

Bagaimana Perusahaan Keluarga Travel Haji Umrah Dapat Sukses Melakukan Sukseksi Manajemen? Studi Kasus Gaido Travel (PT. Gaido Azza Darussalam)

Studi kasus ini ditulis oleh Rambat Lupiyoadi* dan Muthia Pramesti sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi manajerial tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamarkan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini berasal dari wawancara langsung dengan perwakilan perusahaan dilengkapi dengan informasi yang diambil dari sumber-sumber publik.

Penggunaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

Usai acara tasyakuran bertepatan dengan usianya yang sudah memasuki tahun ke-53, H. Muhammad Hasan tampak terlihat sedikit murung. Usut punya usut, rupanya Hasan Gaido, sapaan akrabnya, sedang berfikir keras tentang situasi yang sedang terjadi pada perusahaannya. Betapa tidak, perusahaan yang telah 20 tahun dibesarkannya, kini sedang kekurangan orang-orang handal yang bisa terus mengembangkan bisnis jasa travel haji dan umrahnya. Baru saja perusahaan memberhentikan direktur, manajer operasional dan manajer keuangannya. Para manajer dari kalangan profesional yang semula dia percaya akan dapat lebih baik dalam mengelola usaha, sehingga pelan-pelan bisa dilepas otopilot, namun justru dianggap melakukan kesalahan fatal. Kesalahan ini menyebabkan kerugian finansial yang cukup besar bagi perusahaan.

Situasi ini terjadi justru ketika sebagai *founder* Gaido Travel, Hasan Gaido telah mencanangkan bahwa tahun 2023-2032 adalah merupakan tahun atau generasi pengembangan. Hal ini dicanangkan sebagai jawaban pasca pandemi Covid-19 yang membuat ditutupnya keberangkatan haji dan umrah ke Mekah. Praktis perusahaan mengalami penurunan pendapatan yang sangat signifikan. Berbagai upaya terus dilakukan. Sambil menunggu pandemi berlalu, Gaido Travel berusaha agar tetap bertahan. Gaido bahkan melakukan gebrakan bisnis di antaranya pembukaan operasional enam cabang baru (Kudus, Bandung, Semarang, Pangandaraan,

* rambat.lupiyoady@ui.ac.id

Majalengka, dan Garut). Sayangnya di tengah upaya pengembangan yang sudah mulai diserahkan kepada manajemen profesional, justru perusahaan mengalami persoalan serius. Ini yang membuat Hasan gusar, apa yang harus dilakukan ke depan agar Gaido Travel tetap berkelanjutan di tangan generasi/manajemen baru seiring dengan peluang besar layanan halal travel, haji dan umroh yang tumbuh pasca pandemi.

Tentang Gaido Travel

Gaido Travel didirikan 18 Februari 2003 oleh H. Muhamad Hasan, seorang pengusaha asal Banten. Pada tahun 2005, Gaido mendapatkan izin dari Kementerian Agama (Kemenag) sebagai Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) dengan nomor izin 687. Berawal dari sewa kantor kecil di Gedung Perwari, sejak 2010 Gaido sudah memiliki gedung sendiri di Cideng, Tanah Abang, Jakarta Pusat. Di tahun inilah Gaido resmi menjadi anggota penuh dari Himpunan Penyelenggara Umrah dan Haji (Himpuh) dengan nomor anggota 066. Berbekal kemajuan ini, Gaido terus meningkatkan jumlah jamaah. Puncaknya pada tahun 2012, Gaido memberangkatkan jamaah umrah milad sebanyak dua pesawat.

Tak berhenti sampai di situ, Gaido mendapat sertifikasi sebagai anggota International Air Transport Association (IATA), ditunjuk menjadi perwakilan Elyas dan mengantongi izin dari Kementerian Agama (Kemenag) sebagai *provider* visa. Gaido juga mendapatkan izin dari Kementerian Agama (Kemenag) sebagai Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) dengan nomor izin : D/519. Di tangan Hasan, Gaido Travel & Tours meraih banyak penghargaan, di antaranya rekor internasional dari Record Holder Republic (RHR) yang bermarkas di London Inggris. Gaido juga telah mendapatkan izin dari tiga kementerian yaitu Kementerian Pariwisata, Kementerian Agama dan Kementerian Perdagangan sebagai Biro Perjalanan Wisata, Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU), Perjalanan Ibadah Haji Khusus (PPIHK), Perizinan *franchise*/waralaba dan sebagai *provider* visa.

Pada tahun 2014, Gaido membangun pusat pelatihan Gaido Training Center di Kawasan Wisata Baduy Outbound di Serang, Banten. Selanjutnya pada 2016 menambah sentra pemasaran Gaido Plaza di Tangerang Selatan, Banten. Gaido memiliki produk/layanan unggulan yaitu haji khusus, umrah reguler, umrah khusus dan *halal travel* (www.gaidotravel.com). Perusahaan didukung sumber daya insani yang berpengalaman dalam melakukan perencanaan perjalanan yang matang serta pembimbing ibadah yang berpengalaman. Hasan Gaido telah membangun fondasi usaha *halal travel* miliknya dengan sistem bisnis yang disebut Hasan sebagai *triangle* yang terdiri dari *Sales & Marketing*, *Operation & Product*, dan *Finance & Administration*. Sistem yang dibangun ini sering digambarkan ditopang dengan lima pilar Gaido yang disebut *Five Steps on How to Get Success*. Pilar ini mencakup: *Well Planning* (pemetaan yang matang), *goal* (target yang jelas), *strategy* (cara yang jitu), *Solid Team* (tim yang solid dan handal), dan *Smart Personality* (pribadi yang unggul).

Seiring dengan semakin meningkatnya antusiasme masyarakat untuk menjalankan ibadah haji dan umroh, Gaido memperluas pemasarannya melalui pembukaan kantor cabang sendiri dan melalui *franchise* (waralaba). Gaido secara resmi telah mengantongi izin Surat Tanda Pendaftaran Waralaba (STPW) pada tahun 2014 dan saat ini sudah memiliki 73 cabang yang tersebar di berbagai kota besar di Indonesia. Cara kedua melalui pembentukan agen pemasaran resmi yaitu *Halal Travel Consultant* (HTC) dengan target satu juta orang di seluruh Indonesia. Ketiga, sistem *co-branding* bekerjasama dengan berbagai instansi di antaranya pemerintah pusat maupun daerah, perguruan tinggi negeri dan swasta, perbankan syariah, dan berbagai perusahaan korporasi baik di dalam maupun di luar negeri.

Pada tahun 2023 tercatat perusahaan mencapai Pemberangkatan Haji Khusus 96 Jamaah dan Haji Furoda sebanyak 48 Jamaah. Gaido terus melakukan ekspansi dan menjangkau jamaah dengan mengikuti Pameran *Franchise* IFRA 2023 di ICE BSD, Indonesia Licensing Expo (ILE 2023) di JIExpo, Franchise & License Expo Indonesia (FLEI 2023) di JCC, dan Global Source Electronics di JCC.

Sejalan dengan perkembangan Gaido Travel, Hasan Gaido menangkap peluang-peluang lain yang dapat mendukung jalannya Gaido Travel. Usaha-usaha baru tersebut dikelola dalam *holding company* Gaido Group, sehingga Gaido Travel baik kantor pusat maupun kantor cabang mendapatkan dukungan dari unit-unit melalui Program G20 Gaido Connected; *Haji-Umrah Ecosystem* melalui unit usaha Gaido, yakni BPR Syariah (Gaido Bank Syariah), Digital Hospital, Hajiumrahnews.com, Baduy Outbound, dan Santri Mart (oleh-oleh haji).

Dinamika Industri Jasa Travel

Perkembangan industri jasa perjalanan haji dan umrah di Indonesia sangat dinamis. Jumlah perusahaan PPIU dan PIHK terus bertambah pada masa sebelum pandemi Covid-19. Sempat berkurang karena banyak yang tutup usaha selama pandemi tahun 2019-2022, namun kini meningkat lagi seiring dengan bertambahnya jumlah jamaah haji dan umrah setiap tahun. Hingga tahun 2018 jumlah PPIU mencapai 1.014 perusahaan, namun di awal pandemi sempat berkurang menjadi 988 PPIU. Kini pasca pandemi jumlah PPIU telah melebihi 1000 perusahaan lagi dan PIHK mencapai 444 perusahaan (2022). Hal ini sejalan dengan peningkatan jumlah jamaah umrah yang mencapai 1 juta orang dan 220.000 orang jamaah haji per tahun (Kemenag, 2023).

Penyelenggaraan perjalanan ibadah umrah merupakan kegiatan *business to business* (*B to B*) yang melibatkan pihak Arab Saudi (*muassasah*) dengan pihak Indonesia (PPIU). Menurut UU, yang dimaksud dengan ibadah umrah di sini adalah ibadah umrah yang dilakukan di luar musim haji. Pemerintah kedua negara (Arab Saudi dan Indonesia) bertindak sebagai regulator dan pengawas, bukan sebagai operator. Regulasi tentang PPIU dan PIHK terus disempurnakan. Terakhir telah ditetapkan dalam Undang-undang

No 8/2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Regulasi ini secara tegas menyebut ‘umrah’ sebagai nomenklatur Undang-Undang. Implikasinya, ketentuan tentang penyelenggaraan umrah menjadi lebih lengkap. Penyelenggaraan perjalanan ibadah umrah dapat dilakukan oleh Pemerintah jika terdapat keadaan luar biasa atau kondisi darurat. Keadaan luar biasa atau kondisi darurat ditetapkan oleh Presiden. Selanjutnya, beberapa ketentuan yang ada dalam UU ini diubah oleh UU No. 11/2020 tentang Cipta Kerja, yang mempermudah izin PPIU. Perubahan ini melahirkan dua Peraturan Pemerintah (PP), yaitu PP No. 5 tentang Perizinan Berusaha dan PP No. 38 tentang Rekening Penampungan Umrah (Kemenag, 2023).

Berbeda dengan dekade sebelumnya, situasi perhajian saat ini sudah berubah. Para jamaah harus rela antri 10 – 35 tahun untuk mendapat giliran berangkat haji. Jumlah kuota jamaah yang diberikan pemerintah Saudi kepada Indonesia, masih jauh dari cukup. Kuota tak seimbang dengan jumlah peminat yang sangat banyak. Akibatnya banyak calon jamaah yang memilih pergi umrah dahulu bahkan menarik dana haji yang sudah disetor sebagai obatnya. Fenomena ini banyak terjadi di berbagai daerah, seperti di Jawa Timur ada sebanyak lebih 10.000 calon jamaah haji yang membatalkan keberangkatan hajinya (BPKH, 2024). Hal ini berakibat semakin meningkatnya permintaan umrah dan PPIU makin bertambah untuk menangkap peluang ini.

Gaido Memasuki Generasi Ketiga

Menyongsong era baru regulasi dan peluang bisnis perjalanan haji umrah dan *halal travel* di atas, Hasan Gaido selaku *founder* dan *chairman*, mencanangkan Gaido generasi ketiga (2023-2032). Ini adalah periodisasi/pembabakan yang Hasan Gaido cetuskan. Gaido Generasi III adalah masa pengembangan, sementara Generasi I adalah masa pendirian di periode tahun 2003-2012, Generasi II masa realisasi tahun 2013-2022 yang baru saja dilewati. Pada era/generasi III ini, Hasan berkomitmen untuk mulai menyerahkan manajemen Gaido Travel kepada para profesional. Sebetulnya Hasan memiliki adik yang telah ikut membersamai dan bekerja di Gaido Travel, namun dipandang belum cakap untuk memimpin Gaido. Termasuk juga anaknya yang saat ini masih kuliah di sebuah Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan sesekali terlibat sebagai *brand ambassador* Gaido. Alhasil, Hasan memberanikan diri merekrut jajaran manajemen baru, dengan mengangkat tenaga profesional sebagai *Managing Director*. Adapun susunan pengurus perusahaan menjadi: Dewan Komisaris, Komisaris Utama adalah Lena Mardiana, S.Pd (istri M. Hasan), dibantu Komisaris Laksma TNI AL (Purn) dan Dr.Ir. H. Eden Gunawan, MM, dan *Chairman/Direktur Utama* masih Muhammad Hasan Gaido dan yang baru sebagai *Managing Director* adalah, sebut saja, H. Afa, SE. *Managing Director* yang merupakan mantan profesional di dunia perbankan ini, mendapat tugas mengembangkan Gaido Travel dengan visi : “Menjadi perusahaan haji, umrah, dan *halal travel* Nomor 1 di Indonesia dengan pelayanan terbaik kepada pelanggan di dalam dan di luar negeri.”

Penunjukan tenaga profesional ini memungkinkan Hasan memikirkan aspek strategis dan bisnis-bisnis lainnya agar bisa mendukung Gaido Travel sebagai suatu ekosistem bisnis syariah. Bisnis-bisnis pendukung tersebut diantaranya yang sudah berjalan adalah : PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Gaido Indonesia (Gaido Bank Syariah) dengan bisnis produk tabungan haji umrah, deposito, pembiayaan umrah, pembiayaan haji, dan lain-lain. Kedua, PT Gaido Digital Medika dengan *brand* Digital Hospital dengan produk *hajj umrah healthcare*; layanan kesehatan bagi jamaah haji dan umrah mulai dari vaksinasi, *medical check up*, *booster* vitamin, dan lain-lain. Ketiga, PT Media Haji Umrah dengan *brand* hajjumrahnews.com, sebagai perusahaan media pemberitaan ekosistem haji umrah dan khazanah keislaman, serta layanan manajemen media. Keempat, PT Banten Restoran dan Katering dengan *brand* Banten Restoran dengan produk makanan halal tradisional, nusantara dan internasional. Kelima, PT Gaido Retail Santri Mart dengan *brand* Santri Mart dengan produk kebutuhan santri dan karya santri untuk santri dan untuk masyarakat. Kelima, PT Bisnis Banten merupakan pengelola Kawasan Wisata Halal Baduy Outbound di Serang Banten. Bisnis-bisnis ini yang kemudian tergabung dalam PT Gaido Group.

Selain itu, di tengah kesibukannya mengembangkan bisnis, Hasan Gaido juga memiliki kesibukan di masyarakat. Hingga saat ini Hasan selain sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) Gaido Group (*Holding Company*), ia juga mendedikasikan waktunya sebagai Presiden Indonesia-Saudi Arabia Business Council (ISABC), Ketua Bilateral Kadin Indonesia Komite Tetap Timur Tengah dan OKI (KT3-OKI), salah satu ketua Perkumpulan Urang Banten (PUB) dan juga aktif sebagai pengurus Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI).

Afa meneruskan pengelolaan Gaido Travel didukung Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di bagian operasional, *sales* dan keuangan. Ia melakukan pembenahan manajemen dengan mengadopsi *Standard Operating Procedures* (SOP) dan sistem manajemen mutu dalam pelayanan jamaah. Gaido Travel bahkan bertekad menerapkan sistem manajemen yang berstandar internasional. Hal ini dibuktikan dengan dapat diraihnya sertifikasi International Organization for Standardization (ISO) 9001:2015. Penerapan ISO inilah yang juga kemudian dapat mengantarkan Gaido Travel sebagai PPIU terakreditasi A oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN). Akreditasi ini membuktikan bahwa Gaido Travel sebagai PPIU dinilai mampu menunjukkan kemampuannya dalam sistem manajemen usaha yang baik (*good corporate governance*) ditandai dengan adanya pedoman kerja dan penerapan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu pelayanan dan peningkatan berkelanjutan. Gaido terus memperkuat kinerja keuangannya dengan tercapainya modal/ jumlah ekuitas dalam bentuk modal setor maupun saldo laba yang dimiliki PPIU lebih dari Rp 3 Milyar. Laporan keuangan Gaido juga selama tiga tahun terakhir diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang terdaftar di Kemenkeu dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (Laporan Keuangan, 2022).

Dilema

Persoalan mulai datang di awal tahun 2024. Tidak seperti biasanya, terjadi masalah di mana saat pemberangkatan jamaah umrah bersiap-siap dari bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Ternyata ketika hendak *check-in*, diketahui tiket rombongan jamaah tidak juga tersedia/diterima. Kepanikan saat itu terjadi, mengingat tiket merupakan hal vital dalam keberangkatan ke tanah suci. Apabila tertunda atau tidak tersedia maka perusahaan travel (PPIU) akan menanggung kerugian hangusnya tiket dan biaya akomodasi (hotel, transportasi darat, dan konsumsi) yang telah dipesan/dibayar selama di tanah suci. Usut punya usut ternyata, menurut pengakuan pihak manajemen, mereka telah mengalami penipuan oleh oknum *provider* tiket. Sudah bisa dibayangkan berapa ratus juta kerugian finansialnya. Semua panik dan bingung sehingga melaporkan situasi ini kepada Direktur Utama/*founder* Gaido. Hasan cukup terpukul dan marah mendengar kejadian ini. Meskipun demikian, dengan pengalamannya selama ini di dunia travel, Hasan tetap mengambil tanggung jawab agar jamaah dapat berangkat. Akhirnya setelah satu hari berusaha dan menginapkan jamaah di salah satu hotel di Jakarta, Hasan berhasil mendapatkan tiket untuk memberangkatkan semua jamaah. Jamaah pun lega dan dapat tenang dan tetap khusyuk menjalani perjalanan dan ibadah umrahnya.

Mencermati peristiwa itu, banyak tanda tanya yang terlintas di pikiran Hasan. Mengapa perusahaan PPIU sekelas Gaido dan manajemen yang dipegang oleh tenaga profesional bisa tertipu oleh oknum dalam pengadaan tiket pesawat? Apakah peristiwa seperti akan terjadi lagi di kemudian hari? Bagaimana kinerja perusahaan di masa datang bila seandainya dia sudah 100% tidak terlibat? Apakah manajemen perusahaan perlu kembali dia kelola langsung sebagai direktur pengelola? Haruskah *founder* tetap menyerahkan manajemen perusahaan secara penuh kepada para profesional? Sudah siapkah keluarga yang masih menjadi pemegang saham utama/pemilik menyerahkan pimpinan usaha kepada profesional di luar jalur keluarga? Apakah perusahaan akan terus tetap dipertahankan sebagai perusahaan keluarga atau sudah waktunya dilepas menjadi perusahaan publik, melalui IPO misalnya, sehingga Hasan dan keluarga bisa keluar dari bisnis? Inilah sekian tanda tanya yang perlu dijawab mengawali masa awal Gaido generasi ketiga.

Pertanyaan Kasus

Selain banyak tanda tanya di atas, Hasan juga ingin mendapatkan jawaban. Pertama, bagaimana strategi pengelolaan risiko di masa depan untuk mencegah insiden serupa terjadi kembali? Kedua, apa upaya untuk memperkuat kemitraan dengan penyedia tiket atau pihak ketiga lainnya guna mengurangi risiko penipuan? Ketiga, bagaimana peran teknologi dalam mendukung transparansi dan efisiensi operasional di Gaido Travel? Keempat, apakah ada kebijakan suksesi yang lebih jelas untuk memastikan transisi kepemimpinan yang mulus di masa mendatang, khususnya dalam hal pengembangan kader dari dalam keluarga atau profesional luar?

Penutup

Para pemimpin perusahaan travel haji umrah, termasuk Gaido Travel, tampaknya menghadapi dinamika bisnis, regulasi dan perubahan perilaku permintaan yang cepat. Generasi pendiri menghadapi tantangan transisi kepemimpinan, namun di sisi lain harus mengolah peluang dan solusi yang dapat diambil ke depan. Kesadaran akan manajemen risiko, terutama dalam pengadaan tiket dan kemitraan dengan pihak ketiga, serta persoalan sistem pengawasan internal untuk mencegah insiden serupa harus dijadikan prioritas. Keberlanjutan perusahaan akan sangat bergantung pada kemampuan manajemen profesional dan keluarga untuk berkolaborasi, dengan mengedepankan *good corporate governance* dan pengembangan SDM yang berkelanjutan. Sebagai langkah strategis, Hasan Gaido dan timnya perlu mempertimbangkan apakah IPO atau tetap menjadi perusahaan keluarga adalah jalan terbaik untuk menjaga pertumbuhan dan inovasi jangka panjang. Dengan demikian, Gaido Travel bisa terus berkembang sebagai pelopor *halal travel* di Indonesia yang berstandar internasional.

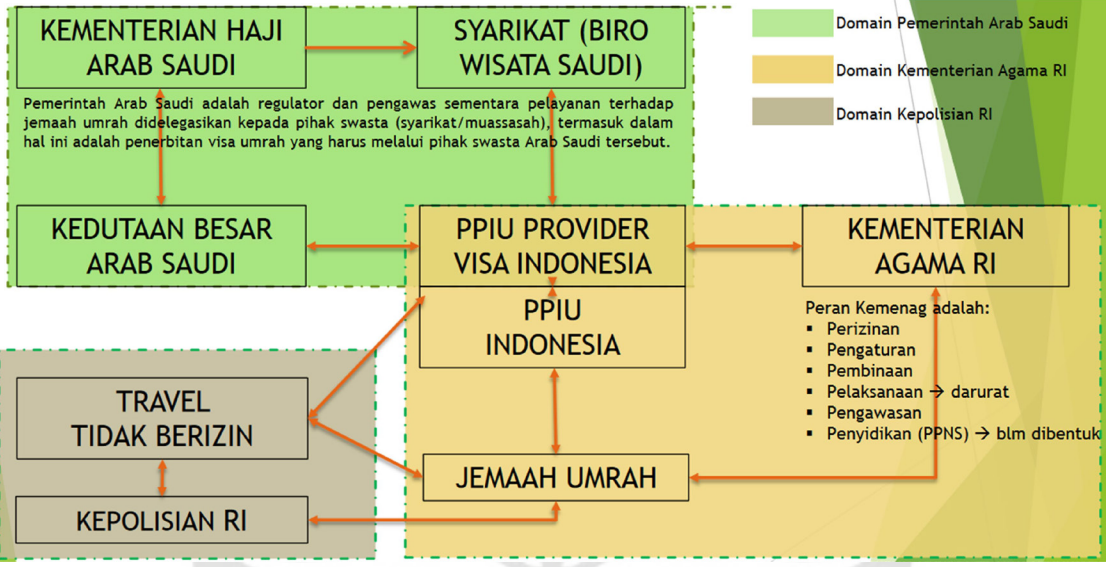
-----)(-----

Daftar Pustaka (*References*)

1. Company Profile Gaido Travel 2024
2. Kementerian Agama RI, 2023
3. Laporan Keuangan Gaido
4. www.gaidotravel.com
5. Media Sosial FB, IG, TikTok: @gaido travel & tours

FEB UI

Lampiran 1. Ekosistem dan Proses Bisnis PPIU



Lampiran 2. Proses Bisnis PIHK



Lampiran 3. Alur Pendaftaran Haji Khusus





FEB UI