

Analisis Integrasi Pasca Akuisisi Pada PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah: Pendekatan Struktur-Perilaku-Kinerja (SCP)

Febita Gita Reziana*, Kurnia Muhajarah

UIN Walisongo Semarang, Indonesia

*2101056052@student.walisongo.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the post-acquisition integration of PT Arrahmah Muhammadiyah using the Structure–Conduct–Performance (SCP) approach. The acquisition represents an internal affiliation within the Muhammadiyah organization, marked by the transfer of authority and assets from the Kendal Regional Board of Muhammadiyah (PDM) to the Central Java Regional Board (PWM) as a strategic effort to expand market reach and strengthen umrah service operations. This research adopts a qualitative approach through a case study of PT Arrahmah. Data were analyzed thematically to understand the integration process after the acquisition. The findings show an increase in the number of umrah departure groups from one to 3–5 groups per month. However, this achievement does not yet align with the company's 29-branch network. These results indicate that, despite the growth in departures, the branch network has not been fully optimized. The continued use of conventional promotional strategies targeted primarily at the Muhammadiyah community is a limiting factor. Nevertheless, the acquisition succeeded in forming a broader market structure, supported by Muhammadiyah's strong branding as one of Indonesia's largest Islamic organizations. This study contributes to management practice, particularly in managing the integration of community-based organizations to better leverage network potential and brand strength.

Keywords: *Post Acquisition Integration; Umrah Tour and Travel; Muhammadiyah; Structure-Conduct-Performance (SCP)*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi pasca Akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah dengan menggunakan pendekatan Struktur–Perilaku–Kinerja (S-P-C /Structure-Conduct-Performance). Akuisisi ini bersifat afiliasi internal dalam lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah, yang ditandai dengan pelimpahan kewenangan dan aset dari Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kendal ke PWM Jawa Tengah sebagai upaya strategis perluasan pasar dan penguatan operasional biro umrah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil studi kasus pada PT Arrahmah, data dianalisis secara tematik untuk memahami bagaimana proses integrasi pasca akuisisi berlangsung. Hasilnya, terjadi peningkatan jumlah kloter pemberangkatan jamaah dari 1 kloter menjadi 3-5 kloter per bulan. Namun, capaian ini belum sebanding dengan jumlah cabang yang telah mencapai 29 cabang. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah kloter meningkat, jaringan cabang belum dimanfaatkan secara maksimal. Strategi promosi yang masih konvensional dan tersegmentasi pada persyarikatan Muhammadiyah menjadi penyebabnya. Meski demikian, akuisisi berhasil membentuk struktur pasar yang lebih luas dengan dukungan *branding* Muhammadiyah sebagai ormas terbesar di Indonesia. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi praktik manajemen, khususnya dalam mengelola integrasi organisasi berbasis komunitas agar potensi jaringan dan *branding* dapat dimanfaatkan secara lebih efektif.

Kata Kunci: *Integrasi Pasca Akuisisi; Biro Umrah; Muhammadiyah; Struktur-Perilaku-Kinerja (SCP)*

Pendahuluan

Industri umrah di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan (Salma, N., Muhajarah, 2024). Industri ini telah menunjukkan tren yang positif dan dinamis dalam beberapa dekade terakhir. Bergesernya gaya hidup masyarakat Indonesia untuk melakukan *traveling* sambil ibadah menjadi salah satu alasan ibadah umrah semakin di gemari (Zainal, 2018). Meningkatnya kesadaran beragama masyarakat Indonesia, pertumbuhan ekonomi yang stabil dan kemudahan akses informasi mengenai ibadah umrah telah mendorong perkembangan pasar potensial bagi industri umrah, sehingga menjadi kabar baik bagi pihak swasta penyelenggara layanan ibadah umrah (Jamil, A., Sulthon, M., Murtadho, A., & Sattar, 2020). Biro perjalanan umrah kini berlomba-lomba menawarkan paket yang beragam sesuai kebutuhan dan kemampuan jamaah. Hal ini menjadikan persaingan di antara penyedia layanan ibadah umrah semakin ketat seiring berkembangnya industri umrah (Tahir, 2016, Aulia, M., Affandi, Y., Rozaq, A., 2024)

Menurut data dari PPIU (Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah) terdapat 2.752 biro perjalanan ibadah umrah yang memiliki izin resmi dari Kementerian Agama (Simpu, 2024). Dengan bertambahnya biro perjalanan umrah, jamaah memiliki lebih banyak pilihan untuk memilih biro perjalanan umrah yang berkualitas. Kondisi ini menciptakan pasar yang kompetitif, dimana biro perjalanan umrah tidak hanya bersaing dalam harga tetapi juga dalam kualitas layanan dan kepercayaan jamaah (Syaoki 2023).

Kondisi industri umroh yang dinamis menuntut biro perjalanan umrah untuk beradaptasi dan mengevaluasi kinerjanya sehingga biro perjalanan umrah bisa melakukan serangkaian perbaikan agar tetap unggul dalam persaingan atau minimal dapat bertahan. Untuk menghadapi persaingan industri Umrah yang semakin kompetitif Akuisisi dengan entitas yang lebih besar dapat membantu biro umrah untuk memperkuat posisinya di pasar global dan bersaing lebih efektif dengan biro umrah yang skalanya lebih besar. Dalam konteks biro perjalanan umrah akuisisi tidak hanya bertujuan memperkuat daya saing tetapi juga menciptakan sinergi dalam menghadapi kompleksitas regulasi dan persaingan dengan biro umrah lain (BPKH, 2020). Oleh karena itu akuisisi dipandang sebagai pendekatan yang adaptif dan solutif untuk menjawab tantangan pasar.

PT Arrahmah Muhammadiyah Kendal merupakan biro umrah dibawah naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kabupaten Kendal yang telah diakuisisi Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Jawa Tengah pada tahun 2024 silam. Setelah akuisisi tercapai terbentuklah entitas bisnis baru bernama PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah (PT Arrahmah). Atas instruksi PWM Jawa Tengah kepada PDM untuk membuka cabang PT Arrahmah di daerahnya, kini PT Arrahmah mempunyai 29 cabang. Akuisisi PT Arrahmah oleh PWM Jawa Tengah telah menghasilkan perubahan struktural yang signifikan. Namun, keberhasilan dari akuisisi tidak hanya di tentukan oleh kesepakatan awal, melainkan bergantung pada strategi integrasi pasca akuisisi. Proses integrasi pasca akuisisi merupakan fase krusial untuk menentukan keberhasilan jangka panjang proses akuisisi. Dalam kasus PT Arrahmah, integrasi pasca akuisisi masih menghadapi tantangan seperti ketimpangan antara jumlah cabang dan jumlah jamaah, serta belum optimalnya efisiensi layanan. Permasalahan ini menjadi penting karena berdampak pada keberlanjutan dan kinerja jangka panjang perusahaan berbasis Ormas (Organisasi Masyarakat) tersebut.

Penelitian terdahulu oleh Nugraha (2022) menyoroti peran filantropi yang dijalankan oleh Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) dalam meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi warga Muhammadiyah. Tesis tersebut menunjukkan bahwa keberadaan AUM tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga menjadi instrumen pemberdayaan umat melalui distribusi manfaat ekonomi secara kolektif dan berkelanjutan. Temuan ini menguatkan asumsi bahwa aktivitas ekonomi

Muhammadiyah, termasuk akuisisi dan ekspansi usaha, perlu dipahami bukan semata dalam kerangka bisnis, tetapi juga dalam kerangka nilai dan misi sosial. Hal ini menjadi landasan penting dalam menelaah lebih lanjut bagaimana integrasi usaha (seperti akuisisi) diarahkan untuk memperkuat posisi kelembagaan serta memperluas manfaat bagi komunitas Muhammadiyah (Nugraha Mirza Rafi, 2024).

Penelitian oleh Puranam dan Srikanth (2007) memperkenalkan konsep *Internal coordination mechanism* dalam integrasi internal yang menerapkan pentingnya koordinasi antar unit pada perusahaan yang sebelumnya terpisah, terutama setelah proses akuisisi. Mereka menekankan bahwa perusahaan tidak cukup hanya menggabungkan struktur formal (seperti sistem dan hierarki) tetapi juga membangun kerja sama antar cabang agar sumber daya berjalan efektif. Dalam kasus PT Arrahmah, akuisisi oleh PWM Jawa Tengah memberi peluang untuk mengaktifkan aliansi internal melalui jaringan cabang yang ada. Namun jika tidak disertai strategi koordinasi dan pemanfaatan jaringan yang terstruktur (seperti yang disarankan oleh Puranam & Srikanth), maka potensi perluasan pasar dan efisiensi operasional tidak akan tercapai secara optimal (Puranam & Srikanth, 2007).

Penelitian oleh Imam Asngari (2015) membahas analisis determinan struktur pasar, perilaku pelaku usaha, dan kinerja Perbankan Syariah di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan struktur pasar dari oligopoli ke persaingan monopolistik dipengaruhi oleh masuknya pemain baru, serta bintensitas promosi (periklanan) dan efisiensi operasional menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja industri. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga berbasis syariah tidak hanya ditentukan oleh dominasi pasar, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efisiensi internal dan perilaku strategis, khususnya dalam hal ekspansi layanan dan promosi. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah, yang pasca akuisisi mengalami perluasan struktur organisasi menjadi 29 cabang, namun belum diimbangi dengan pertumbuhan jamaah secara proporsional (Asngari, 2015). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fadlurrahman, menyatakan bahwa akuisisi yang dilakukan Disney terhadap Pixar dan Marvel berhasil meningkatkan pendapatan, memperluas pangsa pasar dan menciptakan sinergi sehingga Disney dapat mendominasi industri hiburan. (Akhsan Fadlurrahman, Ayu Nursasi, 2024).

Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang berfokus pada perusahaan komersial, penelitian ini mengadopsi Struktur–Perilaku–Kinerja (Structure-Conduct-Performance/SCP) untuk menganalisis dinamika pasca akuisisi pada biro umrah berbasis ormas, yang belum banyak dijelajahi di berbagai literatur. Kebaruan terletak pada penggunaan pendekatan SCP untuk menganalisis biro umrah milik ormas, yang berbeda dari konteks perusahaan profit. Selain itu perilaku pelaku usaha dalam industri ini tidak semata-mata digerakkan oleh motif profit, melainkan oleh nilai keagamaan dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini juga mengangkat isu ketimpangan antara ekspansi perusahaan dan pertumbuhan jamaah sebagai tolak ukur kinerja strategis. Ini menunjukkan adanya dimensi kinerja non finansial yang dijadikan fokus, sesuatu yang tidak umum yang dijadikan fokus dalam pendekatan SCP.

Urgensi penggunaan pendekatan Struktur–Perilaku–Kinerja (SCP) dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan hubungan kausal antara perubahan struktur perusahaan pasca akuisisi dengan perilaku strategis perusahaan, serta dampaknya terhadap kinerja. Dalam konteks PT Arrahmah, pendekatan ini memberikan kerangka analisis yang holistik untuk menilai bagaimana transformasi internal mempengaruhi efektivitas layanan umrah, efisiensi operasional, dan pertumbuhan jamaah. Dengan demikian, pendekatan SCP tidak hanya memetakan kondisi pasca akuisisi secara deskriptif, tetapi juga mampu menangkap dinamika strategis yang

menentukan keberhasilan integrasi jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis keberhasilan integrasi organisasi, operasional, dan pasar pada PT Arrahmah pasca akuisisi oleh PWM Jawa Tengah. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana struktur dan perilaku organisasi terbentuk pasca akuisisi, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan Structure–Conduct–Performance (SCP), penelitian ini berupaya mengungkap sejauh mana akuisisi internal dalam lingkup Persyarikatan Muhammadiyah mampu menghasilkan sinergi dan transformasi bisnis yang berkelanjutan.

Studi mengenai integrasi pasca akuisisi pada lembaga berbasis keagamaan, khususnya dalam sektor perjalanan umrah dan haji, masih sangat terbatas, terutama di Indonesia. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengkaji proses integrasi internal dalam entitas yang berafiliasi dengan ormas Islam besar, yakni Muhammadiyah. Studi ini membuka ruang kajian tentang bagaimana PT Arrahmah mengelola transformasi strategis, terutama dalam mengelola jaringan, sumber daya manusia, pelayanan, dan branding setelah akuisisi. Temuan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan strategis bagi pimpinan perusahaan dalam merumuskan kebijakan untuk mendukung sinergi antar unit dan dapat menjadi bahan evaluasi terhadap efektivitas model integrasi bisnis yang dilakukan oleh entitas dibawah naungan organisasi. Sehingga dapat dijadikan bahan acuan dalam mengelola aset usaha milik persyarikatan secara profesional, akuntabel dan berorientasi pada pelayanan umat.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam proses integrasi pasca akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah melalui lensa teori Struktur–Perilaku–Kinerja (*Structure-Conduct-Performance/ SCP*). Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sistematis antara perubahan struktur organisasi, perilaku manajerial, dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan tiga narasumber; pimpinan, manajer operasional, dan staf keuangan, serta melalui observasi partisipatif terhadap praktik kerja di kantor operasional PWM Jawa Tengah selama empat bulan. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal perusahaan seperti struktur organisasi, data keberangkatan jamaah, MoU, dan kebijakan operasional. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam, observasi langsung untuk memahami dinamika kerja dan interaksi organisasi, serta studi dokumentasi untuk memverifikasi informasi. Teknik observasi mengacu pada pengamatan sistematis terhadap objek yang diteliti (Hasanah, 2017). Analisis data dilakukan secara tematik, dengan mengidentifikasi dan mengelompokkan tema-tema utama terkait perubahan struktur, perilaku, dan kinerja pasca akuisisi. Untuk memastikan validitas temuan, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen.

Hasil dan Pembahasan

1. Akuisisi dan Integrasi Pasca Akuisisi

Akuisisi adalah usaha untuk mengambil alih perusahaan dengan membeli aset atau saham perusahaan dengan tetap mempertahankan kinerja perusahaan. (Maulana Malik et al. 2021). Strategi ini sering digunakan dalam lingkup bisnis yang kompetitif, dimana perusahaan perlu berekspansi dengan cepat tanpa perlu membangun kapabilitas dari awal (Gaughan, 2017). Motivasi perusahaan melakukan akuisisi adalah untuk mewujudkan sinergi sehingga meningkatkan profit keuangan, manajerial dan operasional yang lebih kuat (Saputra et al., 2021). Keberhasilan dari akuisisi tidak hanya di tentukan

oleh kesepakatan awal, namun sangat bergantung pada strategi integrasi pasca akuisisi. Perusahaan yang melakukan integrasi mengalami pertumbuhan 6-12% lebih tinggi dari pada perusahaan yang tidak menerapkan integrasi pasca akuisisi. Sementara 60% akuisisi gagal mengembalikan nilai yang diinginkan karena tidak menerapkan strategi integrasi pasca akuisisi (Patel, 2025).. Oleh karena itu, kinerja sebuah perusahaan pasca melakukan akuisisi sangat bergantung pada seberapa baik sinergi yang tercipta. (Fadlurrahman 2024). Dalam konteks tersebut, model perubahan organisasi menjadi alat bantu penting dalam memahami proses integrasi yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan perilaku. Salah satu pendekatan yang relevan adalah model delapan tahap perubahan John Kotter, yang banyak digunakan dalam praktik manajemen perubahan organisasi. Menurut Kotter (1996), keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh proses, bukan semata kebijakan. Delapan tahapan yang dikembangkan oleh Kotter meliputi: 1) menciptakan urgensi (*creating a sense of urgency*), 2) membentuk koalisi kepemimpinan (*guiding coalition*), 3) merancang visi dan strategi (*vision for change*), 4) mengomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*) 5) memberdayakan tindakan luas (*empowering broad-based action*), 6) menghasilkan kemenangan jangka pendek (*short-term wins*), 7) mengonsolidasikan kemenangan dan menghasilkan perubahan lanjutan (*consolidating gains and producing more change*), serta 8) melekatkan perubahan dalam budaya organisasi terakhir (*anchoring new approaches in the culture*) (Hadikusumo et al., 2024).

Model ini menekankan bahwa perubahan yang bersifat struktural, seperti akuisisi, harus didukung dengan perubahan perilaku, kepemimpinan, dan budaya. Tanpa adanya tahapan-tahapan ini, organisasi rentan mengalami resistensi, kebingungan arah, serta kesenjangan antara visi perubahan dan praktik lapangan. Dalam konteks integrasi pasca akuisisi, model Kotter dapat membantu mengidentifikasi tahapan mana yang telah dilakukan secara efektif, serta mana yang masih perlu diperkuat, agar sinergi dan efisiensi yang diharapkan benar-benar tercapai (Hadikusumo et al., 2024). Dengan demikian, integrasi pasca akuisisi bukanlah proses administratif semata, tetapi merupakan bentuk perubahan organisasi yang kompleks dan perlu dikelola secara strategis. Kombinasi antara pemahaman terhadap teori akuisisi dan penerapan model perubahan seperti yang ditawarkan Kotter menjadi kunci penting dalam mengarahkan keberhasilan transformasi organisasi setelah akuisisi.

2. Model Structure-Conduct-Performance (SCP)

Model Struktur-Perilaku-Kinerja (*Structure-Conduct-Performance* atau S-C-P) pertama kali dirumuskan oleh Edward Mason, kemudian dikembangkan oleh muridnya bernama Jason Bain dengan membandingkan satu industri dengan industri lainnya (Amalia & Firmansyah, 2021). Model SCP merupakan model analisis fundamental dalam bidang ekonomi industri, yang menyediakan lensa analisis untuk memahami hubungan sebab akibat antara karakteristik pasar, tindakan perusahaan dan hasilnya, baik untuk tujuan akademik maupun kebijakan strategis (Carlton, 2015). Model S-C-P berasumsi struktur pasar mempengaruhi perilaku perusahaan yang kemudian menentukan kinerja pasar (Lipczynski et al. 2005). Struktur pasar membentuk batasan dan peluang bagi perusahaan, kemudian perusahaan yang berada dalam struktur tersebut mengambil keputusan dan strategi sebagai respons. Keputusan dan strategi pada akhirnya menentukan kinerja perusahaan dan pasar secara keseluruhan (Carlton, 2015).

Struktur pasar (*structure*) merujuk pada kondisi eksternal dan pasar tempat perusahaan beroperasi. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti jumlah jamaah dan ukuran perusahaan dalam pasar (tingkat konsentrasi), hambatan (*barriers to entry*, tingkat diferensiasi produk, struktur biaya dan distribusi pangsa pasar (Amalia & Firmansyah,

2021). Struktur pasar membahas batas-batas pemasaran strategis yang tersedia bagi perusahaan yang kemudian akan membentuk perilaku dan karakteristik perusahaan. Perilaku (*Conduct*) mengacu pada tindakan strategi yang diambil oleh perusahaan dalam merespon struktur pasar. Perilaku ini mencakup bagaimana perusahaan menentukan strategi operasional, manajerial, pemasaran, perilaku keuangan dan respon terhadap teknologi, . Dalam konteks ini, perusahaan dapat menggunakan kekuatan pasar atau melakukan inovasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Kinerja pasar (*Performance*) adalah hasil akhir yang didasarkan pada struktur pasar dan perilaku perusahaan, yang mencakup berbagai indikator seperti probabilitas, efisiensi operasional, pertumbuhan industri dan kepuasan pelanggan (Saepumilah et al., 2022). Kinerja ini menunjukkan seberapa efektif dan efisien pasar bekerja dalam menciptakan nilai bagi konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam konteks akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah, model SCP digunakan untuk menganalisis integrasi pasca akuisisi, terutama dalam perubahan struktur dan perilaku organisasi, seperti restrukturisasi, konsolidasi operasional, inovasi pemasaran, dan penguatan hubungan dengan jamaah. Perubahan ini berdampak pada kinerja perusahaan, seperti efisiensi biaya, peningkatan layanan, kepuasan jamaah, dan pertumbuhan keberangkatan. Pendekatan SCP membantu mengidentifikasi struktur baru dan strategi yang diambil perusahaan. Namun, karena PT Arrahmah merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang berada di antara orientasi sosial dan komersial, model SCP perlu disesuaikan. Oleh karena itu, penulis mengombinasikannya dengan teori kelembagaan untuk menjelaskan pengaruh faktor internal dan sosial terhadap kinerja. Kinerja diukur tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari keberhasilan sosial, legitimasi publik, dan kesesuaian nilai dengan PWM Jawa Tengah. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan SCP secara utuh.

3. Organisasi Filantropi Perspektif Teori Kelembagaan

Organisasi filantropi adalah entitas nirlaba yang menjalankan aktivitas sosial, keagamaan, dan kemanusiaan berdasarkan nilai-nilai moral dan keyakinan tertentu, bukan untuk tujuan profit (Makhrus, 2018). Di Indonesia, banyak organisasi keagamaan seperti Muhammadiyah yang membentuk dan mengelola unit usaha sebagai bagian dari misi sosial-keagamaannya. Salah satu contohnya adalah PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah, perusahaan penyelenggara layanan ibadah umrah yang berada di bawah Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) PWM Jawa Tengah. Untuk memahami dinamika perusahaan yang berada dalam struktur organisasi semacam ini, teori kelembagaan dapat digunakan sebagai pendekatan pendukung. Teori ini memandang bahwa perilaku organisasi tidak hanya ditentukan oleh efisiensi ekonomi, tetapi juga oleh norma, nilai, dan aturan sosial yang berlaku (Scott, 2008). Tiga pilar utama dalam teori ini meliputi; 1)Regulatif, yaitu aturan dan sanksi formal yang mengatur kepatuhan organisasi, 2)Normatif, yaitu nilai dan harapan sosial yang memengaruhi perilaku organisasi, 3)Budaya-kognitif, yaitu pola pikir dan keyakinan yang diterima secara luas dalam masyarakat. Selain itu, DiMaggio dan Powell (1983) menjelaskan bahwa organisasi juga dipengaruhi oleh tekanan kelembagaan yang berguna untuk memahami bagaimana norma-norma institusional dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi filantropi seperti PT Arrahmah (Hidayati, 2024).

4. Proses Akuisisi PT Arrahmah Muhamadiyah Jawa Tengah

PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah (PT Arrahmah) merupakan Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM) yang dikelola langsung oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Jawa Tengah. Biro ini fokus untuk melayani paket wisata ibadah

umrah dan ibadah haji khusus. Biro ini telah memiliki izin operasional melalui Surat keputusan (SK) Kementerian Agama Republik Indonesia nomer U.199 Tahun 2021 tentang izin operasional Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umroh (PPIU). Selain itu, PT Arrahmah juga memiliki sertifikat biro perjalanan wisata dari Komite Akreditasi Nasional melalui LSUP nomer 0401-001/LSU-SWU/SK-DIR/XI/2020 dan Nomer Induk Berusaha (NIB) 0220100782028. Biro ini beralamat di Gedung PWM Jawa Tengah, Jalan Singosari Raya No. 33 Pleburan, Semarang Selatan.

PT Arrahmah yang sebelumnya dibawah naungan Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kabupaten Kendal, mengalami transformasi strategis melalui akuisisi yang dilakukukan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Jawa Tengah pada tahun 2024 silam. Langkah ini diambil sebagai strategi perluasan jangkauan pasar dan meningkatkan kinerja operasional PT Arrahmah, khususnya dalam layanan penyelenggaraan ibadah umrah. Setelah Akuisisi terjadi, perusahaan mengalami perubahan nama yang sebelumnya PT Arrahmah Muhammadiyah Kendal menjadi PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah. Nama tersebut mencerminkan cakupan wilayah kerja yang lebih luas dan representatif terhadap basis Muhammadiyah di tingkat provinsi.

Proses Akuisisi PT Arrahmah dibawah naungan PWM Jawa Tengah bersifat afiliasi internal karena entitas yang mengakuisisi dan diakuisisi sama-sama berada dalam lingkup organisasi yang sama yaitu muhammadiyah. Ciri-ciri *Afiliasi Internal* yaitu: ada hubungan kepemilikan atau pengawasan oleh satu induk, tidak ada motif komersial penuh, transaksi bisa saja tidak melibatkan uang tapi hanya pelimpahan kewenangan atau aset dan tujuannya untuk efisiensi, sinergi, konsolidasi bukan murni bisnis (Kristiyati et al., 2024). Akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah Kendal oleh PWM Jawa Tengah bersifat pelimpahan kewenangan dan aset. Setelah akuisisi terjadi, posisi PWM Jawa Tengah terhadap PT Arrahmah adalah sebagai pemilik dan pengarah kebijakan bisnis strategis, sementara PT Arrahmah bertugas menjalankan operasional pusat, termasuk pengelolaan program umrah dan koordinasi cabang. Adanya pembagian peran dan wewenang menunjukkan bentuk adaptasi kelembagaan agar organisasi dianggap sah dan sesuai dengan nilai-nilai serta norma dalam persyarikatan Muhammadiyah.

Cabang di tiap kota atau kabupaten berperan sebagai ujung tombak pemasaran dan pelayanan jamaah di daerah masing-masing. Sebagai bagian dari strategi ekspansi, PWM Jawa Tengah melalui perpanjangan tangan Majelis Ekonomi Bisnis dan Pariwisata (MEBP) dan Lembaga Pembinaan Haji dan Umrah (LPHU) menginstruksikan kepada seluruh Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) di Jawa Tengah untuk membuka cabang PT Arrahmah di masing-masing daerah. Cabang ini berfungsi sebagai perpanjangan tangan PT Arrahmah di tingkat kota atau kabupaten dan berinduk langsung ke kantor pusat di PWM Jawa Tengah. Transformasi ini sejalan dengan teori kelembagaan yang menyatakan bahwa organisasi cenderung menyesuaikan perilakunya dengan norma dan harapan lingkungan eksternal untuk memperoleh legitimasi (Makhrus, 2018).

Atas instruksi dari PWM Jawa Tengah beberapa PDM yang berhasil mendandatangani *MoU* untuk membuka cabang di daerahnya, antara lain; PDM Kabupaten Blora, PDM Kabupaten Boyolali, PDM Kabupaten Brebes, PDM Kabupaten Cilacap, PDM Kabupaten Grobogan, PDM Kabupaten Jepara, PDM Kabupaten Tegal, PDM Kabupaten Karanganyar, PDM Kabupaten Kebumen, PDM Kabupaten Kendal, PDM Kota Tegal, PDM Kabupaten Kudus PDM Kabupaten Magelang, PDM Kabupaten Pati, PDM Kabupaten Pekalongan, PDM Kota Pekalongan, PDM Kabupaten Pemalang, PDM Kabupaten Purbalingga, PDM Kabupaten Purworejo, PDM Kabupaten Rembang, PDM Kota Salatiga, PDM Kota Solo. PDM Kabupaten Sragen, PDM Kabupaten Sukoharjo, PDM Kabupaten Wonosobo dan PDM Kabupaten Wonogiri.

Setelah berada di bawah naungan BUMM PWM Jawa Tengah, PT Arrahmah mendapatkan legitimasi kelembagaan yang kuat. Terbukti dengan langkah Akuisisi yang dilakukan berdampak positif pada pertumbuhan operasional perusahaan. di bawah naungan BUMM PWM Jawa Tengah, Arrahmah kini memiliki 29 cabang. Jika sebelumnya Arrahmah Tour hanya memberangkatkan 1 pack yang berisi 45 jamaah dalam satu bulan, kini meningkat menjadi 3- 5 kali pemberangkatan jamaah dalam satu bulan. Namun capaian ini masih belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi mengingat perusahaan telah memiliki 29 cabang yang tersebar di berbagai wilayah. Hal ini dikeranakan perusahaan masih berada dalam tahap adaptasi pasca akuisisi. Kendati demikian, adanya peningkatan jamaah menunjukkan kecocokan terhadap ekosistem Muhammadiyah yang luas, sehingga menarik simpati dan partisipasi lebih besar dari warga persyarikatan muhammadiyah sebagai konsumen utama. Dalam teori kelembagaan, organisasi cenderung berperilaku sesuai dengan ekspektasi lingkungan sosialnya agar mendapat stabilitas dan dukungan jangka panjang (Makhrus, 2018).

Akuisisi PT Arrahmah tidak hanya didorong oleh konsolidasi internal PWM Jawa Tengah, tetapi juga oleh tuntutan regulasi pemerintah yang semakin ketat. Kementerian Agama, sebagai otoritas yang mengatur perjalanan ibadah umrah telah menerapkan kebijakan yang mengikat terhadap biro umrah. Melalui sistem Siskopatuh, kemenag mewajibkan biro perjalanan umrah memiliki izin resmi, melaporkan keberangkatan, mencatat data jamaah, dan memastikan standar layanan. Kondisi ini menuntut biro umrah untuk tidak hanya kuat secara jaringan sosial, tetapi juga profesional dan akuntabel (Kementerian Agama RI, 2022). Sebagai bagian dari BUMM, PT Arrahmah memiliki legalitas dan struktur kelembagaan yang mendukung pemenuhan regulasi tersebut. Ini memperkuat posisi perusahaan yang kini mendapat legitimasi ganda dari jaringan sosial Muhammadiyah dan dari negara sebagai regulator. Dalam teori kelembagaan legitimasi merupakan kunci untuk memperoleh dukungan dari lingkungan eksternal (Makhrus, 2018). Dengan dukungan kelembagaan dari PWM Jawa Tengah, kepatuhan terhadap regulasi pemerintah, serta basis jaringan sosial yang kuat dalam persyarikatan Muhammadiyah, PT Arrahmah menunjukkan kemampuan adaptasi dalam menghadapi dinamika industri umrah yang semakin kompetitif.

5. Analisis Integrasi Pasca Akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah

Proses integrasi pasca akuisisi PT Arrahmah Muhammadiyah oleh PWM Jawa Tengah dapat dianalisis secara lebih mendalam melalui kerangka delapan tahap perubahan John Kotter. Meskipun secara struktural integrasi menunjukkan kemajuan, keberhasilan ini belum sepenuhnya merata di seluruh tahapan perubahan. Salah satu keberhasilan utama terlihat pada tahapan awal, yaitu *creating a sense of urgency*, yaitu membangun kesadaran kolektif bahwa perubahan sangat penting dan harus dilakukan (Hadikusumo et al., 2024). PWM sebagai pihak yang mengakuisisi mampu memproyeksikan urgensi perubahan melalui perluasan layanan biro umrah dari lingkup lokal PDM Kendal ke skala wilayah Jawa Tengah. Perluasan ini menjadi sinyal strategis bahwa tanpa ekspansi PT Arrahmah tidak akan bisa menjawab tantangan dan peluang baru. Hal ini diwujudkan melalui penandatanganan MoU dengan 29 cabang, Hal ini menjadi komitmen bahwa perubahan akan dan harus terjadi. Ini juga menjadi komitmen legal dan simbolik bahwa PT Arrahmah Sedang memasuki fase baru. Langkah tersebut menandakan bahwa organisasi tidak hanya menyadari kebutuhan akan perubahan, tetapi juga membangun kesepakatan kolektif (*shared urgency*) di antara pihak internal.

PT Arrahmah berhasil menjalankan tahap kedua dalam model perubahan Kotter, yaitu membentuk koalisi kepemimpinan yang kuat, melalui pembentuka Arrahmah pusat sebagai pengelola strategis sekaligus pengawas operasional. Langkah ini bukan sekadar

kebijakan struktural, melainkan merupakan strategi membangun tim penggerak perubahan yang memiliki otoritas formal dan pengaruh dalam perusahaan. Arrahmah Pusat diberi tanggung jawab untuk menyusun ulang Standar Operasional Prosedur (SOP) secara seragam bagi seluruh cabang dan menjadi jembatan antara kebijakan pusat dengan implementasi teknis di lapangan. Keberadaan koalisi yang kredibel dan kompeten sangat penting karena perubahan tidak dapat dijalankan hanya oleh satu individu, melainkan memerlukan sekelompok pemimpin yang mampu menggerakkan perubahan secara menyeluruh (Bernhard Tewel, et.al 2017)

SOP yang disusun secara sistematis oleh PT Arrahmah pusat berfungsi tidak hanya sebagai prosedur teknis, tetapi juga mewakili arah baru organisasi yang lebih terintegrasi dan terstruktur secara wilayah Jawa Tengah. Ini secara implisit merupakan manifestasi dari visi perubahan organisasi. Fakta bahwa SOP dijadikan acuan bersama menunjukkan bahwa visi perubahan telah dikomunikasikan secara efektif, dipahami, dan mulai diadopsi oleh cabang. Ini mencerminkan keberhasilan dalam tahap *creating a vision for change* dan *communicating the vision*, karena SOP dan visi integrasi berhasil dikomunikasikan dalam forum koordinasi dan menjadi acuan kerja bersama antara pusat dan cabang.

Namun demikian, keberhasilan ini tidak serta-merta menjangkau seluruh spektrum perubahan. Pada tahap *empowering broad-based action*, kelemahan mulai tampak. Meskipun pusat telah memberikan pembekalan teknis dalam penggunaan sistem informasi manajemen, tidak ada pelatihan strategis yang spesifik untuk pengembangan kompetensi pemasaran bagi cabang. Akibatnya, banyak cabang kesulitan menginisiasi ekspansi pasar, bahkan sebagian tetap pasif dan tidak aktif menjalankan fungsi layanan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan cabang belum menyentuh aspek kemampuan bertindak secara efektif, sehingga menghambat perwujudan tujuan Akuisisi, yaitu perluasan jangkauan pasar. Ketidakterpenuhinya dukungan pada fase ini menjadi hambatan dalam penciptaan kemenangan kecil dalam waktu singkat sangat penting untuk menjaga momentum dan memperkuat komitmen (*short term Wins*). Padahal, insentif dan target sudah diberikan dalam MoU, namun tidak semua cabang mampu mencapainya, yang menunjukkan bahwa sistem reward belum diiringi oleh kapasitas teknis dan manajerial yang merata.

Pada tahap ketujuh model perubahan Kotter, yaitu *consolidating gains and producing more change*, organisasi dituntut untuk tidak berhenti pada keberhasilan awal, melainkan memperluas dan memperkuat transformasi dengan mengevaluasi serta menyempurnakan struktur, kebijakan, dan sistem kerja yang sudah dijalankan (Bernhard Tewel, 2017). Dalam konteks PT Arrahmah Muhammadiyah, indikasi menuju tahap ini mulai terlihat melalui berbagai inisiatif strategis yang memperkuat pencapaian awal perubahan. Salah satu bentuk konsolidasi perubahan tercermin dari standarisasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) melalui aplikasi “Arrahmah Tour”, yang memungkinkan cabang-cabang mendaftarkan jamaah secara terintegrasi dengan pusat. Sistem ini menandai perluasan transformasi digital dan menunjukkan peningkatan efisiensi proses pelayanan.

Di sisi lain, pada bidang pemasaran, PT Arrahmah berhasil memperluas strategi tradisional yang semula hanya berbasis lokal seperti pengajian Ahad pagi dan Hari Bermuhammadiyah, menjadi praktik promosi yang diterapkan di seluruh cabang. Strategi ini dikombinasikan dengan pendekatan *word of mouth* berdasarkan loyalitas jamaah serta keikutsertaan dalam event expo, yang mencerminkan langkah progresif dalam memperluas jangkauan pasar. Hal ini memperlihatkan bahwa organisasi tidak hanya mempertahankan cara lama, tetapi memperkuatnya melalui kanal baru yang lebih adaptif terhadap dinamika eksternal. Meskipun tidak semua cabang mencapai target pemasaran,

Namun ada sebagian cabang yang berhasil mencapai target dengan mengirimkan jamaah satu kloter dalam satu bulan. Oleh karena itu keberhasilan tetap ada namun tidak merata. Penyebab adanya ketimpangan antara jumlah cabang yang banyak dan jamaah yang sedikit bukan hanya karena cabang tidak mampu menjalankan pemasaran, namun juga karena PT Arrahmah masih dalam tahap adaptasi pasca akuisisi satu tahun lalu.

Tahap kedelapan model Kotter, *anchoring new approaches in the culture* tidak hanya menilai keberhasilan pada aspek budaya/nilai, tetapi juga bagaimana sistem, struktur, dan kebijakan organisasi mencerminkan dan memperkuat perubahan yang telah dilakukan (Hadikusumo et al., 2024). Integrasi budaya dalam tahap kedelapan perubahan Kotter di PT Arrahmah telah menunjukkan fondasi yang kuat melalui keselarasan nilai-nilai ideologis dan perumusan ulang visi organisasi. Namun, pelebagaan budaya secara formal masih minim, baik dalam bentuk dokumentasi nilai maupun sistem penguatan perilaku berbasis budaya. Oleh karena itu, meskipun sistem kerja telah dilembagakan secara administratif, pelebagaan nilai sebagai *core culture* masih perlu ditingkatkan agar perubahan dapat mengakar dan bertahan dalam jangka panjang.

Keberhasilan dan hambatan dalam proses integrasi PT Arrahmah ditentukan oleh sejumlah faktor kunci yang saling berkaitan. faktor keberhasilan utama adalah kekuatan struktur awal dan keselarasan ideologis, yang ditandai dengan tetap digunakannya sistem operasional dari PDM Kendal, nilai-nilai dasar Muhammadiyah yang telah mengakar, serta respons kelembagaan PWM Jawa Tengah yang cepat dalam menyusun SOP dan membangun sistem kerja terpusat. Penunjukan tim pusat sebagai *guiding coalition* juga berperan penting dalam mengarahkan proses perubahan secara lebih terstruktur dan terkendali. Selain itu, penggunaan instrumen kelembagaan formal, seperti MoU antar cabang dan sistem informasi manajemen yang terstandar, memperkuat aspek administratif dari integrasi. Langkah-langkah ini menjadi modal awal yang signifikan dalam tahap *creating urgency*, *forming coalition*, dan *communicating the vision* sebagaimana dijelaskan dalam model Kotter.

Tabel 1.1 Aspek keberhasilan dan hambatan integrasi pasca akuisisi

Tahap Perubahan (Kotter)	Implementasi di PT Arrahmah	Aspek Keberhasilan	Aspek Hambatan
1. <i>Creating a Sense of Urgency</i>	Perluasan cakupan layanan ke seluruh Jawa Tengah	Perubahan dipahami sebagai kebutuhan strategis; disepakati melalui MoU 29 cabang	–
2. <i>Forming a Guiding Coalition</i>	Tim pusat dibentuk sebagai pengelola strategis dan pengawas	Struktur kepemimpinan baru terbentuk dengan otoritas yang jelas	–
3. <i>Creating a Vision for Change</i>	Penyusunan ulang SOP dan penyesuaian visi–misi berbasis ideologi Muhammadiyah	Visi integrasi dituangkan dalam sistem kerja dan arah lembaga	–
4. <i>Communicating the Vision</i>	Sosialisasi SOP dan koordinasi pusat-cabang secara berkala	Visi perubahan dikomunikasikan melalui forum resmi	Internal komunikasi belum menjangkau seluruh cabang secara efektif

5. <i>Empowering Broad-Based Action</i>	Cabang dibekali SIM dan SOP	Ada pembekalan teknis penggunaan sistem	Belum ada pelatihan strategi pemasaran dan pengembangan SDM di tingkat cabang
6. <i>Generating Short-Term Wins</i>	Diberlakukan target dan insentif untuk cabang	Beberapa cabang telah memberangkatkan jamaah dan mendapatkan insentif	Capaian tidak merata; banyak cabang masih pasif
7. <i>Consolidating Gains and Producing More Change</i>	Penguatan sistem keuangan (single window), perluasan promosi (expo & word of mouth)	Sistem digital dan promosi diperluas secara nasional	Belum ada evaluasi sistematis terhadap capaian dan kinerja antar cabang
8. <i>Anchoring New Approaches in the Culture</i>	Nilai-nilai Islam & ideologi Muhammadiyah dihidupi secara alamiah	Perumusan ulang visi, pelatihan berbasis ideologi sudah dimulai	Belum ada kode etik, dokumentasi nilai, atau sistem penguatan perilaku secara formal

6. Analisis S-C-P Terhadap Integrasi Pasca Akuisisi PT Arrahmah

Integrasi S-C-P memiliki hubungan yang saling terkait antara Struktur pasar yang terintegrasi dengan perubahan perilaku manajerial dan peningkatan kinerja perusahaan. Model SCP tidak hanya membantu mengidentifikasi bahwa keberhasilan pasca akuisisi tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial tetapi juga struktur operasional, perilaku perusahaan dan kerja sama yang harmonis (Rekarti & Nurhayati, 2016). Indikator yang termuat dalam analisis S-C-P adalah *structure* (struktur), *Conduct* (perilaku perusahaan) dan *performance* (kinerja).

a. Analisis *Structure* (struktur) PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah

Akuisisi PT Arrahmah oleh PWM Jawa Tengah mengubah struktur kelembagaan dari skala daerah (PDM Kendal) menjadi tingkat provinsi. Perubahan ini mencakup pengambilalihan sumber daya dan pembentukan pusat kendali strategis di kantor PWM Jawa Tengah. Secara struktural, PT Arrahmah kini memiliki 29 cabang di berbagai kabupaten/kota di Jawa Tengah, yang menunjukkan jangkauan institusional yang luas sebagai biro umrah milik Muhammadiyah. Namun, banyaknya cabang belum sejalan dengan efektivitas operasional, karena tidak semua cabang aktif dalam pemasaran jamaah. Dari perspektif struktur industri, hal ini mencerminkan perlunya penyelarasan kapasitas internal agar ekspansi organisasi diimbangi dengan kinerja cabang yang merata.

Dalam konteks hambatan masuk (*barriers to entry*), implementasi Sistem Informasi Pengawasan Terpadu Umrah dan Haji Khusus (SIPATUH) oleh Kementerian Agama merupakan salah satu faktor struktural penting yang memengaruhi konfigurasi pasar. SIPATUH mewajibkan setiap biro perjalanan umrah untuk melaporkan secara digital seluruh proses keberangkatan, termasuk data jamaah, tiket, visa, dan rencana perjalanan. (Kemenag RI, 2018). Regulasi ini menciptakan hambatan masuk berbasis teknologi dan kepatuhan administratif yang signifikan, sehingga menyulitkan biro baru atau biro informal untuk beroperasi secara legal. Dalam hal ini, PT Arrahmah yang telah mengadopsi SIPATUH secara menyeluruh, memiliki posisi struktural yang lebih kuat

dan legitimasi yang lebih tinggi dibanding kompetitor baru. Selain itu Sistem ini juga berperan sebagai mekanisme transparansi dan monitoring terpusat yang dilaksanakan oleh pemerintah. Monitoring dilakukan untuk memberikan umpan balik kepada semua pihak terkait (Kasmuri, Pimay et al., 2025). Implementasi SIPATUH oleh PT Arrahmah juga telah memperkuat proses digitalisasi dan standarisasi administrasi biro.

Dari sisi diferensiasi produk, PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah memiliki keunikan dalam basis pasar yang bersifat ideologis dan organisasional. Sebagai bagian dari jaringan Muhammadiyah, PT Arrahmah memiliki konsentrasi pasar yang terbentuk dari loyalitas warga persyarikatan, khususnya jamaah pengajian Ahad pagi dan hari bermuhammadiyah. Keterikatan ini memberikan keunggulan yang tidak semata-mata bergantung pada harga atau promosi, melainkan berakar pada kedekatan nilai dan kepercayaan. Namun, pendekatan pemasaran yang masih konvensional dan belum terintegrasi dengan digital marketing menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam memperluas penetrasi pasar di luar persyarikatan Muhammadiyah. Hal ini membuktikan diferensiasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Sukesti & Karim, 2014). Manajemen keuangan juga mengalami transformasi menjadi lebih sistematis dan transparan melalui pencatatan transaksi secara digital dan pengawasan keuangan yang terpusat berbasis *single window system*. Sistem ini mengintegrasikan seluruh transaksi dari cabang ke dalam satu platform yang dikelola oleh staf keuangan pusat. Struktur ini memungkinkan standarisasi sistem pelaporan dan kontrol distribusi di seluruh jaringan perusahaan (Puspa, 2013). Dalam aspek sumber daya manusia, pendekatan manajerial berbasis kepercayaan diterapkan dengan mempertahankan seluruh staf yang ada, sambil memperkuat kapasitas mereka melalui pelatihan dan penyelarasan nilai-nilai ideologis. Ini menunjukkan sikap organisasi yang adaptif terhadap perubahan namun tetap konservatif dalam menjaga kesinambungan struktur internal.

Akuisisi ini tidak hanya mencerminkan pertumbuhan fisik perusahaan, tetapi juga menunjukkan kekuatan jaringan kelembagaan Muhammadiyah sebagai penggerak utama perkembangan PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah. Karena PDM merupakan representasi Muhammadiyah di tingkat daerah, maka keberadaan cabang di setiap wilayah PDM mengindikasikan bahwa struktur pasar PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah terkonsentrasi secara internal pada Organisasi Masyarakat (Ormas) Muhammadiyah, khususnya jamaah pengajian Ahad pagi yang menjadi ceruk pasar utama. Loyalitas tinggi warga persyarikatan Muhammadiyah terhadap produk dan layanan dari institusi yang mereka percayai memperkuat posisi pasar biro ini. Namun, segmentasi yang sangat spesifik ini juga berpotensi menjadi hambatan dalam memperluas jangkauan pasar ke luar komunitas Muhammadiyah.

b. Analisis *Conduct* (perilaku perusahaan) PT Arrahmah PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah

PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah pasca akuisisi dari sisi pengambilan keputusan, menunjukkan perilaku yang tersentralisasi dengan konsolidasi kewenangan strategis di kantor PWM Jawa Tengah sebagai pemegang kendali pusat. Meski struktur ini diharapkan meningkatkan efisiensi dan konsistensi kebijakan, pada praktiknya masih terdapat ketimpangan pelaksanaan di tingkat cabang. Terlepas dari ekspansi kelembagaan dengan pembukaan 29 cabang di berbagai daerah, belum seluruh cabang berfungsi optimal dalam menjaring dan memberangkatkan jamaah. Hanya sebagian kecil cabang yang aktif secara operasional, sementara lainnya masih mengalami stagnasi. Ketimpangan ini mengindikasikan bahwa perluasan struktur organisasi belum diikuti oleh kesiapan manajerial dan operasional di tingkat lokal. Perilaku ini mencerminkan kondisi transisional, di mana perusahaan masih dalam tahap adaptasi pasca akuisisi, baik secara kelembagaan maupun kultural.

Selain itu, perilaku PT Arrahmah juga menunjukkan kecenderungan yang konservatif dan berorientasi pada stabilitas organisasi. Dalam hal strategi penetapan harga, perusahaan tidak bersaing secara agresif karena kekuatan utamanya bukan pada tarif murah, melainkan pada loyalitas konsumen yang terbentuk melalui kedekatan ideologis dengan Persyarikatan Muhammadiyah. Harga layanan umrah relatif stabil dan tidak dijadikan alat utama untuk bersaing di pasar umum, karena segmen utamanya adalah jamaah dari lingkungan internal Muhammadiyah yang telah memiliki kepercayaan terhadap institusi. Strategi promosi juga mencerminkan pendekatan yang masih konvensional, di mana aktivitas pemasaran lebih mengandalkan jaringan sosial internal seperti pengajian Ahad pagi, kegiatan hari bermuhammadiyah, dan metode word of mouth. Loyalitas komunitas tidak cukup untuk menopang pertumbuhan jika tidak disertai strategi ekspansi yang sistematis (Asngari, 2015). Belum terdapat adopsi strategi pemasaran digital yang sistematis untuk menjangkau pasar di luar komunitas Muhammadiyah. Strategi pemasaran digital adalah metode yang paling berimbas pada peningkatan penjualan dan brand awareness (H. Alberta, 2021). Hal ini menjadikan perilaku promosi bersifat komunitarian dan belum responsif terhadap dinamika pasar digital.

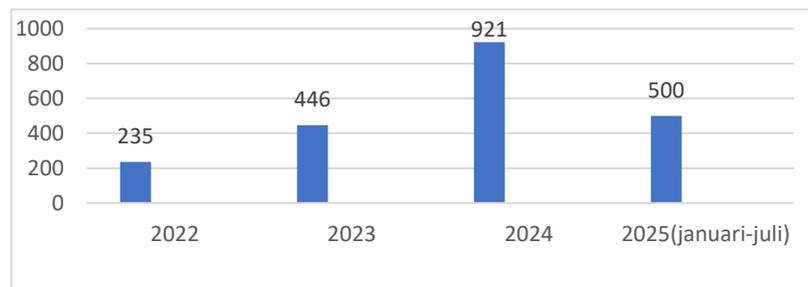
Dalam aspek inovasi layanan, PT Arrahmah telah menerapkan sistem digital seperti SIPATUH dan sistem keuangan terintegrasi berbasis *single window system*. Namun inovasi ini masih terbatas pada aspek administratif dan kepatuhan regulasi. Belum terlihat adanya inovasi dalam bentuk diferensiasi produk, pengembangan fitur layanan berbasis teknologi, atau penciptaan pengalaman jamaah yang unik. Dengan demikian, secara keseluruhan, perilaku PT Arrahmah menunjukkan orientasi ke dalam (*inward-looking*) yang kuat, namun masih memerlukan transformasi untuk lebih adaptif terhadap tantangan pasar eksternal yang semakin kompetitif. Dalam aspek inovasi layanan, PT Arrahmah telah menerapkan sistem digital seperti SIPATUH dan sistem keuangan terintegrasi berbasis *single window system*. Namun inovasi ini masih terbatas pada aspek administratif dan kepatuhan regulasi. Belum terlihat adanya inovasi dalam bentuk diferensiasi produk, pengembangan fitur layanan berbasis teknologi, atau penciptaan pengalaman jamaah yang unik. Dengan demikian, secara keseluruhan, perilaku PT Arrahmah menunjukkan orientasi ke dalam (*inward-looking*) yang kuat, namun masih memerlukan transformasi untuk lebih adaptif terhadap tantangan pasar eksternal yang semakin kompetitif.

Terakhir, dalam pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan mempertahankan seluruh staf lama dari Kendal tanpa melakukan proses rekrutmen ulang. Keputusan ini mencerminkan pendekatan manajerial berbasis kepercayaan dan kesinambungan, namun hingga saat ini belum terdapat pelatihan terpadu lintas cabang yang mengedepankan sistem insentif berbasis kinerja. Akibatnya, belum ada penyatuan arah pemasaran antar cabang yang efektif, dan disparitas kemampuan antar unit masih cukup mencolok.

c. Analisis Performance (Kinerja) PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah

Kinerja PT Arrahmah setelah akuisisi menunjukkan tren positif di berbagai aspek. Di sisi keuangan dan operasional dan konsolidasi sistem menghasilkan peningkatan efisiensi operasional, penurunan biaya layanan, dan kenaikan tingkat kepuasan jamaah. Salah satu pendorong utama kepercayaan jamaah terhadap PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah adalah identitas kelembagaan Muhammadiyah yang melekat kuat. Sebagai organisasi Islam modern yang memiliki rekam jejak baik dalam pengelolaan sektor pendidikan, kesehatan, dan sosial, reputasi Muhammadiyah memberikan nilai lebih terhadap kredibilitas layanan. Dalam aspek efisiensi harga, perusahaan menerapkan sistem keuangan terpusat satu pintu yang memungkinkan pencatatan dan pelaporan transaksi secara digital dan real-time. Sistem ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas,

tetapi juga menurunkan biaya operasional yang selama ini menjadi tantangan biro umrah skala menengah. Efisiensi tersebut memungkinkan perusahaan untuk menjaga harga tetap kompetitif di tengah pasar biro umrah yang sensitif terhadap biaya. Pada aspek Profitabilitas PT Arrahmah menunjukkan tren positif pasca akuisisi oleh PWM Jawa Tengah. Jumlah jamaah meningkat tajam dari 235 pada tahun 2022 menjadi 446 pada 2023, dan pada tahun 2024, pasca akuisisi terjadi, melonjak menjadi 921. Hingga pertengahan 2025, lebih dari 500 jamaah telah diberangkatkan. Peningkatan ini berbanding lurus dengan potensi kenaikan pendapatan dan menunjukkan keberhasilan integrasi awal pasca akuisisi. Meskipun data laba spesifik tidak diungkapkan, pertumbuhan jamaah menjadi indikator kuat bahwa profitabilitas perusahaan berada dalam jalur yang meningkat, didukung oleh efektivitas operasional dan ekspansi jaringan.



Sumber: Dokumentasi PT Arrahmah Muhammadiyah Jawa Tengah

Penerapan sistem keuangan satu pintu telah meningkatkan efisiensi biaya dan memperkuat akuntabilitas. Digitalisasi transaksi dan pelaporan keuangan memungkinkan pengawasan real-time dan menekan biaya administratif. Hal ini membuat perusahaan mampu menawarkan harga layanan yang kompetitif tanpa menurunkan kualitas. Pengelolaan keuangan yang terpusat juga memudahkan pengambilan keputusan dan memastikan penggunaan dana yang tepat sasaran, sehingga meningkatkan efisiensi harga dalam konteks layanan umrah. Dari sisi Kualitas layanan PT Arrahmah membaik secara signifikan setelah akuisisi. Tingkat kepuasan jamaah meningkat, didorong oleh layanan yang lebih profesional dan stabilitas staf operasional yang dipertahankan. Keputusan untuk tidak mengganti pegawai namun fokus pada pelatihan memperkuat kompetensi internal tanpa mengganggu operasional. Efek word-of-mouth dari jamaah yang puas juga terbukti memperluas pasar secara organik.

Dari sisi kualitas layanan, strategi mempertahankan staf lama dari Kendal dan meningkatkan kapasitas mereka melalui pelatihan terbukti menjaga kesinambungan pelayanan serta meningkatkan profesionalisme. Tingkat kepuasan jamaah meningkat seiring stabilitas operasional yang terjaga dan pelayanan yang lebih konsisten antar cabang. Efek word-of-mouth dari jamaah yang puas menjadi kekuatan tersendiri dalam membangun loyalitas dan memperluas pasar secara organik, terutama di kalangan warga Muhammadiyah. Namun demikian, pada aspek pertumbuhan industri, masih ditemukan kendala yang cukup serius. Salah satu tantangan utama adalah ketidaksesuaian antara jumlah cabang yang telah mencapai 29 unit dengan jumlah jamaah yang diberangkatkan. Banyak cabang belum mampu beroperasi secara aktif atau bahkan belum memberangkatkan jamaah sama sekali. Ketimpangan ini mencerminkan bahwa ekspansi jaringan belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan operasional dan sumber daya manusia yang memadai. belum semua Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) di Jawa Tengah menandatangani *MoU* dengan PT Arrahmah, ini disebabkan oleh keterikatan mereka dengan biro umrah lain yang telah lebih dulu menjalin kerja sama. terbatasnya strategi promosi digital turut menjadi penghambat dalam memperluas jangkauan pasar di luar persyarikatan Muhammadiyah.

Dengan demikian, meskipun secara internal PT Arrahmah menunjukkan peningkatan kinerja yang cukup baik, pertumbuhan industrinya masih membutuhkan penguatan, khususnya pada penyalarsan antara perluasan cabang dan kapasitas operasional agar semua unit dapat berkontribusi secara optimal terhadap pertumbuhan perusahaan. Kendati demikian, secara umum, integrasi pasca akuisisi telah mendorong peningkatan kinerja yang signifikan dan menjadi landasan penting bagi pengembangan jangka panjang perusahaan. Peningkatan kinerja ini merupakan hasil dari perubahan struktur organisasi dan perilaku operasional yang lebih terintegrasi, sesuai dengan kerangka SCP (Structure-Conduct-Performance).

Dari analisis integrasi pasca akuisisi menggunakan pendekatan teori SCP (*structure-Conduct-Performance*) yang telah penulis paparkan, penulis menyimpulkan bahwa Proses Integrasi pasca akuisisi PT Arrahmah tidak bisa lepas dari peran strategis Muhammadiyah itu sendiri sebagai landasan ideologis, kultural dan struktural. *Pertama*, Muhammadiyah memiliki legitimasi yang kuat, sehingga ketika akuisisi dilakukan dalam lingkungan internal persyarikatan, publik (terutama jamaah dan simpatisan Muhammadiyah) langsung memberikan kepercayaan terhadap perusahaan hasil akuisisi. *Kedua*, adanya kesamaan nilai dan budaya organisasi. Hal ini dikarenakan kedua entitas (PDM Kendal dan PWM Jawa Tengah) sama-sama berada di bawah naungan Muhammadiyah. Sehingga harmonisasi budaya kerja menjadi lebih mudah. *Ketiga*, Adanya dukungan struktural dan jaringan Muhammadiyah, Muhammadiyah memiliki jaringan kelembagaan yang luas, mulai dari tingkat pusat hingga ranting. struktur ini memungkinkan distribusi informasi dan pemasaran. Pemasaran layanan dan pelibatan jaringan Muhammadiyah dilakukan secara efektif

Kekuatan citra Muhammadiyah sebagai organisasi masyarakat Islam terbesar di Indonesia memang menjadi aset strategis yang luar biasa bagi unit-unit usaha di bawahnya, Termasuk PT Arrahmah, namun seperti pedang bermata dua (*double-edged sword*), kekuatan ini bisa memberi manfaat besar sekaligus menimbulkan ketergantungan bagi BUMM. Penulis menganalisis beberapa sisi negatif dari ketergantungan yang mungkin terjadi yakni; *pertama* membatasi ekspansi pasar ke luar persyarikatan Muhammadiyah. Segmentasi yang terlalu spesifik membuat perusahaan sulit bersaing secara terbuka di industri umrah. *Kedua*, Modernisasi dan Inovasi yang terhambat, karena merasa cukup dengan dukungan internal, dorongan untuk melakukan inovasi dan modernisasi seperti diversifikasi produk menjadi rendah. Hal ini memperlihatkan betapa tingginya ketergantungan pada legitimasi simbolik ormas. Oleh karena itu PT Arrahmah perlu menjaga keseimbangan antara memanfaatkan citra Persyarikatan Muhammadiyah beserta loyalitinya dan mengembangkan daya saing industri umrah secara mandiri.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi pasca akuisisi PT Arrahmah oleh PWM Jawa Tengah menunjukkan bahwa perubahan yang dirancang secara bertahap sesuai delapan tahap Kotter mampu membangun fondasi struktural dan sistem kerja baru yang lebih terarah. Namun, keberhasilan jangka panjang sangat bergantung pada konsistensi dalam pemberdayaan SDM, evaluasi berkelanjutan, serta pelembagaan nilai dan budaya kerja yang selaras dengan visi perubahan. Pendekatan Struktur–Perilaku–Kinerja (SCP) terbukti relevan untuk memetakan hubungan antara transformasi kelembagaan, respons strategis, dan dampak kinerja dalam konteks biro umrah berbasis Ormas. Salah satu hasil penting menunjukkan adanya ketimpangan antara jumlah cabang yang besar dengan jumlah jamaah yang belum sepadan. Ketimpangan ini disebabkan oleh belum optimalnya penguatan SDM cabang dalam strategi manajerial pasca akuisisi, serta terbatasnya inovasi dalam strategi pemasaran yang masih bersifat konvensional, terfokus

pada komunitas Muhammadiyah, dan belum menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Dalam hal ini, keberhasilan akuisisi lebih banyak ditopang oleh kekuatan branding Muhammadiyah daripada efektivitas sistem integrasi yang diterapkan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan model SCP dalam industri jasa keagamaan dengan menambahkan dimensi nilai-nilai keormasan dalam perilaku bisnis. Sementara secara praktis, studi ini menyoroti pentingnya penyesuaian struktur organisasi dengan strategi SDM dan pemasaran yang progresif agar kinerja dapat meningkat secara merata di seluruh jaringan. Rekomendasi bagi studi lanjutan adalah mengeksplorasi integrasi budaya dan komunikasi pemasaran lintas segmen, sedangkan bagi pelaku akuisisi, penting untuk mengombinasikan kekuatan ideologis dengan inovasi manajerial agar keberhasilan integrasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga berdampak fungsional dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Akhsan Fadlurrahman, Ayu Nursasi. (2024). *Implikasi Integrasi Dan Merger Pada Dominasi*. 2(12), 313–323.
- Amalia, S. A., & Firmansyah, F. (2021). Analisis Kinerja Industri Kakao Di Indonesia: Pendekatan Structure-Conduct-Performance (Scp). *Indicators : Journal Of Economic And Business*, 3(2), 167–176.
- Asngari, I. (2015). Analisis Determinan Struktur, Perilaku Dan Kinerja Industri Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 13(2), 60–74.
- Aulia, M., Affandi, Y., Rozaq, A. (2024). *Tren Dan Tantangan Dalam Manajemen Industri Haji Dan Umroh : Perspektif Global Dan Lokal*. 5(4), 1224–1233.
- Bernhard Tewal, Adolfinia, Merinda Ch. H., Hendra Pandowo, H. N. T. (2017). *Perilaku Organisasi*. CV. Putra Media Grafindo.
- Bpkh, H. (2020). *Merger Dan Akuisisi Di Sektor Umroh Untuk Memangkas Biaya*. Badan Pengelola Keuangan Haji. <https://Bpkh.Go.Id/Merger-Dan-Akuisisi-Di-Sektor-Umroh-Untuk-Memangkas-Biaya>.
- Carlton, D. W. (2015). *Modern Industrial Organization*. In *Modern Industrial Organization / Dennis W. Carlton, University Of Chicago; Jeffrey M. Perloff, University Of California, Berkeley*.
- Gaughan, P. A. (2017). *Penggabungan, Akuisisi, Dan Restrukturisasi Perusahaan*. John Wiley & Sons, Inc.
- H. Alberta, L. W. (2021). Analisis Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Dalam Meningkatkan Penjualan Dan Brand Awareness. *Jurnal Ilmiah Media, Public Relations, Dan Komunikasi (Impresi)*, 2(1), 1.
- Hadikusumo, R. A., Harjanti, W., Wibisono, M. G., Suryadi, I. G. I., Firmansyah, N., Windaru, A., Wahyudi, S., Frianto, A., Wiroko, E. P., Marhaeni, N. P., & Hakim, A. R. (2024). Change Management. In *Introduction To Information Security (Vol. 1, Issue 3)*. Penerbit Future Science.
- Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21.
- Hidayati, E. (2024). Tantangan Pergeseran Kelembagaan Pkk Di Pedesaan Perspektif Isomorfisme. *At Tamkin: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 3(2), 118–133.
- Jamil, A., Sulthon, M., Murtadho, A., & Sattar, A. (2020). Pengembangan Kurikulum Program Studi Haji Dan Umrah. In *Fatwa Publishing*.
- Kasmuri, Pimay, A., Riyadi, A., & Karim, A. (2025). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pemanfaatan Tanah Pekarangan Untuk Mendukung Ketahanan Pangan Di Kelurahan Mijen Kecamatan Mijen Kota Semarang. *14(1)*, 1465–1478.

- Kemenag Ri. (2018). *Perkuat Pengawasan Umrah, Kemenag Kembangkan Sipatuh*. Kemenag.Go.Id. <https://kemenag.go.id/nasional/perkuat-pengawasan-umrah-kemenag-kembangkan-sipatuh>.
- Kementerian Agama Ri. (2022). *Buku Panduan Sistem Komputerisasi Pengelolaan Terpadu Umrah Dan Haji Khusus (Siskopatuh)*.
- Kristiyati, D., Masrurroh, R. U., Ramadhani, A., & Panggiarti, E. K. (2024). Psak 38: Kombinasi Bisnis Entitas Sepengendalian Pada Pencatatan Laporan Keuangan Perusahaan. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 2(1), 286–295.
- Lipczynski, J., Wilson, J. O., & Goddard, J. A. (2005). *Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy*. Pearson Education.
- Makhrus. (2018). Dinamika Dan Aktivisme Filantropi Islam Dalam Pemberdayaan Masyarakat. In *Litera*.
- Maulana Malik, N., Shofa Bisri, A., Harianto, M. A., & Mutammimah, M. (2021). Merger Dan Akuisisi. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 3(2), 1.
- Nugraha Mirza Rafi. (2024). *Peran Filantropi Amal Usaha Muhammadiyah Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Warga Muhammadiyah* (Vol. 15, Issue 1).
- Patel, K. (N.D.). *Integrasi Pasca Penggabungan: Daftar Periksa, Kerangka Kerja, Contoh & Lainnya*. <https://dealroom-net.com>. Retrieved April 20, 2025, From <https://dealroom-net.translate.google.com/faq/post-merger-and-acquisition-m-a-integration-process>.
- Puranam, P., & Srikanth, K. (2007). What They Know Vs. What They Do: How Acquirers Leverage Technology Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28(8), 805–825.
- Puspa, A. E. D. (2013). Implementation Of International Financial Reporting Standards (Ifrs) And The Quality Of Financial Statement Information In Indonesia. *Research Journal Of Finance And Accounting*, 4(19), 200–210.
- Rekarti, E., & Nurhayati, M. (2016). Analisis Structure Conduct Performance (Scp) Jika Terjadi Merger Bank Pembangunan Daerah Dan Bank Bumn Persero Berdasarkan Nilai Aset Dan Nilai Dana. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Mercu Buana*, 2(1), 36–50.
- Saepumilah, I., Rosyandi, Y., Sartika, H., & Aisyah, I. (2022). Analisis Scp (Struktur, Conduct, Performance) Di Industri Transportasi Online Di Indonesia. *Jitmi*, 5(1), 2685–6123.
- Salma, N., Muhajarah, K. (2024). Risk Management Analysis Of Pt Fairus Permata Mulia Pekalongan In Providing Umrah Before Seeking Umrah Pilgrims For The Period 2023. *International Journal Of Economics Development Research*, 5(1), 38–49.
- Saputra, A., Syifahayati, A. H., Khosyian, A., Selarasati, D. R., Martha, D., Napitupulu, G., Asyifa, D. A., & Gunawan, A. (2021). Tinjauan Evaluasi Motif Merger-Akuisisi Dalam Perspektif Kinerja Keuangan Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Prosiding The 12th Industrial Research Workshop And National Seminar*, 1234–1239.
- Sukesti, F., & Karim, A. (2014). Development Strategy For Smes Through Product Differentiation And Government Regulations With Working Capital As Moderating Variable : Case Study In Semarang City Indonesia. *South East Asia Journal Of Contemporary Business, Economics And Law*, 5(2), 1–5.
- Syaoki, M. (2023). Manajemen Strategis Travel Haji Dan Umrah Di Mataram (Studi Komparasi : Manajemen Operasional, Pelayanan Dan Pemasaran). *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Fdik Iain Padangsidempuan*, 5(1), 129–150.
- Tahir, H. (2016). Praktik Haji/Umrah Sebagai Gaya Hidup: Pertumbuhan Bisnis Perjalanan Suci Di Kota Makassar. *Al-Qalam*, 22(2), 127–139.

Zainal, M. (2018). Strategi Manajemen Pemasaran Di Biro Haji Dan Umroh PT. Arwaniyyah Tour & Travel Kudus. In *Universitas Islam Negeri (Uin) Walisongo*.