

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dalam melakukan penelitian mengenai pengelolaan operasional Khalifah Tour, peneliti menggunakan empat tahap pemeriksaan operasional yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program phase*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work phase*), dan tahap pengembangan temuan (*development of review findings*). Dengan melakukan pemeriksaan operasional tersebut peneliti dapat mengetahui keunggulan serta kelemahan pada aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan aktivitas penjualan paket Umrah perusahaan. Peneliti juga dapat menemukan temuan-temuan yang yang dikembangkan dan membuat rekomendasi atas kelemahan yang ada pada tahap pengembangan temuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi yang memadai. Kepala bagian *ticketing & tour management* bertanggung jawab untuk memastikan hotel yang dipilih untuk paket Umrah adalah yang terbaik dari hotel lainnya, selain itu mitra hotel perusahaan menawarkan *rates* yang relatif lebih rendah dari pesaing, jumlah denda yang lebih rendah dari normal serta menggratiskan beberapa kamar jika melakukan *booking* kamar pada jumlah yang ditentukan. Namun aktivitas pembelian yang dilakukan bagian *ticketing & tour management* belum berjalan dengan baik karena terdapat kelemahan seperti perusahaan tidak mempertimbangkan daya beli pangsa pasar dalam membuat paket Umrah, tidak terdapat pengawasan terhadap kinerja karyawan bagian *ticketing & tour management*, beberapa estimasi biaya hotel menggunakan *historical rates*, biaya hotel dan maskapai menggunakan kurs mata uang asing (Dollar Amerika dan Riyal Arab Saudi) sementara paket Umrah menggunakan Rupiah Indonesia, perusahaan sering dikenakan *penalty* dan *cancellation fee* untuk penjualan paket Umrah pada saat bulan Ramadan dan Shawwal atau *peak season*,

serta tidak terdapat acuan yang jelas untuk mendasari penyetujuan estimasi biaya hotel dan maskapai.

2. Perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur aktivitas penjualan yang cukup baik namun perusahaan tidak memiliki kebijakan dan prosedur aktivitas pemasaran yang jelas sehingga tidak terdapat strategi penawaran perusahaan yang dapat dijalankan dengan baik yang jelas. Hal ini terlihat karena bagian *marketing* hanya mengandalkan sosial media berupa *Instagram* dan *Whatsapp* untuk melakukan pemasaran.

Walaupun perusahaan sudah memiliki kebijakan dan prosedur untuk aktivitas penjualan yang cukup baik, namun aktivitas bagian *sales* belum berjalan dengan baik karena terdapat kelemahan perusahaan seperti kurang tepatnya penetapan target penjualan karena tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan tidak bisa digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian penjualan. Selain itu menjelang jadwal keberangkatan, kondisi kantor pusat yang terlalu ramai dan waktu menunggu jamaah untuk dilayani cenderung sangat lama karena karyawan yang melayani jamaah terlalu sedikit dan terlalu sibuk.

3. Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan pembelian perusahaan tidak efektif dan efisien seperti bagian *ticketing & tour management* tidak melibatkan bagian *sales & marketing* yang merupakan bagian yang memiliki informasi lengkap yang harus dipertimbangkan dalam penentuan jumlah kuota jamaah Umrah, kosongnya jabatan kepala bagian *ticketing & tour management*, kebijakan perusahaan yang kurang baik mengenai batas waktu pendaftaran yang sangat mendekati waktu keberangkatan pada waktu *peak seasons*, serta terdapatnya perbedaan penggunaan kurs aktual dan estimasi kurs dari sebuah paket Umrah yang menyebabkan terdapat selisih kekecilan estimasi biaya hotel dan pesawat daripada biaya aktual hotel dan pesawat sehingga harga paket Umrah yang telah ditetapkan tidak mampu menutupi biaya hotel dan pesawat tersebut. Hal tersebut dapat mengakibatkan perusahaan menanggung selisih kekecilan estimasi biaya hotel dan pesawat daripada biaya aktual hotel dan pesawat serta menyebabkan perusahaan tidak mendapatkan

pendapatan yang diinginkan. Terdapat juga dampak lain seperti perusahaan menyediakan paket Umrah lebih mahal dan mewah terlalu banyak. Selain itu, *booking fee* yang sudah dibayarkan diawal untuk sejumlah kamar yang dibatalkan tidak dapat dikembalikan atau *no refund*. Terdapat dampak lain juga seperti estimasi biaya hotel di *medium* dan *peak seasons* berbeda dengan jumlah yang signifikan dengan biaya aktual. Selain itu, perusahaan sering dikenakan biaya *penalty* dari hotel dan *cancellation fee* dari maskapai untuk paket Umrah di *peak seasons* bulan *Ramadhan* dan *Shawwal*.

Terdapat faktor-faktor yang menyebabkan penjualan perusahaan yang tidak efektif dan efisien seperti jumlah karyawan bagian *sales & marketing* yang sedikit, serta perencanaan penjualan dan penetapan target penjualan dilakukan oleh direktur perusahaan saja tanpa melibatkan bagian *sales & marketing* sebagai karyawan *front-line*. Dampak dari faktor-faktor tersebut adalah bagian *sales* tidak dapat melayani calon jamaah lain yang hendak melakukan pendaftaran dengan baik sehingga pelayanan yang diberikan tidak dilaksanakan dengan baik karena calon jamaah harus menunggu dalam waktu yang cukup lama untuk dilayani. Selain itu, masih terdapat dampak lain seperti perusahaan cenderung kesulitan mendapatkan calon jamaah yang baru dan penurunan penjualan paket Umrah perusahaan. Di tahun 2017 perusahaan mampu menjual paket Umrah sebanyak 866 paket, sementara di tahun 2018 perusahaan mampu menjual 858 paket saja. Penurunan sekitar 8 jumlah paket dari tahun sebelumnya merupakan jumlah penurunan yang cukup signifikan bagi perusahaan. Selain itu, dasar penetapan target penjualan merupakan hasil dari perkiraan direktur perusahaan saja. Selama ini, direktur perusahaan tidak terlalu memperhatikan perencanaan dan pengendalian penjualan sehingga membuat direktur tersebut menjadi kurang tepat dalam menetapkan target penjualan perusahaan.

4. Terdapat kerugian yang timbul akibat aktivitas pembelian dan penjualan yang tidak efektif dan efisien seperti tanggungan *booking fee* sebesar SAR 70 di tahun 2017 dan SAR 88 di tahun 2018 akibat dari perusahaan menyediakan paket Maghfirah

Mungghah terlalu banyak (*available seats*) dan yang kemudian paket tersebut tidak semua berhasil terjual. Terdapat juga kerugian berupa estimasi biaya hotel dan pesawat lebih kecil daripada biaya aktual hotel dan pesawat sehingga harga paket Umrah tidak dapat menutupi biaya-biaya tersebut yang disebabkan oleh dua faktor yaitu perubahan *rates* hotel dalam SAR dan perubahan kurs SAR dan USD. Hal ini menyebabkan perusahaan untuk menanggung selisih kekecilan harga paket Umrah daripada biaya hotel dan pesawat di tahun 2017 untuk paket Umrah yang menggunakan maskapai Garuda Indonesia sebesar Rp. 4.490.586 dan di tahun 2018 untuk paket Umrah yang menggunakan maskapai Lion Air sebesar Rp.21.675.480. Selain itu, kerugian lain yang timbul adalah karena terdapatnya biaya *penalty* dan *cancellation fee* oleh hotel dan maskapai sebesar Rp. 14.271.282 di tahun 2017 dan sebesar Rp. 4.817.104 di tahun 2018 yang disebabkan oleh kebijakan perusahaan kurang tepat dalam menentukan batas pendaftaran Umrah bagi jamaah di *peak season*.

Selain itu, terdapat beberapa paket Umrah yang menimbulkan sejumlah kerugian di tahun 2017 dan 2018. Di tahun 2017, paket Regular bulan Januari menyebabkan kerugian sebesar Rp. 17.004.000 dan paket Umrah Syawal menyebabkan kerugian sebesar Rp. 15.271.200. Kemudian paket Umrah Akbar menyebabkan kerugian sebesar Rp. 3.285.975. Kemudian di tahun 2018, kerugian ekstrim disebabkan oleh paket Regular bulan Januari yang mengalami kerugian sebesar Rp. 23.211.615 dan oleh paket Tasyakur Marhamah yang mengalami kerugian sebesar Rp. 11.685.800. Selanjutnya, terdapat kerugian ekstrim yang disebabkan oleh paket Rahmah mungghah sebesar Rp. 11.828.970 dan paket Marhamah yaitu sebesar Rp. 20.055.000.

5. Pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti merupakan pemeriksaan operasional yang pertama dilakukan Khalifah Tour. Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada Khalifah Tour memiliki peran yang signifikan dalam mengevaluasi kegiatan operasi yang berhubungan dengan aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan juga aktivitas penjualan paket Umrah untuk selanjutnya diberikan rekomendasi agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas

dan efisiensi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah.

5.2. Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang diberikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan pada Khalifah Tour untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas pembelian akomodasi dan transportasi dan aktivitas penjualan paket Umrah.

Untuk dapat mengatasi segala kelemahan tersebut, peneliti memberikan rekomendasi berupa pengadaan *big meeting* pengadaan *big meeting & discussion* yang melibatkan direktur, bagian *ticketing & tour management*, bagian *sales & marketing* dan bagian *finance & administration*, pendaftaran *Loyalty Program*, memperbarui *rates* kamar hotel, menyarankan pembayaran menggunakan kurs USD atau SAR kepada calon jamaah serta memantau dan mengantisipasi perubahan kurs USD dan SAR terhadap Rupiah serta menetapkan batas pendaftaran calon jamaah 31 hari sebelum jadwal keberangkatan untuk semua *seasons*. Selain itu, peneliti juga memberikan rekomendasi berupa rekrutmen sejumlah karyawan bagian *sales & marketing* dan melibatkan karyawan *front-line* dan karyawan bagian *sales & marketing* yang berkualifikasi dan rekrutmen karyawan *marketing* untuk menyusun strategi pemasaran serta mengadakan *events* seperti *dakwah* untuk memasarkan paket Umrah kepada calon jamaah.

Selain itu, untuk mengatasi kelemahan terkait aktivitas penjualan, peneliti memberikan rekomendasi berupa menggunakan perhitungan 95% dikali kuota jamaah tersedia atau *available seats* dalam menetapkan target penjualan yang merupakan target penjualan yang lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Peneliti juga memberikan rekomendasi berupa melakukan *hedging* dengan Bank Mandiri Syariah untuk melindungi nilai mata uang asing untuk mencegah risiko terjadinya kerugian akibat fluktuasi mata uang USD dan SAR terhadap Rupiah. Selain itu, diberikan juga rekomendasi berupa merekrut dua karyawan tambahan untuk melayani jamaah serta mengatur jadwal dengan jamaah mengenai pengambilan perlengkapan Umrah di kantor dan menyediakan sistem *feedback* menggunakan *WhatsApp* untuk mengevaluasi kualitas bimbingan ibadah dan fasilitas, membuat

kebijakan dan prosedur untuk merekrut *muthawif* serta mengutus karyawan perusahaan menjadi penanggung jawab di tanah suci selama perjalanan ibadah berlangsung mendampingi para *muthawif*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. & V. Govindarajan. 2007. *Management Control System 12th edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Arens, A, Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2017. *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- David, F. 2011, *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Feinstein, Andrew H & John M Stefanelli. 2008. *Purchasing: Selection and procurement for the hospitality industry 7th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Irwadi, Maulan. 2016. Analisis Penerapan Audit Operasional Terhadap Fungsi Penjualan Untuk Mengukur Efisiensi dan Efektivitas pada Tunas Auto. *Jurnal Akuntika*. 2(2): 61.
- Kaplan, Robert S. 1998. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*.
- Kotler, Philip dan Kevin L. Keller. 2012. *Marketing Management 13*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Moekijat (2000). *Kamu manajemen*. Edisi Kelima. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.
- Reider, R. 2002. *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3rd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. 2018. *Accounting Information Systems 14th Edition*. New York: Pearson.
- Sekaran, U dan R. Bougie. 2016. *Research Methods for Business a Skill Building Approach 7th Edition*. Cheichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Tandean, Michelle. 2012. Analisis Sistem Pengendalian Internal Pada Siklus Pembelian Studi Kasus Pada Hotel JWM. *Jurnal GEMA AKTUALITA*. 1(1): 26
- Tunggal, Amin Widjaja. 2007. *Auditing Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.