

**MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI  
DI ERA PANDEMI COVID-19  
(Studi Kasus Perum Damri Purwokerto)**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto Untuk  
Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Mempoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

**Oleh :**

**DEDE PRASETIYO**

**NIM. 1717201012**

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PURWOKERTO**

**2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Dede Prasetyo**  
NIM : **1717201012**  
Jenjang : **S.1**  
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Islam**  
Jurusan : **Ekonomi Syariah**  
Progam Studi : **Ekonomi Syariah**  
Judul Skripsi : **Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi  
di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Perum  
DAMRI Purwokerto)**

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

Purwokerto, 16 Juni 2021

Saya yang menyatakan

**IAIN PURW**



**Dede Prasetyo**

NIM. 1717201012



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

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

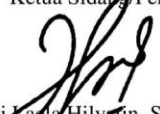
**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi Berjudul

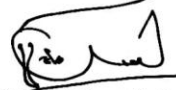
**MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI  
DI ERA PANDEMI COVID-19  
(STUDI KASUS PERUM DAMRI PURWOKERTO)**

Yang disusun oleh Saudara **Dede Prasetyo NIM 1717201012** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis** tanggal **01 Juli 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

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

Sekretaris Sidang/Penguji

  
H. Slamet Akhmadi, S.Ag., M.S.I.  
NIDN. 2111027901

Pembimbing/Penguji

  
Dr. Atabik, M.Ag.  
NIP. 19651205 199303 1 004


**IAIN PURWOKERTO**

Purwokerto, 06 Juli 2021

Pengesahan/Mengesahkan

Dekan



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

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada,

Yth : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

IAIN Purwokerto

di-

Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi saudara Dede Prasetyo yang berjudul :

**Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi di Era Pandemi Covid 19** (Studi Kasus Perum DAMRI Purwokerto)

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E)

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Purwokerto, Juni 2021

Pembimbing,

IAIN PURWOKERTO



**Dr. Atabik, M.Ag**

**NIP. 19651205 199303 1 004**

# **STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORTATION COMPANIES IN ERA OF THE COVID 19 PANDEMIC**

(Case Study of Perum DAMRI Purwokerto)

**By:**

**DEDE PRASETIYO**

**NIM.1717201012**

Department of Islamic Economic, Faculty of Islamic and Business  
State Institut on Islamic Studies (IAIN) Purwokerto

## **ABSTRAC**

Strategic Management is art and knowledge of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its goals. Perum DAMRI is a company that uses the concept of strategic management. It began when the Covid 19 Pandemic came that was endemic in Indonesia in March. Because the government must do the policies to reduce the transmission of Covid 19, the policy is like PSBB, working at home and of course the public's fear of doing activities has an impact on using bus transportation service, this resulted in a decrease in turnover of up to 90%. Until finally the general manager of Perum DAMRI realized the need for action to stabilize the company by using strategic management. The implementation of strategic management also has an impact on increasing the amount of service users, which is marked by an increase in revenue turnover.

This is a field research with the type of qualitative research with descriptive analysis approach. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. While analysis is done by data reduction, presentation, and then drawing conclusions. The data checking technique in this study uses triangulation method.

The result showed that the implementation of strategy management through three stages, including: strategy formulation, strategy

implementation and evaluation. The implementation of strategic management at Perum DAMRI Purwokerto is in line with theory and has a good impact in increasing user at DAMRI Purwokerto bus transportation service.

**Keyword:** *Strategic Management, Transportation Companies, Perum DAMRI Purwokerto, Covid 19 Pandemic.*



# **MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI ERA PANDEMI COVID 19**

(Studi Kasus Perum DAMRI Purwokerto)

**Oleh:**

**DEDE PRASETIYO**

**NIM. 1717201012**

Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

## **ABSTRAK**

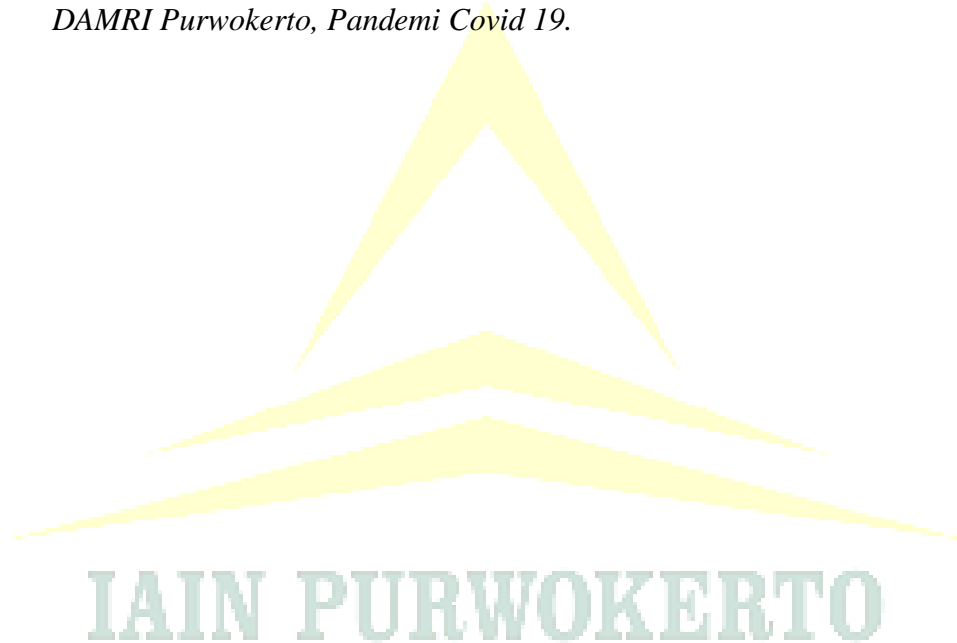
Manajemen Strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Perum DAMRI Purwokerto merupakan perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi. Berawal 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* Perum DAMRI 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.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan analisis yang dilakukan dengan reduksi data,

penyajian dan kemudian penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi melalui tiga tahapan, diantaranya : perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi. Penerapan manajemen strategi pada Perum DAMRI Purwokerto sejalan dengan teori dan berdampak baik dalam meningkatkan pengguna layanan jasa angkutan bus DAMRI Purwokerto.

***Kata Kunci : Manajemen Strategi, Perusahaan Transportasi, Perum DAMRI Purwokerto, Pandemi Covid 19.***





**MOTTO**

*“If Thats a Good Things and Good For You, Do it More Often”*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT serta dengan penuh kerendahan hati, penulis mempersembahkan karya kecil ini kepada :

Kedua orang tua bapak Sunaryo dan Ibu Khulasoh yang tidak ada hentinya memberikan dukungan moril dan materiil sedari kecil sampai menjadi manusia bergelar sarjana ini.

Untuk kakak saya Devi Rizkia Inayah terima kasih atas segala curahan suka duka dalam mewarnai hidup ini.

Dan untuk orang-orang terdekat saya yang telah kebersamai hidup yang penuh lika-liku, bahagia dan sedih, semoga kita meraih kesuksesan bersama.

**IAIN PURWOKERTO**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan buku ini yaitu hasil dari Putusan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia No. 158 tahun 1987 dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan Tunggal

Fonem-fonem konsonan bahasa Arab yang didalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	S	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Z	zet (dengan titik 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	wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. **Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap.**

عِدَّة	ditulis	'iddah
--------	---------	--------

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

حكمة	ditulis	Hikmah	جزية	Ditulis	Jizyah
------	---------	--------	------	---------	--------

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 dengankata sandang “*al*” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الولاياء	ditulis	Karâmah al-auliyâ'
----------------	---------	--------------------

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

زكاة لفظ	ditulis	Zakât al-fitr
----------	---------	---------------

4. **Vokal pendek**

َ	ditulis	Fathah	a
ِ	ditulis	Kasrah	i
ُ	ditulis	Dammah	u

5. **Vokal panjang**

1.	Fathah + alif	Ditulis	a
	جاهلية	Ditulis	jâhiliyah
2.	Fathah + ya' mati	Ditulis	a
	تنس	Ditulis	tansa
3.	Kasrah + ya' mati	Ditulis	i

	كَرِيم	Ditulis	karîm
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	u
	فَرَوُّض	Ditulis	furûd

## 6. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	Ditulis	ai
	بَيْنَكُمْ	Ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	قَوْل	Ditulis	qaul

## 7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	a'antum
أَعْدَت	ditulis	u'iddat

## 8. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

الْقِيَاس	ditulis	al-qiyâs
-----------	---------	----------

b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السَّمَاء	ditulis	As-samâ
-----------	---------	---------

## 9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوِّ اِرْفَلِ وُض	ditulis	Zawi al-furûd
--------------------	---------	---------------

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah mencurahkan segala kenikmatan-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan penuh rasa tanggung jawab dan sebaik mungkin. Shalawat serta salam tercurahkan selalu kepada baginda Nabi agung Muhammad SAW beserta para pengikutnya.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak yang turut mensukseskan selesainya skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Allah SWT pemilik segala yang ada di langit dan di bumi ini serta memberikan kekuatan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Moh. Roqib, M.Ag Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto yang telah memberikan usaha yang terbaik bagi mahasiswanya.
3. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
4. Dewi Laela Hilyatin, S.E.,M.S.I., Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
5. Dr. Atabik, M.Ag., sebagai dosen pembimbing dalam menyelesaikan skripsi ini, yang telah memberikan bimbingan dan saran yang baik bagi mahasiswanya, semoga beliau selalu dalam lindungan Allah SWT, aamiin.
6. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Tak lupa untuk kekasih hati yang selalu menemani di segala kondisi “Berly Anindya Sekar MSW”.
8. Bapak Daryanto selaku *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto yang telah memberikan ruang dan izin bagi saya untuk melakukan penelitian terhadap Perum DAMRI Purwokerto beserta karyawannya yang telah membantu saya.

9. Kepada *circle* bodo amat, aemi, nisa, arin, rima, kiki, jjung dan fadel yang telah sebagai kawan hedon dan kawan yang selalu hadir paling awal disetiap sidang, *You are best friend forever*.
10. Kepada sahabat seperjuangan paling *legend* Vito, Teguh, Gopal, Adam, Tegar, Rigel, Aqil yang kebersamai disetiap bentuk perjuangan dalam menyongsong masa depan.
11. Kawan-kawan GenBI Purwokerto tahun 2019 dan 2020 yang memberikan banyak pengalaman luar biasa bersama Bank Indonesia, dan telah kebersamai saya sejak menjadi anggota sampai menjadi seorang Presiden GenBI IAIN Purwokerto
12. Sahabat Duta QRIS Bank Indonesia Purwokerto yang menjadi sela-sela kesibukan baru yang banyak memberikan ilmu baru dan pengalaman yang tak terlupakan.
13. Teman-teman dan senior KMPA Faktapala yang telah memberikan banyak pengalaman baru di dunia pencinta alam dan segenap prestasi yang didapatkan dari bimbingan KMPA Faktapala.
14. Kanda Yunda HMI FEBI yang telah memberikan pesona organisasi yang lebih membentuk mental dan arti perjuangan.
15. Pengasuh, Dewan asatidz, dan kawan-kawan Pondok Pesantren Modern El Fira yang telah mengajarkan keseimbangan hidup dalam beraktivitas agar mendapatkan barokah disetiap langkahnya.
16. Teman-teman HMJ Ekonomi Syariah tahun 2018 dan 2019 yang memberikan pengalaman luar biasa dari menjadi anggota sampai menjadi ketua.
17. Teman-teman KSPM FEBI yang selalu memberikan arti sejarah tersendiri di kampus dan semua pihak yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini.
18. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan, namun demikian semoga dapat selalu memberi manfaat bagi pembacanya, aamiin

Purwokerto, 16 Juni 2021

Penyusun,



**Dede Prasetyo**  
NIM.1717201012

**DAFTAR PUSTAKA**

<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>i</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....</b>	<b>x</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	7
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Manfaat Penelitian .....	9
F. Kajian Pustaka.....	10
G. Sistematika Pembahasan .....	18
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Manajemen Strategi	



1. Pengertian Manajemen .....	20
2. Manfaat Manajemen Strategis .....	22
3. Proses Manajemen Strategi .....	25
4. Tinjauan, Evaluasi, dan Kendali Strategi.....	28
<b>B. Perusahaan Transportasi</b>	
1. Pengertian Perusahaan Transportasi.....	29
2. Bentuk moda Transportasi .....	30
3. Peran dan Manfaat Transpotasi.....	31
<b>C. Pandemi Covid 19</b>	
1. Pengertian Pandemi Covid 19.....	33
2. Dampak Pandemi Covid 19.....	33
D. Landasan Teologis.....	34
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	39
D. Sumber Data.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data.....	41
G. Uji Keabsahan Data .....	42
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Perum DAMRI Purwokerto.....	43
1. Profil dari Perum DAMRI Purwokerto.....	43
2. Visi Misi Perum DAMRI Purwokerto.....	45
3. Struktur Organisasi .....	45

4. Lokasi Perum DAMRI Purwokerto .....	46
B. Penerapan Manajemen Strategis Perum DAMRI Purwokerto.....	47
1. Kondisi yang dihadapi Sebelum Menerapkan Manajemen Strategis.....	47
2. Proses Manajemen Strategis.....	49
C. Dampak Penerapan Manajemen Strategis di Era Pandemi Covid 19.....	64
D. Tinjauan Manajemen Strategi Syariah.....	70
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	68
B. Saran .....	70

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**



**IAIN PURWOKERTO**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.0 Omzet Perum DAMRI Purwokerto tahun 2020.....	6
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 1.2 Data Pengguna jasa, Bus Beroperasi, dan Omzet .....	47
Tabel 1.3 Pengguna Jasa, Bus Beroperasi dan Omset Pendapatan bulan Mei-Desember.....	67



IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.0 Model Manajemen .....	25
Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perum DAMRI Purwokerto .....	46
Gambar 1.2 Elemen Manajemen strategi .....	5



## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Pedoman wawancara dan Hasil Wawancara
2. Dokumentasi Penelitian
3. Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal
4. Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif
5. Surat Rekomendasi Munaqosyah
6. Blangko Bimbingan Skripsi
7. Daftar Riwayat Hidup



**IAIN PURWOKERTO**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pandemi *Corona Virues Disease 2019* (Covid-19) diumumkan oleh *World Health Organization* (WHO) pada tanggal 11 Maret 2020. Kasus pertama yang ditemukan berada di Wuhan, Propinsi Hubei, China yang diumumkan pada tanggal 31 Januari 2020. Dalam waktu 3 minggu telah merenggut 170.000 nyawa warga china dan yang sembuh sebanyak 640.000 warga dari total 1,4 juta yang terkonfirmasi positif Covid-19 ([www.corona.help.com](http://www.corona.help.com), April 2020). Sejumlah fakta mengatakan bahwa angka kelangsungan hidup lebih tinggi dari angka kematian akibat Covid-19, namun disisi lain tetap menjadi sebuah masalah dikarenakan angka kematian yang tinggi oleh Covid-19.

Di Indonesia, kasus pertama kali ditemukan dan diumumkan oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 2 Maret 2020, kasus ini ditemukan di Jakarta yang terbukti positif, disebabkan melalui kontak dengan WNA asal Jepang yang tinggal di malaysia dalam sebuah acara di Jakarta, setelah pertemuan tersebut penderita mengalami gejala demam, batuk dan sesak nafas (WHO, 2020). Berdasarkan data sampai 2 maret 2020, angka mortalitas di seluruh dunia mencapai 2,3%, kasus kematian banyak yang menyerang pada orang yang berusia lanjut dengan penyakit penyertanya, kasus kematian pertama pasien lelaki usia 61 tahun dengan penyakit penyertanya tumor intraabdomen dan kelainan di Liver (Yuliana,*Journalpress wellnes*, 2, Februari 2020:188).

BPBD menyebutkan secara khusus bahwa Covid 19 ini sebagai Bencana Non Alam (*Non natural disastes*), yang bahkan tingkat reproduksi virus ini lebih cepat berkembang dibandingkan dengan penyebaran Virus SARS dan MERS pada tahun 2003 jika dilihat dari sisi ekonomi dan kematian. Di lain sisi perkembangan Covid-19 yang terus meningkat diberbagai negara termasuk indonesia yang berdampak pada

kesehatan, dan dalam sektor ekonomi juga mengalami yang dinamakan *Economic Shock*. Berbagai perusahaan baik perorangan, rumah tangga, perusahaan mikro, kecil menengah sampai besar, bahkan yang sampai dalam cangkupan skala lokal, nasional sampai global juga mengalami dampak buruk yang signifikan akibat Covid-19 (Taufik dan Eka, *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22, April 2020: 22).

Dalam menekan angka penularan Covid-19, mayoritas daerah menerapkan sistem Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan *Work from Home* (WFH) bagi seluruh karyawan, tujuan kebijakan tersebut adalah guna menekan angka penularan Covid 19. Dan tentunya berdampak pada aktivitas ekonomi yang harusnya tetap berjalan, namun dari aspek bisnis melalui kebijakan tersebut di nilai berdampak pada aktivitas bisnis yang ada.

Salah satu dampak pandemi Covid-19 yang memukul sektor bisnis adalah sektor transportasi, di Indonesia terdapat banyak jenis moda transportasi baik darat, laut, udara yang di dalam eksistensinya, perusahaan bersaing dalam segala aspek manajemennya. Sebuah fakta menyebutkan bahwa moda transportasi darat masih menjadi primadona bagi sebagian besar masyarakat, berdasarkan kebutuhan masyarakat akan sarana transportasi maka perusahaan-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 yaitu moda transportasi bus, yang menawarkan berbagai alternatif jurusan dan tujuan bagi para penumpang ke 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 meningkatnya jumlah masyarakat yang menggunakan bus, semakin memperbanyak jumlah perusahaan bus antar kota antar propinsi di berbagai kota. Wilayah yang sampai saat ini sebagian besar masih menggunakan moda transportasi bus

yakni di Propinsi Jawa Tengah. Peran dan eksistensi perusahaan otobus di Jawa Tengah yang merupakan transportasi darat pilihan dan paling banyak diminati oleh masyarakat. (Woro dan Naili, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2, Maret 2013:65-66).

Perusahaan bus mengalami peningkatan di tiap tahunnya tetapi semenjak diumumkannya kasus Covid-19 pada awal tahun 2020 di Indonesia perusahaan bus mengalami penurunan drastis, Menurut pengamat transportasi dari Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI), Djoko Setijowarno, penurunan angka penumpang pengguna transportasi bus mencapai 19,57% diawal maret 2020. Menurut Ketua Organisasi Angkutan Darat (ORGANDA) terdapat penurunan sekitar 75% sampai 90% dan bahkan banyak perusahaan transportasi angkutan darat yang tidak beroperasi sama sekali akibat pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang mengakibatkan masyarakat yang takut dengan adanya virus Covid-19 dan dilain sisi juga terbatas oleh aturan pemerintah untuk *work from home, physical distancing* dan *stay at home*. (Diah dan Bagus, VOI, 27 Agustus 2020).

Dalam Perusahaan bus menghadapi kondisi yang tidak terduga atau biasa disebut *force majour* dalam suatu aktivitas bisnis yang dalam hal ini adalah Covid-19, maka harus ada pembaharuan Manajemen Strategi perusahaan, Menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Glueck (Manajemen Strategis 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 strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan 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 berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang tidak menggunakannya. Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap permasalahan didalam organisasi atau perusahaan. Maka peran manajer sebagai penentu tindakan akan lebih kreatif atau berfikir secara strategik. Disamping menentukan arah jangka panjang, manajemen strategic juga dapat membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan- perubahan yang terjadi (Hunger dan Wheelen, 2009).

Dalam membuat manajemen strategi perusahaan mempunyai tujuan untuk meninjau kembali, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis. Selalu memperbarui rumusan strategi agar sesuai dengan perkembangan dan menjawab lingkungan eksternal yang selalu berubah, akan berubah dan terus berubah. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen dan mengusahakan 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.

Strategi tersebut diterapkan perusahaan otobus dalam menghadapi dampak Covid-19, perubahan situasi yang disebut dengan *economic shock* mengharuskan para perusahaan otobus memutar otak dalam menyesuaikan perkembangan dan situasi yang berubah agar tidak kalah dan tergulung oleh kondisi di Era Pandemi. (Onny Juwono, Jurnal Analisis Manajemen Strategi, Oktober- Desember 2011).

Perum DAMRI Purwokerto dibentuk tahun 1943, terdapat dua usaha dijamin ke pendudukan Jepang Jawa Ungu *zigyosha* yang mengkhususkan pada angkutan barang dengan truk, gerobak/cikar dan *Dzidosha Sokyoku* yang melayani angkutan penumpang dengan kendaraan

bermotor/bus, tahun 1945 setelah Indonesia merdeka dibawah pengelolaan Kementerian Perhubungan RI, Jawa Ungu zigyosha berubah nama menjadi "Djawatan Pengangkoetan" untuk angkutan barang dan Dzidosha Sokyoku beralih menjadi "Djawatan Angkutan Darat" untuk angkutan penumpang. 25 November 1946, kedua Djawatan itu digabungkan berdasarkan Maklumat Menteri Perhubungan RI No.01/DAM/46 dibentuklah "Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia" disingkat DAMRI, dengan tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya, tahun 1961, terjadi peralihan status DAMRI menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan PP No.233 tahun 1961, yang kemudian pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan DAMRI ditetapkan menjadi Perusahaan Negara (PN). Tahun 1982, DAMRI beralih status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan PP No.30 Tahun 1984, selanjutnya dengan PP No.31 Tahun 2002 hingga saat ini, dimana Perum DAMRI diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang dan atau barang diatas jalan dengan kendaraan bus dan truck. (<https://DAMRI.co.id/sejarah> diakses pada 15 Januari 2020). Bus DAMRI dapat dikatakan perusahaan angkutan umum yang tertua di Indonesia yang kemudian tersebar cabang DAMRI diseluruh wilayah di Indonesia, salah satunya adalah Perum DAMRI Purwokerto. Beralamat di Jl Pasar Sri Rahayu Purwokerto Selatan yang mempunyai jurusan Purwokerto-Jakarta yang telah memberikan pelayanan kepada masyarakat Purwokerto selama berpuluh-puluh tahun. Moda transportasi bus DAMRI Purwokerto masih menjadi primadona bagi masyarakat ditengah persaingan bisnis moda transportasi, selain harga yang relatif murah dan fasilitas bus yang memberikan kenyamanan kepada penumpang, menjadi favorit masyarakat dalam menggunakan jasa pelayanan transportasi dari Perum DAMRI.

Perum DAMRI Purwokerto adalah salah satu diantara banyaknya perusahaan dibidang transportasi yang terkena dampak dari Covid-19.

General Manajer Perum DAMRI Purwokerto, Daryanto, mengatakan, Bus DAMRI mengalami penurunan mencapai 90 % pada masa pandemi Covid-19 (Daryanto, 2020). Berikut data yang penulis dapatkan selama maret sampai dengan desember tahun 2020 dimana terdapat fase penurunan dan peningkatan omzet selama pandemi covid 19 pada Perum DAMRI Purwokerto :

**Tabel 1.0 Omzet Perum Damri Purwokerto Tahun 2020**

No	Bulan	Omzet
1	Januari	Rp 1.097.785.526
2	Februari	Rp 713.018.452
3	Maret	Rp 705.486.841
4	April	Rp 52.512.300
5	Mei	Rp 125.948.051
6	Juni	Rp 220.884.145
7	Juli	Rp 367.868.333
8	Agustus	Rp 713.776.718
9	September	Rp 736.089.577
10	Oktober	Rp 621.098.725
11	November	Rp 540.339.526
12	Desember	Rp 593.626.690

(Staf Keuangan DAMRI Purwokerto, 2021)

Dari data tersebut terlihat bahwa Perum DAMRI Purwokerto mengalami penurunan yang signifikan dari awal februrari, dan penurunan paling drastis terjadi di bulan april, yang pada saat itu juga Covid 19 mulai mewabah dan pemerintah mengambil kebijakan PSBB. Dampak dari hal tersebut menyebabkan menurunnya omzet mencapai 90% dari omzet biasanya. Melihat kondisi tersebut yang semakin tidak stabil diawal pandemi Covid membuat Perum DAMRI Purwokerto harus mencari jalan agar dapat kembali stabil. Upaya yang dilakukan oleh Perum

DAMRI Purwokerto menuai hasil seperti pada bulan Mei sampai Agustus memiliki kecenderungan omzet yang meningkat mencapai 30%

Melihat hal tersebut, menunjukkan bahwa Perum DAMRI Purwokerto 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 diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna memperoleh gelar sarjana serta pengembangan lebih lanjut untuk Perum DAMRI Purwokerto ini dengan judul penelitian adalah **“MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI ERA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PERUM DAMRI PURWOKERTO) “**

## **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 (Lawrence dan William, 1998). Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Whelen dan Hunger, 2012:53).

### **2. Perusahaan Transportasi**

Perusahaan Transportasi adalah Perusahaan yang bergerak dibidang angkutan jasa. Transportasi dibagi menjadi 3 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 Purwokerto, DAMRI Purwokerto adalah perusahaan umum BUMN yang bergerak dibidang jasa angkutan umum jurusan Purwokerto – Jakarta. DAMRI Purwokerto beralamat di Jl Pasar Sri Rahayu Purwokerto Selatan. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan transportasi darat yang terdampak Pandemi Covid 19 sehingga mengalami penurunan omzet pendapatan mencapai 90% setelah adanya konfirmasi kasus positif Covid 19 di Indonesia yang berujung terhadap adanya aturan baru pemerintah yang membatasi mobilisasi masyarakat.

### 3. Pandemi Covid 19

Pandemi Covid 19 adalah sebuah wabah *Corona Virus Disease 2019* yang pertama kali ditemukan di Wuhan China, virus ini mempunyai daya penularan yang sangat cepat untuk manusia lewat kontak fisik. Virus ini telah menyerang seluruh penjuru dunia yang menyebabkan krisis kesehatan dan krisis ekonomi. Jutaan manusia telah direnggut nyawanya lewat virus tersebut, dengan gejala panas dan sesak nafas berat. Disisi lain virus ini berdampak terhadap perekonomian negara, krisis ekonomi yang didalamnya perusahaan-perusahaan mengalami *economic shock* dan terancam mengalami kebangkrutan, salah satunya adalah perusahaan transportasi yang terdampak dikarenakan Covid-19 dan aturan PSBB.

### C. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana penerapan manajemen strategi pengelolaan Perum DAMRI Purwokerto di era pandemi Covid 19?
2. Bagaimana dampak penerapan manajemen strategi pengelolaan Perum DAMRI Purwokerto di era pandemi Covid-19?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen strategi Perum DAMRI Purwokerto di era pandemi Covid-19.
2. Untuk dapat mengetahui dampak penerapan manajemen strategi pada Perum DAMRI Purwokerto di era pandemi 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 dihaeapkan dari penlitian ini sebagai berikut :

1. Secara teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pikiran bagi pengembangan khazanah ilmu pengetahuan dikalangan akademisi, khususnya mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Purwokerto untuk selanjutnya dipelajari, dikaji dan dilakukan penelitian lebih lanjut terkait manajemen strategi perusahaan di era pandemi Covid-19.
  - b. Dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan strategi pada sektor transportasi
  - c. Dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan fokus penelitian
2. Secara praktis
  - a. Bagi Perum DAMRI Purwokerto penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan yang positif dalam 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 era pandemi Covid-19 sebagai syarat untuk menyelesaikan perkuliahan di Progam Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
- c. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Purwokerto secara umum dan mahasiswa Ekonomi Syariah pada khususnya.

## **F. Kajian Pustaka**

Tinjauan Pustaka adalah kegiatan mendalami, mencermati, menelaah mengidentifikasi pengetahuan, atau hal-hal yang telah ada untuk mengetahui apa yang ada dan yang belum ada. Berikut beberapa penelitian terdahulu :

1. Taufik dan Eka Avianti Ayuningtyas, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta, 2020. Dengan judul “ Dampak Covid-19 terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online”. Jurnal yang bertujuan menemukan dan menganalisis kegiatan bisnis apa saja yang menurun, stabil bahkan meningkat dalam masa pandemi Covid-19. Sudah menjadi dampak pasti dengan adanya kebijakan WFH, dan Pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang memberhentikan aktivitas ekonomi dari para pelaku usaha. Dalam jurnal ini memberikan hasil bahwa kegiatan bisnis yang mengalami penurunan adalah perdagangan, transportasi, perhotelan. Dan sektor bisnis yang mengalami peningkatan adalah sektor kesehatan (Taufik, Eka, 2020).
2. Farizan Firdaus, 2011, Universitas Indonesia. Skripsi dengan judul “Perumusan Strategi Bersaing Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung: Studi Kasus PT. Prima Jasa Perdanarayautama”. Skripsi ini membahas tentang perumusan strategi bersaing PT. Primajasa Perdanarayautama dalam persaingan menghadapi para pesaingnya.

Penelitian ini ini didahului dengan menganalisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Perumusan strategi bersaing ini dilakukan melalui pendekatan manajemen strategi industri dengan menggunakan tiga buah alat bantu, antara lain matriks TOWS, matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*. Kemudian hasil dari perumusan strategi dengan tiga alat bantu yang telah disebutkan sebelumnya, dibandingkan dan dievaluasi dengan menggunakan alat bantu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Pembobotan pada penelitian ini dikerjakan dengan metode AHP. Hasil akhir penelitian ini menyarankan agar PT. Primajasa Perdanarayautama perlu melakukan strategi pengembangan produk untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya (Farizan Firdaus, 2020).

3. Feri Hardiyanto, 2020. Analisis Strategi dalam Menghadapi Covid 19 (Studi Kasus pada ARPI Hijab Kuningan). Penelitian ini memiliki dua rumusan masalah, yaitu tentang strategi pemasaran syariah pada saat pandemi Covid 19 dan kendala pemasaran syariah pada saat pandemi Covid 19. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi pemasaran syariah pada Toko Arpi hijab Kuningan pada masa pandemi Covid-19 dalam perspektif ekonomi Islam serta apa saja kelebihan dan kekurangannya. Pemasaran merupakan wujud prestasi atas kerja kegiatan usaha yang berkenaan dengan mengalirnya barang serta jasa dari produsen hingga ke konsumen. Di samping penafsiran itu juga terdapat pandangan yang luas, yang mengatakan pemasaran ialah rangkaian kegiatan usaha yang berkenaan mengalirnya barang-barang atau bahan-bahan masuk kedalam proses produksi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif lapangan. Metode ini dipilih karena data yang diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan pihakpihak yang terkait. Pada penelitian ini, peneliti



mengumpulkan data dan informasi melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dalam pembahasannya peneliti menjelaskan cara marketing pada toko Arpi Hijab, karakteristik marketing syariah, dan strategi marketing syariah dalam praktik pemasaran produk. Dan disini peneliti menemukan cara yang unik pada setiap jawaban yang diajukan terhadap narasumber, namun ada pula jawaban serupa yang sebenarnya memiliki maksud yang sama. Dari penelitian yang dilakukan penulis diperoleh hasil sebagai berikut: strategi marketing syariah yang relevan menggunakan empat key success factors yaitu Shiddiq, Amanah, Fathanah, dan Tabligh. Dalam hal ini materi dan biaya marketing menjadi tanggung jawab pihak penjual. Keempat key success factors ini sesuai dengan tinjauan perspektif Islam setiap praktik jual beli harus dilihat dari seberapa besar kemaslahatan dan kemudharatannya, agar transaksi menjadi sah sesuai dengan ajaran islam.(Feri Hardiyanto, 2020)

4. Ika Fitriyani, Nining Sudiyarti dan M Nur Fietroh, 2020. Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid 19. Jurnal tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah sektor perdagangan saat ini dihadapi pada masalah menurunnya penjualan, sulitnya mendapat bahan baku, menghambatnya produksi dan distribusi, mengalami kesulitan permodalan, minimnya pengetahuan teknologi informasi dan terhambatnya jaringan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen bisnis para pelaku UMKM di Kabupaten Sumbawa pasca pandemi Covid-19 dengan merujuk atas pertanyaan yang diajukan yaitu: position, plan, perspective, project, dan prepare. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, metode pengumpulan data menggunakan wawancara terstruktur dan bertahap. Jumlah Responden adalah 27 orang. Teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi manajemen bisnis pasca Covid-19 bagi pelaku

UMKM dapat memberikan peningkatan dan pengembangan keberlanjutan usaha yang baik dengan menerapkan penguatan manajemen di bidang pemasaran, SDM, keuangan dan operasional sebagai langkah strategis untuk menciptakan eksistensi usaha yang efisien dan efektif.

Kesimpulan penelitian ini adalah pelaku UMKM di tuntut untuk memiliki manajemen pengetahuan yang baik dan absorptive capacity untuk meningkat kinerja bisnisnya. Selanjutnya bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yaitu dengan menambah variabel dan analisis yang lebih mendalam untuk mendapatkan hasil penelitian lebih lengkap dengan menggunakan metode campuran yaitu metode kuantitatif dan kualitatif (Ika Fitriyani, Nining S, M nur Fietroh, 2020)

**Tabel. 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pembuat dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<p><b>Penulis :</b> Taufik dan Eka Avianti Ayuningtyas.</p> <p><b>Judul :</b> "Dampak Covid-19 terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online"</p>	<p>Ditemukan bahwa dampak pandemic Covid-19, terkluster pada 3 keadaan aktivitas bisnis, pertama bisnis bertahan atau stabil, kedua \bisnis yang menurun dan ketiga bisnis</p>	<p><b>Persamaan :</b> Permasalahan yang menjadi objek penelitian mengenai penurunan sektor transportasi.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Upaya yang</p>

		<p>berkembang.</p> <p>Bisnis yang stabil melalui penyesuaian model interaksi menggunakan platform aplikasi online adalah pendidikan, terutama untuk hantaran makan/minuman dan kebutuhan pokok, dan produk kesehatan.</p> <p>Bisnis yang menurun adalah yang berbasis kunjungan atau keberadaan konsumen di tempat sangat terdampak dari pandemi Covid-19, seperti angkutan umum, pariwisata, perhotelan, ritel offline, pusat perbelanjaan, angkutan orang</p>	<p>dilakukan penulis untuk meningkatkan pendapatan sektor yang dibahas</p>
--	--	---	--

		<p>dan barang. Bisnis yang berkembang karena dinamika pasar dan penyesuaian interaksi menggunakan platform aplikasi online seperti bisnis telekomunikasi, belanja online (kebutuhan pokok dan produk kesehatan), farmasi, produk kesehatan, termasuk UMKM yang beralih secara inovatif memproduksi produk kesehatan yang dibutuhkan dimasa pandemi Covid-19.</p>	
2	<p><b>Penulis</b> : Farizan Firdaus. <b>Judul</b> : “Perumusan Strategi Bersaing</p>	<p>Hasil akhir penelitian ini menyarankan agar PT. Primajasa Perdanarayutama</p>	<p><b>Persamaan</b> : Topik dan objek yang sama yaitu perusahaan</p>

	<p>Pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama”</p>	<p>perlu melakukan strategi pengembangan produk untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya.</p>	<p>transportasi jenis Bus. <b>Perbedaan :</b> Teknik Analisis data penelitian</p>
	<p><b>Penulis :</b> Feri Hardiyanto <b>Judul :</b> “Analisis Strategi dalam menghadapi Covid 19 (Studi Kasus pada ARPI Hijab Kuningan)”</p>	<p>Strategi marketing syariah yang relevan menggunakan empat <i>key success factors</i> yaitu Shiddiq, Amanah, Fathanah, dan Tablight. Dalam hal ini materi dan biaya marketing menjadi tanggung jawab pihak penjual. Keempat <i>key success factors</i> ini sesuai dengan tinjauan perspektif Islam setiap praktik jual beli harus dilihat dari seberapa besar kemaslahatan dan kemudharatannya,</p>	<p><b>Persamaan :</b> Analisis Strategi bisnis yang terdampak Pandemi Covid 19 <b>Perbedaan :</b> Objek Penelitian yang ditentukan</p>

		agar transaksi menjadi sah sesuai dengan ajaran islam	
	<p><b>Penulis</b> : Ika Fitriyani, Nining Sudiyarti dan M Nur Fietroh.</p> <p><b>Judul</b> : "Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid 19"</p>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi manajemen bisnis pasca Covid-19 bagi pelaku UMKM dapat memberikan peningkatan dan pengembangan keberlanjutan usaha yang baik dengan menerapkan penguatan manajemen di bidang pemasaran, SDM, keuangan dan operasional sebagai langkah strategis untuk menciptakan eksistensi usaha yang efisien dan efektif.</p> <p>Kesimpulan</p>	<p><b>Persamaan</b> : Strategi bisnis pasca pandemi terhadap UMKM yang terdampak dan analisis data SDM, keuangan.</p> <p><b>Perbedaan</b> : Pembahasan dan upaya penulis dalam menentukan tujuan kepenulisan jurnal</p>

		<p>penelitian ini adalah pelaku UMKM dituntut untuk memiliki manajemen pengetahuan yang baik dan absorptive capacity untuk meningkat kinerja bisnisnya.</p>	
--	--	---	--

### G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penyusunan dibuat untuk mempermudah pembaca dalam melihat bagian-bagian lebih rinci. Secara keseluruhan sistematika penyusunan penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian pokok, yaitu bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Bagian awal penelitian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman persembahan, kata pengantar, dan daftar isi.

Bagian isi dari penelitian ini terdiri dari lima bab. Secara spesifik, bagian isi ini akan memaparkan mengenai inti dalam penelitian, yaitu :

#### **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

IAIN PURWOKERTO



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Strategi

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki pengertian yang beragam, namun bila disederhanakan dapat dikelompokkan menjadi tiga pengertian: 1) seni memimpin, 2) proses perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, 3) bekerja melalui orang lain. Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan (Munir, 2009: 9). Artinya, 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 sebagai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2014: 5).

Sedangkan strategi sendiri menurut Lantip Diot Pro Sojo dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi adalah gagasan dan tindakan untuk memahami dan mengamankan masa depan. Definisi ini menyoroti bahwa strategi memerlukan pemikiran 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 strategis antar

- fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Wahyudi, 1996: 15)
- b. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (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 dan atau jasa serta pelayanan yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

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

Sedangkan menurut Pearceh Robinson Manajemen Strategis adalah proses rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Dikatakan bahwa manajemen strategik

adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Robinson. 1997: 47-48).

Dari berbagai uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha yang mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok (David. 2010:5).

## 2. Manfaat Manajemen Strategis

Menurut Agustinus Sri Wahyudi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategi: pengantar proses berfikir strategis*, 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, 1996:19).

Manajemen strategis memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif alih-alih reaktif dalam membangun masa depannya, ia

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, pemprioritasan, 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 ad hoc.
- h. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonil.
- 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

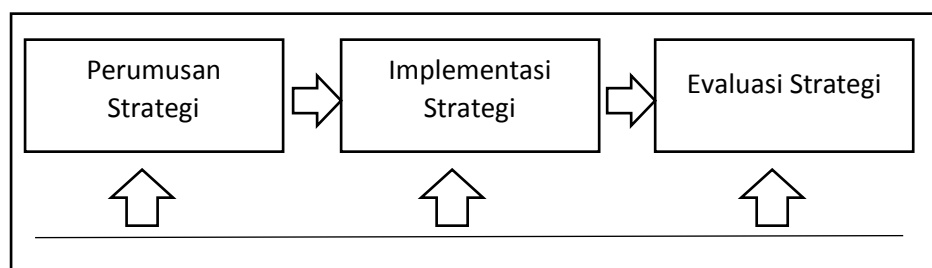
### 3. Proses Manajemen Strategi

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: 31).

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 (Solihin. 2012:70). 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 (David. 2010:27).

**Gambar 1.0 Model 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 (David. 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. Penilaian 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 ia 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) Progam

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

2) Anggaran

Anggaran adalah progam yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap progam akan 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 progam-progam 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 memperbarui 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 baru yang akan membawa.

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

Pengertian transportasi berasal dari kata Latin yaitu *transportare*, dimana *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 (Kamaluddin, 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, dimana 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 diatas maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan transportasi adalah jasa yang dipergunakan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan-keuntungan ekonomis dalam berbagai kegiatan usaha dan hubungan kemasyarakatan (Kamaluddin, 2003:14).

## 2. Bentuk Moda Transportasi

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

### a. Angkutan Pribadi

Jenis moda ini memberikan kebebasan penggunanya 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 (Saputra dkk. 2017). 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 (Djakfar dkk. 2010). Faktor utama yang melatar belakangi angkutan pribadi menjadi pilihan banyak orang yaitu kenyamanan, keamanan, *privacy*, *prestise*, dan *fleksibilitas*.

#### 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 (Saputra dkk. 2017). Jenis angkutan umum dibagi berdasarkan kualitas dan kapasitas (Frans dkk. 2017).

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 (Djakfar dkk, 2010).

### 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 ekonomis

### C. Pandemi Covid 19

#### 1. Pengertian Pandemi Covid 19

Pandemi Covid 19 adalah peristiwa menyebarnya penyakit *Corona virus disease* 2019, disingkat COVID 19 di seluruh dunia untuk semua negara. Penyakit ini disebabkan oleh koronavirus jenis baru yang diberi nama SARS-CoV-2 (Gorbalenya, 2020). Wabah Covid 19 pertama kali dideteksi di kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok, pada tanggal 1 Desember 2019, dan ditetapkan sebagai pandemi oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) pada tanggal 11 Maret 2020. Hingga 14 November 2020, lebih dari 53.281.350 orang kasus telah dilaporkan lebih dari 219 negara dan wilayah seluruh dunia, mengakibatkan lebih dari 1.301.021 orang meninggal dunia dan lebih dari 34.394.214 orang sembuh ([www.who.int](http://www.who.int) diakses pada 04 maret 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 danal 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 (ditashrufkan) 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 (Alma, 1994:23).

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  
مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : “Dia mengatur urusan dari langit dan bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S. *As-Sajdah*: 5)

Islam menyadari bahwa perkembangan budaya bisnis berjalan begitu cepat dan dinamis. Berdasarkan ayat diatas, 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 (zuhlmi)*, *Gharar* (Penipuan), Haram, Riba (bunga), *Iktinaz* atau iktikar dan Batil (Zainal, 2012:314).

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 syariaah, tidak menghalalkan segala cara, terorganisasi dengan rapi dan *itqon* (tempat, tuntas, profesional), mengandung kemasalahatan dunia dan akhirat (Usman, 2014:72).

Adapun dalam ajaran Islam strategi atau *siyasah syar'iyah* muamalah dibagi dalam tiga pandangan yaitu: (Susanto, 2014:59)

- 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 memaslahatkan 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 disetiap 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 :

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ  
فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ  
الْحِسَابِ

Terjemah : “Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”

Tafsir Al-Mukhtashar / Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid (Imam Masjidil Haram). Wahai dawud, sesungguhnya Kami menjadikanmu berkuasa dan memiliki kerajaan di muka bumi, maka putuskanlah hukum diantara manusia dengan adil dan obyektif. Dan jangan mengikuti hawa nafsu dalam menetapkan hukum karena hal itu akan menyesatkanmu dari agama dan syariat Allah. sesungguhnya orang-orang yang tersesat dari jalan Allah akan mendapatkan siksa yang pedih di dalam api neraka, karena kelalaian mereka terhadap hari pembalasan dan perhitungan amal. Dalam ayat ini terkandung pesan kepada ulil amri (pemerintah) agar mereka menetapkan hukum dengan berpijak kepada kebenaran yang diturunkan dari Allah SWT dan tidak menyimpang darinya karena hal itu akan menyesatkan mereka dari jalannya. (<https://tafsirweb.com/8512-quran-surat-shad-ayat-26.html>, diakses pada 24 September 2020)

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 Purwokerto

merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan Manajemen Strategi sesuai kaidah islam yaitu perencanaan, penerapan dan evaluasi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research* yaitu berlokasi di Perum DAMRI Purwokerto. 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, 2016:19).

Pada penelitian kualitatif, peneliti sebagai *human instrument* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam) (Sugiyono, 2016:11)

Jadi dalam hal ini penulis 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.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Perum DAMRI Purwokerto yang beralamat di Jl. Pasar Sri Rahayu No 23 Purwokerto, Kabupaten Banyumas. Dimana lokasi tersebut adalah pusat berlangsungnya seluruh aktivitas perusahaan. Penelitian ini dilakukan mulai bulan November 2020- Januari 2021. Perum DAMRI Purwokerto 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 Covid 19.

### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek Penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang tempat data variabel yang dipermasalahkan (Suharmi, 2000:200). Dalam hal ini subjek penelitian adalah responden yang dianggap memiliki pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. yaitu Manajer Perum DAMRI Purwokerto sebagai penentu kebijakan perusahaan atau sebagai individu yang melaksanakan manajemen strategi dan Penumpang Bus DAMRI Purwokerto adalah sebagai informan yang memberikan konfirmasi mengenai penerapan manajemen strategi DAMRI Purwokerto.

Objek Penelitian adalah variabel yang akan diteliti oleh penulis. Objek dari penelitian ini adalah berkaitan dengan Manajemen Strategi Perusahaan di Era Pandemi Covid 19 di Perum DAMRI Purwokerto.

### **D. Sumber Data**

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

#### **1. Data Primer**

Data Primer menurut Wahyu Purhantara merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan, yang terdiri atas : Omzet pendapatan Perum DAMRI tahun 2020, jumlah bus yang beroperasi, dan data penumpang selama tahun 2020. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan. Dalam penelitian ini informasi diperoleh dari General Manajer Perum DAMRI Purwokerto

Yaitu Bapak Daryanto dan penumpang bus DAMRI Purwokerto.

## 2. **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 berkenaan 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 ini diperoleh dengan mengumpulkan data dari buku-buku, internet, surat kabar, jurnal, majalah dan lain-lain.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

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

### **1. Observasi**

Teknik observasi ilmiah menurut Mahi M. Rahmat merupakan kegiatan mengamati dan mencermati serta melakukan pencatatan data atau informasi yang sesuai dengan konteks penelitian (Rahmat, 2011:73). Teknik ini di gunakan untuk mengamati secara langsung terhadap dinamika perusahaan.

### **2. Wawancara**

Wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Hartono, 2014: 109-114) pada penelitian ini.

Penulis melakukan wawancara pra observasi kepada Manajer Perum DAMRI Purwokerto dan Penumpang Bus DAMRI. Hal ini menjadi penting karena informasi penulis inginkan tidak semuanya dapat ditemukan melalui teknik observasi.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya onumental dari seseorang (Sugiyono, 2016:240). Teknik dokumentasi akan penulis gunakan untuk mencari data dalam bentuk dokumen atau arsip yang berkaitan dengan Manajemen Strategi Perusahaan di Era Pandemi Covid 19

### F. 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 cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam 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)

### 1. **Data Reduction (Reduksi Data)**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari dengan tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti computer mini, dengan memberikan kode pada asepek-aspek tertentu.

### 2. **Data Display (Penyajian Data)**

Menurut *Miles* dan *Huberman* (1984), yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selanjutnya disarankan, dalam melakukan *display data*, selain dengan teks yang bersifat naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja), dan chart.

### 3. **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).

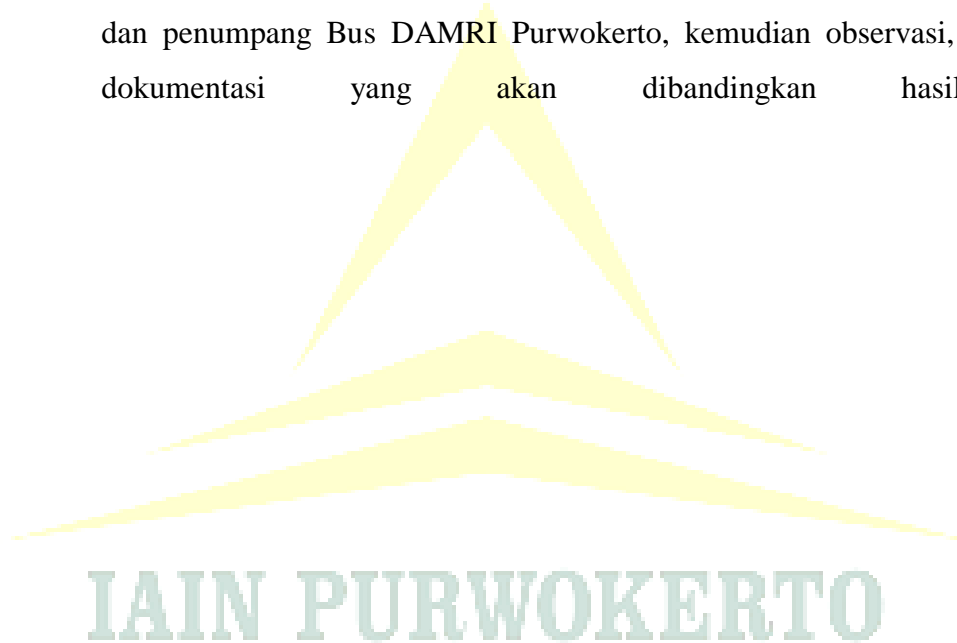
## G. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data sangat penting dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah. Pemeriksaan keabsahan data merupakan satu langkah untuk mnengurangi 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 teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk pengecekan atau pembanding terhadap data itu (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 waawancara yang dilakukan oleh peneliti dari berbagai sumber mulai dari *General Manajer* Perum DAMRI Purwokerto, Staff Keuangan dan penumpang Bus DAMRI Purwokerto, kemudian observasi, dan dokumentasi yang akan dibandingkan hasilnya.



## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Gambaran umum Perum DAMRI Purwokerto

##### 1. Profil Perum DAMRI Purwokerto

Perum DAMRI Purwokerto adalah salah satu cabang dari yang tersebar diseluruh provinsi di indonesia, Perum DAMRI yang telah berdiri ditahun 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, memaksa 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, angktnan lintas batas negara, angkutan bandara, angkutan travel/ pariwisata, angkutan logistik dan angkutan

perintis. Namun di cabang Purwokerto itu sendiri hanya melayani jenis angkutan antar kota antar provinsi atau biasa disingkat AKAP, dengan jurusan Purwokerto- Jakarta. Perum DAMRI Purwokerto 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 Purwokerto 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 strategis 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 meningkatkan pemenuhan terhadap aspek lingkungan, etika dan tanggung jawab (*Company Profile* DAMRI, 21 Januari 2021)

Berdasarkan data akhir tahun 2020, Perum DAMRI Purwokerto memiliki 23 armada bus tujuan Purwokerto- Jakarta yang dapat melayani pengguna jasa disetiap harinya, Perum DAMRI Purwokerto mempunyai target pendapatan yang diatur oleh Perum DAMRI pusat. Sebelum era pandemi Covid 19, DAMRI Purwokerto pernah menembus pendapatan sebesar Rp. 2.067.370.295 pada bulan juni 2019, namun semenjak adanya wabah Pandemi Covid 19 di tahun

2020, pendapatan DAMRI Purwokerto menurun mencapai 90% (DAMRI, 5 April 2021)

## 2. Visi Misi Perum DAMRI Purwokerto

Visi Perum DAMRI Purwokerto adalah

“Menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan”

Adapun misi Perum DAMRI Purwokerto sebagai berikut :

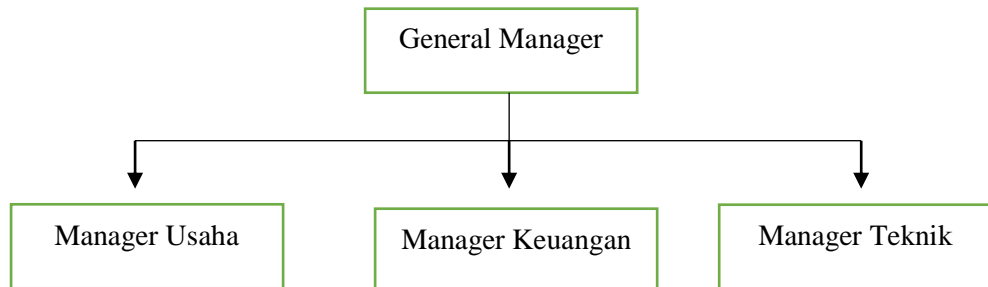
- a. Menyediakan alat produksi yang handal modern dan berbasis teknologi mutakhir untuk mendukung konektivitas transportasi
- b. Memberikan pelayanan yang berkualitas prima, berkeselamatan, dan berorientasi kepada pelanggan
- c. Mengembangkan human capital yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan 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

## 3. Struktur Organisasi Perum DAMRI Purwokerto

<i>General Manager</i>	: Daryanto
Manajer Usaha	: Prita Septian Adri Sutra
Manajer Keuangan	: Tri Arisantiasih
Manajer Teknik	: Sumarto

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

**Gambar 1.1 Bagan Koordinasi**



Adapun dari bagan tersebut dapat dipahami bahwa *General manager* bertanggung jawab atas tiga divisi tersebut yaitu manajer usaha, manajer keuangan, dan manajer teknik. *General Manager* bertugas mengkoordinir seluruh tim, memberi arahan, motivasi dan evaluasi. Kemudian tugas manajer 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 didalam bus.

#### 4. Lokasi Perum DAMRI Purwokerto

Perum DAMRI Purwokerto berlokasi di Jalan Pasar Sri Rahayu No.23, Purwokerto, Kabupaten Banyumas.

### **B. Penerapan Manajemen Strategi pada Perum DAMRI Purwokerto**

Manajemen Strategis adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis juga memaksa sebuah perusahaan

untuk dapat proaktif dalam membentuk masa depan perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis akan membahas beberapa hal yang berkaitan dengan manajemen strategis pengelolaan Perum DAMRI Purwokerto dalam menghadapi kondisi di era Pandemi Covid 19 yang berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan selama tahun 2020. Dimulai dari kondisi DAMRI sebelum ada perubahan manajemen strategi, proses manajemen strategi yang dilakukan oleh *General Manager* perusahaan, sampai dampak yang terjadi setelah diterapkannya manajemen strategi. Dan tokoh utama yang penulis jadikan sebagai subjek penelitian adalah *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto sebagai penentu kebijakan perusahaan yang menentukan arah kedepan Perum DAMRI Purwokerto. Berikut beberapa hal yang penulis bahas dalam tulisan ini :

#### 1. Kondisi yang Dihadapi Sebelum Menerapkan Manajemen Strategi

Sebelum perumusan/ penerapan manajemen strategi, kondisi DAMRI mengalami penurunan drastis dikarenakan adanya Pandemi Covid 19 tepatnya pada bulan maret dan april 2020. Pandemi Covid 19 yang membuat adanya peraturan untuk *work from home* dan sosial *distancing* mengakibatkan adanya ketakutan dari para pengguna jasa untuk beraktifitas, hal tersebut menjadi penghambat bagi aktifitas DAMRI dan berujung pada ketidak stabilisan perusahaan. Selain itu adanya kebijakan PSBB yang menyebabkan perusahaan transportasi tidak mendapatkan akses bebas untuk keluar masuk antar kota dan propinsi, dampaknya mulai dari menurunnya jumlah penumpang secara dratis yang berdampak secara berkelanjutan juga terhadap pendapatan perusahaan. Perolehan omzet bulanan yang biasanya mencapai sekitar 700 Juta, paska adanya Covid 19 hanya mendapat omzet sekitar 50 juta. Kondisi tersebut berjalan selama satu bulan, yaitu bulan april 2020.

*General Manager* Perum DAMRI Purwokerto menyampaikan dalam bulan tersebut perusahaan mengalami kemerosotan yang drastis,

dimana omzet yang biasanya paling minim adalah lima ratus juta disetiap bulannya, di bulan tersebut hanya mendapat lima puluh juta. Beberapa faktor mendasar yang mempengaruhi kondisi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, seperti faktor psikologis masyarakat yang takut akan adanya Covid 19, ditambah dengan persepsi bahwa angkutan umum adalah tempat umum yang dapat menjadi media penularan Covid 19. Kemudian adanya kebijakan PSBB yang diterapkan pemerintah sehingga akses untuk keluar masuk kota lain diperketat. Dan faktor mendasar lainnya adalah belum siapnya strategi perusahaan yang beradaptasi dengan kondisi pandemi Covid 19 sehingga menuntut *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto untuk lebih berfikir keras lagi dalam menjaga stabilitas perusahaan tersebut.

Berikut data yang penulis peroleh untuk jumlah pengguna jasa, bus beroperasi dan omset pendapatan yang mengalami penurunan drastis sebelum dan sesudah adanya pandemi Covid 19:

**Tabel 1.2 Data Pengguna jasa, Bus Beroperasi, dan Omset  
Februari sd April 2020**

No	Bulan	Pengguna jasa	Bus beroperasi	Omzet
1	Februari	4.753 Penumpang	18 Armada Bus	Rp. 713.018.452
2	Maret	4.703 Penumpang	14 Armada Bus	Rp. 705.486.841
3	April	351 Penumpang	9 Armada Bus	Rp. 52.512.300

**Sumber data: Staff Keuangan Perum DAMRI Purwokerto**

Dampak adanya Pandemi Covid 19 menyebabkan penurunan drastis omset pendapatan bus DAMRI. Perubahan budaya yang disebabkan kondisi pandemi dan kebijakan pemerintah yang memberi kebijakan pembatasan sosial memaksa *general manager* perusahaan untuk berfikir dalam mengembangkan perusahaan.

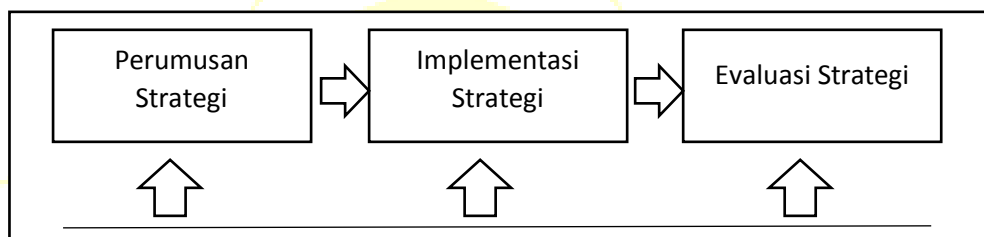
“Pengguna jasa bus DAMRI mengalami penurunan drastis sampai 90% di awal pandemi Covid 19 bulan april yang sudah diperketat kebijakan masyarakatnya, dampaknya ya ke

penumpang jadinya dirumah saja, dan gak laku lagi busnya, jadinya perlu terobosan baru, dan segera” (Daryanto, *General Manager*, 5 April 2021).

## 2. Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan buku yang berjudul manajemen strategi karya Fred R David, proses manajemen strategi itu meliputi 3 elemen : (1) Formulasi Strategi, (2) Implementasi Strategi, (3) Evaluasi dan pengendalian (David, 2010:5). Pengelolaan Perum DAMRI Purwokerto ini menggunakan pola manajemen strategi yang sama, yang dimana langkah awal yang dilakukan oleh *general manager* DAMRI adalah perumusan strategi atau formulasi strategi, implementasi strategi sampai evaluasi dan pengendalian Perum DAMRI Purwokerto.

**Gambar 1.3 Elemen Manajemen Strategis Komprehensif**



### a. Perumusan Strategi

#### 1) Visi dan misi

Sebagaimana di indikasikan dalam model manajemen strategi, pernyataan visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi-strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan. Pernyataan misi menjawab pertanyaan “Apakah bisnis kita?” pernyataan visi memberi jawaban atas pertanyaan “Ingin menjadi seperti apa kita?” atau dapat dikatakan visi dan misi memuat tujuan dan strategi yang diurikan secara luas atau dinyatakan tidak langsung, Perum



DAMRI Purwokerto memiliki Visi yaitu “Menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan”, dan memiliki lima misi besar dalam proses perumusan manajemen strategi pengelolaan perusahaan .

*Pertama*, menyediakan alat produksi yang handal, modern dan berbasis teknologi mutakhir untuk mendukung konektivitas transportasi, dengan penggunaan alat yang optimal dapat mendukung realisasi visi menjadi perusahaan transportasi kelas dunia.

*Kedua*, memberikan pelayanan yang berkualitas prima, berkeselamatan, dan berorientasi kepada pelanggan, dalam memberikan pelayanan selalu memberikan prioritas kenyamanan, keselamatan dan keinginan dari para pelanggan, dengan seperti itu maka perusahaan mendapat citra yang baik dari para pelanggan.

*Ketiga*, mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan profit guna meningkatkan nilai tambah kepada *stake holder*, kinerja SDM yang baik tentunya dapat meningkatkan profit yang akan memberikan kepercayaan kepada *stake holder*.

*Keempat*, menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam aktivitas usaha perusahaan. *Kelima*, mengembangkan diversifikasi usaha guna mendukung core bisnis perusahaan.

## 2) Penilaian Eksternal

### a) Pandemi Covid 19

Dari awal adanya Pandemi Covid 19 dibulan Maret 2020 memberikan dampak yang signifikan terhadap pelaku bisnis transportasi, dari sisi kebijakan adanya aturan pembatasan sosial berskala besar (PSBB)

menyebabkan masyarakat diharuskan untuk selalu dirumah dalam segala aktivitas sampai dengan pekerjaan atau dikenal dengan sebutan *work from home*, kemudian ketakutan masyarakat dalam menggunakan fasilitas yang bersifat umum yang salah satunya adalah transportasi umum seperti bus menjadi salah satu masalah yang harus segera diselesaikan oleh perusahaan, dampak dari hal tersebut menyebabkan turunnya pelanggan secara drastis, bahkan mencapai 90% dibulan maret. Dalam buku manajemen strategi karya Fred R David menjelaskan bahwa proses manajemen strategi didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi mesti secara terus-menerus memonitor berbagai peristiwa dan tren internal serta eksternal sehingga perubahan dapat dibuat pada waktu ketika dibutuhkan.

b) Persaingan usaha

Pesaing menjadi salah satu tantangan yang penting dalam dunia usaha, mulai dari sistem penggunaan surat keterangan sehat, sistem protokol kesehatan, kenyamanan dan keamanan bagi penumpang bus bagi beberapa perusahaan transportasi di Purwokerto menjadu pesaing utama bagi Perum DAMRI Purwokerto.

Masyarakat dihadapkan dengan berbagai pilihan yang menjadi substitusi bagi masyarakat dengan berbagai macam penawaran. Persaingan tersebut jelas sangat berdampak pada fluktuasi jumlah pelanggan pada Perum DAMRI Purwokerto. Hal ini mengharuskan *general manager* untuk terus mengembangkan

perusahaan lebih ekstra, agar eksistensi perusahaan terus terjaga dan meningkat disetiap waktunya.

### 3) Penilaian Internal

Analisis internal meninjau seluruh kekurangan dan kelebihan perusahaan. Kondisi pandemi Covid 19 tidak hanya berdampak pada eksternal perusahaan saja, namun dalam internal perusahaan juga mengalami berbagai masalah yang timbul, analisis internal dilakukan oleh *general manager* bersama setiap kepala divisional Perum DAMRI Purwokerto, dalam proses penilaian internal dilakukan di dua kali setiap bulan mengikuti diadakannya rapat evaluasi yang ada, berikut beberapa kendala yang muncul seiring dengan adanya pandemi Covid 19, yakni : (Daryanto, general manajer perusahaan, 5 April 2021).

*Pertama*, kurangnya kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh pandemi Covid 19, adanya pandemi Covid 19 memberikan perubahan besar dalam budaya masyarakatnya, dari adanya pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang diberlakukan oleh pemerintah, hingga ketakutan masyarakat menggunakan fasilitas umum yang termasuk didalamnya adalah angkutan umum, karna dikhawatirkan adanya kontak dengan fasilitas yang ada belum terjamin ke bersihannya dari penularan covid 19. Dengan adanya masalah tersebut perusahaan dituntut untuk memberikan solusi ekstra untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan bus DAMRI.

*Kedua*, berkurangnya penumpang secara drastis tentunya mengurangi juga pendapatan perusahaan, namun perusahaan harus tetap membayar kewajiban biaya harian bagi karyawan dan tenaga mekanik, sebagai contoh adalah

uang transport dan uang makan yang diberikan setiap sepuluh hari. Dengan pendapatan yang menurun namun pengeluaran biaya harian untuk karyawan yang tetap maka dapat merugikan perusahaan secara pelan-pelan, oleh karena itu perlu adanya efisiensi biaya yang harus diterapkan oleh perusahaan dengan mengurangi berbagai sumber pengeluaran dan juga memerlukan manajemen *cashflow* dengan menerapkan skala prioritas.

*Ketiga*, kurang maksimalnya Perum DAMRI Purwokerto dalam memanfaatkan teknologi sebagai sarana promosi kepada seluruh elemen masyarakat. Bukan hanya oleh tim pengelola yang bertugas mengelola sosial media sebagai sarana promosi, namun disini seharusnya seluruh tingkatan karyawan pun melakukan hal yang sama guna mencari pelanggan. Akan tetapi keterbatasan pemahaman teknologi menyebabkan sulitnya melakukan promosi yang lebih akurat dan menjangkau masyarakat luas untuk mulai menggunakan kembali jasa transportasi umum DAMRI.

#### 4) Tujuan

Dalam menyusun manajemen strategi, tentu saja ada satu tujuan mendasar yang perlu dirancang bagi perusahaan atau lembaga dimana tujuan tersebut menjadi pegangan penting untuk menjalankan tugas dan fungsi dari masing-masing divisi dalam sebuah perusahaan. Beberapa tujuan yang dirancang oleh *general manager* Perum DAMRI Purwokerto ini dalam mengembangkan visi untuk mencapai harapan perusahaan, yakni : (Daryanto, *General Manager*, 5 April 2021).

Menjadi penyedia jasa angkutan yang aman, terjangkau, berkinerja unggul andalan masyarakat. *General Manager* memberikan tujuan singkat namun padat, tujuan

tersebut berorientasi pada kebutuhan dan keinginan masyarakat, armada bus yang aman, nyaman dan *hygienis* ditengah pandemi Covid 19, dan sebagai penyedia jasa yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, di tengah pandemi ini ekonomi masyarakat juga mengalami kesulitan, perusahaan angkutan jasa harus memberikan sebuah tawaran yang pastinya dapat menjangkau dari masyarakat bawah sampai atas.

Tujuan lainnya adalah meningkatkan dan mengemblikan *trust* masyarakat untuk menggunakan kembali jasa angkutan umum di era Pandemi Covid 19. Mengingat bahwa pengguna jasa transportasi menurun drastis diawal pandemi Covid 19 yang disebabkan oleh aturan dan kondisi psikologi masyarakat yang lebih takut dan berhati-hati dalam menggunakan jasa transportasi umum bus DAMRI. Sehingga *General Manager* mengupayakan beberapa solusi yang kemudian menjadi indikator peningkatan pengguna jasa transportasi bus DAMRI.

#### 5) Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai visi misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh tim, maka penentu kebijakan perlu menyiapkan strategi yang matang, adapun beberapa strategi yang digunakan oleh *general manager* dalam mencapai tujuan diantaranya: (Daryanto, *general manager*, 5 April 2021)

*General manager* menyadari bahwa dalam kondisi yang memaksa berubah dikarenakan adanya pandemi Covid 19, maka perlu adanya juga perubahan sistem yang ditujukan untuk internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, tindakan ini dilakukan dalam bentuk rapat luar biasa yang diselenggarakan oleh *general manager* dengan tingkat divisional, hal ini bertujuan untuk memberikan pandangan dan tujuan yang sama dalam menghadapi situasi Covid 19, hal ini bertujuan untuk dapat memaksimalkan tugas divisional dalam menghadapi situasi Covid 19 agar lebih maksimal, dikarenakan jika tidak beradaptasi dengan perubahan yang memaksa ini, maka akan berdampak serius terhadap keberlangsungan perusahaan. *General manager* juga berkomunikasi dengan Perum DAMRI pusat agar dapat memberi masukan mengenai tindakan strategis yang perlu dilakukan dalam menghadapi situasi Covid 19. Dengan adanya komunikasi tersebut *general manager* dapat menambah wawasan dan referensi baru dalam pengelolaan perusahaan.

Kemudian setelah diadakannya rapat luar biasa, *general manager* memberikan sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai kebijakan yang beradaptasi dengan kondisi Pandemi Covid 19. Sosialisasi ini adalah bentuk komunikasi dari struktural tingkat corporate sampai dengan tingkat divisional terendah, agar adanya keserasian dalam menjalankan jobdest yang ditentukan secara maksimal. Salah satunya adalah dengan cek kesehatan berkala bagi seluruh karyawan yang ada di Perum DAMRI Purwokerto, kegiatan ini juga sebagai bentuk menjaga keberlangsungan perusahaan dikarenakan karyawan sebagai mesin perusahaan diprioritaskan terjaga kesehatannya sebelum

melayani seluruh pengguna jasa angkutan transportasi DAMRI.

Dalam mengupayakan pengoptimalan penggunaan media sosial sebagai wadah promosi Perum DAMRI Purwokerto, *general manager* menyadari bahwa arus informasi melaju sangat pesat melalui media online, sehingga *general manager* perusahaan menggencarkan gerakan media sosial sebagai ajang promosi, sebab dinilai lebih efektif untuk digunakan. Atas dasar itu *general manager* perusahaan mengadakan pelatihan penggunaan media sosial bagi karyawan. Dengan harapan dapat meningkatkan promosi melalui media online sehingga dapat memunculkan ketertarikan masyarakat untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI.

Dan yang terakhir *general manager* perusahaan meningkatkan kebersihan fasilitas pool dan armada bus DAMRI. Kenyamanan sangat menentukan loyalitas pengguna jasa transportasi bus DAMRI. Dimasa Pandemi Kebersihan menjadi prioritas utama bagi pengguna jasa transportasi, maka dari itu dengan kesadaran bersama bahwa kenyamanan dan kebersihan adalah salah satu faktor yang membuat betah bagi para pengguna jasa transportasi, maka *general manager* mengadakan tempat cuci tangan, sabun bagi menggunakan akses keluar masuk entah para karyawan maupun pengguna jasa. Dan untuk armada Bus disediakan *handsanitizer* bagi para penumpang, dan penyemprotan disinfektan secara rutin pada interior armada bus.

#### 6) Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman luas untuk elemen-elemen perusahaan guna mengikuti strategi perusahaan.

Dalam Perum DAMRI Purwokerto terdapat 2 objek kebijakan, yakni : (Daryanto, *general manager*, 5 April 2021)

a) Karyawan

Kebijakan ini ditujukan kepada masing-masing bidang dari atas sampai bawah struktural organisasi. Kebijakan yang diberlakukan kepada karyawan meliputi beberapa hal. *Pertama*, dalam memberikan efisiensi keuangan perusahaan dan memberikan skala prioritas dalam pengeluarannya, diberlakukan kebijakan *shift* bagi seluruh karyawan atau dapat dikatakan *work from home* (WFH) sebesar 50% dari jumlah karyawan, kebijakan *shift* yang diberlakukan bagi karyawan dapat mengurangi pengeluaran biaya harian yaitu uang makan dan transport bagi karyawan yang bertugas, selain itu adanya kebijakan *shift* mengurangi potensi dampak penyebaran Covid 19 bagi lingkungan perusahaan.

Selain itu, seluruh karyawan yang mendapatkan jadwal *shift* wajib menerapkan protokol kesehatan sesuai aturan yaitu menggunakan masker dan mencuci tangan di segala aktivitas di perusahaan, juga menjaga kebersihan dan mensterilkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada di Perum DAMRI Purwokerto menggunakan disinfektan, hal itu diberlakukan agar dapat menjaga kesehatan diri dan orang lain pada saat melakukan tugas di Perum DAMRI Purwokerto, dengan adanya kebijakan menjaga protokol kesehatan dari internal perusahaan, harapannya pihak eksternal perusahaan yaitu pengguna jasa transportasi bus DAMRI dapat memberikan *trust*-nya kembali untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI.



Karyawan juga harus memberikan fasilitas keamanan, kenyamanan dan kebersihan bagi pengguna jasa transportasi bus DAMRI. Terutama bagi divisi *driver* armada bus dikarenakan *driver* adalah yang paling dekat dengan pengguna jasa transportasi. Adanya rasa nyaman dan aman menjadi salah satu kepuasan tersendiri bagi pengguna jasa transportasi. Dengan jaminan tersebut *general manager* mengupayakan kepuasan pengguna jasa transportasi bus DAMRI, sehingga akan tumbuh rasa loyalitas tinggi pengguna jasa terhadap Perum DAMRI Purwokerto.

Hal lainnya yang dimaksudkan dalam upaya peningkatan pengguna jasa transportasi bus DAMRI adalah seluruh karyawan wajib melakukan promosi melalui media-media sosial sebagai bentuk konsisten bersama dalam mengembangkan Perum DAMRI Purwokerto. Aturan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat luas tentang kebijakan terbaru dan penawaran-penawaran terbaru yang ditunjukkan kepada pengguna jasa transportasi bus DAMRI dengan jangkauan yang lebih luas. *General manager* menyadari potensi informasi yang mudah dijangkau oleh masyarakat pada era sekarang adalah online, dengan dasar tersebut *general manager* perusahaan lebih memaksimalkan pemanfaatan teknologi sebagai sarana promosi. Aturan ini tidak lain guna meningkatkan pengguna jasa transportasi bus DAMRI.

b) Pengguna jasa transportasi

Aturan untuk pengguna jasa transportasi yang paling utama adalah mengenai kuota jumlah

penumpang di setiap armada bus, *general manager* memberikan kebijakan 50% dari total kapasitas armada bus. Jika dinilai dengan angka maka berkisar 25-30 penumpang saja di setiap armada bus DAMRI. Hal itu ditujukan agar dapat mematuhi peraturan protokol kesehatan. Selain itu bagi para pengguna jasa transportasi juga wajib membawa surat kesehatan dari dokter pada saat pembelian tiket agar adanya rasa aman bagi pengguna jasa transportasi lainnya. Sebelum pemberangkatan armada bus ke tempat tujuan, penumpang juga wajib menggunakan masker, mencuci tangan, cek suhu dan disemprot disinfektan agar steril dari segala bentuk resiko penularan Covid 19.

#### b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Julianto. 2009:9-24). Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, persiapan anggaran, memanfaatkan sistem informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin sehingga Perum DAMRI Purwokerto dapat mengoptimalkan *performance* di era Pandemi Covid 19.

##### 1) Program

Dalam kaitannya dengan implementasi, yang pertama adalah dengan pengadaan program yang dilakukan sebagai bentuk adaptasi perubahan dan inovasi perusahaan yang dilakukan. Program yang pertama, mensterilkan segala fasilitas dan kantor Perum DAMRI Purwokerto menggunakan disinfektan agar mencegah adanya penularan Covid 19 melalui fasilitas yang ada di perusahaan.

Kemudian *general manager* memberikan program “Naik Bus Extra Service” yang ditujukan untuk menarik pengguna jasa transportasi untuk menggunakan Bus DAMRI, program ini memberikan pelayanan ekstra kepada penumpang berupa *free* air mineral, masker, dan disinfektan pada saat menggunakan jasa transportasi bus DAMRI. Sebuah program yang tidak dilakukan oleh perusahaan transportasi bus lainnya yang ada di Purwokerto ini dapat menjadi terobosan baru bagi DAMRI dalam mengembalikan *trust* masyarakat untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI selama pandemi Covid 19.

Program lainnya yang diberlakukan oleh *general manager* Perum DAMRI Purwokerto adalah pemberian diskon sebesar Rp. 50.000 kepada penumpang disetiap pembelian 5 tiket bus DAMRI, program ini bertujuan untuk meningkatkan atensi masyarakat untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI. Dikarenakan melihat adanya penurunan drastis jumlah pengguna jasa transportasi bus DAMRI di awal pandemi Covid 19 (Daryanto, *general manager*, 5 April 2021).

## 2) Anggaran

Unsur berikutnya yang menjadi bagian penting dalam manajemen strategis adalah anggaran. Dimana anggaran menjadi salah satu *instrument* penting dalam sebuah lembaga atau perusahaan. Dalam pengelolaan Perum DAMRI Purwokerto. *General manager* mengalokasikan dana untuk pensterilan fasilitas sarana dan prasarana kantor, peningkatan SDM dan kebersihan yang harus ditingkatkan guna mendapatkan nilai kepuasan bagi pengguna jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto.

Kemudian adanya penganggaran untuk program promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung program terbaru Perum DAMRI Purwokerto, dengan demikian Perum DAMRI Purwokerto mempunyai jangkauan yang lebih luas dalam menginformasikan program terbaru bagi para masyarakat luas khususnya pengguna jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto.

“Ditahun 2020 kami mempunyai anggaran yang ditujukan untuk promosi program, pemenuhan fasilitas dll sebesar Rp.344.363.000”

Dalam mendukung protokol kesehatan, *general manager* menganggarkan program protokol *new normal*, yang digunakan sebagai pemberian sarana kesehatan bagi penumpang berupa disinfektan, *hand sanitizer* dan air mineral untuk para pengguna jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto sebesar Rp. 16.799.000

“DAMRI juga ada anggaran protokol new normal bagi pengguna jasa DAMRI sebesar Rp. 16.799.000” (Daryanto, general manager, 5 April 2021)

### 3) Prosedur

*General manager* memberikan kebijakan ini yang ditujukan kepada karyawan dan pengguna jasa transportasi dalam upaya meningkatkan jumlah pengguna jasa transportasi dan keamanan, kenyamanan pengguna jasa transport bus DAMRI Purwokerto, adapun kebijakan yang disepakati diantaranya :

#### a) Karyawan

*Pertama*, pemberlakuan kebijakan *shift* atau penjadwalan *work from home* (WFH) bagi seluruh karyawan dengan kapasitas jumlah karyawan masuk

kantor adalah 50%. Kebijakan ini adalah bentuk strategi manajemen *cashflow* agar mengurangi biaya pengeluaran harian yaitu uang makan dan transport, selain itu kebijakan *shift* juga salah satu bentuk upaya mengurangi risiko penularan Covid 19 antar karyawan

*Kedua*, seluruh karyawan wajib melakukan cek kesehatan berkala, melaksanakan protokol kesehatan yang dianjurkan, dan saling menjaga kebersihan dilingkungan kantor Perum DAMRI Purwokerto. *General manager* menyadari penuh bahwa di masa pandemi Covid 19 sangat rentan adanya penularan virus, oleh karena itu untuk mencegah hal itu terjadi, dimulai dari internal perusahaan harus dapat menjaga kesehatan dan kebersihan, dengan penerapan itu diharapkan pihak eksternal perusahaan yaitu pengguna jasa transportasi bus DAMRI dapat yakin untuk menggunakan jasa dengan melihat ketekunan karyawan dalam menjaga protokol dan kebersihan di lingkungan kantor.

*Ketiga*, seluruh karyawan wajib memberikan fasilitas keamanan, kenyamanan dan kebersihan bagi seluruh pengguna jasa transportasi. Upaya yang dilakukan yaitu dengan melakukan pembersihan dan pensterilan lingkungan kantor menggunakan disinfektan. Selain itu, perusahaan juga menyediakan *free* air mineral, masker, dan penyemprotan disinfektan sebelum pemberangkatan bus ke tempat tujuan. Dengan adanya upaya memberikan keamanan, kenyamanan dan kebersihan, diharapkan memberikan loyalitas kepada perusahaan dalam menggunakan jasa transportasi bus DAMRI.

*Keempat*, seluruh karyawan wajib melakukan promosi melalui media sosial sebagai bentuk komitmen bersama dalam mengembangkan Perum DAMRI di masa pandemi Covid 19. Aturan ini bertujuan untuk memperkenalkan penawaran baru dari Perum DAMRI Purwokerto kepada masyarakat luas. *General manager* menyadari potensi informasi yang mudah dijangkau oleh masyarakat pada era sekarang adalah online. Dengan dasar tersebut *general manager* lebih memaksimalkan pemanfaatan teknologi sebagai sarana promosi.

b) Pengguna jasa transportasi

Bagi pengguna jasa transportasi aturan yang paling utama adalah pengurangan kuota jumlah penumpang dalam satu armada bus yaitu sebesar 50%, kebijakan tersebut adalah bentuk pelaksanaan protokol kesehatan bagi penumpang agar mengurangi resiko penularan Covid 19. Aturan lainnya, pengguna jasa transportasi bus DAMRI juga harus menyertakan surat kesehatan dokter ketika ingin menggunakan jasa transportasi bus DAMRI, hal lainnya penumpang juga wajib memakai masker, dan melaksanakan protokol kesehatan pada saat berada di bus, hal tersebut bertujuan untuk menjaga kesehatan, keamanan, dan kenyamanan diri dan pengguna jasa transportasi lainnya.

c. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang telah dilaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kerja

dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan *ekspektasi* kinerja yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan evaluasi *general manager* Perum DAMRI Purwokerto harus mereview faktor eksternal dan internal yang digunakan sebagai dasar perumusan strategi (David, 2010:509). Secara keseluruhan perumusan strategi yang dilakukan dapat diterapkan sesuai teori yang ada, namun adapun beberapa evaluasi yang dilakukan *general manager* sebagai berikut : (Daryanto, *general manager*, 5 April 2021)

1) Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

a) Faktor Eksternal

Ada beberapa hambatan eksternal yang masih menjadi kendala dalam upaya meningkatkan pengguna jasa transportasi bus DAMRI, yaitu : Dari kondisi masyarakat, mayoritas masyarakat yang terdampak Covid 19 secara ekonomi menyebabkan kelesuan ekonomi masyarakat, dan daya beli masyarakat berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan jasa transportasi, sehingga belum dapat dikatakan jumlah pengguna jasa transportasi kembali dari sebelum adanya Covid 19.

b) Faktor Internal

Selain faktor eksternal yang masih menjadi hambatan, ada beberapa faktor internal yang menjadi hambatan bagi perusahaan, yakni: masih kurang berjalan secara maksimal dalam kegiatan promosi yang dilakukan seluruh karyawan terutama dalam pemanfaatan teknologi media sosial sehingga sangat berpengaruh terhadap pengetahuan masyarakat dalam menjangkau informasi penawaran terbaru dari Perum DAMRI Purwokerto. Dan selain

itu persediaan hand sanitizer di armada bus terkadang ada yang telah kosong dan belum diisi ulang.

“Kadang masih ada hand sanitizer yang belum diisi lagi, jadi penumpang kalo mau memakai itu tidak ada, baiknya di kontrol terus persediaan di armada bus” (Paryanto, Penumpang, 6 April 2021)

## 2) Tindakan Strategis

Dalam upaya mencapai atau menempuh tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka ada beberapa tindakan strategis yang dilakukan oleh *general manager* perusahaan untuk menghadapi hambatan faktor eksternal dan internal dalam mencapai tujuan Perum DAMRI Purwokerto. Adapun beberapa tindakan yang diambil oleh *general manager*, yakni : (Daryanto, *general manager*, 5 April 2021)

- i. Memberikan edukasi promosi digital untuk karyawan, terkhusus bagian yang mempunyai tugas mempromosikan, sehingga semua dapat mengoptimalkan sarana digital sebagai ajang promosi.
- ii. Melakukan *checking* berkala persediaan sarana dan prasarana dikantor dan armada bus DAMRI agar terdapat pelayanan maksimal bagi pengguna jasa transportasi bus DAMRI.
- iii. Merencanakan kerja sama dengan pabrik-pabrik dengan program antar jemput karyawan pabrik, untuk menambah pendapatan bulanan bus DAMRI.



- iv. Melakukan rotasi posisi kerja yang kurang bekerja secara maksimal.

### **C. Dampak Penerapan Manajemen Strategi Pada Perum DAMRI Purwokerto di Era Pandemi Covid 19**

Proses mendasar dalam manajemen strategi sebagai kerangka acuan akan dibawa kemana sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. Manajemen strategi membantu sebuah perusahaan untuk menjadi suatu tim yang kompetitif dan dapat beradaptasi dengan perubahan, dengan menjaga komunikasi dan interaksi antar manajer dan karyawan lintas hierarki. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan dan progresifitas yang signifikan dalam produktifitas dan profitabilitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. (David, 2010: 7)

Dampak penerapan strategis menurut Fred R David dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategi, penerapan strategis memiliki 2 dampak yaitu dampak keuangan dan non keuangan. Dalam dampak keuangan, bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis. Sedangkan dalam dampak non keuangan, manajemen strategis menawarkan keuntungan nyata lainnya, seperti meningkatkan kesadaran ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi, pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan dan pemahaman lebih jelas akan relasi kinerja-imbalance. Manajemen strategis meningkatkan keteraturan dan disiplin pada suatu perusahaan yang dengan cara lain kacau, ia dapat menjadi awal dari sebuah sistem manajerial yang efisien dan efektif (David, 2010:24-25).

Manajemen strategi yang dilakukan oleh *general manager* Perum DAMRI Purwokerto membawa dampak positif dan signifikan ditengah pandemi Covid 19 bila dilihat dari banyaknya pengguna jasa transportasi

bus DAMRI. Walaupun tidak bisa disamakan dengan kondisi normal sebelum adanya pandemi Covid 19, namun Perum DAMRI Purwokerto dapat beradaptasi dengan perubahan aktifitas masyarakat dikarenakan pandemi Covid 19. Dari data yang diperoleh setelah menerapkan manajemen strategi yang terbaru pengguna jasa transportasi bus DAMRI 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 DAMRI tujuan purwokerto jakarta. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi pada Perum DAMRI Purwokerto terbukti dapat memberikan dampak positif pada peningkatan jumlah pengguna jasa transportasi bus DAMRI di era Pandemi Covid 19.

Menurut Assael dua faktor yang mempengaruhi minat penggunaan jasa adalah faktor lingkungan dan stimulus pemasaran. Faktor lingkungan sendiri merupakan keadaan sekitar yang dapat mempengaruhi minat konsumen dalam pemilihan suatu produk tertentu. Sedangkan stimulus pemasaran sendiri adalah upaya menarik perhatian konsumen agar dapat menstimulus konsumen sehingga dapat menarik minat konsumen (Assael, 2019). Kedua faktor tersebut sangat kental kaitannya dengan proses atau penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh Perum DAMRI Purwokerto. Mulai dari stimulus lingkungan yang memberikan solusi dari setiap permasalahan masyarakat dalam penggunaan jasa transportasi bus di era pandemi Covid 19 dan memberikan segala bentuk pelayanan terbaik bagi para pengguna jasa yang menumbuhkan kesan bahwa Perum DAMRI Purwokerto mencitrakan perusahaan yang *sustainable* dengan kebutuhan masyarakat.

Adapun dalam proses manajemen strategi yang diterapkan *general manager* perusahaan dalam menstimulus lingkungan adalah dengan melakukan perumusan strategi yang diawali dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, kelebihan dan kekurangan perusahaan, kemudian menyusun strategi dengan memperbaiki kekurangan yang ada. Kemudian

dalam segi pemasaran merupakan salah satu bagian penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh *general manager*. Dimana pemasaran yang dilakukan oleh *general manager* perusahaan memfokuskan pada pemasaran digital serta melalui *mouth to mouth* para karyawan dan pengguna jasa.

Penerapan manajemen strategi berdampak baik pada pengelolaan Perum DAMRI ditengah pandemi Covid 19. Peningkatan performa ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan pengguna jasa transportasi bus DAMRI. Berikut rekap omset pendapatan Perum DAMRI Purwokerto bulan April sampai Desember 2020 yang mengalami peningkatan:

**Tabel 1.3 Pengguna Jasa, Bus Beroperasi dan Omset  
Pendapatan bulan Mei sd Desember**

No	Bulan	Pengguna jasa	Bus beroperasi	Omzet
1	Mei	840 Penumpang	11 Armada Bus	Rp. 125.948.051
2	Juni	1.472 Penumpang	11 Armada Bus	Rp. 220.884.145
3	Juli	2.453 Penumpang	12 Armada Bus	Rp. 367.868.333
4	Agustus	4.758 Penumpang	18 Armada Bus	Rp. 713.776.718
5	September	4.908 Penumpang	19 Armada Bus	Rp. 736.089.577

6	Oktober	4.140 Penumpang	17 Armada Bus	Rp. 621.098.725
7	November	3.603 Penumpang	17 Armada Bus	Rp. 540.339.526
8	Desember	3.957 Penumpang	17 Armada Bus	Rp. 593.626.690

**Sumber : Staff Keuangan Perum DAMRI Purwokerto**

Terdapat beberapa indikator minat masyarakat dalam menggunakan jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto. Adanya intensitas pencarian informasi menjadi salah satu acuan awal indikator minat konsumen, banyak masyarakat yang kemudian menggunakan jasa transportasi bus DAMRI setelah melihat berita atau postingan di media sosial yang gencar dilakukan oleh *general manager* perusahaan sebagai salah satu tahapan strategi yakni promosi melalui media online. Hal ini berdampak baik dengan meningkatnya omset pendapatan yang merepresentasikan adanya kenaikan minat masyarakat dalam menggunakan jasa transportasi bus DAMRI.

“saya juga awal mulanya menggunakan bus DAMRI ini di masa pandemi Covid 19 karena melihat promosi yang dilakukan DAMRI di sosial media, jadinya tertarik gitu dengan promo diskon 50.000 setiap pembelian 5 tiket dan naik bus ekstra service dapet free air mineral, masker dan lain lainnya. Itu sangat menarik sih mas, karna di armada bus lain itu ngga ada” (Paryanto, penumpang, 06 April 2021)

Selanjutnya adalah keinginan prefensial, yaitu minat yang menggambarkan perilaku seseorang yang memiliki preferensi utama pada produk. Dalam hal ini konsumen memiliki keinginan merasakan progam baru bus Damri Purwokerto, dengan kualitas pelayanan, sarana prasaran yang bersih dan progam free kit protokol kesehatan bus DAMRI Purwokerto memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.

“Pelayanan dan kebersihan disini makin baik, seperti penyemprotan disinfektan yang rutin dilakukan perusahaan,

terus juga program diskon beli 5 tiket dapat potongan 50.000 + extra service di bus nya juga membuat penumpang penasaran dan tentunya lebih merasa aman saja, terus ditambah protokol kesehatan, free air mineral, masker juga hand sanitizer yang ada” (Ning, Penumpang, 6 April 2021).

Upaya penerapan manajemen strategi pada Perum DAMRI Purwokerto memiliki dampak yang baik. Dari segi minat konsumen dengan meningkatnya omset pendapatan sebagai representasi minat masyarakat menggunakan jasa transportasi, manajemen strategi berhasil menaikan minat konsumen melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam proses manajemen strategi seperti gencarnya promosi yang dilakukan, program peningkatan mutu SDM, serta serangkaian upaya lainnya dalam bentuk program “Naik Bus Ekstra Service” dan program beli 5 tiket mendapat diskon lima puluh ribu rupiah yang diterapkan *general manager* perusahaan.

Selain itu manajemen strategi juga memberikan arah dan tujuan baru yang harus dicapai bersama dalam mengembangkan perusahaan sebagaimana yang tertuang dalam visi misi dan tujuan. Penerapan manajemen strategi selain meningkatkan minat masyarakat dalam menggunakan jasa transportasi bus DAMRI di era Pandemi Covid 19 juga dapat mengidentifikasi masalah atau hambatan-hambatan sebagai dampak perubahan budaya yang disebabkan pandemi Covid 19 yang dapat dijadikan sebagai acuan atau dasar dalam mengambil keputusan.

#### **D. Tinjauan Manajemen Strategi Syariah**

Dalam tinjauan Ekonomi Syariah, Manajemen Strategi Syariah adalah rangkaian proses aktivitas manajemen islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan strategi organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan organisasi duniawi hingga ukhrawi (Usman, 2015: 62). Manajemen strategi syariah

memiliki empat karakter yaitu azas, orientasi, motivasi dan strategi itu sendiri.

Dalam menetapkan visi, misi dan tujuannya, Perum DAMRI Purwokerto berlandaskan pada azas tauhid, dan berorientasi pada duniawi hingga ukhrawi, dan motivasinya mengharapkan keberkahan dan keridhaan Allah SWT. Demikian juga dalam penyusunan formulasi strategi dan implementasinya menerapkan strategi-strategi yang mengacu pada ketentuan syariah islami, yaitu tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Hadist, mengedepankan aturan halal dan haram, pahala dan dosa, kerjasama bagi hasil yang menguntungkan semua pihak. Dalam hal ini mengikuti teori melalui ayat QS As shad ayat 26 yang membahas mengenai pengaturan yang dilakukan di muka bumi. Manajemen strategi yang dipilih dan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, lebih bermanfaat, lebih mulia dan lebih menentramkan bagi pelaku usaha.



IAIN PURWOKERTO

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

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

1. Proses penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto berjalan sesuai dengan teori manajemen strategis pada buku yang ditulis oleh Fred R David, dengan didukung oleh faktor yang dimulai dari perumusan strategi yang didalamnya terdapat pengamatan lingkungan yakni identifikasi eksternal dan internal perusahaan. Analisis eksternal setelah munculnya pandemi Covid 19 menyebabkan perubahan budaya baru, disebabkan oleh masyarakat yang menjaga kesehatannya dengan memilih melakukan segala aktivitas dirumah, selain itu adanya kebijakan *work from home* dan PSBB di setiap kota menyebabkan mobilisasi masyarakat antar kota yang berkurang, tentunya berdampak langsung terhadap penurunan jumlah pengguna jasa transportasi bus DAMRI. Disamping itu adanya persaingan usaha dengan perusahaan jasa transportasi lainnya yang berlomba-lomba dalam memberikan inovasi agar tetap bertahan ditengah pandemi Covid 19. Kemudian analisis internal yang dilakukan dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang menjadi hambatan pasar, mulai dari kurangnya kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan budaya masyarakat, biaya harian bagi karyawan yang semakin menggerus *cashflow* perusahaan, sampai pemanfaatan teknologi yang kurang maksimal. Setelah melakukan pengamatan lingkungan, *General Manager* menentukan visi misi perusahaan menjadi perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul dan berkelanjutan. *General Manager* juga merumuskan strategi dalam mencapai tujuan tersebut, yakni

melakukan rapat luar biasa seluruh jajaran divisi di Perum DAMRI Purwokerto sebagai tindakan yang cepat dan tanggap dalam menghadapi perubahan budaya yang disebabkan Pandemi Covid 19, selain itu *General Manager* juga melakukan komunikasi dengan DAMRI Pusat untuk menambah wawasan dan referensi dalam pengambilan keputusan ditengah pandemi Covid 19, sosialisasi kebijakan terbaru kepada seluruh karyawan, pengoptimalan penggunaan media sosial sebagai alat promosi, juga melakukan kebijakan penjagaan kebersihan dan kenyamanan ditengah pandemi Covid 19. Selanjutnya *General Manager* Perusahaan melakukan implementasi program “Naik Bus Ekstra Service” dan pemberian diskon sebesar seratus ribu rupiah di setiap pembelian 5 tiket, program tersebut bertujuan untuk menarik minat masyarakat dalam menggunakan jasa transportasi bus DAMRI ditengah pandemi Covid 19 dengan keutamaan kesterilan, kebersihan, dan kenyamanan bagi penumpang. Program tersebut juga disertai dengan anggaran dan prosedur yang jelas dan baku.

2. Dampak penerapan manajemen strategi Perum DAMRI Purwokerto selaras dengan teori dari Fred R David yang menyatakan ada 2 dampak penerapan manajemen strategi, yaitu dampak keuangan dan non keuangan. Dampak tersebut berupa peningkatan pengguna jasa transportasi bus DAMRI serta peningkatan omset yang menggambarkan adanya kenaikan minat pelanggan. Dimana terdapat dua faktor yang mempengaruhi minat pelanggan, dimana terdapat dua faktor yang mempengaruhi, yakni faktor lingkungan dan faktor stimulus pemasaran. Keduanya merupakan bagian dari proses manajemen strategi dimana faktor lingkungan sendiri ditentukan oleh opini publik yang turut tertarik dengan adanya program terbaru yang memberikan solusi permasalahan masyarakat di tengah pandemi Covid 19. Sedangkan faktor stimulus pemasaran merupakan upaya yang dilakukan *General Manager* dengan memfokuskan pada pemasaran



yang memanfaatkan media online. Dampak non keuangan tersebut berupa seperti meningkatkan kesadaran ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi, pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan dan pemahaman lebih jelas akan relasi kinerja- imbalan. Manajemen strategis meningkatkan keteraturan dan disiplin pada suatu perusahaan yang dengan cara lain kacau, ia dapat menjadi awal dari sebuah sistem manajerial yang efisien dan efektif .

## B. Saran

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

1. Bagi Perum DAMRI Purwokerto
  - a. Pihak perusahaan sebaiknya memberikan prioritas kebutuhan sarana 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 Purwokerto sebaiknya mendiversifikasi usahanya dengan *stakeholder* lain, jangan hanya mengandalkan penumpang, tapi dapat bekerja sama dengan pabrik-pabrik dibanyumas untuk program antar jemput karyawannya.
  - c. Sebaiknya edukasi yang dilakukan bukan hanya soal promosi, namun juga edukasi pelayanan yang terstandar yang dilakukan secara berkala. Sehingga SDM Perum DAMRI semakin optimal dalam memberikan kepuasan pelayanan bagi pengguna 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 dibidang transportasi tetap bertahan kuat. Mengingat sektor transportasi mempunyai peran besar dalam perekonomian daerah.
  - b. Dapat bersinergi dalam memberdayakan sektor transportasi bus dalam kegiatan pemerintah, sehingga perusahaan transportasi dapat terus berjalan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
- a. Dapat mendalami atau mengkaji tahapan dan aspek yang terdapat pada proses manajemen strategi sehingga dapat diketahui dalam secara lebih luas



IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Julianto. *Manajemen Strategi*, Yogyakarta: ANDI, 2009.
- Alma, Bukhari. *Ajaran Islam Dalam Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 1994.
- Andriansyah, “Manajemen Transportasi Dalam Kajian dan Teori”, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof.Dr. Moestopo Beragama, 2015.
- Ayu, Diah. Santosa, Bagus. ” Usaha Transportasi Umum Bisa Gulung Tikar Akibat COVID-19,” VOI, 27 Agustus 2020.
- Firdaus, Farizan.” Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus Pt. Primajasa Perdanarayutama”. *Skripsi*. Depok: Universitas Indonesia, 2020.
- Gorbalenya, Alexander E. *Severe acute respiratory syndrome related coronavirus- the species and its viruses, a statement of the Corona virus Study Group*, Diakses pada 04 Maret 2021.
- Hardiyanto, Feri. “ Analisis Manajemen Strategi dalam Menghadapi Covid 19 (Studi Kasus pada ARPI Hijab Kuningan)”, dalam *journal syntax admirassion*. Vol 1, No 1, 2020.
- Hartono, Jogiyanto. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 6*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2014.
- <https://tafsirweb.com/8512-quran-surat-shad-ayat-26.html>, diakses pada 24 September 2020.

<https://www.pelajaran.co.id/2019/04/Pengertian-Minat-Beli-Aspek-Dimensi-Tahapan-Dan-Faktor-Yang-Mempengaruhi-Minat-Beli-Konsumen.Html> diakses pada 07 April 2021.

<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-generals>, diakses pada 24 September 2020.

<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-generals>, diakses pada 04 Maret 2021.

Hunger, David & L, Whelen.,Thomas. *Manajemen Strategi Ter. Julianto Agung*. Yogyakarta: ANDI, 2009.

Ika Fitriyani, dkk. “Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid 19”, dalam *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 1, No. 2, 2020.

Kamaluddin, Rustian. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Pustaka Media, 2003.

Mardikawati, Woro. Farida, Naili, “Pengaruh Nilai Pelanggan dan Kualitas Layanan terhadap Loyalitas Pelanggan, Melalui Kepuasan Pelanggan pada Pelanggan Bus Efisiensi” *Jurnal Administrasi Bisnis*, II (Maret 2013)

Munir, Muhammad. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2009.

Nasution, M.N.2004. “Manajemen Jasa Terpadu”, Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.

Perum DAMRI Purwokerto,<https://DAMRI.co.id/sejarah>, diakses pada 15 Januari 2021.

- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- R, David, Fred. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- R, David., Forest., & R, David, Fred. *Manajemen Startegik Suatu Pendekatan Dan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Rahmat, Mahi M. 2011. *Metode Penelitian: dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sasta*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Soesilo, Nining I. *Ekonomi Perencanaan dan Manajemen Kota*. Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik UI, 1999.
- Sojo, Lantip Diot Pro. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: UNY Pers, 2018.
- Sri Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategik: Penerapan Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Staff Keuangan Perum DAMRI Purwokerto, di akses pada 18 Januari 2021.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Suharsimi, Arikunto. 2000. *Manajemen Penelitian Edisi Baru*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suyanto, Muhammad. *Muhammad Bussines Strategy and Etichs: Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad SAW*. Yogyakarta: Andi, 2008.
- Tamin, Ofyar, Z. *Perencanaan dan Pemodelan Transportasi*. Bandung: ITB, 1997.

Taufik dan Eka Avianti. 2020. "Dampak Covid-19 terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online". *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*. Vol 22. No 1.

Taufik, Avianti Eka, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online," *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, Vol. 22 No. 01 – Apr 2020.

Taufiqurrahman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015.

Usman, Abdul Halim. *Manajemen Strategis Syariah*. (Jakarta: Zikrul Hakim), 2015.

Usman, Husaini. *Manajemen : Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014

Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Whelen, Hunger. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gramedia. 2019

Yuliana. "Corona Virues Diseases 2019 (Covid-19) : sebuah tinjauan Literatur" *Wellness and Healty Magazine*, II (Februari, 2020)

Zainal, Veitzhlm Rivai. *Islamic Marketing: Membangun Dan Mengembangkan Bisnis Dengan Praktik Marketing Rasulullah*. SAW. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012.

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**IAIN PURWOKERTO**

## Lampiran 1

### PEDOMAN WAWANCARA

#### A. Untuk *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto

1. Bagaimana sejarah berdirinya DAMRI Purwokerto?
2. Apa dampak dari adanya Pandemi Covid 19 terhadap Perum DAMRI Purwokerto?
3. Bagaimana pengamatan/ penilaian dari internal maupun eksternal perusahaan di era pandemi?
4. Bagaimana strategi yang dilakukan Perum DAMRI Purwokerto dalam menghadapi dampak tersebut?
5. Bentuk kebijakan apa yang dilakukan perusahaan di masa Pandemi 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 Purwokerto?
9. Bagaimana dampak bagi perusahaan dari adanya proses manajemen strategi Perum DAMRI Purwokerto di masa Pandemi Covid 19?

IAIN PURWOKERTO



**B. Pedoman wawancara untuk pengguna jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto**

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 WAWANCARA

Informan : Daryanto  
Status : *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto  
Lokasi : Kantor Perum DAMRI Purwokerto

1. Bagaimana sejarah berdirinya DAMRI Purwokerto ?

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 atau disingkat DAMRI, dari semenjakk itu sampai sekarang masih berjalan.

2. Apa dampak dari adanya Pandemi Covid 19 terhadap Perum DAMRI Purwokerto?

Jawab : di awal-awal Corona, pengguna jasa bus DAMRI mengalami penurunan drastis sampai 90% diawal pandemi Covid 19 bulan april yang sudah diperketat kebijakan masyarakatnya, dampaknya ya ke penumpang jadinya dirumah aja, dan tidak laku lagi busnya, jadi perlu ada terobosan baru, dan segera.

3. Bagaimana pengamatan/ penilaian terhadap internal maupun eksternal di era Pandemi Covid 19?

Jawab : penilaian itu salah satu bagian proses perencanaan strategi, jadi ssaya melihat kalau dari sisi eksternal pastinya dari Pandemi Covid 19 tentunya tidak bisa di selesaikan secara mudah, tapi yang diperlukan adalah beradaptasi, yang kedua itu persaingan usahanya, itu jadi tantangan sendiri bagi perusahaan bus untuk siapa yang paling bisa beradaptasi dan berinovasi. Dari sisi internalnya sendiri banyak, seperti ketidaksiapan menerima perubahan dikarenakan pandemi, kemudian penumpang yang turun drastis, dan dari SDM nya masih kurang maksima memanfaatkan teknologi.

4. Bagaimana strategi yang dilakukan Perum DAMRI Purwokerto dalam menghadapi dampak tersebut ?

Jawab : Strategi yang dilakukan adalah tentunya mengadakan rapat luar biasa bersama para manajer dan divisionalnya untuk memberikan pandangan dan tujuan yang sama dalam menghadapi pandemi covid 19, saya juga berkoordinasi dengan Perum DAMRI pusat terkait kebijakan yang tepat dilakukan, setelah itu disosialisasikan kepada seluruh karyawan mengenai hasil rapat dan kebijakan-kebijakannya yang akan diterapkan, juga mengadakan pelatihan penggunaan 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 Purwokerto dalam menghadapi Pandemi Covid 19?

Jawaban : Soal kebijakan itu di bagi menjadi dua objek, yaitu karyawan dan pengguna jasa transportasi, untuk karyawan diberlakukan sistem kerja *shift* atau *work from home* yaitu sebesar 50% dari jumlah karyawan, selain alasan protokol kesehatan, kebijakan itu juga dapat mengurangi biaya harian yaitu uang makan dan transport. Karyawan yang terjadwal kerja harus menerapkan protokol kesehatan yang ketat dan memberikan fasilitas keamanan, kenyamanan dan kebersihan bagi seluruh penumpang, dan wajib melakukan promosi di sosial media. Untuk pengguna jasa itu sendiri terdapat kebijakan pembatasan jumlah penumpang yaitu hanya 50% dari kapasitas bus, dan bagi penumpang wajib menyertakan surat keterangan sehat dari dokter dan menerapkan protokol kesehatan untuk mengurangi resiko penyebaran virus Covid 19.

6. Bagaimana implementasi dari perumusan strategi yang dilakukan ?

Jawab : Dalam implementasi strategi, kita buat dalam bentuk program bagi pengguna jasa bus DAMRI yang diadaptasikan dengan Pandemi Covid 19, kemudian dari anggarannya sendiri kita mempunyai sebesar Rp 344.363.000 untuk promosi program, pemenuhan fasilitas dll, selain

itu terdapat anggaran program protokol kesehatan yaitu sebesar Rp. 16.799.000. dan implementasi selanjutnya adalah membuat prosedur bagi seluruh karyawan sebagai acuan dalam beraktivitas.

7. Program apa yang dijalankan Perum DAMRI Purwokerto agar tetap *sustain* dimasa Pandemi Covid 19?

Jawab : Program yang dijalankan bagi DAMRI Purwokerto yaitu “Naik Bus Ekstra Service” diprogram itu ditujukan untuk menarik pengguna jasa transportasi untuk menggunakan Bus DAMRI, dari program ini penumpang akan mendapatkan free air mineral, masker, disinfektan. Dan ada juga program pemberian diskon Rp.50.000 untuk setiap pembelian 5 tiket bus DAMRI.

8. Bagaimana evaluasi dari proses manajemen strategi Perum DAMRI Purwokerto?

Jawab : dalam proses manajemen strategi ada beberapa hal yang masih menjadi bahan evaluasi, dari faktor eksternal itu sendiri, masyarakat perekonomiannya menurun, banyak yang tidak bekerja, menganggur, dan banyak juga pendapatannya yang turun, sehingga daya beli masyarakat masih rendah di era pandemi, jadi pengguna jasa bus DAMRI bisa *sustain* namun belum bisa seperti posisi sebelum adanya pandemi covid 19, dan dari sisi internalnya sendiri, proses promosi masih belum berjalan maksimal, sehingga masih banyak masyarakat yang belum tahu penawaran terbaru dari DAMRI di masa pandemi Covid 19.

9. Bagaimana dampak dari perusahaan dengan adanya proses manajemen strategi di era Pandemi Covid 19?

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

## HASIL WAWANCARA

Informan : Ning Prastiwi

Status : Pengguna jasa bus DAMRI Purwokerto

Lokasi : *via online*

1. Apa yang membuat anda tertarik menggunakan jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto di masa Pandemi Covid 19?

Jawab : saya si sebenarnya memang sudah jadi langganan bus DAMRI dari dulu, karna saya kerja di jakarta jadi kadang pulang ke purwokerto, tapi di masa pandemi juga kan ada kelonggaran buat protokol kesehatan jadinya saya masih pakai bus damri, juga ada progam yang menarik banget dan juga disini menjaga kebersihan, jadi merasa lebih aman dari penularan Covid 19.

2. Kebijakan dan Progam apa saja yang anda tahu yang diatur perusahaan untuk para penumpang?

Jawab : kalau yang saya tahu itu ada pembatasan jumlah penumpang busnya kan, hanya 50% dari jumlah kursi, juga adda aturan protokol kesehatan seperti pakai *hand sanitizer*, jaga jarak dan lain-lainnya. Kalau untuk progam itukan ada naik bus ekstra service juga ada potongan 50.000 setiap pembelian 5 tiket.

3. Apakah kebijakan dan progam yang dilakukan perusahaan cukup efektif untuk menarik minat pengguna jasa bus DAMRI?

Jawab : menurut saya si sangat menarik, karena berbeda sama perusahaan bus yang lain, kalau yang lain paling hanya soal protokol tapi kalau disini beda, pelayanan dan kebersihan disini juga semakin baik, terus progam diskon beli 5 tiket dapat potongan 50.000 dan naik bus ekstra service itu semakin membuat penumpang penasaran dan juga merasa lebih aman saja, ditambah free air mineral, masker dll nya”

4. Bagaimana evaluasi atas progam dan kebijakan yang dilakukan Perum DAMRI Purwokerto?

Jawab : kalau dari saya si tidak ada, semua pelayanan dan penawaran progam udah bagus dan sangat menguntungkan penumpang juga.

## HASIL WAWANCARA

Informan : Paryanto

Status : Penumpang bus DAMRI Purwokerto

Lokasi : *Via Online*

1. Apa yang membuat anda tertarik untuk menggunakan jasa transportasi bus DAMRI Purwokerto di era Pandemi Covid 19?

Jawab : Saya juga awal mulanya menggunakan bus DAMRI ini di masa Pandemi Covid 19 karena melihat promosi yang dilakukan di sosial media, jadinya tertarik gitu dengan promo diskon 50.000 setiap pembelian 5 tiket dan naik bus ekstra service bisa dapat free air mineral, masker dan lainnya, itu sangat menarik sih mas, karena di armada bus lain itu ngga ada.

2. Kebijakan dan program apa saja yang anda tahu yang diatur Perum DAMRI Purwokerto untuk para penumpangnya?

Jawab : kalau untuk kebijakan paling soal protokol kesehatan si mas, surat keterangan dokter, cuci tangan dll, juga ada pembatasan jumlah penumpang sebesar 50% untuk satu bisnya, dan untuk program sendiri itu taunya 2 program itu, naik bus ekstra service juga potongan 50.000 buat pembelian 5 tiket.

3. Apakah kebijakan dan program yang dilakukan Perum DAMRI cukup efektif untuk menarik minat pengguna jasa transportasi?

Jawab : Kebijakan dan program yang disosialisasiin lewat sosmed itu efektif banget mas bagi saya, karena bisa menjangkau lebih luas, dan programnya memang berbeda dengan armada bus yang lain, itu jadi nilai plus buat DAMRI Purwokerto.

4. Bagaimana evaluasi atas program dan kebijakan yang dilakukan Perum DAMRI Purwokerto di era Pandemi Covid 19?

Jawab : Kadang masih ada *hand sanitizer* yang belum diisi lagi, jadi penumpang kalau mau memakai itu tidak ada, baiknya di kontrol terus persediaan di armada bus.

## Lampiran 2

### DOKUMENTASI PENELITIAN



Dokumentasi dengan staff keuangan dan manager usaha Perum DAMRI Purwokerto



Dokumentasi dengan *General Manager* Perum DAMRI Purwokerto

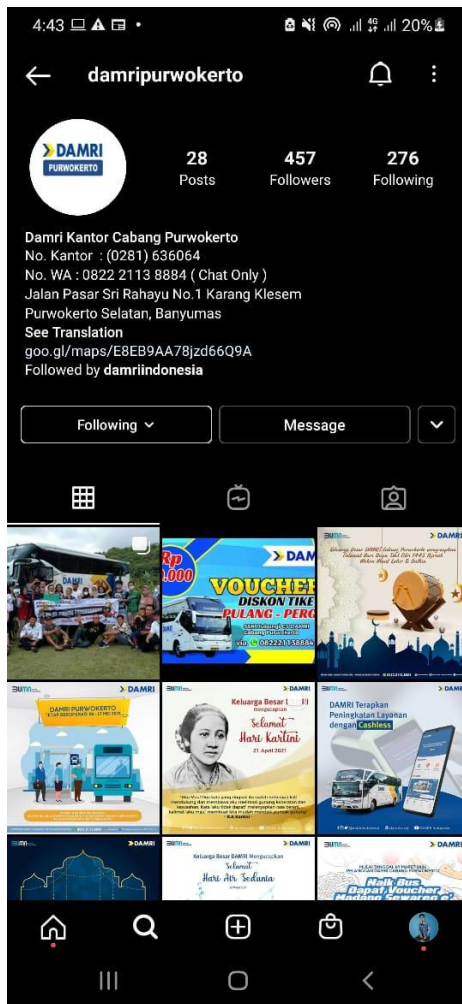


Dokumentasi pengamatan armada bus DAMRI Purwokerto



Dokumentasi papan aturan dan pengumuman bagi penumpang bus DAMRI





Dokumentasi Media Sosial Perum DAMRI Purwokerto berupa akun

Instagram  
**LAIN PURWOKERTO**



Dokumentasi Progam pembelian tiket buus dapat diskon 50.000

### Lampiran 3

## Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal



KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126  
Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

### SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR

Nomor : 560/In.17/FEBI.J.ES/PP.009/II/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

N a m a : Dede Prasetyo  
N I M : 1717201012  
Semester : VIII (delapan)  
Jurusan : Ekonomi Syari'ah

Berdasarkan Surat Rekomendasi Sidang Seminar Proposal Revisi Substansi dan Metodologi Proposal dengan Judul :

"Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi Di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Perum Damri Purwokerto)"

Telah di seminarkan pada tanggal **08 Februari 2021** dan dinyatakan **LULUS**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan Riset penulisan Skripsi program S-1. Terima kasih.

Purwokerto, 25 Februari 2021

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah,



**Dewi Laela Hilyatin, M.S.I**

NIP. 19851112 200912 2 007

## **Lampiran 5**

### Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

---

#### **SURAT KETERANGAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF**

Nomor: 1246/In.17/FEBI.J.ES/PP.009/VI/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Dede Prasetyo

NIM : 1717201012

Program Studi : Ekonomi Syariah

Pada tanggal 02/06/2021 telah melaksanakan ujian komprehensif dan dinyatakan LULUS,

dengan nilai : **87 / A**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat mendaftar ujian munaqasyah.

Dibuat di Purwokerto  
Tanggal **3 Juni 2021**  
Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



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

## Lampiran 6

### Surat Keterangan Rekomendasi Munaqosyah



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iaipurwokerto.ac.id

#### REKOMENDASI MUNAQOSYAH

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan di bawah ini, Dosen Pembimbing Skripsi dari mahasiswa:


Nama	: Dede Prasetyo
NIM	: 1717201012
Semester	: VIII
Jurusan/Prodi	: Ekonomi Syariah
Angkatan Tahun	: 2017
Judul Skripsi	: Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Perum DAMRI Purwokerto)

Menerangkan bahwa skripsi mahasiswa tersebut telah siap untuk diujikan dan yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan akademik sebagaimana yang telah ditetapkan. Demikian Rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya dan mendapatkan penyelesaian sebagaimana mestinya.

*Wassalamu 'alikum Wr. Wb.*

Dibuat di : Purwokerto  
Tanggal : 7 Juni 2021

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Ekonomi Syariah  
  
Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I  
NIP. 19851112 200912 2 007

Dosen Pembimbing  
  
Dr. Atabik, M.Ag  
NIP. 19651205 199303 1 004

## Lampiran 7

### Kartu Bimbingan Skripsi



#### BLANGKO/KARTU BIMBINGAN

Nama : Dede Prasetyo  
NIM : 1717201012  
Prodi/semester : Ekonomi Syariah/ VII  
Dosen Pembimbing : Dr. Atabik, M.Ag  
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Perusahaan Transportasi di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus pada Perum DAMRI Purwokerto)

No	Bulan	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan*)	Tanda Tangan**)	
				Pembimbing	Mahasiswa
1	Januari	Kamis, 14 Januari 2021	Perbaikan Daftar Pustaka		
2	Januari	Selasa, 19 Januari 2021	Perkuat Teori		
3	Januari	Rabu, 20 Januari 2021	ACC Semprop		
4	April	Kamis, 15 April 2021	Perbaikan Penomoran halaman, Penjelasan pada Subjek dan objek penelitian		
5	April	Senin, 26 Mei 2021	Perbaikan pada landasan teologis (Ayat dan Tafsirannya)		
6	Mei	Senin, 24 Mei 2021	Perbaikan pada bab IV dan V, Analisis perbandingan teori dengan praktiknya		
7	Juni	Rabu, 2 Juni 2021	ACC Munaqasyah		

\*) diisi pokok-pokok bimbingan;  
\*\*) diisi setiap selesai bimbingan.

Purwokerto, 2 Juni 2021

Pembimbing,

**Dr. Atabik, M.Ag**

NIP. 19651205 199303 1 004

## **Lampiran 8**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

#### **A. Identitas Diri**

1. Nama : Dede Prasetyo
2. NIM : 1717201012
3. Tempat/ Tgl Lahir : Banyumas, 18 September 1999
4. Alamat Rumah : Desa Pasir Wetan RT 02 RW 03 Karanglewas
5. Nama Orang Tua  
Ayah : Sunaryo  
Ibu : Khulasoh

#### **B. Riwayat Pendidikan**

1. Pendidikan Formal
  - d. TK/Paud : TK Diponegoro 61 Pasir Wetan
  - e. SD/ MI : MIMA Arif NU 2 Pasir Wetan
  - f. SMP/ MTS : SMP N 1 Karanglewas
  - g. SMA/MAN : MAN Purwokerto 2

#### **C. Pengalaman Organisasi**

1. HMI (Himpunan Mahasiswa Islam) FEBI IAIN Purwokerto
2. HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan) Ekonomi Syariah
3. KSPM FEBI IAIN Purwokerto
4. KMPA FAKTAPALA IAIN PURWOKERTO
5. GenBI Purwokerto

Purwokerto, 16 Juni 2020



**Dede Prasetyo**

**NIM. 1717201012**