bagi mereka yang mempunyai waktu sedikit biasanya mencari atau memilih moda transportasi yang cepat, jadi faktor kecepatan yang menentukan pemilihan moda transportasi dan begitu pun sebaliknya. Faktor Kualitas Pelayanan, dengan tingginya frekuensi keberangkatan dan kedatangan dari suatu moda transportasi membuat pemakai jasa transportasi mempunyai banyak pilihan. Suatu moda transportasi yang dapat memberikan pelayanan yang baku dan dilaksanakan secara konsisten sangat disenangi oleh para pemakai jasa transportasi. Kualitas layanan yang disediakan telah menjadi strategi pemasaran utama, sebagai contoh ketepatan jadwal keberangkatan dan kedatangan, fasilitas untuk menunggu, dan lain sebagainya. Dalam milenium baru standar hidup mayoritas harus tercermin oleh operator penumpang jika mereka ingin terus menarik permintaan untuk layanan mereka. Alasan yang sering hilangnya langganan tetap oleh kedua operator angkutan penumpang dan barang terletak pada kegagalan untuk mengirimkan barang tepat waktu atau untuk mendapatkan penumpang ke tujuan mereka atau ke layanan yang menghubungkan pada waktu yang dijadwalkan. Ini selalu menjadi perhatian penumpang, otoritas pemerintah dan sebagian besar operator. Kecelakaan pada suatu moda transportasi akan mengurangi permintaan moda tersebut, terutama dalam jangka pendek (Aminuddin, 2022).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), produk domestik bruto (PDB) sektor transportasi dan pergudangan atas dasar harga berlaku (ADHB) sebesar Rp208,52 triliun pada kuartal I 2022. Sedangkan berdasarkan PDB atas dasar harga konstan (ADHK) 2010, sektor transportasi dan pergudangan tumbuh 15,79% pada kuartal I 2022 dibanding kuartal yang sama tahun sebelumnya. Meredanya penularan Covid-19, yang terjadi seiring dengan masifnya program vaksinasi dari

pemerintah, membuat mobilitas masyarakat meningkat. Hal ini berdampak pada tumbuhnya penumpang moda transportasi, baik darat, udara, maupun penyeberangan. Industri angkutan udara memimpin pertumbuhan PDB (produk domestik bruto) di sektor transportasi, yakni tumbuh 53,2% pada kuartal I 2022, mengindikasikan mulai adanya pemulihan dari tahun sebelumnya. Subsektor Angkutan Udara masih berkontraksi 8,01% pada 2021 Kemudian pada kuartal I 2022 angkutan rel tumbuh 43,2%, angkutan sungai danau dan penyeberangan tumbuh 41,9%. Demikian pula pergudangan dan jasa penunjang angkutan tumbuh 40,94%, serta angkutan darat tumbuh 6,87%. Namun, moda transportasi laut masih berkontraksi di kuartal pertama tahun ini, yakni turun 0,11%. Berikut rincian besaran PDB (produk domestik bruto) sektor transportasi dan pergudangan beserta subsektornya pada kuartal I 2020. Transportasi dan Pergudangan: Rp. 208,52 triliun Angkutan Darat: Rp. 107,43 triliun Pergudangan dan Jasa Penunjang Angkutan Pos dan Kurir: Rp. 45,45 triliun Angkutan Udara: Rp. 35,59 triliun Angkutan Laut: Rp. 12,21 triliun Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan: Rp.5,37 triliun, angkutan Rel: Rp. 2,46 Triliun (Kusnandar, 2022).

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan penurunan pendapatan bagi perusahaan-perusahaan di subsektor transportasi yang menawarkan berbagai macam sarana transportasi seperti, transportasi udara, darat, dan laut yang mengakibatkan stagnasi kinerja keuangan di berbagai sektor di Indonesia (Sari & Hardiyanti, 2023). Pada bulan Juni – Juli 2021 penyebaran virus corona kembali mengalami peningkatan serta pembatasan yang semakin diperketat di beberapa daerah. Namun saat ini, penyebaran virus corona di beberapa daerah sudah mulai mengalami penurunan bahkan hampir di semua daerah, penurunan virus tersebut terjadi cukup signifikan yang menyebabkan banyak negara termasuk Indonesia mulai melonggarkan beberapa peraturan tentang covid-19, Pemerintah juga sudah melakukan program vaksinasi covid-19 secara bertahap untuk masyarakat di semua

daerah untuk melakukan persiapan transisi dari pandemi covid-19 menuju endemi covid-19.

Melihat kontraksi tahun 2020 pemerintah Indonesia mengeluarkan strategi kebijakan guna memulihkan perekonomian Indonesia. Pemerintah optimis melaksanakan kebijakan dengan konsisten dan membangun kerja sama dengan seluruh komponen bangsa hal ini tidak hanya dilakukan oleh pemerintah pusat namun harus didukung oleh pemerintah daerah sebagai peran utama pada pergerakan pemulihan ekonomi Indonesia pada saat ini. Ekonomi di Indonesia berdasarkan fakta saat ini semakin membaik karena adanya kebijakan dari pemerintah. Indonesia mengalami pertumbuhan Ekonomi (PDB) sebesar 3,69 persen sepanjang tahun 2021, lebih tinggi dibandingkan tahun 2020 yang sempat mengalami kontraksi. Struktur ekonomi Indonesia secara spesial didominasi oleh beberapa provinsi di pulau Jawa sebagai kontribusi terbesar dan pesatnya peningkatan pada kinerja ekonomi (Hayati, 2022).

Menurut KBBI, (2022) pengertian endemi merupakan penyakit yang muncul di suatu daerah yang menjangkit masyarakat di daerah tersebut dan menjadi karakteristik di wilayah tertentu, misalnya penyakit malaria di Papua, contoh penyakit lainnya di Indonesia yaitu Demam Berdarah Dengue (DBD). Penyakit ini akan selalu ada di daerah tersebut, namun dengan frekuensi atau jumlah kasus yang rendah. Perubahan status dari pandemi Covid-19 menuju masa endemis bukan berarti membebaskan masyarakat dari penerapan protokol kesehatan yang telah dilakukan dalam dua tahun terakhir namun untuk memberikan ruang bagi masyarakat agar dapat melakukan aktivitas-aktivitas mereka di luar rumah setelah dua tahun terakhir ini berbagai aktivitas di luar rumah sangat dibatasi terutama dalam hal bekerja di kantor. Pada masa transisi dari pandemi menuju endemi ini banyak sekali penyesuaian yang terjadi salah satunya mengenai ketentuan dalam bekerja dimana saat ini banyak perusahaan dan organisasi yang sudah mulai berbenah untuk mempersiapkan para karyawannya untuk dapat

kembali bekerja dari kantor (WFO) yang sebelumnya para karyawan bekerja dari rumah, di beberapa perusahaan bahkan sudah menerapkan sistem Work From Office bagi keseluruhan pegawainya dengan tetap mematuhi protocol kesehatan yang terus berlaku. Perubahan yang terjadi dalam siklus kerja karena sudah menuju masa transisi dari pandemi menuju endemi menyebabkan karyawan perlu menyesuaikan diri kembali dengan suasana kerja mereka dan perlu untuk memiliki kemampuan yang baik agar mampu mencapai kinerja yang bagus dalam pekerjaannya (Syahrul & Adi, 2023).

Salah satu perusahaan yang berusaha pulih setelah pandemi Covid adalah sektor bisnis transportasi bus. Bus merupakan pilihan utama transportasi untuk perjalanan jarak jauh. Sebanyak 38.9 persen dari total 12.836.783 jiwa lebih memilih mengagunkan bus sebagai sarana transportasi mudik, disusul mobil dengan persentase 26.2 persen, sepeda motor dengan 12.9 persen, kereta api dengan 10.7 persen dan pesawat udara 9.2 persen (Sentosa, 2021). Berdasarkan data tersebut jasa transportasi bus merupakan primadona bagi kalangan masyarakat. maka perlu adanya pembaharuan manajemen strategi oleh perusahaan transportasi. Di Indonesia terdapat banyak jenis moda transportasi baik darat laut udara di dalamnya eksistensi perusahaan bersaing dalam segala aspek manajemen nya. Moda transportasi darat masih merupakan primadona bagi sebagian besar masyarakat, berdasarkan kebutuhan masyarakat akan sarana transportasi maka perusahaan menawarkan berbagai alternatif penggunaan sarana transportasi darat seperti bus travel mobil angkutan umum taksi ataupun kereta api. Salah satu sarana transportasi yang masih banyak dipergunakan masyarakat Indonesia yakni moda transportasi bus yang menawarkan berbagai alternatif jurusan dan tujuan bagi para penumpang. Berbagai daerah yang berbeda-beda alasan pemilihan bus juga dikarenakan harga tiket yang masih terjangkau oleh masyarakat jika dibandingkan dengan moda transportasi darat lainnya. Semakin memperbanyak jumlah

perusahaan bus antar kota antar Provinsi dan berbagai Kota wilayah yang sampai saat ini sebagian besar masih menggunakan moda transportasi bus yakni di Provinsi Jawa Tengah. Peran dan eksistensi perusahaan otobus di Jawa Tengah yang merupakan transportasi darat pilihan dan paling banyak diminati oleh masyarakat (Mardikawati & Farida, 2020).

Perusahaan otobus mengalami kenaikan pada masa transisi menuju Endemi Covid 19, sejak diumumkan kasus Covid 19 pada awal tahun 2020 di Indonesia, menurut pengamat transportasi dari masyarakat transportasi Indonesia (MTI). Djoko Setijowarno penurunan angka penumpang pengguna transportasi bus mencapai 19,57% di awal Maret 2020. Menurut ketua organisasi angkutan darat (organda) terdapat penurunan sekitar 75% sampai 90% namun pada saat Mudik lebaran tahun 2022 mengalami peningkatan 50-70% sejak pemerintah mengizinkan mudik dengan cacat syarat perjalanan (Sentosa, 2021).

Dalam perusahaan otobus menghadapi kondisi yang tidak terduga atau disebut *force major* dalam suatu aktivitas bisnis yang di dalam hal ini adalah Covid 19 maka harus ada pembaharuan manajemen strategi perusahaan, menurut Lawrence R. Jauch dan William F Gluech (manajemen strategi dan kebijakan perusahaan, 1998). Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Empat elemen dasar dalam proses manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, implementasi strategi, evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Beberapa para ahli meneliti bahwa organisasi atau perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi berpotensi lebih menguntungkan dan hasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang tidak

menggunakannya. Dengan menggunakan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan maka peran manajer sebagai penentu tindakan akan lebih kreatif atau berpikir secara strategis di samping menentukan arah jangka panjang manajemen strategi juga membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.

Dalam manajemen strategi perusahaan mempunyai tujuan untuk meninjau kembali kekuatan kelemahan peluang dan ancaman bisnis. Juga selalu memperbaharui rumusan strategi agar sesuai dengan perkembangan dan menjawab lingkungan eksternal yang selalu berubah akan melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen dan pengusaha selalu ada *product development*. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien mengevaluasi kinerja meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi (Jauch & Glueck, 1988).

Perum DAMRI Cilacap 1943, terdapat dua usaha di zaman penduduk Jawa Jawa Ungu Zigyosha yang mengkhususkan pada angkutan barang dan truk, gerobak/cikar dan Dzhosa sokyoku yang melayani angkutan penumpang dan kendaraan bermotor/bus tahun 1945 setelah di Indonesia merdeka di bawah pengelolaan kementerian perhubungan RI, Jawa Ungu Zigyosha Sokyoku beralih menjadi "Djawatan Angkutan Darat" untuk angkutan penumpang 25 November 1946. Kedua djawatan itu digabungkan berdasarkan maklumat menteri perhubungan RI nomor 1/DAM/46 dibentuklah "Djawatan Angkowan Motor Republik Indonesia" disingkat DAMRI menjadi badan pemimpin umum perusahaan negara (BPUN) berdasarkan PP Nomor 233 Tahun 1961 yang kemudian pada tahun 1965 BPUNP dihapus dan DAMRI ditetapkan menjadi perusahaan negara (PN) (Pahlevi, 2022).

Perum DAMRI Cilacap adalah salah satu di antara banyaknya perusahaan di bidang transportasi yang menerapkan manajemen strategi untuk meningkatkan kesehatan keuangan dalam perusahaan diantaranya terobosan baru melakukan peningkatan kualitas bus AKAP, bus Printis dan paket barang “*Enyong jujugna*” dan meningkatkan promosi lewat media sosial (Carssem, 2021).

Tabel 1 1 Omzet Perum Damri cabang Cilacap Tahun 2020-2021

No	Bulan	Omzet Tahun 2020	Omzet Tahun 2021
1	Januari	Rp. 127.785.526	Rp. 185.782.254
2	Februari	Rp. 87.018.425	Rp. 115.087.112
3	Maret	Rp. 7.486.841	Rp. 52.875.865
4	April	Rp. 12.003.980	Rp. 25.437.905
5	Mei	Rp. 11.546.977	Rp. 35.996.712
6	Juni	Rp. 12.678.909	Rp. 32.884.145
7	Juli	Rp. 17.838.098	Rp. 67.868.333
8	Agustus	Rp. 28.989.075	Rp. 113.776.718
9	September	Rp. 37.898.780	Rp. 136.089.577
10	Oktober	Rp. 50.980.780	Rp. 121.098.725
11	November	Rp. 29.764.865	Rp. 94.339.526
12	Desember	Rp. 52.897.092	Rp. 193.626.690
Jumlah		Rp. 469.402.507	Rp. 1.174.863.562

(Staf Keuangan DAMRI Cilacap, 2021)

Dari data tahun 2020 dan 2021 terlihat bahwa Perum DAMRI cabang Cilacap mengalami Kenaikan yang sebanyak 150% (Carssem, 2022). Melihat hal tersebut, menunjukkan bahwa Perum DAMRI Cabang Cilacap dapat mengenali dan tanggap cepat atas kondisi tersebut secara dini yang diakibatkan oleh Pandemi Covid-19 sehingga dapat mengantisipasi dampak yang tidak diinginkan dan adanya pembaruan Manajemen Strategi Perusahaan dapat menentukan langkah dan kebijakan yang tepat untuk menangani dan mengatasi masalah yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna memperoleh gelar sarjana serta pengembangan lebih lanjut untuk Perum DAMRI Cabang Cilacap ini dengan judul penelitian adalah **“MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI SELAMA MASA TRANSISI PANDEMI MENUJU ENDEMI COVID 19 (STUDI KASUS PERUM DAMRI CABANG CILACAP).**

B. Definisi Operasional

1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Lawreance dan William, 1998). Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang di dalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Whelen dan Hunger, 2012:53).

Manajemen strategi merupakan sistem sebagai satu kesatuan, memiliki berbagai komponen saling berhubungan, saling mengaruhi dan bergerak serentak (bersama-sama) ke arah yang sama. Manajemen strategi merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang bisanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh Chief Executive officer (CEO) serta tim eksekutif organisasi (Sedarmayanti, 2014).

2. Perusahaan Transportasi

Perusahaan Transportasi adalah Perusahaan yang bergerak dibidang angkutan jasa. Transportasi dibagi menjadi tiga yaitu transportasi darat, air dan udara, transportasi darat meliputi kendaraan bermotor, mobil, bus dan lain sebagainya. Transportasi air meliputi kapal dengan berbagai jenisnya. Kemudian Transportasi udara meliputi pesawat, helikopter. Pada penelitian ini terfokus pada Perusahaan Transportasi darat jenis bus yaitu Perum

DAMRI Cabang Cilacap adalah perusahaan umum BUMN yang bergerak dibidang jasa angkutan umum jurusan Cilacap – Jakarta. DAMRI Cabang Cilacap beralamat di Jl.Jend. Ahmad Yani No 21, Tambakreja Cilacap selatan Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan transportasi darat yang terdampak Pandemi Covid 19 sehingga mengalami penurunan omset pendapatan mencapai 90% setelah adanya konfirmasi kasus positif Covid 19 di Indonesia yang berujung terhadap adanya aturan baru pemerintah yang membatasi mobilisasi masyarakat.

3. Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19

Pemerintah Indonesia mulai melonggarkan aturan pembatasan terkait pencegahan pandemi Covid 19 dengan memperbolehkan masyarakat untuk tidak memakai masker di ruang terbuka. Hal tersebut merupakan langkah awal memulai transisi dari pandemi ke endemi sesuai dengan kebijakan yang diumumkan sebelumnya oleh presiden Joko Widodo. Salah satu hal yang terpenting untuk mencapai tahapan tersebut adalah pemahaman masyarakat terkait perilaku hidup sehat yang merupakan tanggung jawab masing-masing individu. Pada masa transisi, penyelenggaraan kebijakan dilakukan secara menyeluruh dan bertahap. Hal ini dilakukan agar semua pihak dapat memahami kondisi ini dengan baik. Diawali dengan pemerintah mengizinkan peningkatan aktivitas masyarakat maka momentum ini, pemerintah sepakat memanfaatkan waktu untuk melakukan pemulihan ekonomi nasional yang tertampak akibat pandemic selama dua tahun terakhir dengan melonggarkan aturan bagi pelaku perjalanan, baik nasional maupun internasional (Rusmin, 2023).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana manajemen strategi Perusahaan Transportasi perum DAMRI cabang Cilacap selama masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19?

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui strategi manajemen transportasi perum DAMRI cabang Cilacap dalam masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan peneliti yang di kemukakan di atas, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat tidak hanya bagi penulis yang melakukan penelitian, akan tetapi juga bagi pihak-pihak yang membutuhkan, adapun manfaat yang dihadapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi pengembangan khazanah keilmuan pengetahuan di kalangan akademisi khususnya mahasiswa Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
- b. Untuk selanjutnya dipelajari jika dilakukan penelitian lebih lanjut terkait manajemen strategi perusahaan.
- c. Dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan strategi pada sektor transportasi.
- d. Dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan fokus penelitian.

2. Secara Praktis

- a. Bagi perum Damri cabang Cilacap penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan yang positif dan manajemen strategi perusahaan untuk menentukan kebijakan yang tepat di situasi tertentu semacam Covid 19.

- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi tentang manajemen strategi perusahaan transportasi di masa transisi Endemi Covid 19 sebagai syarat untuk menyelesaikan perkuliahan di Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
- c. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa UIN Prof. KH. Saifudin Zuhri Purwokerto secara umum dan mahasiswa Ekonomi Islam Syariah pada khususnya.

F. Kajian Pustaka

Tujuan pustaka adalah kegiatan mendalami mencermati dan melangkah mengidentifikasi pengetahuan atau hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan apa yang belum ada berikut beberapa penelitian terdahulu:

Pertama, Rahardjo Adisasmita & Sakti Adji Adisasmita dalam bukunya yang berjudul Manajemen Transportasi Darat mengatasi kemacetan lalu lintas di kota besar 2011. Transportasi perkotaan merupakan salah satu sektor yang sangat penting, yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan kehidupan dan pembangunan perkotaan. Oleh karena itu harus di upayakan penyelenggaraannya secara efektif dan efisien dalam arti lancar, aman, berkapasitas mencukupi, komprehensif, bertanggung jawab, terjangkau masyarakat dan nyaman (Adisasmita & Adisasmita, 2011).

Kedua, Abbas Salim dalam bukunya yang berjudul Manajemen Transportasi 2020. transportasi merupakan salah satu esensi penting dalam proses pembangunan dalam suatu negara. Bisa dikatakan tanpa transportasi yang memadai, pembangunan di segala bidang akan terhambat untuk itu diperlukan suatu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pengelolaan transportasi secara sistematis. Peneliti memuat secara rinci aspek-aspek yang terkait dengan pengelolaan transportasi, baik itu dari transportasi darat, laut maupun udara (Salim, 2020).

Ketiga, Ayu Rinathi Minggu, 2023. Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Perum DAMRI Dalam Masa Pandemi (Studi Kasus: Kantor Cabang Makassar Kec. Biringkanaya Kota Makassar) menganalisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada perum DAMRI cabang Makassar adalah tujuan dari peneliti. Perum DAMRI merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang bertugas untuk memfasilitasi transportasi rakyat. Perusahaan moda transportasi seperti ini umumnya berorientasi pada laba. Selama kurang lebih enam tahun terakhir disamping itu ada pembagian sistem, yaitu sistem penggunaan Plafon (sistem pengawasan rit) dan sistem timetabled/sistem pengarsipan. Jika sistem lama tetap digunakan, biaya operasional akan meningkat, sehingga memerlukan pergantian sistem yang baru. Selain itu, bus pesaing yang memiliki peluang lebih leluasa karena jumlah bus DAMRI yang semakin menurun akibat umur operasional yang semakin tua. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, serta dokumentasi. Informan pada penelitian ini berjumlah 2 orang yaitu: Manajer Keuangan dan Pengguna jasa Transportasi Penelitian ini menunjukkan bahwa pembatasan operasional kendaraan umum pada masa pandemi memiliki dampak yang sangat berpengaruh, penurunan pendapatan sangat drastis hingga mencapai 90% yang biasanya perhari 2 juta namun di masa pandemi hanya mendapat 200 ribu, strategi yang dilakukan Perum DAMRI untuk mengoptimalkan kinerja mencapai hasil yang maksimal dan efisien menghadapi masa pandemi dengan beralih dari angkutan manusia ke angkutan logistik, namun belum juga mencapai hasil yang diinginkan. (Minggu, H, & Kusumawati, 2023).

Empat Melinda Lumenta & Hendrik, Gamaliel Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Transportasi Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-19 2021. Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, yang dapat mencerminkan prestasi kerja perusahaan. Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui dan membandingkan kondisi kinerja keuangan beberapa perusahaan transportasi sebelum dan saat Covid-19. Dalam rangka pencegahan Covid-19, Pemerintah Indonesia menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), yaitu pembatasan kegiatan dan aktivitas masyarakat yang menimbulkan keramaian dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Covid-19. Masyarakat Indonesia dihimbau untuk melakukan kegiatan tersebut secara daring apabila memungkinkan, sehingga mengurangi aktivitas masyarakat untuk bepergian keluar rumah. Berkurangnya masyarakat yang bepergian mengakibatkan berkurangnya pula pelanggan yang akan menggunakan jasa dari perusahaan transportasi. Hal tersebut tentunya berdampak pada omzet dan laba dari perusahaan transportasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah metode deskriptif yang tujuannya adalah menganalisis setiap data-data yang telah diolah kemudian ditarik kesimpulan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan kinerja keuangan semua perusahaan transportasi yang diteliti mengalami penurunan pada tahun 2020 yaitu pada saat pandemi Covid-19 terjadi, dan kinerja keuangan perusahaan transportasi sebelum Covid-19 lebih baik dibandingkan saat terjadinya pandemi Covid-19 (Lument, Gamaliel, & atjandu, 2021).

Lima Maulida Wahyu Fadhillah dan Sholihati Amalia 2021. Pengaruh Kualitas pelayanan bus kota DAMRI terhadap kepuasan pelanggan (Studi pada Penumpang Bus kota DAMRI Bandung). Kualitas pelayanan bus kota DAMRI cabang Bandung termasuk katagori baik. Meski berada pada katagori baik, Perum DAMRI cabang bandung perlu melakukan peningkatan kualitas pelayanan khususnya pada demensi *tangible* dan *reliability* karena dalam demensi tersebut masih ditemukan indikator yang memperoleh nilai yang cukup baik. Kemudian, kepuasan kota DAMRI bandung juga berada dalam katagori baik. akan tetapi upaya peningkatan kepuasan pelanggan tetap harus dilakukan agar kepuasan pelanggan menjadi sangat baik. Sementara itu, penelitian ini juga

menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan dengan besar pengaruh terhadap kepuasan pelanggan sebanyak 65,8% (Fadilah & Amalia, 2022).

Enam, Budi Sitorus & Christina Natalia Sitorus Manajemen Strategi Transportasi Laut di tengah masa Pandemi Di tengah masa pandemi covid 19. Berdampak pada sektor transportasi laut yang mengalami kenaikan jumlah penumpang angkutan laut dalam negeri selama Januari hingga Maret 2020 mencapai 6,1 juta orang atau naik 20,05% dibandingkan periode yang sama tahun 2019. Adapun jumlah barang yang diangkut selama Januari–Juni 2020 mencapai 143,9 juta ton atau naik 0,65% dibanding periode yang sama tahun 2019. Metodologi yang digunakan yaitu teknik pengumpulan data sekunder melalui studi pustaka, literatur. Analisis menggunakan analisis kebijakan dan analisis deskriptif. Hasil penelitian yaitu semakin meningkatnya animo masyarakat yang menggunakan transportasi di tengah pandemi melalui penerapan protokol kesehatan yang ketat, kinerja pelayanan transportasi laut seperti on time performance di atas 95%. (Sitorus & Sitorus, 2021).

Tujuh, Prasetyo manajemen strategi perusahaan transportasi pada masa pandemic Covid 19. Manajemen Strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pt HS Budiman Purwokerto merupakan perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi. Berawal dari adanya pandemi Covid 19 yang mewabah di Indonesia pada bulan maret, mengharuskan pemerintah melakukan kebijakan untuk mengurangi penularan Covid 19, bentuk kebijakan tersebut berupa pembatasan sosial berskala besar, kebijakan work from home dan tentunya ketakutan masyarakat dalam beraktivitas berdampak pada penurunan mobilitas masyarakat dalam menggunakan layanan transportasi bus, hal itu menyebabkan penurunan omzet mencapai 90%,. Hingga pada akhirnya

General Manager PT HS budiman menyadari perlu adanya tindakan konkret untuk menstabilkan perusahaan dengan menggunakan manajemen strategi. Penerapan manajemen strategi juga membawa dampak pada peningkatan jumlah pengguna jasa yang ditandai dengan meningkatnya omzet pendapatan (Prastyo, 2021).

Tabel 1 2 Jenis penelitian Penelitian Terdahulu

No	Nama Pembuat dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	<p>Penulis: Rahardjo Adisasmitha & Sakti Adji Adisasmitha</p> <p>Judul: Manajemen Transportasi Darat mengatasi kemacetan lalu lintas di kota besar (2011)</p>	<p>Transportasi perkotaan meliputi berbagai aspek yang sangat luas, yang utama adalah berkaitan dengan tata ruang perkotaan jaringan sarana transportasi dan jaringan layanan transportasi perkotaan, distribusi penduduk dan kegiatan ekonomi dan sosial menurut bagian wilayah kota, rencana umum perkotaan (yang terkonsolidasi, terintegrasi dan harmoni,</p>	<p>Persamaan: Penulis sama- sama meneliti tentang manajemen dan transportasi.</p> <p>Perbedaan : Peneliti lebih terfokus tata kelola perkotaan sedangkan penulis meneliti tentang manajemen strategi.</p>

		<p>perencanaan transportasi perkotaan meliputi operasional transportasi perkotaan, upaya strategis mengatasi kemacetan lalu lintas kota besar dan lainnya.</p>	
2	<p>Penulis : Feri hardianto Judul: Manajemen Transportasi (2020)</p>	<p>Transportasi sebagai dasar untuk pembangunan ekonomi dan perkembangan masyarakat serta pertumbuhan industrialisasi dengan adanya transportasi menyebabkan, adanya sepelisasi atau pembagian pekerjaan menurut keahlian sesuai dengan budaya, adat istiadat, dan budaya satu bangsa dan satu daerah. Sistem transportasi terdiri atas angkutan muatan (barang) dan</p>	<p>Persamaan: penulis dan peneliti sama2 menganalisis manajemen transportasi Perbedaan: Objek peniliti meneliti berbagai macam transportasi yaitu transportasi darat, laut dan Udara sedangkan penulis meneliti satu objek yaitu transportasi darat.</p>

		manajemen yang mengelola transportasi.	
3.	<p>Ayu Rinathi Minggu,2023.</p> <p>Judul: Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Perum Damri Dalam Masa Pandemi (Studi Kasus: Kantor DAMRI Cabang Makassar Kec. Biringkanaya Kota Makassar)</p>	<p>Salah satu upaya penting dalam untuk menghindari krisis ekonomi yang melanda Indonesia adalah dengan penerapan GCG (<i>good corporate governance</i>).</p> <p>Penerapan prinsip GCG dalam dunia usaha di Indonesia merupakan tuntunan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada tidak sampai kewalahan dan persainganyang global yang semakin ketat penerapan GCG pada sebuah organisasi menjadi penting dan perlu di perhatikan.</p>	<p>Persamaan : Menggunakan Data Internal perusahaan DAMRI dan studi kasus yang sama di Perusahaan DAMRI.</p> <p>Perbedaan : Peneliti disini lebih fokus menerapkan strategi GCG sedangkan penulis mengunkana manajemen Strategi</p>

4.	<p>Penulis : Melinda Lumenta & Hendrik, Gamaliel</p> <p>Judul : Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Transportasi Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-19 (2021)</p>	<p>Hasil Penelitian Badan Pusat Statistik (BPS) melakukan survei terhadap 34.559 pelaku usaha pada bulan Juli 2020, dan hasil survei menunjukkan bahwa terdapat 6 sektor yang paling terdampak atau mengalami penurunan pendapatan selama terjadinya pandemi Covid-19, dan salah satu di antaranya yaitu sektor transportasi. Omzet merupakan salah satu parameter keuntungan perusahaan. Keuntungan (laba) sering kali menjadi salah satu ukuran kinerja keuangan perusahaan. Rasio keuangan adalah suatu alat yang dapat digunakan untuk</p>	<p>Persamaan : peneliti dan penulis sama-sama meneliti di perusahaan perum DAMRI.</p> <p>Perbedaan: Peneliti dini melineliti sebelum dan sesudah Covid 19 sedangkan penulis meneliti pada masa transisi Covid 19</p>
----	---	--	--

		<p>menganalisis dan mengukur kinerja keuangan perusahaan. Omzet yang terbilang besar tidak bisa memastikan bahwa perusahaan tersebut memperoleh keuntungan (laba) yang besar pula. Oleh karena itu, diperlukan juga suatu alat analisis berupa rasio keuangan untuk dapat menilai kinerja keuangan suatu perusahaan.</p>	
5.	<p>Penulis : Maulida Wahyu Fadhilah dan Sholihat Amalia</p> <p>Judul : Pengaruh Kualitas pelayanan bus kota DAMRI terhadap kepuasan pelanggan (Studi pada Penumpang Bus kota DAMRI Bandung. Kuliats</p>	<p>Bedasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik bawa kualitas pelayanan bus kota DAMRI cabang Bandung termasuk katogeri baik akan tetapi upaya peningkatan kepuasan pelanggan bus kota DAMRI bandung</p>	<p>Persamaan : Transportasi umum moda transportasi yang Ditujukan untuk memenuhi kebutuhan bersama dan kepentingan bersama.</p> <p>Perbedaan Pembahasan dan upaya penulis dalam menentukan</p>

	<p>pelayanan bus kota DAMRI cabang Bandung.</p>	<p>juga berada kategori baik Akan tetapi upaya penikatan kepuasan pelanggan tetap harus dilakukan agar kepuasan pelanggan menjadi sangat baik.</p>	<p>tujuan kepenulisan jurnal.</p>
6.	<p>Penulis: Budi Sitorus & Christina Natalia Sitorus</p> <p>Judul: Manajemen Strategi Transportasi Laut Di Tengah Masa Pandemi</p>	<p>Transportasi merupakan alat angkut penumpang dan barang dari asal (<i>origin</i>) ke tujuan (<i>destination</i>). sedangkan alat angkut penumpang dan barang terbagi menjadi 4 jenis yaitu transportasi darat, laut, transportasi udara dan kereta api. Transportasi berfungsi selain alat angkut penumpang dan barang, meningkatkan perekonomian suatu wilayah, manfaat sosial dan politis serta perwilayahan. dampak pandemi sektor transportasi</p>	<p>Persamaan: Penulis & Peneliti sama-sama meneliti manajemen strategi.</p> <p>Perbedaan: Penulis meneliti transportasi Darat Bus sedangkan Peneliti Transportasi Laut.</p>

		<p>laut terdapat kenaikan jumlah penumpang angkutan laut dalam negeri selama Januari hingga Maret 2020 mencapai 6,1 juta orang atau naik 20,05% dibandingkan periode yang sama tahun 2019. Sedangkan jumlah barang yang diangkut selama Januari–Juni 2020 mencapai 143,9 juta ton atau naik 0,65% dibanding periode yang sama tahun 2019. Pengendalian transportasi dalam rangka pencegahan penyebaran covid 19 telah diatur dalam Surat Edaran Menteri Perhubungan Nomor 12 Tahun 2020 untuk transportasi laut.</p>	
7	Penulis: Perasetyo	Manajemen strategi yang dilakukan oleh	Persamaan: Penulis dan peneliti

	<p>Judul: manajemen strategi perusahaan transportasi pada masa pandemic Covid 19 (PT HS Budiman)</p>	<p>general manager PT HS Budimana Purwokerto membawa dampak positif dan signifikan di tengah pandemi Covid 19 bila dilihat dari banyaknya pengguna jasa transportasi Dari data yang diperoleh setelah menerapkan manajemen strategi yang terbaru pengguna jasa transportasi bus PT HS budiman meningkat dari tiga ratus lima puluh satu di bulan April kemudian meningkat secara signifikan di bulan bulan selanjutnya hingga pada bulan September mencapai empat ribu sembilan ratus delapan pengguna jasa transportasi bus HS Budiman tujuan</p>	<p>meneletiti proses Manajemen Strategi</p> <p>Perbedaan: Penulis meneliti pada saat masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19 yang berstudi kasus di Perum DAMRI cabang Cilacap Peneliti, meneliti pada saat awal Covid 19 yang berstudi kasus di PT HS Budiman</p>
--	--	--	--

		<p>purwokerto jakarta. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi pada PT HS budiman Purwokerto terbukti dapat memberikan dampak positif pada peningkatan jumlah pengguna jasa transportasi bus Budiman di era Covid 19.</p>	
--	--	---	--

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penyusunan dibuat untuk mempermudah pembaca dalam melihat bagian-bagian lebih rinci secara keseluruhan sistematika menyusun peneliti ini sebagai menjadi tiga bagian pokok yaitu bagian awal bagian isi dan bagian akhir bagian awal penelitian ini terdiri dari halaman:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, dan sistematika penelitian.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan tinjauan pustaka yang berisi landasan teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan yang berisi tentang pembahasan dan analisis data dalam penelitian yang penulis lakukan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penulisan yang dilakukan peneliti serta kata penutup sebagai akhir dari isi pembahasan.

Kemudian pada bagian akhir peneliti mencantumkan daftar pustaka yang menjadi referensi dalam penulisan skripsi ini beserta lampiran lampiran dan daftar riwayat hidup.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen strategi

1. Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki pengertian yang beragam, namun bila disederhanakan dapat dikelompokkan menjadi tiga pengertian: yang pertama seni memimpin, Kedua proses perencanaan pengorganisasian pelaksanaan dan pengawasan, Ketiga bekerja melalui orang lain. Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pemimpin dan pengelolaan yang berarti manajemen sebagai suatu proses yang diterapkan individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dalam arti luas juga dapat diartikan perencanaan dan pengawasan (P2) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2019:5).

Sedangkan strategi menurut Latif Diot Pro Sojono dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi adalah gagasan dan tindakan untuk memahami dan mengamankan masa depan. Definisi ini menyoroti bahwa strategi memerlukan pikiran yang matang untuk menatap masa depan tanpa meninggalkan tindakan dan keputusan untuk mempersiapkan masa depan (Sojo, 2018:3)

Dua aspek yang berbeda kemudian dipadukan menjadi satu aspek, manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan keputusan strategi antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. (Sedarmayanti, 2014:77)

- b. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang dapat membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David & David, 2015:3).
- c. Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hunger & Whelen, 2009:4).
- d. Manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi (David & David, 2015:31).

Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck yang dikutip dalam bukunya Taufiqurrahman, manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran (Taufiqurrahman, 2015:15).

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Strategik yang pertama dikemukakan oleh Chalder (1962) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendaya gunaan dan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Robinson. 1997: 47-48).

Dari berbagai uraian diatas Kita dapat menyimpulkan dari banyak deskripsi yang di atas bahwa manajemen strategis adalah seni dan pemahaman untuk mengembangkan, mempraktikkan, dan menilai keputusan lintas fungsi yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut definisi ini, tujuan manajemen strategis adalah untuk berhasil memimpin organisasi dengan mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer. Manajemen strategis berusaha untuk menangkap dan mengembangkan peluang baru dan berbeda untuk masa depan, sedangkan perencanaan jangka panjang bertujuan untuk memaksimalkan tren saat ini untuk masa depan (David. 2010:5).

2. Manfaat Manajemen Strategis

Menurut Agustinus Sri Wahyudi dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi: pengantar proses berfikir strategik, dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir untuk lebih kreatif atau berfikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan (Wahyudi, 1996).

Manajemen strategis memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif alih-alih reaktif dalam membangun masa depannya, memungkinkan suatu organisasi untuk mengarahkan dan memengaruhi (alih-alih sekadar memberikan respons) pada berbagai aktivitas dan dengan demikian mengontrol takdirnya sendiri. Para pemilik bisnis kecil, pejabat eksekutif kepala, presiden, dan manajer di banyak

organisasi pro laba dan nirlaba telah mengakui dan menyadari manfaat-manfaat dari manajemen strategis (David, 2010:23). Menurut Fred R David manfaat manajemen strategi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a. Manfaat Keuangan

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil daripada tidak. Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung membuat perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka. Perusahaan-perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi teori manajemen strategis, biasanya, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik relatif terhadap industri mereka.

b. Manfaat Non Keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keuangan, manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan nyata lain, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi, pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja imbalan. Manajemen strategis meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi sebab ia mendorong interaksi antar manajer di semua level divisional dan level fungsional. Manajemen strategis sering menciptakan keteraturan dan kedisiplinan pada suatu perusahaan. Manajemen strategis dapat menjadi awal dari sebuah sistem manajerial yang efektif dan efisien.

Greenley menyatakan bahwa manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

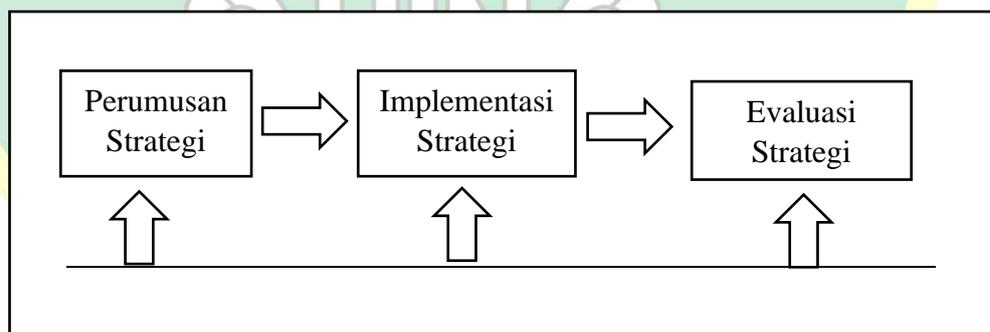
- a. Memungkinkan identifikasi, memprioritaskan, dan pemanfaatan peluang yang muncul.
- b. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan persoalan manajemen.
- c. Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
- e. Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.
- f. Memungkinkan alokasi yang lebih efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.
- g. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan.
- h. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antar personil.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya bersama.
- j. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.
- k. Mendorong hadirnya pemikiran masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang.
- m. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
- n. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis

3. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut Fred R David dan Forest R David dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi itu meliputi beberapa tahapan: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David. 2016: 27)

Menurut Taufiqurrahman dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi. Proses manajemen strategi meliputi beberapa tahapan: Pengamatan lingkungan, Perumusan strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi strategi (Taufiqurrahman, 2015).

Adapun menurut Robbins dalam bukunya Ismail yang berjudul Manajemen strategi bahwa proses manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian perusahaan Adapun proses manajemen strategi menurut Fred R David dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi itu sendiri merepresentasikan sebuah proses manajemen strategi dengan komponen merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi (Sojo, 2018:27).



Gambar 2 1Model Manajemen Strategis Komprehensif

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan visi misi perusahaan, audit eksternal dan internal, tujuan, strategi, dan kebijakan (Fred, 2010:80).

1) Visi dan Misi

Visi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi itu berjalan. Pernyataan visi menjawab pertanyaan, “Kita ingin menjadi seperti apa?” mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi.

Misi organisasi adalah penggambaran arah masa depan suatu organisasi. Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, pernyataan misi juga melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi.

2) Penilaian Eksternal dan Internal

Penilaian Eksternal bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Peluang dan ancaman menunjuk pada berbagai tren dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintah, teknologi dan kompetitor. Salah satu aspek utama dari manajemen strategis adalah bahwa perusahaan perlu merumuskan berbagai strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau meminimalkan dampak ancaman eksternal.

Penilaian Internal aktivitas terkontrol yang berasal dari dua variabel yaitu peluang dan ancaman suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Variabel tersebut meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan dan aktivitas sistem informasi. Penelitian internal itu

sendiri mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis.

3) Tujuan

Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasional sebab menyatakan arah, membantu dalam mengevaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan.

4) Strategi

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan.

5) Kebijakan

Kebijakan adalah panduan untuk mengambil keputusan dan mendukung upaya-upaya pencapaian tujuan yang tersurat. Kebijakan dapat ditetapkan di tingkat korporat dan berlaku untuk keseluruhan organisasi, ditingkat divisional dan berlaku untuk divisi tersebut.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Agung, 2009:21) Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah direalisasikan.

1) Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

3) Prosedur

Prosedur adalah langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4. Tinjauan, Evaluasi, dan Kendali Strategi

Tinjauan, evaluasi, dan kendali strategi adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Kebanyakan ahli strategi sepakat bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kelangsungan organisasi, evaluasi antar waktu dapat memberikan peringatan dini pada manajemen atas masalah potensial sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi meliputi berbagai hal sebagai berikut: (David, 2010: 505).

- 1) Meninjau landasan strategi
- 2) Mengukur kinerja organisasi/perusahaan
- 3) Mengambil tindakan korektif

Aktivitas evaluasi bisa memperbaharui kepercayaan diri pada strategi bisnis saat ini atau menunjuk pada perlunya langkah untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tertentu. Keuntungan evaluasi

strategi mempunyai daya jangkau yang jauh lebih luas, sebab hasil akhir dari proses tersebut bisa jadi adalah strategi yang secara mendasar akan membawa yang baru.

B. Perusahaan Transportasi

1. Pengertian Perusahaan Transportasi

Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi bahan dan tenaga kerja yang dikelola serta diproses untuk menghasilkan barang atau jasa kepada pelanggan. Menurut UU No 13 Tahun 2003 Bab 1 Ayat 6 dijelaskan bahwa perusahaan adalah:

- a. Setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, memiliki orang perseorangan, memiliki persekutuan, atau memiliki badan hukum, baik swasta maupun milik negara yang memperkerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
- b. Usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan memperkerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Pengertian transportasi berasal dari kata Latin yaitu *transportare*, di mana *trans* berarti seberang atau sebelah lain dan *portare* berarti mengangkut atau membawa. Jadi transportasi berarti mengangkut atau membawa (sesuatu) ke sebelah lain atau dari suatu tempat ke tempat lainnya. Ini berarti transportasi merupakan suatu jasa yang diberikan, guna menolong orang dan barang untuk dibawa dari suatu tempat ke tempat lainnya (Kamaludin , 2003:13).

Sedangkan pengertian transportasi yang dikemukakan oleh Nasution (1996) diartikan sebagai pemindahan barang dan manusia dari tempat asal ke tempat tujuan. Sehingga dengan kegiatan tersebut maka terdapat tiga hal yaitu adanya muatan yang diangkut, tersedianya kendaraan sebagai alat angkut, dan terdapatnya jalan yang dapat dilalui. Proses pemindahan dari gerakan tempat asal, di mana kegiatan pengangkutan

dimulai dan ke tempat tujuan dimana kegiatan diakhiri, untuk itu dengan adanya pemindahan barang dan manusia tersebut, maka transportasi merupakan salah satu sektor yang dapat menunjang kegiatan ekonomi (*the promoting sector*) dan pemberi jasa (*the servicing sector*) bagi perkembangan ekonomi.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Soesilo (1999) yang mengemukakan bahwa transportasi merupakan pergerakan tingkah laku orang dalam ruang baik dalam membawa dirinya sendiri maupun barang Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan transportasi adalah jasa yang dipergunakan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan-keuntungan ekonomis dalam berbagai kegiatan usaha dan hubungan kemasyarakatan (Kamaludin , 2003:13).

2. Bentuk Moda Transportasi

Bentuk moda transportasi secara garis besar terdiri dari dua kelompok besar yaitu:

a. Angkutan Pribadi

Jenis moda ini memberikan kebebasan penggunaanya dalam memakai dan melakukan perjalanan kapan saja, dimana saja. Dalam penggunaan angkutan pribadi pengemudi bebas menentukan lintasannya sendiri selama tidak melanggar ketentuan lalu-lintas yang ada Dan keuntungan yang didapat dari penggunaan kendaraan pribadi ini adalah dapat menghemat waktu perjalanan dan membuat perjalanan menjadi lebih cepat, bebas, tanpa tergantung dengan waktu, dapat dipergunakan untuk membawa barang dan anak-anak dengan aman, bebas memilih rute sesuai keinginan pengemudi dan yang paling penting lebih aman Faktor utama yang melatar belakangi angkutan pribadi menjadi pilihan banyak orang yaitu kenyamanan, keamanan, *privacy*, *prestise*, dan *fleksibilitas* (salim , 2020:46).

b. Angkutan Umum

Angkutan umum adalah kendaraan yang dioperasikan untuk melayani para penumpang yang memiliki tujuan yang serupa dalam suatu perjalanan. Jenis dari angkutan ini pada umumnya merupakan jenis jasa transportasi yang mengikuti lintasan tetap. Angkutan umum merupakan jenis angkutan yang dilakukan dengan sistem pembayaran menggunakan harga yang telah ditentukan oleh pengemudi angkutan umum atau pihak perusahaan. Jenis angkutan umum dibagi berdasarkan kualitas dan kapasitas

Tujuan utama dari adanya keberadaan angkutan umum adalah dapat menyelenggarakan pelayanan yang layak dan baik bagi masyarakat pengguna jasa angkutan umum. Angkutan umum dinilai lebih efisien dalam penggunaan ruas jalan dari pada angkutan pribadi.

3. Peran dan manfaat Transportasi

Menurut Tamin (1997:5), prasarana transportasi mempunyai dua peran utama, yaitu sebagai alat bantu untuk mengarahkan pembangunan di daerah perkotaan, dan sebagai prasarana bagi pergerakan manusia dan atau barang yang timbul akibat adanya kegiatan di daerah perkotaan tersebut. Menurut Soesilo (1999:11). Transportasi memiliki manfaat yang sangat besar dalam mengatasi permasalahan suatu kota atau daerah. Beberapa manfaat yang dapat disampaikan adalah:

a. Penghematan biaya operasi

Penghematan ini akan sangat dirasakan bagi perusahaan yang menggunakan alat pengangkutan, seperti bus dan truk. Penghematan timbul karena bertambah baiknya keadaan sarana angkutan dan besarnya berbeda-beda sesuai dengan jenis kendaraannya dan kondisi sarananya. Dalam hal angkutan jalan raya, penghematan tersebut dihitung untuk tiap jenis kendaraan per

km, maupun untuk jenis jalan tertentu serta dengan tingkat kecepatan tertentu.

b. Penghematan waktu

Manfaat lainnya yang menjadi penting dengan adanya perusahaan transportasi adalah penghematan waktu bagi penumpang dan barang. Bagi penumpang, penghematan waktu dapat dikaitkan dengan banyaknya pekerjaan lain yang dapat dilakukan oleh penumpang tersebut. Untuk menghitungnya dapat dihitung dengan jumlah penumpang yang berpergian untuk satu usaha jasa saja, dan dapat pula dihitung dengan tambahan waktu senggang atau produksi yang timbul apabila semua penumpang dapat mencapai tempat tujuan dengan lebih cepat. Adapun manfaat dari penghematan waktu tersebut dapat dihitung dengan mengalikan perbedaan waktu tempuh dengan rata-rata pendapatan per jam dari jumlah pekerja yang menggunakan fasilitas tersebut.

c. Pengurang kecelakaan

Untuk proyek-proyek tertentu, pengurang kecelakaan merupakan suatu manfaat yang nyata dari keberadaan transportasi. Seperti perbaikan-perbaikan sarana transportasi pelayaran, jalan kereta api dan sebagainya telah dapat mengurangi kecelakaan. Namun di Indonesia, masalah ini masih banyak belum mendapat perhatian. Sehingga sulit memperkirakan besarnya manfaat karena pengurangan biaya kecelakaan. Jika kecelakaan meningkat dengan adanya sarana dan pra sarana transportasi, hal ini menjadi tambahan biaya atau bernilai manfaat negatif.

d. Manfaat perkembangan ekonomi

Pada umumnya kegiatan transportasi akan memberikan dampak terhadap kegiatan ekonomi suatu daerah. Besarnya manfaat ini sangat bergantung pada elastisitas produksi terhadap biaya

angkutan. Tambahan output dari kegiatan produksi tersebut dengan adanya jalan dikurangi dengan nilai sarana produksi merupakan benefit dari proyek tersebut

4. Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi

Menurut Andriyansah (2015:19) Manajemen Perusahaan Transportasi adalah rangkaian sistem atau pengelolaan terhadap moda transportasi oleh suatu kelompok atau golongan. Karena begitu pentingnya transportasi bagi kehidupan manusia, maka perlu dilakukan pengelolaan atau manajemen transportasi yang baik. Pada umumnya, manajemen transportasi menghadapi tiga tugas utama:

- a. Menyusun rencana dan program untuk mencapai tujuan dan misi organisasi secara keseluruhan.
- b. Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan
- c. Mengoperasikan angkutan secara garis besar

Menurut Nasution (2004:107), bagi perusahaan transportasi umum yang menghasilkan pelayanan jasa transportasi kepada masyarakat pemakai jasa angkutan (*users*), maka pada prinsipnya terdapat empat fungsi produk jasa transportasi yaitu aman (*safety*), tertib dan teratur (*regularity*), nyaman (*comfort*) dan ekonomi.

C. Masa transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19

1. Pengertian masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19

Setelah lebih dari setahun sejak kasus pertama di Indonesia diumumkan pada tanggal 2 Maret 2020, pandemi *coronavirus Disease 2019* (COVID-19) di Indonesia masih belum kendali dengan baik. Jumlah kasus terus meningkat walaupun berbagai upaya penanggulangan pandemi Covid 19 telah dilakukan oleh pemerintah untuk memutus mata rantai penularan Covid 19 melalui kebijakan, seperti 5M (memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak, menjauhi kerumunan, dan membatasi mobilitas dan interaksi), penerapan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM), dan program

vaksinasi nasional (Joyosemito & Nasir, Gelombang Kedua Pandemi menuju Endemi Covid-19: Analisis Kebijakan Vaksinasi dan Pembatasan Kegiatan Masyarakat di Indonesia, 2021).

Berdasarkan data dari Satuan Tugas Penanganan Covid-19, tercatat bahwa sampai dengan akhir pertengahan tahun ini di Indonesia (30 Juni 2021) terdapat 2.178.272 kasus positif, 239.368 kasus aktif, 188.0413 kesembuhan dan 58.491 kematian akibat Covid 19 (Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional, 2021). Indonesia sudah mengalami gelombang pertama Covid-19 pasca libur natal dan tahun baru pada Januari 2021 lalu, selanjutnya pada bulan Juni 2021 mulai terjadi gelombang kedua. Beberapa faktor dianggap berkontribusi memicu terjadinya gelombang kedua ini, yaitu tingginya mobilitas masyarakat pada saat libur lebaran Idul Fitri di bulan Mei 2021 dan munculnya varian baru Covid-19 yaitu varian Delta. (Joyosemito & Nasir, 2021).

Model mendemonstrasikan bahwa Pandemi Covid-19 gelombang kedua di Indonesia diperkirakan akan sampai pada puncaknya pada akhir Juli dan pada awal Agustus 2021 kasus aktif mulai menurun. Besaran penurunan kasus aktif pada gelombang kedua akan memakan waktu sekitar lebih dari satu bulan untuk sampai pada level puncak gelombang pertama yaitu pada awal September. Pada akhir bulan Desember 2021 pandemi Covid-19 di Indonesia sudah dapat terkontrol dengan besaran kasus aktif 6.406 (min), 10.150 (mean) dan 14.432 (max). Oleh karena itu, diperkirakan Pandemi Covid-19 di Indonesia akan berubah menjadi endemi pada pertengahan tahun 2022. Vaksinasi harus tetap konsisten dilaksanakan sesuai target tanpa perlu memilih jenis vaksin yang digunakan agar tercipta herd immunity dan membantu proses pengendalian Covid-19. Sedangkan kebijakan pembatasan aktivitas masyarakat melalui PPKM dapat terus diimplementasikan terutama pada daerah dengan kasus Covid-19 yang tinggi sampai dengan situasi terkendali. Sementara itu, pelaksanaan protokol kesehatan tetap

harus secara ketat dijalankan untuk menjamin perlindungan bagi semua masyarakat (Nasir & Joyosemito, 2021).

2. Dampak Ekonomi Pandemi Covid 19

Dampak Covid 19 yang diikuti dengan kebijakan lockdown atau PSBB, telah mengurangi dan bahkan menghentikan beragam aktivitas masyarakat, pelajar, mahasiswa, pekerja di area publik, berhentinya pabrikasi, transportasi darat, jalur penerbangan dan ditundanya banyak pembangunan dan menunda investasi, juga aktivitas sektor keuangan, perbankan serta ekspor impor menyebabkan terjadi penurunan angka pertumbuhan (decline) 2% dari posisi 6% pada capaian sebelum pandemi covid 19. Pandemi Covid 19 pada awal kejadian PSBB dengan berbagai kejadian yang diberitakan, telah berdampak negatif pada pemberitaan dan interaksi bisnis bagi warga dan jaringan kota (Alwi, 2020:24).

D. Landasan Teologis

Definisi bisnis ada beberapa dalam Al- Qur'an yang berkaitan dengan konsep bisnis. Di antaranya adalah kata *Al-Tijarah*, *Al-Bai'u*, *Tadayantumdam Isytara*. Term *tijarah* berasal dari kata dasar *t-j-r*, *Tajara*, *Tajran WaTijaratan*, yang bermakna berdagang, berniaga, *At-Tijaratun Walmutjar*, perdagangan atau perniagaan, *Attijariyyu Wal Mutajariyyu*; yang berarti mengenai perdagangan atau perniagaan. Kata bisnis atau *tijarah* di masyarakat lebih populer dengan kata jualbeli, di dalam bahasa Arab secara etimologi berasal dari kata *al'bay'u dan al syira* yang berarti mengambil sesuatu dan memberi sesuatu, sedangkan secara terminologi fuqaha memberikan definisi jual beli dalam banyak pengertian yang mengacu pada satu kesimpulan bahwa jual beli adalah “Menukar suatu benda seimbang dengan harta benda yang lain yang keduanya boleh (*ditashruffkan*) dikendalikan dengan ijab qabul menurut cara yang dihalalkan oleh syara. Term ini memberikan pengertian jual

beli dalam arti ekonomi, yaitu adanya pertukaran komoditas dengan nilai kompensasi tertentu

Dalam islam, manajemen strategi bisnis perusahaan dalam perspektif islam diistilahkan dengan kata at-tadbir (Pengaturan). Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surah As-sajdah ayat 5 sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S As-Sajdah:5)

Islam menyadari bahwa perkembangan budaya bisnis berjalan begitu cepat dan dinamis. Berdasarkan ayat di atas, maka terlihat bahwa Islam memberikan jalan bagi manusia untuk melakukan berbagai improvisasi dan inovasi melalui sistem, teknik dan mediasi dalam melakukan bisnis, hal tersebut diatur dalam manajemen strategi. Namun Islam mempunyai prinsip-prinsip tentang pengembangan sistem bisnis, yaitu harus terbebas dari unsur *dharar* (bahaya), *jahlmah* (ketidakjelasan) dan *zhulm* (Merugikan atau tidak adil kepada satu pihak) bisnis juga harus terbebas dari unsur-unsur MAGHRIB, singkatan dari 5 unsur: *maysir* (judi), *Aniaya* (zuhlm), *Gharar* (Penipuan), *Haram*, Riba (bunga), *Iktinaz* atau *iktikar* dan *Batil*

Al-Quran memberikan tuntutan bahwa dalam menjalankan bisnis hendaknya menggunakan *jihad fi sabilillah* dengan harta dan jiwa atau .dalam bahasa manajemen menggunakan strategi di jalan Allah dengan mengoptimalkan sumberdaya (Suyanto, 2008:219). Strategi dalam Islam mengandung makna pengelolaan agar menjadi lebih baik, dalam koridor kebenaran sesuai syariah, tidak menghalalkan segala cara, terorganisasi dengan rapi dan *itqon* (tempat, tuntas, profesional), mengandung kemaslahatan dunia dan akhirat.

Adapun dalam ajaran Islam strategi atau *siyasah syar'iyah* muamalah dibagi dalam tiga pandangan yaitu:

- a. Kalangan syafi'iyah mengatakan *siyasah* atau strategi harus sesuai dengan tujuan umum *syari'ah islamiyah*, yaitu memelihara iman agama, akal dan jiwa yang sehat, harta dan keturunan.
- b. Kalangan Hanafiyah mengatakan *siyasah* adalah salah satu upaya memasalahkan makhluk dengan memberi petunjuk mereka ke jalan yang menyelamatkan di dunia dan akhirat.
- c. Imam abil wafa' Ibnu aqil mengatakan *siyasah* merupakan perbuatan, sikap dan perilaku yang melibatkan masyarakat, yang lebih mendekatkan mereka kepada kemaslahatan sekaligus menjauhkan dari *mafsadah* (kerusakan atau kebinasaan).

Islam mengatur berbagai perilaku manusia dalam setiap persoalan yang ada, termasuk dalam bertindak di setiap kondisi yang memaksa adanya perubahan, yang salah satunya adalah manajemen strategi. Seperti yang dilafadzkan dalam Al' Qur'an surat As Shaad ayat 26 tentang perintah dalam memberikan kebijakan Manajemen Strategi di tengah kondisi tertentu sebagai berikut:

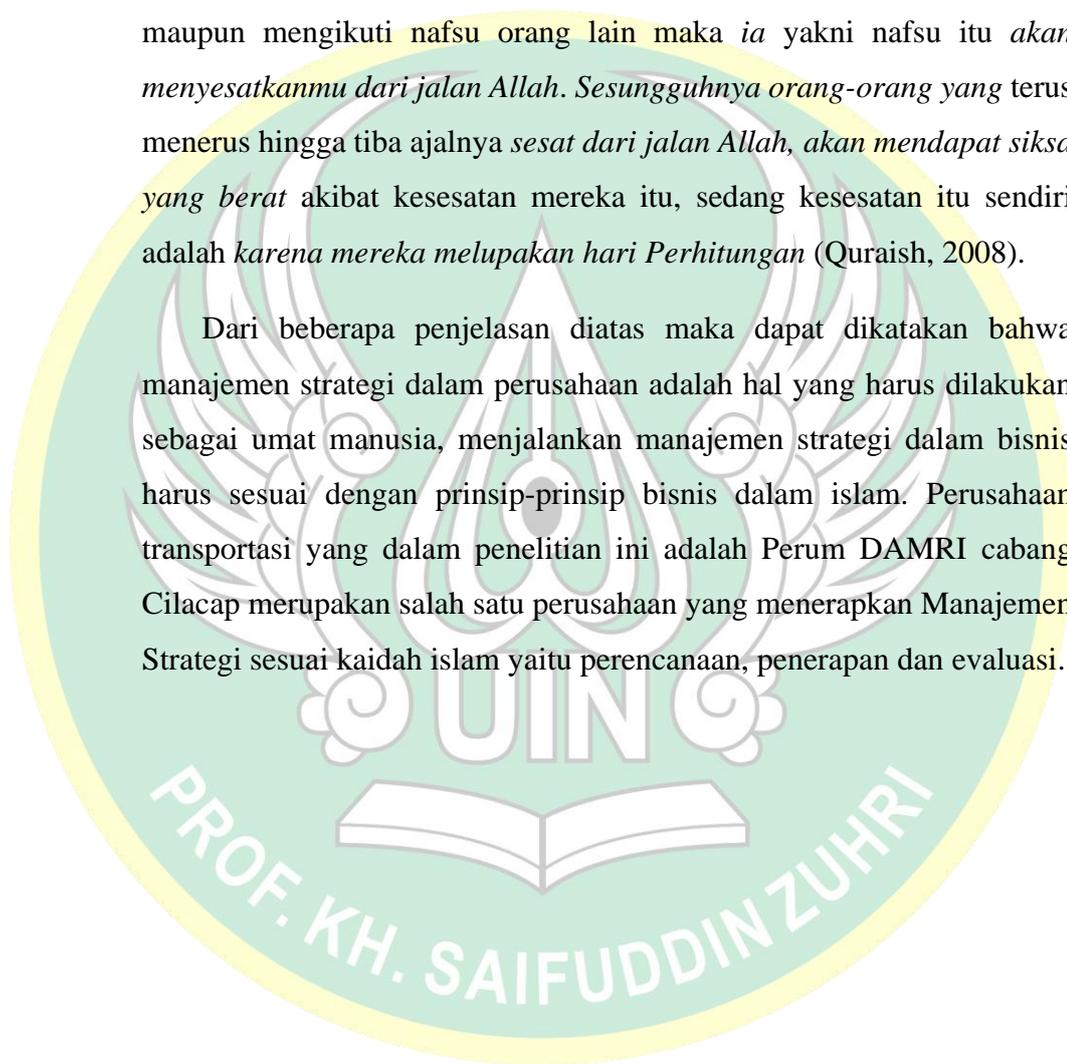
يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌ مِّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

(Allah berfirman,) “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyestakan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”

Tafsir Al-Misbah yang ditafsirkan M. Quraish Shihab. Setelah mendapatkan pengalaman berharga, Allah SWT mengangkat Daud sebagai khalifah, Allah berfirman: *Hai Daud, sesungguhnya Kami telah menjadikanmu khalifah yakni penguasa di muka bumi, yaitu Bait al-*

Maqdis, *maka putuskanlah* semua persoalan yang engkau hadapi *diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu* antara lain dengan tergesa-gesa menjatuhkan putusan sebelum mendengar semua pihak sebagaimana engkau lakukan dengan kedua pihak yang berperkara tentang kambing itu, *karena* jika engkau mengikuti hawa nafsu, apapun dan yang bersumber dari siapa pun, baik dirimu maupun mengikuti nafsu orang lain maka *ia* yakni nafsu itu *akan menyesatkanmu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang terus menerus hingga tiba ajalnya sesat dari jalan Allah, akan mendapat siksa yang berat* akibat kesesatan mereka itu, sedang kesesatan itu sendiri adalah *karena mereka melupakan hari Perhitungan* (Quraish, 2008).

Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen strategi dalam perusahaan adalah hal yang harus dilakukan sebagai umat manusia, menjalankan manajemen strategi dalam bisnis harus sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis dalam islam. Perusahaan transportasi yang dalam penelitian ini adalah Perum DAMRI cabang Cilacap merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan Manajemen Strategi sesuai kaidah islam yaitu perencanaan, penerapan dan evaluasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian bisa mencapai tujuannya sesuai dengan yang diinginkan jika menggunakan metode penelitian yang bisa dipertanggung jawabkan kesesuaiannya. Dengan metode penelitian dapat memudahkan peneliti dalam menemukan dalam proses penelitian yang peneliti lakukan. Ada beberapa hal yang perlu dijelaskan dalam penelitian:

1. Jenis Penelitian

Peneliti di sini menggunakan metode kualitatif dengan alasan karena penelitian kualitatif bertujuan untuk menentukan dan menggali data dari yang diamati oleh penulis pada saat melakukan observasi dan wawancara mendalam, Peneliti di sini memandang realitas secara objektif dan berdimensi tunggal yang kesimpulan dibangun oleh peneliti berdasarkan hasil perhitungan atau analisis statistik. Dalam jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research* yaitu berlokasi di Perum DAMRI cabang Cilacap. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2009:241)

Metode kualitatif dinamakan metode *postpositivist* karena berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* metode ini disebut juga dengan metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Pada penelitian kualitatif, peneliti sebagai human instrument dan dengan teknik

pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam) (Sugiyono, 2009:225).

2. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Perum DAMRI cabang Cilacap yang beralamat di Jl. Jend. Ahmad Yani No 21, Bonduren, Tamabakreja, Kec. Cilacap Kabupaten Cilacap. Di mana lokasi tersebut adalah pusat berlangsungnya seluruh aktivitas perusahaan. Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2022-Desember 2022. Perum DAMRI cabang Cilacap adalah salah satu perusahaan yang dapat bertahan di Era Pandemi Covid 19, Dengan berbagai strategi yang dilakukan agar bus DAMRI dapat terus eksis di tengah masyarakat pada masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.

3. Objek dan penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang tempat data variabel yang dipermasalahkan (Arikunto, 2016:200) Dalam hal ini subjek penelitian adalah responden yang dianggap memiliki pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. yaitu Manajer Perum DAMRI cabang Cilacap sebagai penentu kebijakan perusahaan atau sebagai individu yang melaksanakan manajemen strategi dan Penumpang Bus DAMRI cabang Cilacap adalah sebagai informan yang memberikan konfirmasi mengenai penerapan manajemen strategi DAMRI cabang Cilacap.

Objek Penelitian adalah variabel yang akan diteliti oleh penulis. Objek dari penelitian ini adalah berkaitan dengan Manajemen Strategi Perusahaan dalam masa transisi pandemic menuju endemi Covid 19 perum DAMRI cabang Cilacap.

4. Sumber data

Untuk menghasilkan data penelitian yang baik dan mendapat data yang akurat, maka penulis menggunakan:

a. Data Primer

Data Primer menurut Wahyu Purhantara merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian (Purhantara , 2010:79). Dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan, yang terdiri atas: Omzet pendapatan Perum DAMRI tahun 2022, jumlah bus yang beroperasi, dan data penumpang selama tahun 2022. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan. Dalam penelitian ini informasi diperoleh dari General Manajer Perum DAMRI cabang Cilacap. Yaitu Bapak Agus Saepi dan penumpang bus DAMRI cabang Cilacap.

b. Data Sekunder

Data sekunder menurut Wahyu Purhantara merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenan dengan penelitian ini. Dengan kata lain data sekunder diperoleh dari penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dari penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. (Purhantara, 2010:79). Sumber data sekunder bisa diperoleh dari dalam suatu perusahaan (sumber internal), buku-buku, jurnal, berbagai internet websites, perpustakaan umum maupun lembaga pendidikan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Teknik observasi

Teknik observasi ilmiah menurut Wahyu Purhantara adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya (Purhantara, 2010:87). Teknik ini digunakan untuk mengamati secara langsung terhadap dinamika perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti mendatangi kantor Perum DAMRI Cabang Cilacap untuk mendapatkan data serta informasi yang dibutuhkan terkait objek penelitian.

b. Wawancara

Wawancara (interview) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Hartono, 2014:114-119). Pada penelitian ini Penulis melakukan wawancara observasi kepada Manajer Perum DAMRI cabang Cilacap dan Penumpang Bus DAMRI. Hal ini menjadi penting karena informasi penulis inginkan tidak semuanya dapat ditemukan melalui teknik observasi.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya ornamental dari seseorang (Sugiyono, 2009: 240). Penulis melakukan Dokumentasi untuk memperoleh data dalam bentuk dokumen atau arsip yang diperoleh dari perusahaan Perum DAMRI cabang Cilacap, jurnal, gambar, yang berkaitan dengan Manajemen Strategi Perusahaan pada masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Sugiyono dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu, sedangkan analisis data itu sendiri adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting, dan apa yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut *Miles and Huberman* (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2016: 246).

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Memperlihatkan metode bagaimana cara memilih, memusatkan, mempersingkat, membataskan, juga mengubah data mentah yang ada pada pencatatan lapangan. Reduksi data termasuk aktivitas pengorganisasian data sehingga peneliti akan mudah untuk melakukan analisis selanjutnya. Data yang didapatkan dari lapangan akan direduksi dengan cara meringkas dan selanjutnya dikelompokkan berdasarkan dengan penelitian

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Usaha menyusun informasi yang terstruktur dalam usaha mendapat gambaran kesimpulan serta mengambil suatu Tindakan. Sajian data juga merupakan upaya peneliti guna memperoleh penafsiran dan gambaran dari data yang sudah didapatkan dan hubungannya dengan konsentrasi penelitian

yang dilakukan. Sajian data bisa berupa grafik, table, matriks, dan lain-lain.

c. **Conclusion Drawing/ Verification**

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2016: 244-253). Peneliti menarik kesimpulan dan verifikasi adalah kegiatan menganalisis yang sudah dimulai dari pengumpulan data peneliti memutuskan apakah sesuatu yang diteliti memiliki makna atau tidak memiliki penjelasan, pola yang teratur, preposisi, korelasi sebab akibat, serta kemungkinan konfigurasi.

7. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data sangat penting dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah. Pemeriksaan keabsahan data merupakan satu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas pada hasil akhir dari suatu penelitian. Untuk melakukan uji keabsahan data maka peneliti menggunakan triangulasi data. Triangulasi data adalah Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa dari berbagai sumber. Dengan cara menguji informasi dengan mengumpulkan data melalui metode berbeda, penemuan mungkin memperlihatkan bukti penetapan lintas data, mengurangi dampaknya dari penyimpangan potensial yang bisa terjadi dalam suatu penelitian tunggal (Moelong, 2006:330).

Peneliti melakukan pengecekan dengan menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode pengumpulan data. Dengan tujuan memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

Pengecekan dengan metode pengumpulan data diperoleh dari metode wawancara yang dilakukan oleh peneliti dari berbagai sumber mulai dari General Manajer Perum DAMRI cabang Cilacap, Staff Keuangan dan penumpang Bus DAMRI cabang Cilacap, kemudian observasi, dan dokumentasi yang akan dibandingkan hasilnya.



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran umum Perum DAMRI cabang Cilacap

1. Profil perum DAMRI cabang Cilacap

Perum DAMRI cabang Cilacap salah satu cabang yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia. Perum DAMRI sudah berdiri pada tahun 1943 telah berkontribusi dalam membangun konektivitas transportasi darat. Kondisi lingkungan bisnis yang berkembang sangat dinamis, kompetitif dan kompleks yang diakibatkan berbagai faktor seperti globalisasi, deregulasi, liberalisasi, perkembangan teknologi, orientasi pasar dan faktor-faktor lainnya. Perum DAMRI untuk senantiasa berubah dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis dalam semangat “*business not as usual*” dan “*out of the box*” yang didukung sumber daya manusia yang berkompeten dan beretos kerja tinggi (DAMRI, 21 Januari 2021).

Sesuai dengan visi dan misi, DAMRI akan melakukan pemutakhiran proses bisnis secara bertahap di Kantor Pusat, Regional, dan Cabang agar DAMRI mampu meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyedia jasa berkualitas prima sehingga dapat mencapai perusahaan “*Top of Mind*” pada para pelanggan. DAMRI juga akan mengembangkan bisnis-bisnis pendukung di sektor transportasi darat dan penguatan menuju *One Stop Business Transportation Service*.

Untuk mempertahankan eksistensi DAMRI sebagai penyedia jasa angkutan jalan raya yang aman, handal dan terjangkau serta unggul dalam kinerja, DAMRI mengutamakan kualitas pelayanan, keamanan dan kepuasan pelanggan melalui penyediaan pelayanan dengan 7 (tujuh) segmen usaha yang tersebar di wilayah Indonesia, yaitu angkutan kota, angkutan antar kota, angkutan lintas batas

negara, angkutan bandara, angkutan travel/pariwisata, angkutan logistik dan angkutan perintis (Salim, 2020). Namun di cabang Cilacap itu sendiri melayani jenis angkutan antar kota antar provinsi atau biasa disingkat AKAP, dengan jurusan Cilacap-Jakarta. Dan angkutan perintis Perum DAMRI cabang Cilacap menjadi primadona bagi masyarakat dalam penggunaan jasa transportasi darat, dengan harga yang terjangkau dan pelayanan yang konsisten dalam memberikan yang terbaik bagi para penumpang menjadi indikator dalam Perum DAMRI terus berkembang dan beradaptasi dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat.

DAMRI cabang Cilacap mempunyai prioritas usaha yaitu, meningkatkan kualitas dan kuantitas armada, meningkatkan manajemen pelayanan, mengoptimalkan kapasitas operasional melalui perluasan jaringan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa, mengembangkan kerjasama dengan BUMN untuk mendukung berbagai kebijakan pemerintah seperti Sistem Logistik Nasional (*Sislognas*), kawasan pariwisata nasional dan *transit-oriented development*. Selain itu DAMRI juga mengoptimalkan nilai komersial asset perusahaan, melakukan diversifikasi usaha untuk menunjang bisnis inti, menerapkan *human capital management*, menerapkan teknologi untuk peningkatan layanan sekaligus untuk pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien, menerapkan manajemen resiko dan *Good Corporate Governance* (GCG) dan yang terakhir adalah mengingatkan pemenuhan terhadap aspek lingkungan, etika dan tanggung jawab (Company Profile DAMRI, 21 Januari 2021).

Berdasarkan data akhir tahun 2021, perum DAMRI cabang Cilacap ada 23 kendaraan bus di Cilacap-Jakarta pengguna jasa harian, perum DAMRI cabang Cilacap memiliki target pendapatan yang ditetapkan oleh perum DAMRI pusat. Sebelum era pandemi Covid 19, DAMRI cabang Cilacap mencapai keuntungan sebesar

Rp.3.052.120.111 di bulan Juni 2019, namun semenjak merebaknya covid 19. Di tahun 2020 penjualan DAMRI Cabang Cilacap turun 90% dan mengalami peningkatan pada awal tahun 2022 (DAMRI, 5 April 2022).

a. Visi misi Perum DAMRI cabang Cilacap

Visi Perum DAMRI Cabang Cilacap Adalah Menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan. misi Perum DAMRI Cabang Cilacap sebagai berikut:

- a. Menyediakan alat produksi yang handal modern dan berbasis teknologi mutakhir untuk mendukung konektivitas transportasi.
- b. Memberikan pelayanan yang berkualitas prima, berkeselamatan, dan berorientasi kepada pelanggan.
- c. Mengembangkan human *capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan profit guna meningkatkan nilai tambah kepada *stake holder*
- d. Menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam aktifitas usaha perusahaan
- e. Mengembangkan diversifikasi usaha guna mendukung *core* bisnis perusahaan

b. Struktur Organisasi Perum DAMRI cabang Cilacap

General Manager	: Drs. Agus Saepi, M.Mtr
Manajer Usaha	: Tia Agustina, A.Md.
Manajer Keuangan	: Carsen
Manajer Teknik	: Akmalul Huda

Dari struktural tersebut dapat dipahami dengan melihat bagan garis koordinasi sebagai berikut:



Gambar 4.1 Bagan Koordinasi

Dari bagan tersebut dapat dipahami bahwa *general manager* bertanggung jawab atas tiga divisi tersebut yaitu manager usaha, manager keuangan, dan manager teknik. *General manager* bertugas mengkoordinir seluruh tim, memberi arahan, motivasi dan evaluasi. Kemudian tugas manager usaha yaitu mengatur segala operasional perusahaan seperti jadwal keberangkatan bus, pengaturan harga promosi dan segala aktivitas pengembangan usaha. Dan yang terakhir adalah manajer teknik, bertugas mengatasi perbaikan perawatan dan fasilitas dalam bus.

c. Lokasi perum DAMRI cabang Cilacap

Perum DAMRI cabang Cilacap berlokasi di jalan yang beralamat di Jl. Jend. Ahmad Yani No 21, Bonduren, Tamabakreja, Kec. Cilacap Kabupaten Cilacap.

B. Penerapan Manajemen Strategi Pada Perum DAMRI Cabang Cilacap

Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplantasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan (David R. F., 2016).

Di dalam penelitian ini, penulis akan menggali beberapa hal yang berkaitan dengan manajemen strategi Perum DAMRI cabang Cilacap dalam menghadapi keadaan pada masa transisi Pandemi menuju endemi Covid 19 yang berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan selama tahun 2021-2022. Mempertimbangkan keadaan DAMRI sebelum dilakukan perubahan strategi dan prosedur pengelolaan Manajer umum perusahaan terlibat dalam manajemen strategi, dengan fokus pada efek implementasi strategi manajemen dan penulis menjadikan subjek penelitian adalah *General Manager* perum DAMRI cabang Cilacap sebagai penentu kebijakan perusahaan yang menentukan arah ke depan perum DAMRI cabang Cilacap.

Sebagai penentu kebijakan perusahaan yang menentukan arah ke depan perum DAMRI cabang Cilacap. Berikut beberapa hal yang penulis bahas dalam tulisan ini:

1. Kondisi yang dihadapi sebelum menerapkan manajemen strategi

Sebelum penerapan manajemen strategi, khusus pada bulan Oktober dan November 2021, Pandemi Covid 19 menyebabkan omzet DAMRI merosot drastis, dikarenakan Peraturan *work from home* dan *sosial distancing* dibuat karena wabah Covid 19. Setelah Indonesia merdeka pada tahun 1945 dan di bawah administrasi Kementerian Perhubungan RI, Jawa Ungu Zigyosha Sokyoku berubah menjadi "Jurusan Angkutan Darat" untuk angkutan penumpang pada tanggal 25 November 1943. Pada masa Jawa Ungu

Zigyosha penduduk Jepang, terdapat dua usaha yang melayani pengangkutan barang dan truk: gerobak/cikar dan Dzhosa sokyoku. Kedua departemen tersebut digabungkan sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. 1/DAM/46 untuk membentuk “Djawatan Motor Angkutan Republik Indonesia” atau dikenal dengan DAMRI, yang kemudian berubah menjadi badan pimpinan umum Badan Usaha Milik Negara (BPUN) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 233 Tahun 1961. Pada saat Covid 19 hanya menerima omzet sekitar Rp.50.000.000 perolehan omzet bulanan yang biasanya mencapai diatas Rp. 350.000.000 bulan. Namun pada saat bulan Mei tahun 2022 mengalami peningkatan 20% karena ada kelonggaran kebijakan saat penyelenggaraan mudik pada akhir april sampai dengan awal Mei 2022.

General Manager Agus Saepi Perum DAMRI cabang Cilacap, berpendapat bahwa perusahaan mengalami penurunan yang dramatis, dengan omzet yang biasanya terendah Rp. 350.000.000. Aspek psikologis orang-orang yang takut dengan Covid 19 ditambah dengan anggapan bahwa angkutan umum adalah tempat yang dapat menyebarkan Covid 19 penyebab ini yang berdampak mendasar pada tahun 2021. Pemerintah juga menerapkan strategi PSBB untuk membatasi masuk dari kota ke kota lain (Taufik & Ayuningtyas, 2020). Dan Aspek penting lainnya adalah strategi perusahaan yang belum siap menyesuaikan dengan kondisi pandemi Covid 19 sehingga menuntut *General Manager* Perum DAMRI cabang Cilacap bekerja lebih keras untuk menjaga stabilitas perusahaan Berikut informasi yang diperoleh penulis terkait jumlah jasa operasional bus dan omzet pendapatan yang menurun drastis baik sebelum maupun sesudah pandemi Covid 19.

Tabel 4 1 Data pengguna jasa, Bus beroperasi dan omzet**Bulan Januari dan Maret 2022**

No	Bulan	Penumpang jasa	Bus beroperasi	Omzet
1	Januari	760	9 Armada Bus	Rp.235.675.095
2	Februari	479	5 Armada Bus	Rp. 94.873.221
3	Maret	650	7 Armada Bus	Rp. 164.086.731

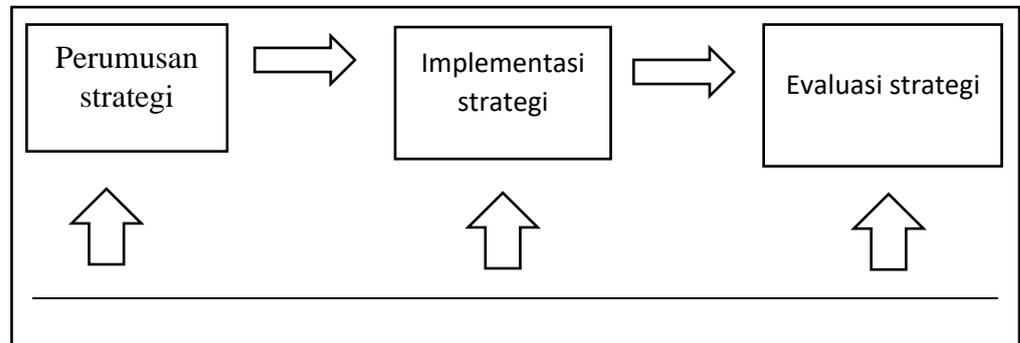
Sumber data: Staf Keuangan Perum DAMRI cabang Cilacap

Dampak adanya Pandemi Covid 19 menyebabkan penurunan drastis omzet pendapatan bus DAMRI. *general manager* Agus Saepi terpaksa mempertimbangkan bagaimana membangun bisnis karena perubahan budaya akibat kondisi pandemi dan aturan pemerintah yang memberlakukan pembatasan sosial.

” Di awal wabah Covid 19 bulan April, pelanggan bus DAMRI mengalami penurunan tajam hingga 90%. Akibat pengetatan kebijakan pemerintah terhadap masyarakat yang berdampak pada penumpang yang harus berdiam diri di rumah dan bus tidak lagi beroperasi terobosan baru sangat dibutuhkan”.

2. Proses manajemen strategi

Proses manajemen strategi memiliki tiga komponen, menurut buku Fred R. David yang berjudul manajemen strategi diantaranya: yang pertama Perumusan strategi, yang kedua pelaksanaan strategi, dan yang ketiga evaluasi dan kontrol (David, 2016: 284-300). Manajemen Perum DAMRI cabang Cilacap mengikuti pola manajemen strategi yang sama, di mana general manager DAMRI cabang Cilacap memulai dengan merancang strategi perusahaan sebelum beralih ke implementasi, evaluasi, dan pengendaliannya.



Gambar 4 2 Elemen manajemen strategi komprehensif

a. Perumusan strategi

1) Visi dan misi

Sebagaimana diuraikan dalam Model Manajemen Strategi, diperlukan visi dan tujuan yang jelas sebelum alternatif strategi dapat dirumuskan dan diterapkan. pertanyaan tindakan Ide menjawab pertanyaan “Apakah bisnis kita?” Visi menjawab pertanyaan “Mengapa kita ingin menjadi? menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang “andal, berefisiensi tinggi dan tahan lama” serta memiliki lima fungsi utama. Dalam proses merumuskan strategi manajemen perusahaan.

Pertama, Penyediaan fasilitas produksi yang andal, modern, dan mutakhir untuk mendukung koneksi transportasi dengan alat yang optimal guna mendukung terwujudnya visi menjadi perusahaan transportasi kelas dunia.

Kedua, memberikan pelayanan yang bermutu tinggi, aman dan berorientasi pada pelanggan, selalu memberikan pelayanan yang sesuai dengan kenyamanan, keamanan dan keinginan pelanggannya, dalam hal ini perusahaan mendapatkan citra yang baik dimata para pelanggan.

Ketiga, Ketiga, pengembangan sumber daya manusia yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan keuntungan,

memberikan nilai kepada pemangku kepentingan, kinerja SDM yang baik tentunya dapat meningkatkan keuntungan, yang membawa kepercayaan bagi pemangku kepentingan.

Keempat, menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam operasional perusahaan. *Kelima*, diversifikasi kinerja usaha untuk mendukung bisnis inti perusahaan.

2) Penilaian Eksternal

a. Transisi pandemi menuju endemi Covid 19

Sejak awal, pandemi Covid-19 pada Maret 2020 berdampak signifikan terhadap bisnis transportasi dari segi politik, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) (Taufik & Ayuningtyas, 2020). Di mana masyarakat selalu harus berada di rumah untuk segala aktivitas hingga bekerja atau biasa disebut *work from home*, ketakutan masyarakat untuk menggunakan ruang publik termasuk transportasi umum seperti bus menjadi masalah yang perlu segera diatasi.

Perusahaan yang dampaknya menyebabkan penurunan tajam pelanggan secara drastis, namun mengalami kenaikan kembali pada awal tahun 2022 setelah pemerintah menerapkan vaksin *booster* karena hal tersebut upaya pemerintah pemulihan ekonomi (Lialiyah & Andrea, 2022). melalui sektor transportasi dengan pembatasan pelonggaran perjalanan Fred R. David menjelaskan dalam buku Manajemen Strategi bahwa proses strategi manajemen didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau peristiwa dan tren internal dan eksternal sehingga perubahan dapat dilakukan sesuai kebutuhan.

b. Persaingan usaha

Masuknya pendatang baru dalam industri jasa transportasi merupakan salah satu tantangan agar perusahaan dapat dengan

baik mempertahankan diri dari beberapa persaingan jasa transportasi Bus (Salim, 2020). yang sangat penting dalam dunia usaha, mulai dari sistem operasional sertifikat kesehatan, sistem protokol kesehatan kenyamanan dan keamanan penumpang bus bagi beberapa perusahaan angkutan di Cilacap menjadi pesaing utama Perum DAMRI cabang Cilacap.

Sehingga Masyarakat berhadapan dengan berbagai pilihan yang menjadi substitusi bagi masyarakat dengan berbagai macam penawaran (Hunger & Wheelen, 2020). Jelas, persaingan ini berdampak signifikan terhadap fluktuasi jumlah pelanggan di Perum DAMRI cabang Cilacap. Hal ini menuntut *general manager* bentuk terus mengembangkan perusahaan agar perusahaan tetap berjalan baik dan membaik.

3. Penilaian Internal

Analisis internal memeriksa semua kekuatan dan kelemahan perusahaan. Keadaan Pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada lingkungan eksternal perusahaan, namun perusahaan juga mengalami berbagai permasalahan yang muncul secara internal.

Dalam buku manajemen teori praktek dan riset seorang pemimpin harus mengintrospeksi dirinya dan melakukan refleksi atas tindakan pemimpinnya. Pemimpin harus menggunakan data yang benar yang dapat dipercaya untuk mengambil keputusan untuk melakukan perencanaan (Usman, 2019). Berikut beberapa kendala yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 yaitu: (Saepi, 2022).

Pertama, ketidak kesanggupan perusahaan untuk menghadapi perubahan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 menandakan adanya pandemi Covid-19 perubahan besar budaya masyarakat, dari Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diberlakukan negara hingga ketakutan masyarakat untuk

menggunakan layanan publik, termasuk angkutan umum, karena kekhawatiran konektivitas dengan fasilitas yang ada tidak terjamin. bersih dari penyebaran Covid-19 (Anggraeni, 2021). Dengan adanya permasalahan tersebut, perusahaan terdorong untuk memberikan solusi tambahan guna mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan bus DAMRI.

Kedua Penurunan penumpang yang drastis tentu akan merugikan pendapatan perusahaan, namun perusahaan harus tetap membayar biaya harian pekerja dan mekanik, seperti uang transportasi dan uang makan yang dibagikan setiap sepuluh hari. Ketika pendapatan menurun tetapi biaya harian karyawan tetap dapat mulai merugikan bisnis, ada efisiensi biaya yang perlu diterapkan. untuk bisnis mengurangi berbagai sumber biaya dan juga membutuhkan manajemen arus kas Menerapkan skala prioritas (Anggraeni, 2021).

Ketiga DAMRI cabang Cilacap kurang optimal dalam memanfaatkan teknologi sebagai sarana untuk memperdayakan seluruh elemen masyarakat. Sedangkan Perkembangan menggunakan media online di Indonesia terus meningkat yang signifikan, bahkan media baru kian marak dan melebur dalam budaya berkomunikasi oleh sebagian masyarakat Indonesia (Kurnianti, 2017). Oleh karena itu Tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab untuk mengelola media sosial sebagai sarana promosi, namun disini semua karyawan harus melakukan hal yang sama untuk mencari pelanggan. Namun, pemahaman teknologi yang terbatas membuat penerapan iklan yang efektif menjadi lebih sulit lebih spesifik dan menjangkau masyarakat luas untuk mulai menggunakan kembali layanan angkutan umum DAMRI.

4. Tujuan

Dalam buku Manajemen Strategi Karya Fred R David & Forst R David Tujuan suatu perusahaan mempunyai dua macam

yaitu Tujuan keuangan dan strategi (Hunger & Wheelen , 2020). Hal ini tentunya dalam menyusun manajemen strategi tujuan dasar yang akan disusun bagi perusahaan atau lembaga, di mana tujuan tersebut menjadi pedoman penting dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan masing-masing divisi perusahaan. Beberapa tujuan yang direncanakan oleh *manajer general* Agus Saepi perum DAMRI cabang Cilacap adalah mengembangkan visi untuk memenuhi harapan perusahaan yaitu: (Saepi, 2022).

Menjadi penyedia layanan transportasi yang aman, terjangkau berefisiensi tinggi dan ramah bagi masyarakat (Salim, 2020). *Manajer General* Agus Saepi menawarkan armada bus yang aman, nyaman dan efisien di tengah masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19 dan sebagai penyedia layanan yang terjangkau untuk semua lapisan masyarakat, dengan tujuan singkat namun padat yang didasarkan pada kebutuhan dan keinginan masyarakat. Transisi Pandemi Menuju Endemi juga dalam perekonomian masyarakat masalah yang harus disediakan oleh perusahaan angkutan jasa tawaran yang pasti bisa didapatkan.

Tujuan lainnya adalah untuk memperkuat dan mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan kembali angkutan umum di masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid-19. Dengan tujuan memperkuat Kepercayaan konsumen *General Manager* Agus Saepi dalam kepemimpinannya sesuai dengan buku manajemen teori praktik dan riset yang ditulis oleh Husain Usman dalam bukunya menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki integritas kepribadian dan ahlak mulia, pengembangan budaya dan keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri (Usman, 2015). Mengingat bahwa pengguna jasa transportasi turun drastis diawal pandemi Covid-19 akibat regulasi dan kondisi kesehatan namun pada awal tahun 2022 mengalami peningkatan kembali setelah pemerintah mewajibkan

Vaksin *booster* dan meningkat 90% saat lebaran tahun 2022 (Saepi, 2022). oleh karena itu, *General manager* Agus Saepi mencari beberapa solusi yang nantinya menjadi indikator meningkatnya jumlah pengguna bus DAMRI.

5. Strategi

Strategi bisnis merupakan Formula perencanaan yang komprehensif sebagai sebuah bisnis untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Strategi akan datang memaksimalkan keunggulan kompetitif pembatasan persaingan (David R. F., 2016). Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh tim sehingga dapat memutuskan strategi. Maka persiapan strategi yang matang, seperti strategi berganda yang diterapkan *general manager* Agus Saepi dalam mencapai tujuan diantaranya (Saepi, 2022). *General manager* Agus Saepi menyingkapi dengan baik yang memaksa perubahan karena pandemi Covid 19, maka perlu juga dilakukan perubahan sistem ditujukan untuk internal dan eksternal perusahaan, tindakan ini berupa pertemuan eksternal perusahaan bagi perusahaan, tindakan ini diselenggarakan secara rutin oleh *General Manger* Agus Saepi serta mendapatkan sudut pandang yang berbeda dengan tujuan yang sama dalam menghadapi situasi Covid 19 dengan itu paling banyak, karena jika tidak beradaptasi dengan perubahan paksa ini memiliki konsekuensi serius keberlanjutan bagi perusahaan. *General manager* Agus Saepi juga berkomunikasi dengan DAMRI perum Pusat agar dapat mendapatkan masukan mengenai manajemen strategi, karena situasi Covid 19 dengan komunikasi tersebut *General manager* mendapatkan penambahan wawasan dan referensi bagi *General manager* Agus Saepi perusahaan perum DAMRI cabang Cilacap.

Kemudian setelah diadakan rapat luar biasa *manajer general* Agus Saepi membantu semua semua karyawan tentang manajemen

strategi yang perlu beradaptasi pada saat kondisi masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19. Desain struktural untuk mengembangkan korporasi tidak dapat berjalan sendiri (Hunger & Wheelen, 2020) maka perlunya sosialisasi komunikasi dari tingkat struktural perusahaan sampai dengan departemen paling bawah sehingga ada keharmonisan di dalamnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sebaik mungkin. Salah satunya adalah pemeriksaan kesehatan secara berkala seluruh pegawai Perum DAMRI cabang Cilacap, kegiatan ini juga sebagai bentuk pemeliharaan *endurance* karena pekerja adalah mesin prioritas perusahaan dalam menjaga kesehatan sebelum melayani seluruh pengguna jasa transportasi DAMRI.

Dalam mencari pengoptimalan kegunaan media sosial sebagai platform untuk mempromosikan perum DAMRI cabang Cilacap *general manager* Agus Saepi meyakini arus tersebut informasi bergerak sangat cepat melalui media Online, jadi *general manager* mengadakan pelatihan kepada semua karyawan untuk mengoptimalkan media sosial untuk seluruh karyawan. Pemasaran sebagai cara perusahaan dalam menginformasikan, mengajak, dengan tujuan meningkatkan penjualan (Augustinah & Widayati, 2019). Hal ini sama yang dijelaskan dalam buku Manajemen Strategi mengoptimalkan kinerja karyawan Dengan harapan mendapatkan lebih banyak beriklan media online serta dapat membangkitkan kepentingan umum dengan layanan angkutan bus DAMRI.

Dan yang terakhir *general manager* Agus Saepi perusahaan meningkatkan kebersihan fasilitas dan armada bus DAMRI kenyamanan menentukan loyalitas pengguna jasa angkutan bus DAMRI. Pengembangan sarana transportasi Selama masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19 kebersihan menjadi prioritas bagi pengguna jasa transportasi sebagai sarana fasilitas perusahaan yang

disediakan oleh perusahaan agar dapat menjalankan perusahaan angkutan umum berkualitas dalam pelayanan publik (Amrulloh & Tukiman, 2023). kenyamanan dan kebersihan adalah faktor membuat pengguna jasa transportasi menjadi betah, kemudian *manajer general* mengadakan *laundry room* seta mewajibkan menggunakan sabun untuk masuk dan keluar untuk semua karyawan dan pengguna jasa. Dan armada bus DAMRI menyediakan *hand sanitizer* dan penyemprotan disinfektan secara rutin kebagian dalam armada sebuah bus.

6. Kebijakan

Kebijakan tersebut merupakan penyelarasan yang luas dari elemen korporasi untuk mengikuti strategi korporasi. perum DAMRI cabang Cilacap memiliki dua objek penelitian, yaitu: (Saepi, 2022).

a. Karyawan

Kinerja karyawan adalah pemanfaatan sumber manusia yang didukung oleh sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan untuk menciptakan organisasi yang optimal (Rifangga & Haryan, 2018). Kebijakan karyawan mencakup beberapa isu, Pertama dalam memberi profitabilitas dan ukuran perusahaan dalam prioritas pembelanjaan, kebijakan diterapkan pergeseran untuk semua karyawan atau katakan ini berhasil *from home* 50% dari jumlah karyawan praktek shift kerja untuk karyawan bisa mengurangi pengeluaran sehari-hari, yaitu uang makan dan pengangkutan layanan darurat adanya kebijakan transfer memitigasi dampak potensial penyebaran Covid 19 di lingkungan bisnis.

Selain itu, seluruh karyawan *yang* mendapatkan jadwal *shift* menerapkan protokol kesehatan sesuai aturan, yaitu memakai dan mencuci masker (Sugianto & Hariyati, 2021). Mengalihkan

semua fungsi dalam perusahaan termasuk pemeliharaan fasilitas dan peralatan pembersihan dan sterilisasi infrastruktur di perum DAMRI cabang Cilacap menggunakan desinfektan hal itu diberlakukan agar dapat menjaga diri sendiri dan kesehatan orang lain saat ini melakukan saat melakukan tugas perum DAMRI cabang Cilacap dengan adanya kebijakan menjaga protokol kesehatan dari internal perusahaan harapnya pihak perusahaan yaitu pengguna jasa transportasi bus DAMRI dapat memberikan *trust*-nya kembali untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI cabang Cilacap dapat mengembalikan kepercayaan dengan layanan angkutan bus DAMRI.

Staf juga harus menyediakan fasilitas keamanan, kenyamanan dan kebersihan bagi pengguna jasa angkutan bus DAMRI. Khususnya untuk pengemudi bus karena pengemudi merupakan yang terdekat dengan pengguna jasa transportasi untuk menciptakan rasa nyaman dan aman menjadi kepuasan bagi pengguna jasa transportasi (Salim, 2020:52). Dengan menjamin bahwa *general manager* Agus Saepi akan berusaha kepuasan pengguna jasa angkutan bus DAMRI meningkatkan retensi pengguna yang tinggi layanan untuk kantor perum DAMRI cabang Cilacap.

Hal lain untuk dicoba jumlah pengguna jasa bus DAMRI semakin meningkat adalah bahwa semua karyawan harus menyelesaikan promosi melalui media sosial sebagai satu kesatuan bersama dalam pengembangan perum DAMRI cabang Cilacap. Tujuan dari aturan ini adalah untuk memberikan pemahaman umum tentang politik penawaran terbaru yang di tunjukan kepada pengguna jasa transportasi bus DAMRI dengan cakupan yang lebih luas. Tia moda transportasi mempunyai sifat, karakteristik dan aspek yang berlainan untuk penyediaan jasa-jasa transportasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat

kaitannya permintaan akan jasa transportasi secara menyeluruh (Salim, 2020:18). Oleh karena itu *General manager* Agus Saepi memahami kekuatan informasi di era sekarang dengan plat *from online*. *General manager* Agus Saepi memaksimalkan pemanfaatan teknologi sebagai alat promosi aturan ini untuk meningkatkan jumlah pengguna jasa angkutan bus DAMRI.

b. Pengguna jasa transportasi

Pertumbuhan ekonomi suatu negara atau bangsa tergantung pada kesediaannya pengangkutan (Salim, 2020:6). Aturan bagi pengguna jasa transportasi yang terpenting adalah jumlah penumpang untuk setiap armada bus, *general manager* Agus Saepi memberikan kebijakan sebesar 50% dari total kapasitas armada bus diperkirakan dengan angka bervariasi antara 25-30 hanya untuk penumpang di setiap armada bus DAMRI. Namun pada awal tahun 2022 *general manager* Agus Saepi memberikan kebijakan kepada pengguna jasa dengan mewajibkan yang sudah melakukan *vaksin booster* namun para konsumen juga harus memenuhi persyaratan protokol kesehatan selain pengguna jasa layanan sertifikat kesehatan harus dibawa selama transportasi serta membawa surat kesehatan dari dokter untuk menciptakan kenyamanan pengguna jasa yang lainnya, sebelum keberangkatan armada bus ke tempat lainnya. Sebelum keberangkatan armada bus ke tempat tujuan, penumpang juga harus memakai masker dan mencuci tangan, cek suhu dan menyemprotkan *sanitizer* agar steril dari setiap resiko terkena Covid 19.

c. Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mengimplementasikan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (David,

2016:206). Menerapkan strategi ini membutuhkan budaya yang mendukung pengembangan bisnis, menyingkapi anggaran, menggunakan sistem informasi, memotivasi pegawai agar mau berjalan dan bekerja dengan sebaik mungkin agar perum DAMRI cabang Cilacap dapat mengoptimalkan kinerja di era masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19.

1. Program

Perubahan arah strategis tidak otomatis terjadi rencana dan taktik operasional harus dibangun agar strategi baru berjalan (Jauch R & Glueck F, 2020:359). Mengenai implantasi yang pertama adalah program yang dilaksanakan sebagai adaptasi terhadap perubahan dan inovasi perusahaan yang diterapkan. Program pertama terdiri dari melestarikan seluruh gedung dan cabang perum DAMRI dengan desinfektan untuk mencegah penyebaran virus Covid 19 diseluruh perusahaan gedung perusahaan yang ada.

Kemudian *general manager* Agus Saepi memberikan program “numpak bus ekstra servis” yang dirancang untuk memikat pengguna jasa transportasi dapat menggunakan bus DAMRI, *general manager* Agus Saepi memberikan Penewaran sesuai dengan buku manajemen transportasi karya Abbas Salim sebagai besar pendekatan ekspansi internal berkenaan dengan penajaran kembali produk-produk pasar (Salim , 2020: 52). program layanan ini menambahkan penumpang dengan fasilitas air kemasan gratis, masker, dan desinfektan. Saat menggunakan jasa bus DAMRI sebuah program yang tidak perusahaan bus lain Cilacap ini menjadi kesuksesan lain bagi DAMRI guna

mengembalikan kepercayaan publik dalam penggunaan layanan angkutan bus DAMRI pada masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19.

Program lainnya diberlakukan oleh *general manager* Agus Saepi perum DAMRI cabang Cilacap adalah “*nyong jujugna*” pelanggan dapat melakukan pengiriman barang komoditi seperti dokumen, sepeda, sepeda motor, barang elektronik serta komoditi umum lainnya (Agus saepi, *General Manager*, 21 November 2022). Strategi ini efektif bagi perusahaan walaupun produk ini berada dalam pertumbuhan perusahaan karena perusahaan mendapatkan keunggulan yang bersaing yang besar (Jauch R & Glueck F, 2020:236).

2. Anggaran

Elemen berikutnya adalah bagian penting manajer strategi memiliki anggaran. Di mana anggaran adalah alat yang sangat penting untuk lembaga dan perusahaan (Anggraeni, 2021). Dalam mengelola perum DAMRI cabang Cilacap. *General Manager* Agus Saepi telah merencanakan pendanaan untuk sterilisasi, peningkatan SDM dan kebersihan sarana dan prasarana kantor yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan pengguna layanan angkutan bus DAMRI cabang Cilacap.

Kemudian adanya anggaran program promosi untuk mendukung perusahaan terbaru perum DAMRI cabang Cilacap dengan demikian perum DAMRI cabang Cilacap mempunyai informasi yang lebih komprehensif program terbaru khusus untuk masyarakat umum pengguna jasa angkutan bus DAMRI cabang Cilacap.

“Tahun 2022 kami memiliki anggaran untuk pendanaan program dan peningkatan fasilitas sebesar Rp. 345.063.000” (Saepi, 2022).

Dalam mendukung protokol kesehatan, *general manager* menyelenggarakan program protokol *net normal* yang digunakan untuk memberi pelayanan kesehatan bagi penumpang berupa *hand sanitizer*, disinfektan dan air mineral bagi para pengguna jasa angkutan bus DAMRI cabang Cilacap sebesar Rp. 17.000.000.

“DAMRI juga memiliki anggaran protokol kesehatan baru bagi pengguna layanan DAMRI sebesar Rp. 17.000.000.” (Saepi, 2022).

3. Prosedur

General manager Agus Saepi memberi kebijakan ini ditunjukkan untuk karyawan dan pengguna jasa menabah jumlah pengiriman pengguna jasa transportasi dan keselamatan, kenyamanan pengguna bus DAMRI Cilacap Dalam buku manajemen Strategi karya Fred R David & Forest R David Para penyusun strategi dalam organisasi yang berhasil memerlukan waktu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi secara sistimatis (Hunger & Wheelen, 2020:302) adapun kebijakan yang disepakati adalah:

a) Karyawan

Pertama, implementasi kebijakan *shift* atau penjadwalan *work from home* (WHF) untuk semua kapasitas pegawai berdasarkan jumlah karyawan yang masuk kantor 50%. Penularan yang disebabkan langsung oleh covid 19 ini adalah melalui kontak secara langsung antara

individu satu dengan lainnya (Nadjib & Wibowo, 2022). Kebijakan ini merupakan salah satu jenis strategi manajemen arus kas untuk mengurangi biaya harian, *mis* makan dan transportasi kebijakan ini juga penegasan mengurangi resiko ter dampak Covid 19 di kalangan karyawan.

Kedua, semua karyawan diwajibkan untuk melakukan pemeriksaan kesehatan secara teratur. Pelaksanaan praktek-praktek kesehatan dianjurkan dan saling menjaga kebersihan lingkungan kantor perum DAMRI cabang Cilacap *general manager* Agus Saepi sepenuhnya sadar di masa pandemi Covid 19 sangat rentan terhadap penularan virus, apalagi orang-orang medis yang sudah ada sebelumnya seperti tekanan darah tinggi, gangguan jantung atau diabetes, kemungkinan akan terpapar Covid 19 (Kurnianti, 2017). Jadi untuk mencegah untuk mencapai hal ini perusahaan harus mampu melakukannya berdasarkan internal menjaga kesehatan dan kebersihan dengan penerapan itu diharapkan pihak luar perusahaan yaitu pengguna jasa bus DAMRI bisa tenang menggunakan layanan jasa dengan melihat ketekunan karyawan dalam menjaga protokol kesehatan dan kebersihan di lingkungan kantor.

Ketiga, seluruh karyawan wajib memberikan fasilitas keamanan, kenyamanan dan kebersihan semua pengguna jasa transportasi (Salim, 2020: 52). Perusahaan ini dapat dilakukan dengan membersihkan dan sterilisasi lingkungan kantor

dengan desinfektan. Selain itu, perusahaan juga menawarkan air kemasan gratis, masker dan penyemprotan desinfektan sebelum bus melaju ke tempat tujuan. Dengan upaya untuk menjamin keamanan, kenyamanan dan kebersihan, diharapkan memberikan kesetiaan perusahaan menggunakan layanan transportasi bus DAMRI.

Keempat diwajibkan oleh semua karyawan promosi melalui media sosial sebagai bentuk komitmen bersama dalam membangun DAMRI cabang Cilacap di masa transisi pandemi menuju endemi covid 19. Tujuan dari aturan ini adalah menghadirkan penawaran baru di perum DAMRI cabang Cilacap untuk masyarakat luas. *General manager* Agus Saepi memahami kekuatan informasi yang tersedia masyarakat saat ini adalah media Online. Berdasarkan ini, manajer umum lebih memaksimalkan penggunaan teknologi sebagai alat dukungan keuangan Pengguna jasa transportasi (Anggraeni, 2021).

b) Pengguna jasa transportasi

Aturan bagi pengguna jasa transportasi adalah yang utama adalah mengurangi jumlah kuota penumpang dalam armada bus dengan ukuran yang sama kebijakan 50% adalah bentuk pelaksanaan protokol kesehatan bagi penumpang untuk mengurangi resiko penularan Covid 19. karakteristik jasa transportasi adalah lancar dan cepat (Adisasmita & Adisasmita , 2011:26) Aturan lainnya pengguna jasa angkutan bus

DAMRI cabang Cilacap juga harus menyertakan surat kesehatan dokter jika ingin menggunakan layanan bus DAMRI penumpang lain juga harus memakai masker dan mengikuti protokol kesehatan, keselamatan dan keamanan diri dan pengguna transportasi lainnya.

d. Evaluasi dan pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang telah dilakukan digunakan untuk memantau aktivitas perusahaan dan produk kerja dan membandingkan kinerja aktual harapan kinerja yang diharapkan. Berkaitan dengan evaluasi tersebut, *general manager* perum DAMRI cabang Cilacap harus meninjau faktor eksternal dan internal yang dijadikan dasar untuk merumuskan strategi (David, 2016: 509). Secara umum keseluruhan strategi yang diterapkan dapat diterapkan sesuai dengan teori yang ada , namun beberapa penilaian menurut *general manager* sebagai berikut: (Agus saepi, *General Manager*,21 November 2022).

1) Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

a) Faktor Eksternal

Informasi Evaluasi harus relevan dengan yang sedang dipantau (Hunger & Wheelen, 2020:388). Beberapa kendala eksternal masih menjadi kendala dalam upaya perbaikan pengguna jasa angkutan bus DAMRI, yaitu: dari kondisi masyarakat yang ter dampak Covid 19 secara ekonomi menyebabkan kelemahan dan daya beli masyarakat memiliki dampak yang besar perusahaan jasa transportasi, jadi belum bisa melakukan

penjumlahan pengguna jasa transportasi dalam masa transisi menuju Endemi Covid 19.

b) Faktor internal

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (Sedarmayanti, 2021:109). Terlepas dari faktor eksternal yang akan datang menjadi hambatan ada beberapa faktor internal akan menjadi kendala bagi perusahaan, yaitu Masih kurang berjalan secara optimal dalam pengoperasian terutama tindakan yang dilakukan oleh semua karyawan menggunakan media sosial sangat berpengaruh untuk diketahui terhadap informasi terbaru perum DAMRI cabang Cilacap dan juga cadangan *hand sanitizer* di armada bus terkadang ada yang telah kosong dan belum di isi ulang.

“Terkadang *hand sanitizer* masih tersedia belum di isi lagi, jadi jika mau tidak ada yang di pakai, sebaiknya di kontrol terus persemadian di armada bus (Saepi, 2022).

2) Tindakan strategis

Tindakan strategi berkaitan dengan penelusuran strategi ketika diimplikasikan, mendeteksi masalah/perubahan pada asumsi dasar serta membuat penyesuaian yang diperlukan (Sedarmayanti, 2021:38). Untuk mencapai atau mencapai suatu tujuan didirikan oleh perusahaan, maka ada beberapa tindakan strategis yang diterapkan oleh *general manager* Agus Saepi untuk mengatasi hambatan penulis eksternal dan internal untuk mencapai tujuan sektor publik DAMRI

cabang Cilacap adapun perbuatan tertentu yang diambil oleh *general manager*, yaitu: (Saepi, 2022).

- a) Memberikan pelatihan periklanan digital untuk karyawan, terutama bagian ini ada persyaratan keuangan sehingga semua orang dapat mengoptimalkan digital sebagai ajang promosi.
- b) Melakukan inventarisasi secara teratur ruang infrastruktur kantor dan peralatan bus DAMRI agar terdapat pelayanan maksimal bagi pengguna jasa transportasi bus DAMRI.
- c) Kami berencana untuk bekerja sama dengan program antara jemput karyawan pabrik, untuk menambahkan bulanan bus DAMRI.
- d) Melakukan rotasi posisi kerja yang kurang bekerja secara optimal.

C. Dampak Penerapan Manajemen Strategi Pada Perum DAMRI Cabang Cilacap di Masa Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19.

Sebagai kerangka acuan disebut ketika sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen strategi membantu perusahaan menjadi sesuatu yang kompetitif dan adaptif menjaga komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan lintas hirarki. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukan peningkatan dan kemajuan yang signifikan produktifitas dan profitabilitas dibandingkan dengan perusahaan yang tidak kegiatan perencanaan yang sistematis (David, 2016).

Dampak penerapan strategis menurut Fred R David dalam bukunya yang berjudul manajemen strategi, adalah implementasi strategis 2

dampak yaitu dampak keuangan dan dampak non keuangan. Dalam kekuatan keuangan, bisnis menggunakan konsep manajemen strategi yang berbeda meningkatkan penjualan dan profitabilitas secara signifikan dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa perencanaan strategis. Pada saat yang sama dalam hal dampak non keuangan manajemen strategi menawarkan keuntungan nyata lainnya seperti meningkatkan kesadaran akan ancaman eksternal, meningkatkan pemahaman strategi, menurun resistensi terhadap perubahan dan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan kinerja imbalan. Manajemen strategi mempromosikan ketertiban dan disiplin jika perusahaan bangkrut, itu bisa menjadi permulaan sistem manajemen yang efisien dan fungsional (David, 2016:24-25).

Manajemen strategi yang dilakukan *general manager* Agus Saepi perum DAMRI cabang Cilacap membawa dampak positif dan signifikan dimasa transisi pandemi menuju endemi Covid 19 dilihat dari guna jasa transportasi bus DAMRI, meski tidak bisa disamakan dengan kondisi normal sebelum pandemi Covid 19, melainkan perum DAMRI cabang Cilacap dapat beradaptasi dengan perubahan aktivitas masyarakat masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19 dari informasi yang diperoleh setelah menerapkan manajemen strategi, manajemen ini dibagi menjadi pengguna jasa angkutan bus DAMRI naik dari lima ratus tiga puluh dua dari Bulan Januari kemudian di bulan Oktober meningkat secara signifikan pada bulan berikutnya November mencapai lima ribu tiga ratus lima puluh pengguna jasa transportasi dari Cilacap menuju Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi di perum DAMRI cabang Cilacap terbukti memberikan dampak positif bagi pertumbuhan jumlah pengguna bus DAMRI selama masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.

Menurut Assael, ada dua yang mempengaruhi minat pengguna jasa adalah faktor lingkungan dan insentif pemasaran. Faktor lingkungan sendiri merupakan faktor yang dapat mempengaruhi minat konsumen

memilih produk tertentu. Meskipun stimulus pemasaran sendiri merupakan upaya untuk menarik perhatian konsumen agar dapat mendorong konsumen untuk menarik minat konsumen (Assel, 2022). Kedua faktor tersebut berkaitan erat dengan proses atau menerapkan manajemen strategi di perum DAMRI cabang Cilacap dimulai dengan stimulus lingkungan yang menawarkan solusi kemungkinan masalah publik saat menggunakan layanan bus dimasa masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19 untuk menawarkan layanan terbaik dari semua jenis kepada pengguna jasa perum DAMRI cabang Cilacap menciptakan perusahaan yang berkelanjutan dengan kebutuhan masyarakat.

Mengenai proses manajemen strategi yang umum diterapkan *general manager* Agus Saepi Perum DAMRI cabang Cilacap perusahaan berkomitmen terhadap lingkungan membuat formulasi strategi yang dimulai dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, kelebihan dan kekurangan perusahaan pengembangan strategi untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Dari perspektif pemasaran merupakan bagian dari manajemen implementasi strategi yang diterapkan oleh *general manager* Agus Saepi di mana pemaparannya yang di fokuskan *General manager* yaitu pemasaran digital dan karyawan dari *mouth to mouth* dan kebutuhan pengguna layanan.

Penerapan manajemen strategi telah memberikan dampak positif bagi pengelola pengelolaan perum DAMRI di masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19 yang tercermin dari peningkatan jumlah pengguna bus DAMRI cabang Cilacap April hingga November 2022 mengalami peningkatan.

Tabel 4 2 Pengguna Jasa, Bus Beroperasi dan Omzet pada bulan April hingga November 2022

No.	Bulan	Pengguna jasa	Bus Beroperasi	Omzet
1	April	2. 009 Penumpang	15 Armada Bus	Rp. 302.790.002

2	Mei	2.150 Penumpang	16 Armada Bus	Rp. 308.760.153
3	Juni	2.076 Penumpang	14 Armada Bus	Rp.305.987.140
4	Juli	4.005 Penumpang	18 Armada Bus	Rp. 709.311.245
5	Agustus	3.981 Penumpang	19 Armada Bus	Rp.600.891.662
6	September	4.233 Penumpang	19 Armada Bus	Rp.739.073.120
7	Oktober	3.968 Penumpang	19 Armada Bus	Rp.719.005.240
8	November	5.350 Penumpang	19 Armada Bus	Rp.812.650.001

Sumber: Staf keuangan perum DAMRI cabang Cilacap

Ada beberapa indikator minat masyarakat dengan layanan angkutan bus DAMRI cabang Cilacap. Adanya intensitas pencairan informasi adalah salah satu indikator referensi pertama untuk kepentingan konsumen, banyak orang menggunakan layanan angkutan bus DAMRI setelah melihat berita atau postingan di media secara intensif ditangani oleh *general manager* salah satu langkah strategi tersebut adalah beriklan di media sosial yang berbasis Online. Masalah ini mereka memiliki efek positif dengan meningkatkan kepentingan publik dengan layanan angkutan bus DAMRI.

“Saya juga awalnya menggunakan bus DAMRI karena di masa pandemi Covid 19 DAMRI melakukan pemasaran di media sosial yang berbasis Online, jadi saya tertarik adanya bus perintis memudahkan penumpang bus DAMRI untuk mengakses tempat-tempat wisata dan menaiki bus tersebut. Layanan tambahan sudah termasuk air mineral gratis, masker dan lain-lain. Sangat menarik karena di armada bus yang lain tidak ada (Ramdani, 2022).

Berikutnya adalah preferensi terhadap keinginan, yaitu minat mengabarkan perilaku seseorang yang memiliki preferensi utama produk. Dalam hal ini, konsumen memiliki keinginan untuk mengetahui program tersebut bus DAMRI cabang Cilacap yang bersih dan gratis memiliki daya pengaruh yang baik bagi perusahaan.

“Pelayanan dan keberhasilan di sini, program penyemprotan disinfektan secara rutin oleh perusahaan juga program promosi, terjangkau nya harga bus perintis dan layanan “enyong jujugna” layanan tambahan dari bus juga menarik minta penumpang membuat menggunakan layanan Bus

DAMRI disamping itu juga terdapat penambahan kesehatan masker, pembersih tangan, dan kemasan air gratis yang ada”. (Afidah, 2022).

Upaya penerapan manajemen strategi di perum Damari Cabang Cilacap memiliki pengaruh yang baik. Untuk kepentingan konsumen sebagai representasi pertumbuhan penjualan menggunakan jasa transportasi, manajemen strategi berhasil meningkatkan konsumen melalui upaya proses manajemen strategi berhasil meningkatkan konsumen melalui upaya proses manajemen strategi seperti promosi berkelanjutan, program peningkatan kualitas SDM dan jumlah upaya lainnya bentuk program “*Enyong jujugna*” dan bus perintis menarik konsumen menggunakan layanan perum DAMRI.

Selain itu, manajemen strategi juga memberikan arahan dan tujuan yang harus dicapai bersama dalam pengembangan perusahaan sebagaimana tetuang dalam visi, misi dan tujuan. Penerapan selain strategi manajemen meningkatkan kepentingan publik guna jasa angkutan bus DAMRI meski di masa Pandemi Covid 19 dapat mengenali masalah atau hambatan sebagai perubahan budaya akibat pandemi Covid 19 yang dapat dijadikan acuan atau dasar pengambilan keputusan.

D. Tinjauan Manajemen Strategi Syariah

Dalam tinjauan ekonomi syariah, manajemen strategi ekonomi Islam adalah seperangkat proses tindakan manajerial Islam, yang mencangkup perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan strategis organisasi yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi dari *ukhrawi* hingga *duniawi* (Usman, 2015: 62). Strategi manajemen syariah memiliki empat karakter yaitu prinsip, orientasi, motivasi dan strategi itu sendiri.

Surat ini menjelaskan perintah dari Allah SWT kepada para penguasa (*General manager*) agar seorang Penguasa (*General Manager*) memutuskan keputusan perkara di antara karyawan dengan benar yang sesuai dengan Ekonomi Islam, Karena Allah SWT telah

mengancam kepada orang-orang yang sesat dari jalan-Nya dan yang melupakan hari perhitungan, yaitu dengan ancaman yang tegas dan Azab yang keras.

إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ مِّمَّا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ء

Dalam tafsir Ibnu Katsir As-Saddi mengatakan bahwa makna ayat ini adalah bagi mereka azab yang berat disebabkan mereka meninggalkan amal perbuatan untuk bekal mereka di hari perhitungan pada ayat ini Allah menegaskan dan menjelaskan pengangkatan Nabi Daud As sebagai penguasa dan penegak hukum di kalangan rakyatnya. Allah menyatakan bahwa dia mengangkat Daud sebagai penguasa yang memimpin kaumnya (<https://tafsirweb.com/8512-surat-shad-ayat-26.html>, di akses pada 06 April 2023).

Dari beberapa penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen strategi dalam perusahaan adalah hal-hal yang harus dilakukan sebagai umat manusia, menjalankan manajemen strategi dalam bisnis harus sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis Islam. Perusahaan transportasi yang dalam peneliti ini adalah perum DAMRI cabang Cilacap.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis lakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Menurut presiden Republik Indonesia Joko Widodo salah satu hal terpenting untuk mencapai tahapan transisi pandemi menuju endemi Covid 19 adalah pemahaman masyarakat terkait perilaku hidup sehat yang merupakan tanggung jawab individu. Masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19 menyebabkan perubahan budaya baru. Kelonggaran aktivitas berskala besar yang ditetapkan pemerintah dengan memperhatikan protokol kesehatan menumbuhkan sektor Ekonomi diantaranya pariwisata, transportasi dan UMKM.

Proses penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh *General manager* Agus Saepi perum DAMRI cabang Cilacap berjalan sesuai dengan teori manajemen strategi pada buku yang ditulis oleh Fred R David dengan didukung oleh faktor yang dimulai dari perumusan strategi yang di dalamnya terdapat pengamatan lingkungan yakni identifikasi eksternal dan internal perusahaan. *General manager* Agus Saepi juga melakukan evaluasi peningkatan kualitas bus AKAP dan bus Perintis dengan promosi lewat media sosial yang diwajibkan kepada semua karyawan serta mendorong program baru *enyong jujugna* yang selalu berevaluasi untuk menambah kepercayaan dan kepuasan konsumen. *General Manger* Agus Saepi selalu komunikasi dengan DAMRI pusat untuk menambah wawasan dan referensi dalam pengambilan keputusan di tengah masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, maka sebagai akhir tulisan ini, penulis memberikan saran, diantaranya:

1. Bagi Perum DAMRI cabang Cilacap
 - a. Pihak perusahaan sebaiknya memberikan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana yang sesuai protokol kesehatan untuk para pengguna jasa, seperti ruang tunggu, mushola, pengecekan rutin ketersediaan fasilitas protokol kesehatan di armada bus DAMRI dan sebaiknya disediakan pos kesehatan untuk para penumpang melakukan cek kesehatan sebelum menggunakan jasa transportasi
 - b. Perum DAMRI cabang Cilacap sebaiknya mendiversifikasi usahanya dengan *stakeholder* lain, jangan hanya mengandalkan penumpang, tapi dapat bekerja sama dengan pabrik-pabrik yang ada di Cilacap untuk program antar jemput karyawan.
 - c. Sebaiknya edukasi yang dilakukan bukan hanya soal promosi, namun juga edukasi pelayanan yang tersandar yang dilakukan secara berkala. Sehingga SDM perum DAMRI cabang Cilacap semakin optimal dalam memberikan kepuasan pelayanan bagi jasa transportasi bus DAMRI.
2. **Bagi pemerintah**
 - a. Pemerintah sebaiknya memberikan stimulus kebijakan yang dapat dilonggarkan namun dengan penjaminan keamanan sesuai protokol kesehatan, agar mobilisasi perekonomian dan juga usaha di bidang transportasi tetap bertahan kuat. Mengingat sektor transportasi mempunyai peran besar dalam perekonomian daerah.
 - b. Dapat bersinergi dalam memberdayakan sektor transportasi bus dalam kegiatan pemerintah, sebagai perusahaan transportasi dapat terus berjalan.

3. Bagian peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat mendalami atau mengkaji segala aspek yang terdapat dalam manajemen strategi pengorganisasian dan pemasaran sehingga dapat diketahui secara lebih luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Afidah, A. R. (2022, Desember Rabu, 07). Alasan menggunakan Bus Damri Cabang Cilacap. (A. U. Saeful, Interviewer)
- Agung, J. (2009). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: ANDI.
- Aminuddin, A. F. (2022). *Manajemen Perspektif Islam*. Majenang: El Bayan .
- Anggraeni, D. (2021). Dampak Pandemi Covid 19 terhadap sektor moda transportasi darat. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 02, 1146-1154.
- Arikunto, S. (2016). *Manajemen penelitian* . Jakarta : Renika Cipta.
- Assel. (2022, Desember Selasa 06). 2. Retrieved from 2: <https://www.kajianpustaka.com/2018/12/aspek-jenis-tahapan-dan-faktor-yang-mempengaruhi-minat-beli.html>
- Augustinah, F., & Widayati. (2019). Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi makanan ringan keripik singkong dikabupaten malang. *Jurnal Dialektik, Volume 4*, 1-20.
- Bakhry , S., leliya, & purnama , I. (2018). Tujuan etika bisnis islam dalam strategi Home industri tahu sari rasa. *Jurnal Penelitian hukum Ekonomi Islam*, 03 No.02, 285-299.
- Carsem. (2021, November senin). Manager Keuangan. (A. S. Ulum , Interviewer)
- David, R. F. (2016). *Manajemen strategik*. Jakarta selatan: selemba empat.
- David, R. F., & David, R. F. (2015). *Manajemen Strategik Edisi 15*. Jakarta Selatan : Selemba empat.
- Desga. (2016). Pemodelan Bangkitan Perjalanan Di Nagari Siguntur. *Penelitian Transportasi Multimoda*, 14, 1-15.
- Disasmita, R., & Adisasmita , S. A. (2011). *Manajemen Transportasi Darat*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Eka , Y. (2020). Corona viruse Disase (Covid 19). *Jurnal l press wellnes*, 4(1), 50-72.
- Fadilah, W. M., & Amalia, S. (2022). Pengaruh kualitas pelayanan bus kota DAMRI terhadap kepuasan pelanggan studi pada penumpang bus kota damri bandung kuliatas pelayanan bus kota DAMRI cabang bandung. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 7(3), 150-162.
- Feri , F. A., & Milah , N. (2022). Gerakan Penghijauan Menanamkan Rasa Mencintai Lingkungan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Abdi Putra*, 39-45.

- Fred, D. (2010). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba empat.
- Hardiyanto, F. (2020). Analisis Marketing Syariah Dalam Menghadapi Covid 19 (Studi Kasus Arpi Hijab Kuningan). *Jurnal Syntax Admiration*, 1(1), 21-32.
- Hartono, J. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 6*. Yogyakarta: Bpfe-Yogyakarta.
- Hayati, R. N. (2022). *Pemulihan Perekonomian Indonesia Setelah Kontraksi Akibat Pandemi Covid-19*. Banjarmasin : <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-banjarmasin/baca-artikel/14769/Pemulihan-Perekonomian-Indonesia-Setelah-Kontraksi-Akibat-Pandemi-Covid-19.html>.
- Hermawan, H. (2016). Dampak Pengembangan Desa Wisata Nglanggeran Terhadap Ekonomi Masyarakat Lokal. *Jurnal Pariwisata, Vol. Iii*, 105-117.
- Hunger, J. D., & Wheelen, L. T. (2020). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Adi.
- Isnaini, L. R. (2020). Upaya Layanan Pendidikan Pesantren Selama Masa Transisi Menuju Endemi Covid 19. *Transisi Covid 19*, 2548-4826.
- Jauch R, L., & Glueck F, W. (1988). *Manajemen Streategi Dan Kebijakan Perusahaan Edisis Tiga*. Ciracas Jakarta: Erlangga.
- Joyosemito, S. I., & Nasir, M. N. (2021). Gelombang Kedua Pandemi menuju Endemi Covid-19: Analisis Kebijakan Vaksinasi dan Pembatasan Kegiatan Masyarakat di Indonesia. *Jurnal Sains Teknologi dalam Pemberdayaan Masyarakat, Vol. 2*, 55-66.
- Kamaludin, R. (2003). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Pustaka Media.
- Kasmir. (2021). *Analisis Laporan Keuangan*. Depok: Pt Rajagrafindoperseda.
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Cimahi: Cv.Andi Offset.
- Kurnianti, A. W. (2017). Komunikasi Pemasaran Transportasi Online Nguberjek. *Jurnal Komunikasi Dan Media, Volume 1*, 69-85.
- Kusnandar, B. V. (2022, Mei 9). *Angkutan Lebaran 2022 Didominasi Moda Transportasi Penyeberangan*. Retrieved Juni 13, 2022, From <https://Databoks.Katadata.Co.Id/>: <https://Databoks.Katadata.Co.Id/Datapublish/2022/05/09/Angkutan-Lebaran-2022-Didominasi-Moda-Transportasi-Penyeberangan>
- Lialiyah, S., & Andrea, R. (2022). Penerapan Algoritma K-Medoids Clustering Dalam Pembentukan Zona Cluster Vaksin Boster. *Jurnal Kesehatan*, 124-129.

- Limamah, N. (2021). Gerakan Penghijauan Sebagai Rintisan Desa Wisata. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, -.
- Lument, M., Gamaliel, H., & Atjandu, L. D. (2021). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Transportas Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-1. *Jurnal Emba*, Vol.9 , 341-354.
- Mardikawati, W., & Farida, N. (2020). Pengaruh Nilai Pelanggan Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan, Melalui Kepuasan Pelanggan Pada. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(1), 64-75.
- Maryati, & Asmanah, S. (2022). Kebijakan keringan perpajakan untuk perusahaan di negara asia tenggara pada masa teransisi pademi covid 19. *Akutansi dan bisnis indonesia*, 06 No 1, 88-100.
- Minggu, a. R., H, H., & Kusumawati, A. (2023). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Perum Damri Dalam Masa Pandemi (Studi Kasus: Kantor Cabang Makassar Kec. Biringkanaya Kota Makassar). *Conomics and Digital Business Review*, Volume 4, 31-42.
- Muhammad. (2014). *Manajemen Keuangan Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muhammad. (2017). Tafsir Ayat-Ayat Tentang Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Islam*, Vol. 1, 138-157.
- Mukson, M. U. (2021). Penanaman pohon sebagai upaya meningkatkan kesadaran masyarakat tentang penghijauan lingkungan. *Jurnal ekonomi*, 46-57.
- Nadjib, A., & Wibowo, S. (2022). Tingkat kebugaran jasmani dimasa pandemi covid 19 pada siswa kelas x smkn 1 buduran. *Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri*, 02, 557-564.
- Nasir, M. N., & Joyosemito, S. I. (2021). Kebijakan Vaksinasi COVID-19: Pendekatan Pemodelan Matematika Dinamis Pada Efektivitas Dan Dampak Vaksin Di Indonesia. *Jurnal ABDIMAS (Pengabdian kepada Masyarakat)*, Vol. 4, 191-204.
- Nikensari, I. S. (2018). *Ekonomi industri tori dan kebijakan*. Yogyakarta: Samudra biru.
- Ningsih, F., Sudaryanti, & Fietroh, N. M. (2022). Strategi manajemen bisnis pasca pademi covid 19. *Jurnal Ekonomi*, 2(1), 54-73.
- Niode, Y. I. (2012). Analisis strategi keunggulan bersaing (competitive advantage) sektor usaha kecil menengah di kota gorontalo. *Jurnal bisnis dan manajemen*, volume 4 no. 2, 91-105.
- Pahlevi, S. F. (2022). Eksistensi perum damri dalam upaya menjaga stabilitas. *Jurnal of islamic economics and finance*, 2(1), 43-56.

- Prastyo, (2021). Manajemen strategi perusahaan transportasi di era pandemi covid-19 (studi kasus PT HS budiman purwokerto). Purwokerto: 2021.
- Priambudi, N. B., Ariani, M. N., & Wijaya, H. I. (2021). Eksplorasi Pentingnya Penggunaan Data Science Dalam Perencanaan Pemodelan Transportasi Perkotaan. *Journal of Technology, Vol 5*, 196-207.
- Priambudi, N. B., Ariani, M. N., & Wijaya, H. M. (2021). Eksplorasi Pentingnya Penggunaan Data Science Dalam Perencanaan Pemodelan Transportasi Perkotaan. *Journal of Technology, Vol 5 No 3*, 196-207.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahardja, U., Lutfiani, N., & Lestari, D. A. (2019). Inovasi Perguruan Tinggi Raharja Dalam Era Disruptif Menggunakan Metodologi ilearning. *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Asia, Vol.13, No.1.*, 23-34.
- Ramdani. (2022, 12 Selasa, 06). Penyebab ketertarikan terhadap bus DAMRI cabang Cilacap. (s. L. Ramdani, Interviewer)
- Rifangga, R., & Haryan. (2018). Analisis pengaruh insentif, kebijakan perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PRIMA data Semesta Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 115-125.
- Rusmin. (2023). Bangkitnya Perekonomian Indonesia Pasca Covid-19. *Jurnal ekonomi bisnis dan kewirausahaan*, vol. 12, 60-75.
- S, A. L. (2018). Peran investasi dalam kebijakan pembangunan ekonomi bidang pariwisata di provinsi sumatera barat. *Kanun jurnal ilmu hukum*, vol. 20, 273-294.
- Saepi, A. (2022, November Senin, 21). General manajer Perusahaan. (T. D. Manajemen Strategi, Interviewer)
- Saleh, B. (2007). *Seri pahlawan nasional pahlima besar jendral soedirman*. Bandung: CV Cipta Praya.
- Salim, A. (2020). *Manajemen Transportasi*. Kepala Gading Permai Jakarta : PT rajagrafindo Persada.
- Salim, a. (2020). *Manajemen transportasi*. Jakarta : Karisma putra utama Offset.
- Samsudin, W., Selomo, M., & Nastir, F. M. (2018). Pengelolaan limbah cair industri tahu menjadi pupuk organik cair dengan penambahan Efektife mikroorganisme. *Jurnal Kesehatan, 1,2*, 1-14.

- Samsul, Andriyanto, a., Budiman, & Anshariah. (2018). Analisis fositif industri terhadap lingkungan masyarakat. *Jurnal Geomine*, vol.06 No.02, 54-59.
- Sari, A. K., & Hardiyanti, W. (2023). Kinerja Keuangan Perusahaan Transportasi Pra dan Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Informatika dan bisnis*, 05, 86-90.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama .
- Sentosa, J. (2021). Elmen-elman bisnis pada PT.Sinar jaya megah langgeng mengunkan model bisnis canvas. *Sekertaris dan administrasi bisnis*, VI, Number 2, 2022, 90-99.
- Setyobudiarso, H., Yuwono, E., & Ma'ruf, A. (2020). Jurnal Aplikasi dan Inovasi Ipteks. Kegiatan penghijauan di pesisir watu later, 48-53.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, Vol. 9 No. 1 2021 , 178-190.
- Sitorus, B., & Sitorus, C. N. (2021). Manajemen Strategi Transportasi Laut Di Tengah Masa Pandemi Management Strategy Of Marine Transportation In The Middle Of The Pandemic. *Jurnal Jalasena*, 3(1), 18-25.
- Sojo, L. D. (2018). *Manajemen strategi*. Yogyakarta: UNY Pres.
- Subandi. (2015). *Ekonomi koperasi (teori dan praktik)*. Bandung : Alfabeta.
- Sugianto, K. S., & Hariyati, S. T. (2021). Pola shif perwat di masa pandemi Covid 19. *Journal of Telenursing*, Volume 3, 136-144.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan cetakan ke 8*. Bandung: Alfabeta.
- Syahrul, F., & Adi, A. C. (2023). Transisi Pandemi-Endemi Covid-19 pada Guru dalam Akselerasi Pemahaman Siswa di Kecamatan Bulak Surabaya. *Vol. 6, No. 1.*, 128-134.
- Taufik, F. M., & Astuti, I. S. (2018). Modal sosial sebagai strategi kelangsungan industri pengolahan batu dan pasir di dusun giyan bimomartani pengolahan batu dan pasir di dusun giyan bimomartani ngemplak sleman. *Jurnal pendidikan sosiolog*, 02.no.03, 1-16.

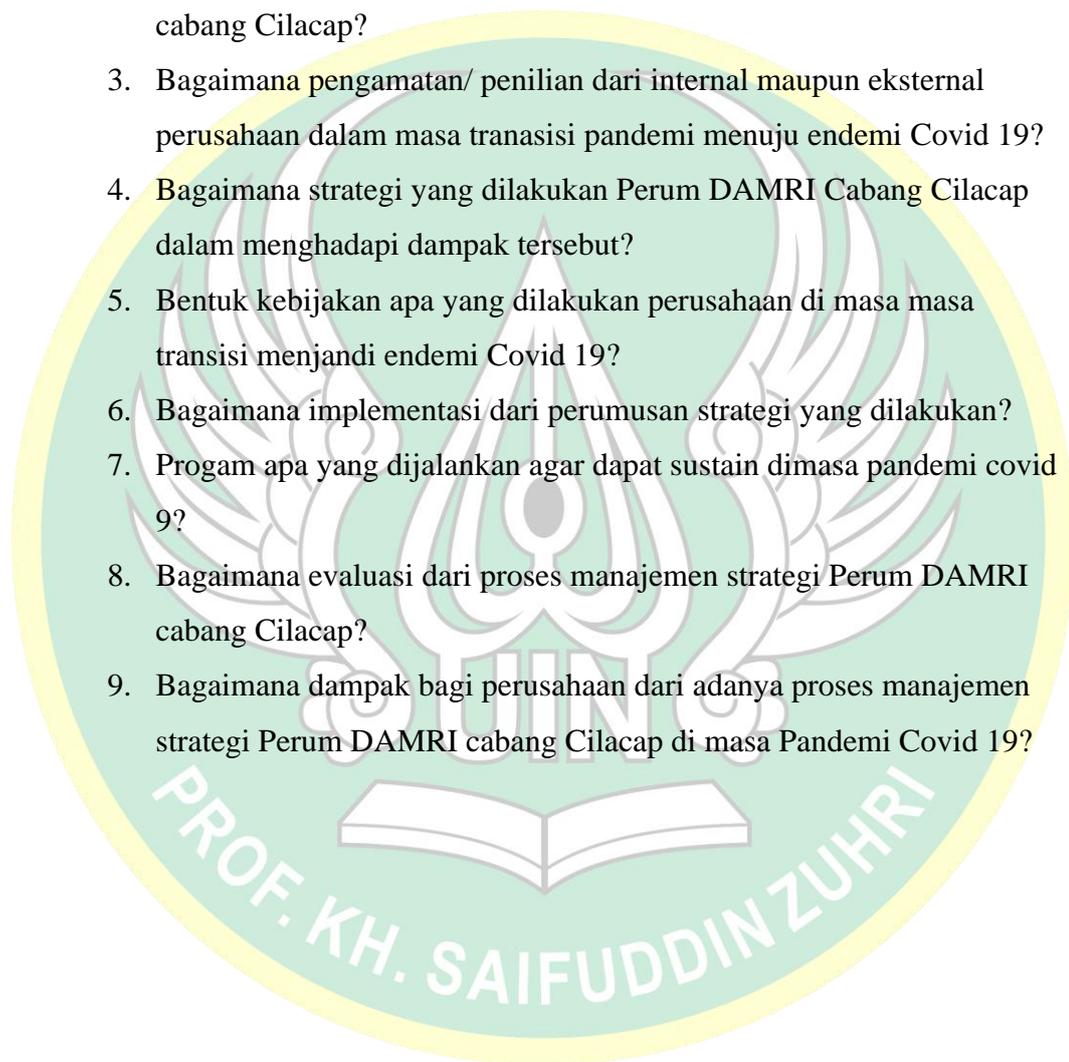
LAPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1 Pedoman Wawancara

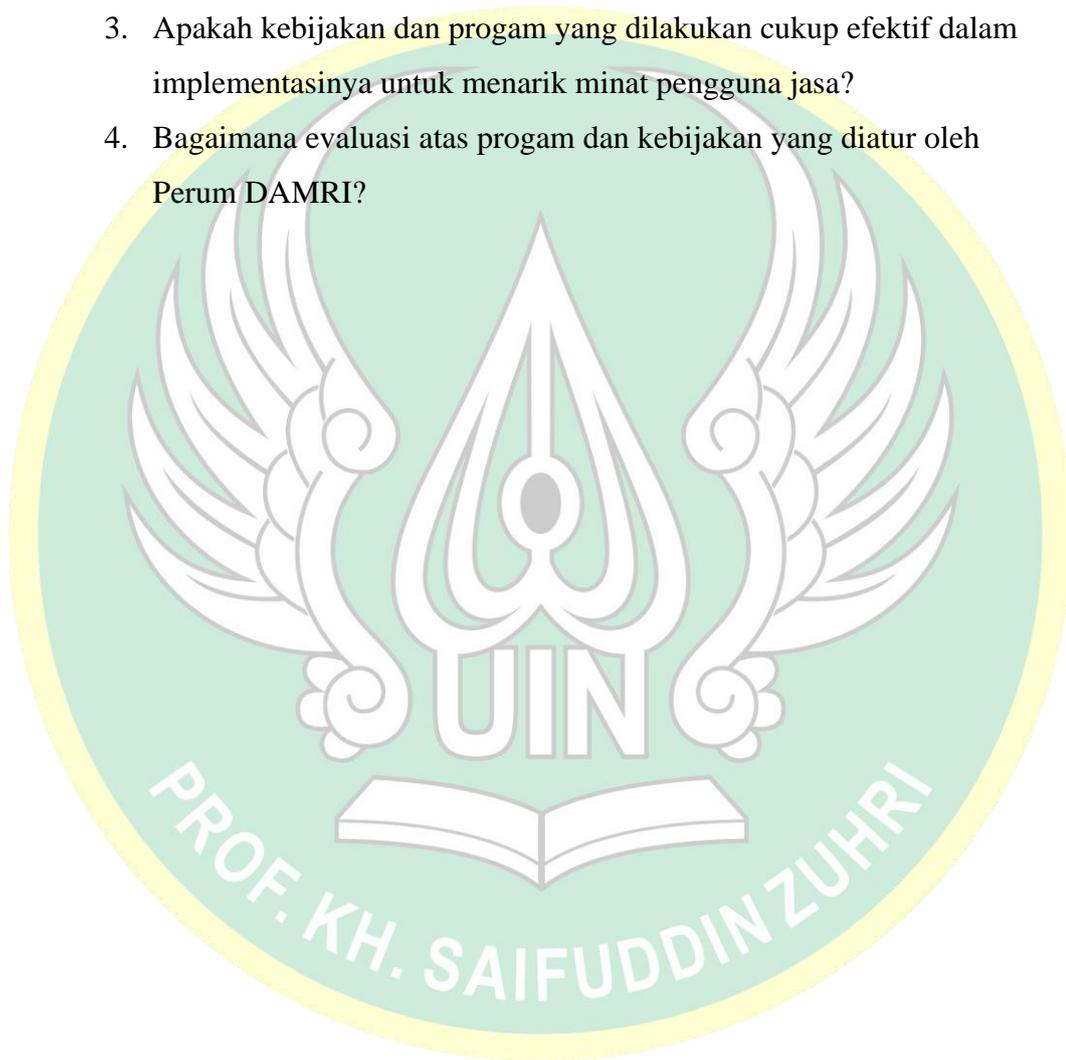
PEDOMAN WAWANCARA

- A. Untuk general manajer perum DAMRI cabang Cilacap
1. Bagaimana sejarah berdirinya DAMRI cabang Cilacap?
 2. Apa dampak dari adanya Pandemi Covid 19 terhadap Perum DAMRI cabang Cilacap?
 3. Bagaimana pengamatan/ penilaian dari internal maupun eksternal perusahaan dalam masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19?
 4. Bagaimana strategi yang dilakukan Perum DAMRI Cabang Cilacap dalam menghadapi dampak tersebut?
 5. Bentuk kebijakan apa yang dilakukan perusahaan di masa masa transisi menjadi endemi Covid 19?
 6. Bagaimana implementasi dari perumusan strategi yang dilakukan?
 7. Program apa yang dijalankan agar dapat sustain dimasa pandemi covid 19?
 8. Bagaimana evaluasi dari proses manajemen strategi Perum DAMRI cabang Cilacap?
 9. Bagaimana dampak bagi perusahaan dari adanya proses manajemen strategi Perum DAMRI cabang Cilacap di masa Pandemi Covid 19?



B. Pedoman wawancara untuk pengguna jasa transportasi bus DAMRI cabang Cilacap

1. Apa yang membuat anda tertarik menggunakan jasa transportasi bus DAMRI di era Pandemi Covid?
2. Kebijakan dan program apa saja yang anda tahu yang diatur oleh perusahaan untuk penumpang?
3. Apakah kebijakan dan program yang dilakukan cukup efektif dalam implementasinya untuk menarik minat pengguna jasa?
4. Bagaimana evaluasi atas program dan kebijakan yang diatur oleh Perum DAMRI?



HASIL WAWANACARA

Informan: Agus Saepi

Status: General manager perum DAMRI cabang Cilacap

Lokasi: Kantor perum DAMRI cabang Cilacap

1. Bagaimana sejarah berdirinya perum DAMRI cabang Cilacap?

Jawab: perum DAMRI itu ada semenjak tahun 1943, masih dalam masa penjajahan dan waktu itu namanya adalah ungu zigyosha dalam bahasa jepang, kendaraannya pun masih pakai gerobak dan sapi, lalu tahun 1946 setelah kemerdekaan diganti namanya menjadi djawatan angkutan motor Republik Indonesia disingkatkan DAMRI, dari sejak itu sampai sekarang masih berjalan.

2. Apa dampak dari adanya pada masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19

Jawab: di awal-awal Covid 19, pengguna jasa bus DAMRI mengalami penurunan drastis sampai 90% di awal pandeimi Covid 19 bulan Apri yang sudah diperketat kebijakan masyarakatnya, dampaknya ya ke penumpang jadinya dirumah saja, dan tidak laku lagi bus nya jadi harus ada terobosan baru dan segera namun awal lebaran 2022 perum DAMRI cabang Cilacap mengalami peningkatan yang cukup signifikan sehingga menambah pendapatan bagi perum DAMRI

3. Bagaimana pengamatan / penilaian terhadap internal maupun eksternal di era masa transisi pendemi menuju endemi Covid 19 ?

Jawab: penalian itu salah satu wajib bagi proses perencanaan strategi, jadi saya melihat kalau dari sisi eksternal pastinya dari pandemi Covid 19 tentunya tidak bisa diselesaikan secara mudah, tapi yang diperlukan adalah beradaptasi, yang kedua itu persaingan usahanya, itu menjadikan tantangan sendiri bagi perusahaan bus utuk siapa yang paling bisa beradaptasi dan berinovasi. Dari sisi internal nya sendiri banyak, seperti tidak kesiapan menerima perubahan dikarenakan pandemi, kemudian penumpang yang turun drastis, dan dari SDM nya masih kurang maksimal memanfaatkan Teknologi.

4. Bagaimana strategi yang dilakukan perum DAMRI cabang Cilacap dalam menghadapi dampak Covid 19

Jawab: strategi yang dilakukan adalah ketentuannya mengandakkan rapat luar biasa bersama para manajer dan divisionalnya untuk memberikan pandangan dan tujuan yang sama dalam menghadapi pandemi Covid 19. Saya juga berkomunikasi dengan perum DAMRI pusat terkait kebijakan yang tepat untuk dilakukan, setelah itu disosialisasikan kepada seluruh karyawan mengenai hasil rapat dan kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan juga mengadakan pelatihan pengguna media sosial media bagi karyawan dan yang terakhir melakukan peningkatan kebersihan secara cepat untuk fasilitas lingkungan perusahaan agar memastikan bersih dan mengurangi resiko terpapar Covid 19.

5. Bentuk kebijakan apa yang dilakukan perum DAMRI cabang Cilacap dalam mengahdapi masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19?

Jawab: Soal kebijakan itu dibagi menjadi dua objek, yaitu karyawan dan pengguna jasa transportasi, untuk karyawan di lakukan sistem *kerja shif* atau *work home* yaitu 50% dari jumlah karyawan, namun pada saat ini semua karyawan diwajibkan melakukan vaksin booster agar karyawan bisa datang ke kantor 100% namun harus menjaga protokol kesehatan seperti memakai masker, membawa sanitizer.

6. Bagaimana implementasi dari perumusan strategi yang dilakukan

Jawab: Dalam implementasi strategi, kita bentuk program bagaimana mana pengguna jasa bus DAMRI yang diadaptasikan dengan Covid 19, kemudian dari anggarannya kita sendiri mempunyai sebesar Rp. 355.879. untuk promosi program pemenuhan fasilitas dll, selain itu dapat anggaran program protokol kesehatan sebesar 16. 799.000 dan implemtasi selanjutnya adalah membuat prosedur bagi seluruh karyawan sebagai acuan dalam beraktivitas.

7. Program apa yang dijalankan perum DAMRI cabang Cilacap agar tetap *sustain* di masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19?

Program yang dijalankan bagi perum DAMRI cabang Cilacap yaitu naik bus Ekstra Service di program itu di tunjukan untuk menarik pengguna jasa transportasi untuk menggunakan bus DAMRI, dari program ini penumpang akan

mendapatkan free air mineral, masker, disinfektan. Dan juga ada program pemberian diskon Rp. 35.000 untuk setiap pembelian 4 tiket.

8. Bagaimana evaluasi dari proses manajemen strategi perum DAMRI cabang Cilacap?

Jawab: dalam proses manajemen strategi ada beberapa hal yang masih menjadi bahan evaluasi, dari faktor eksternal itu sendiri masyarakat perekonomian ya menurun, banyak yang tidak kerja, menganggur, dan banyak juga pendapatannya yang turun, sehingga daya beli masyarakat masih rendah di era masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19 dari sisi internalnya sendiri proses promosi masih belum berjalan maksimal, sehingga masih banyak masyarakat yang belum tahu penawaran terbaru dari DAMRI di masa transisi pandemi menuju Endemi Covid 19.

9. Bagaimana dampak dari perusahaan dengan adanya proses manajemen strategi di era masa transisi pandemi menuju endemi Covid 19?

Jawab: dengan adanya manajemen strategi yang beradaptasi dengan perubahan seperti Covid 19, Tentunya berdampak baik, peningkatan pendapatan dibandingkan sebelum adanya walaupun belum dapat kembali seperti sebelum ada Pandemi namun hal ini menjadi proses yang baik, dimana perusahaan mengambil langkah strategis untuk mengatasinya.

HASIL WAWANCARA

Informan : Ayu ria Rifni Afidah

Status : Penumpang bus DAMRI cabang Cilacap

Lokasi : Cilacap

1. Apa yang membuat anda tertarik untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI cabang Cilacap di era masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19?

Jawab: saya juga awalnya menggunakan bus DAMRI ini dimasa pandemi Covid 19 kareana melihat bus yang besar dan mewah dan harga yang sayangat terjangkau dan naik bus ekstra service bisa dapat free air mineral, masker dan lainnya itu yang menyebabkan saya tertarik mas, untuk mengunakan bus DAMRI cabang Cilacap.

2. Kebijakan dan program apa saja yang anda tahu yang diataur perum DAMRI cabang Cilacap untuk para penumpangnya?

Jawab: kalau untuk kebijakan paling soal protokol kesehatan si mas, dimana semua penumpang diwajibkan sudah vaksin tiga, cici tangan dll, juga ada pembatasan jumlah penumpang sebesar 30% persen untuk satu bisnya, dan untuk program itu sendiri hanya program itu tauya dua program itu, naik bus ekstra *service* juga adanya bus Printis yang memudahkan saya untuk ketempat wisata pantai yang ada di Cilacap.

3. Apa saja kebijakan dan program yang dilakukan perum DAMRI cukup efektif untuk menarik minat pengguna jasa transportasi?

Jawab: Yang saya tahu mas, Program DAMRI cabang Cilacap itu masih menerapkan protokol kesehatan, untuk menaiki saja harus sudah vaksin booster dan adanya bus perintis yang menuju ke pantai Teluk Penyus sangat membantu saya untuk ke tempat kerja saya karena saya punya warung keci-kecilan di sekitar pantai mas.

4. Bagaimana evaluasi atas program dan kebijakan yang dilakukan perum DAMRI cabang Cilacap?

Jawab: Saran saya si harus ada hiburan semacam musik mas, karena musik bisa membuat merubah hati seseorang terus juga banyakan promosinya mas karena bus perintis bukan hanya dinaiki orang-orang yang mau kerja saja tapi banyak anak sekolah banyak menaiki bis perintis ini dan program itu mas *nyong jujugna* kebetulan saya langganan jadi pinginya datangnya lebih cepat jangan sampai lebih tiga hari paling gitu dari saya mas.



HASIL WAWANCARA

Informan : Ramdani

Setatus : Penumpang bus DAMRI cabang Cilacap

Lokasi : Cilacap

1. Apa yang membuat anda tertarik untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI cabang Cilacap di era masa transisi Pandemi menuju Endemi Covid 19?

Jawab: saya si sebenarnya memang sudah menjadi pelanggan bus DAMRI dari dulu, karena saya bekerja di Depok jadi pulang ke Cilacap tapi pada masa transisi pandemi menuju Endemi juga ada kelonggaran buat protokol kesehatan jadi saya masih pakai bus DAMRI, juga ada program yang menarik banget dan juga disini menjaga kebersihan jadi merasa lebih aman dari peneluran Covid 19

2. Kebijakan dan program apa saja yang anda tahu yang diatur perum DAMRI cabang Cilacap untuk para penumpangnya?

Jawab: kalau untuk kebijakan paling soal protokol kesehatan si mas, dimana semua penumpang diwajibkan sudah vaksin tiga, cuci tangan dll, juga ada pembatasan jumlah penumpang sebesar 30% persen untuk satu bisnya, dan untuk program itu sendiri hanya program itu tauya dua program itu, naik bus ekstra *service* juga adanya bus Printis yang memudahkan saya untuk ketempat wisata pantai yang ada di Cilacap.

3. Apa saja kebijakan dan program yang dilakukan perum DAMRI cukup efektif untuk menarik minat pengguna jasa transportasi?

Jawab: Kebijakan dan program yang disosialisasikan lewat sosmed itu efektif banget mas bagi saya, karena menjangkau lebih luas dan programnya memang lebih berbeda dengan armada bus yang lain, itu menjadikan nilai plus bus DAMRI cabang Cilacap.

4. Bagaimana evaluasi atas program dan kebijakan yang dilakukan perum DAMRI cabang Cilacap?

Jawab: masih adanya hand sanitizer yang belum masih diisi lagi, jadi penumpang kalau mau memakai itu tidak ada, adanya kontrol dari pegawai DAMRI cabang Cilacap persediaan di armada bus.



Lampiran 2 SKL Komprehensif



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

BLANGKO PENILAIAN UJIAN KOMPREHENSIF

Nama : Afif Saeful ulum
NIM : 19172102777
Program Studi : Ekonomi Syariah
Tanggal Ujian : Rabu, 29 Maret 2023
Keterangan : LULUS

NO	ASPEK PENILAIAN	RENTANG SKOR	NILAI
1	Materi Utama		
	a. Ke-Universitas-an	0 - 20	17
	b. Ke-Fakultas-an	0 - 30	25,5
	c. Ke-Prodi-an	0 - 50	42,5
TOTAL NILAI		0 - 100	85 / A-

Penguji I,



H. Slamet Akhmadi, M.S.I.

Purwokerto, 29 Maret 2023

Penguji II,



H. Kholilur Rahman, Lc., M.A.

Lampiran 3SKL Seminar Proposal

Lampiran 1

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR PROPOSAL

Nomor: 3567/Un.19/FEBI.J.ES/PP.009/10/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini Koordinator Prodi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Afif Saeful Ulum
NIM : 1917201277
Program Studi : Ekonomi Syariah
Pembimbing : Sarpini, M.E.Sy
Judul : Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi Selama Masa Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid 19

Pada tanggal 17/10/2022 telah melaksanakan seminar proposal dan dinyatakan LULUS, dengan perubahan proposal/ hasil proposal sebagaimana tercantum pada berita acara seminar. Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan riset penulisan skripsi.

Purwokerto, 19 Oktober 2022
Koord. Prodi Ekonomi Syariah



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I
NIP. 19851112 200912 2 007

Lampiran 4 Surat keterangan Selesai Penelitian

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang berantada tangan dibawah ini:

Nama : Drs. Agus Saepi, M.Mtr
Jabatan : General Manager
Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani No 21 Bonduren, TambakReja Kabupaten Cilacap

Dengan ini mahasiswa yang beridentitas

Nama : Afif Saeful Ulum
NIM : 1917201277
Fakultas : Ekonomi dan bisnis Islam
Prodi : Ekonomi Syariah
Universitas : Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto

Cilacap, 30 Maret 2023
General Manager Perum DAMRI Kantor
Pemasaran Cilacap



DAMRI
Perum DAMRI Cabang Cilacap
Drs. Agus Saepi, M.Mtr
NIK: 67979403

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian

DOKUMENTASI PENELITIAN



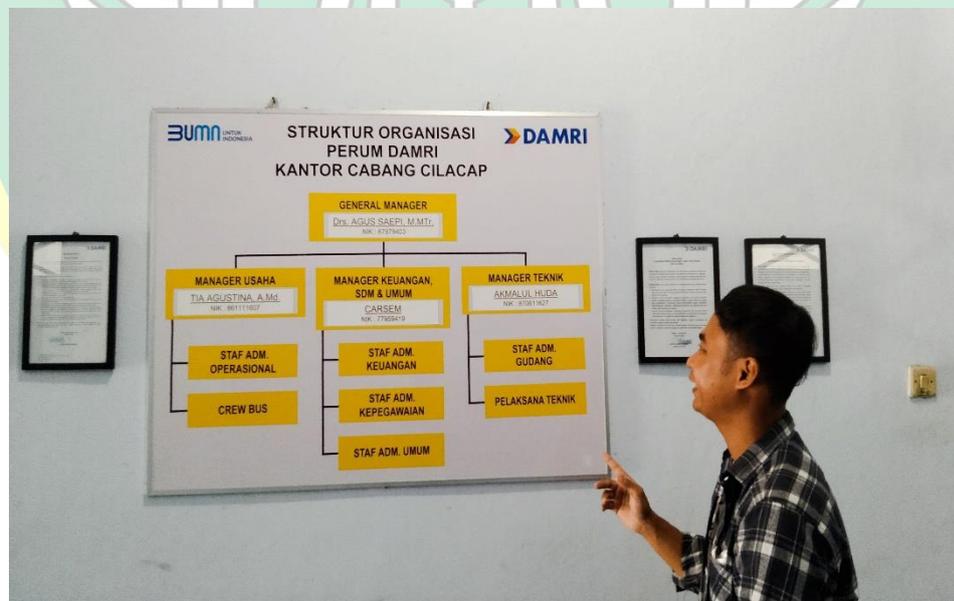
Dokumentasi dengan staff keuangan DAMRI cabang Cilacap



Dokumentasi dengan Manager DAMRI cabang Cilacap Staf
Keuangan, dan SDM,



Dokumentasi Pengamatan Armada bus DAMRI Cabang Cilacap



Dokumentasi struktur organisasi pegawai perum DAMRI cabang Cilacap

Lampiran 6 Biodata Mahasiswa



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

BIODATA MAHASISWA

1. Nama : Afif Saiful ulum
 2. NIM : 1917201277
 3. Jurusan : Ekonomi Syariah
 4. Program Studi : Ekonomi Syariah
 5. Tempat/ Tanggal Lahir : Cilacap, 26 April 1999
 6. Alamat Asal : Jalan : Jln Cinengah
 RT/RW : 03/05
 Desa/ Kelurahan : Pesahangan
 Kecamatan : Cimanggu
 Kabupaten/ Kode Pos : Cilacap
 Propinsi : Jawa Tengah
 7. Alamat Sekarang/ Domisili : Jalan : Jln Cinengah
 RT/RW : 03/05
 Desa/ Kelurahan : Pesahangan
 Kecamatan : Cimanggu
 Kabupaten/ Kode Pos : Cilacap
 Propinsi : Jawa Tengah
 8. Nomor HP/WA Aktif : 088233249407
 9. Email : Afifsaefululum@gmail.com
 10. Nama Orang Tua/Wali : Ayah : Nurudin
 Ibu : Musodah
 11. Pekerjaan Orang Tua/Wali : Ayah : Wirawasta
 Ibu : Guru
 12. Asal Sekolah : Man 2 Cilacap
 13. Nomor Ijazah : 348/ma.11.02/PP.01.1/05/2018
 14. Judul Skripsi : Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi
 Selama Masa Transisi Pandemi Menuju Endemi Covid
 19
 (Studi Kasus Perum Damri Cabang Cilacap)
 15. Tanggal Lulus Munaqasyah :
 (diisi oleh petugas)
 16. Indeks Prestasi Kumulatif :
 (diisi oleh petugas)

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk menjadikan periksa dan digunakan seperlunya.



Saya tersebut di atas

Afif Saeful Ulum

NIM.1917201277

Lampiran 7 Media sosial IG Perum DAMRI cabang Cilacap



Lampiran 8. Bus Printis & Enyong Jujugna



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama lengkap : Afif Saeful Ulum
2. NIM : 1917201277
3. Tempat tanggal Lahir : Cilacap, 26 April 1999
4. Alamat Rumah : Jln Dukuh Kipat Cinengah Rt 03 Rw 05
Desa Pesahangan Kecamatan Cimanggu
Kabupaten Cilacap

5. Nama Orang Tua

- Nama Ayah : Nurudin
Nama Ibu : Musodah

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal

- a. TK/ PAUD : RA Miftahul Ulum
- b. SD/MI Tahun Lulus : SDN Pesahangan 02 (2012)
- c. SMP/MTS : MTS Al Hidayah Purwokerto (2015)
- d. SMA/MA : MAN 2 Cilacap (2018)
- e. S1 Tahun Masuk : 2019

2. Pendidikan Non Pormal

- a. Ponpes Fathul Muin Purwokerto

C. Pengalam Organisasi

1. HMJ Ekonomi Syariah Purwokerto (2020)
2. HMI komisariat FEBI (2022-2023)
3. KOPMA (2019-2020, 2022-2023)
4. BCE (2020-2021)
5. KSPM FEBI UIN SAIZU (2020-2021)
6. Yayasan FIMUHA (2020,2021,2022,2023)

Purwokerto, 2 April 2023

عَفِيْفٌ شَيْخٌ عِلْمٌ

Afif Saeful Ulum

1917201277

