

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMBELIAN JASA LAYANAN AKOMODASI
DAN TRANSPORTASI DAN AKTIVITAS PENJUALAN PAKET UMRAH**

(Studi Kasus Khalifah Tour)

Jannah W



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi**

Oleh:

Eldira Maharani

2013130167

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**OPERATIONAL REVIEW TO ASSESS EFFECTIVITY AND EFFICIENCY
OF THE PURCHASES OF ACCOMODATION AND TRANSPORTATION
SERVICES AND SALES OF UMRAH PACKAGES**

(Case Study on Khalifah Tour)

Jawant W



UNDERGRADUATE THESIS

**Submitted to complete a part of requirement
to obtain Bachelor Degree in Accountings**

Presented by:

Eldira Maharani

2013130167

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN ACCOUNTING

Accredited based on Decree of BAN-PT

No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN
EFISIENSI AKTIVITAS PEMBELIAN JASA LAYANAN AKOMODASI DAN
TRANSPORTASI DAN AKTIVITAS PENJUALAN PAKET UMRAH**

(Studi Kasus Khalifah Tour)

Oleh:

Eldira Maharani

2013130167

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sylvia Fettry".

Dr. Sylvia Fettry E.M, SE., SH., M.Si., Ak.

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Samuel Wirawan".

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Eldira Maharani
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 14 Mei 1995
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013130167
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI
AKTIVITAS PEMBELIAN JASA LAYANAN AKOMODASI DAN TRANSPORTASI
DAN AKTIVITAS PENJUALAN PAKET UMRAH

(Studi Kasus pada Khalifah Tour)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE., MM., AK.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur dan jelas saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Pasal 25 ayat (2) UU. No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Januari 2020

Pembuat Pernyataan :



(Eldira Maharani)

ABSTRAK

Setiap umat Muslim termasuk umat Muslim di Indonesia ingin menjalankan ibadah Haji dan Umrah di tanah suci sesuai aturan agama Islam. Maka dari itu, permintaan atas jasa biro perjalanan Haji dan Umrah sangatlah tinggi, begitu juga dengan jumlah pesaing di industri tersebut. Hal ini membuat perusahaan harus lebih kompetitif dalam menjalankan usahanya sehingga tidak kalah bersaing. Sangat penting bagi perusahaan yang bergerak di industri *tour & travel* Umrah untuk memperhatikan aktivitas pembelian, terkait perencanaan pembelian jasa akomodasi (hotel) dan transportasi (pesawat) serta aktivitas penjualan paket Umrah terkait perencanaan penjualan dan pemasaran. Dalam upaya menilai efektivitas dan efisiensi dari aktivitas pembelian akomodasi dan transportasi dan aktivitas penjualan paket Umrah, maka perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional adalah suatu proses menganalisis kegiatan operasi untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari kegiatan tersebut. Hasil dari pemeriksaan tersebut merupakan rekomendasi yang disarankan kepada manajemen supaya dapat menjadi solusi perbaikan yang dibutuhkan perusahaan. Perbaikan yang disarankan berupa perbaikan terhadap aktivitas-aktivitas di perusahaan seperti aktivitas pembelian dan penjualan. Aktivitas pembelian adalah proses memperoleh barang dan jasa antara penjual dan pembeli. Sedangkan aktivitas penjualan adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produksi yang ditawarkan. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang sangat penting bagi semua perusahaan termasuk perusahaan *tour & travel* yang menyelenggarakan perjalanan ibadah Umrah. Penyelenggaraan perjalanan ibadah Umrah adalah rangkaian kegiatan perjalanan Umrah meliputi pembinaan, pelayanan dan perlindungan jamaah Umrah oleh pemerintah atau penyelenggara perjalanan ibadah Umrah.

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif membantu untuk memahami karakteristik kelompok dalam menawarkan ide untuk penyelidikan lebih lanjut dan membantu membuat keputusan tertentu. Objek penelitian ini adalah pemeriksaan operasional untuk menilai efektivitas dan efisiensi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan aktivitas penjualan paket Umrah dengan lokasi penelitian di Khalifah Tour. Peneliti menggunakan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan hasil observasi serta sumber data sekunder yaitu dokumentasi perusahaan. Data yang dikumpul selanjutnya diolah sehingga menghasilkan kesimpulan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pembelian dan penjualan secara umum belum memadai. Peneliti menemukan beberapa kelemahan yaitu kebijakan dan prosedur penetapan biaya akomodasi, transportasi serta penetapan kuota jamaah, kebijakan dan prosedur penetapan target penjualan paket Umrah, aktivitas pemasaran paket Umrah, pelayanan oleh karyawan bagian penjualan terhadap jamaah dan calon jamaah di kantor perusahaan serta pelayanan di tanah suci terhadap jamaah belum memadai. Berdasarkan data perusahaan, penjualan seluruh paket Umrah di tahun 2017 menghasilkan total kerugian sebesar Rp. 5.912.736 dengan terdapatnya paket Regular dengan kerugian besar sebesar Rp. 17.004.000 dan menghasilkan laba di tahun 2018 total sebesar Rp. 1.231.705 dengan terdapatnya paket Regular dengan kerugian yang besar sebesar Rp. 23.211.615. Tidak terjualnya unit paket Umrah serta kebijakan perusahaan mengenai pengunduran batas pendaftaran calon jamaah di *peak season*, menyebabkan perusahaan menanggung biaya *penalty* dari hotel dan *cancellation fee* dari maskapai sebesar Rp. 14.271.282 di tahun 2017 dan sebesar Rp. 4.817.104 di tahun 2018. Saran yang diberikan antara lain penggunaan kurs USD sebagai mata uang penjualan paket Umrah untuk mengantisipasi perubahan kurs USD.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, aktivitas pembelian, aktivitas penjualan, efektif dan efisien

ABSTRACT

Every Muslim, including Muslims in Indonesia, without a doubt has the desire to perform the Hajj and Umrah in the holy land according to the rules of the Islamic religion. Therefore, the demand for Hajj and Umrah travel agency services is very high, which leads to the high number of competitors in the industry. This pushes the company to be more competitive in running its business so that it can continue to compete in the industry. It is very important for the company which engaged as Umrah tour & travel company to pay attention to purchasing activities, related to the planning of purchasing accommodation services (hotels) and transportation (airplane) and Umrah package sales activities related to sales and marketing planning. In an effort to assess the effectiveness and efficiency of the accommodation and transportation purchase activities and the Umrah package sales activities, the company can conduct an operational review.

Operational review is a process of analyzing operational activities to assess the effectiveness and efficiency of these activities. The results of the review are recommendations that are given to the management so that they can be the solutions needed by the company. Solutions are applied on varieties of activities within the company, such as purchasing and sales activities. Purchasing activities are process of obtaining goods and services between sellers and buyers. Sales activities are social processes in which individuals and groups get what they need or want. Both activities are important to every company, including tour & travel of Umrah companies. Organized Umrah pilgrimage is a series of Umrah pilgrimage activities including the formation, service and protection of Umrah pilgrims by the government or organizers of Umrah pilgrimage.

In this research, the research method used is descriptive research method. Descriptive research methods help to understand group characteristics in offering ideas for further investigation and help make certain decisions. The object of this research is an operational examination to assess the effectiveness and efficiency of the activities of purchasing accommodation and transportation services and selling activities of the Umrah package with the research location on the Khalifah Tour. The researcher uses primary data sources that are the results of interviews and observations and secondary data sources namely company documentation. The collected data are processed to produce conclusions.

Based on the conducted research, it can be concluded that the purchasing and sales activities are overall inadequate. Researcher found several weaknesses, namely policies and procedures for determining the cost of accommodation, transportation and setting the quota of pilgrims are inadequate, policies and procedures for setting targets for sales of Umrah packages are inadequate, marketing activities for Umrah packages are inadequate, services by sales employees towards prospective pilgrims in the main office of the company is inadequate and services in the holy land to pilgrims are inadequate. Based on the company data, the sale of all Umrah packages in 2017 resulted in a loss of Rp. 5,912,736 with the presence of Regular packages with large losses of Rp. 17.004.000 and generated a profit in 2018 of Rp. 1,231,705 with the Regular package with a large loss of Rp. 23.211.615. The sale of Umrah package units and the company policy regarding delaying registration limit period for prospective pilgrims during peak season, caused the company to bear the penalty fee from the hotel and cancellation fee from the airline in the amount of Rp. 14.271.282 in 2017 and Rp. 4,817,104 in 2018. Suggestions include the use of the USD exchange rate as the currency for Umrah package payments and anticipating changes in the USD exchange rate in the near future.

Keywords: operational review, purchasing activities, sales activities, effective and efficient

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan anugrah-Nya yang mendorong terselesaikannya skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMBELIAN JASA LAYANAN AKOMODASI DAN TRANSPORTASI DAN AKTIVITAS PENJUALAN PAKET UMRAH” (Studi kasus pada Khalifah Tour). Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Peneliti menyadari bahwa tanpa bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak dapat diselesaikan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. H. Ir. Muhammad Nur Budi Atmoko dan Hj. Ria Saparianingsih selaku ayah dan ibu penulis yang selalu menemani, membimbing, mendoakan, dan memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama perkuliahan dan terutama pembuatan skripsi ini.
2. Agustinus Susilo, S.E., Ak selaku dosen wali yang telah membimbing dan dorongan kepada penulis selama perkuliahan.
3. Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, perhatian dan masukan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak dan Ibu penguji yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk menjalankan sidang skripsi ini.
5. Monica Clara, Natasha Kristiane dan Meilina Yogiaman yang telah menjadi teman berjuang semasa perkuliahan dan memberikan dukungan dan bantuan selama pengerjaan skripsi ini.
6. Syahidah Rizkia, Irfan Muammar, Muhammad Pegagan Kantaprawira dan Akira Maurisa yang merupakan sahabat-sahabat terdekat yang turut mendukung peneliti dalam pengerjaan skripsi ini.

7. Seluruh dosen, staf administrasi, dan pekarya Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu kelancaran seluruh aktivitas penulis baik dalam perkuliahan maupun kepanitiaan selama penulis berkuliah.
8. Seluruh karyawan Khalifah Tour yang sudah membantu peneliti dari awal skripsi ini dimulai dan memberikan data-data yang dibutuhkan untuk melengkapi skripsi ini.
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis berharap semoga Tuhan selalu memberkati semua pihak yang sudah membantu pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan sehingga kritik dan saran dari pembaca akan diterima dengan tangan terbuka. Akhir kata, penulis berharap dengan kerendahan hati bahwa apa yang telah penulis sajikan dalam skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak.

Bandung, Desember 2019

Eldira Maharani

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Kerangka Pemikiran.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Pemeriksaan.....	11
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	11
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	11
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional	12
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	13
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	14
2.2.4. Kriteria Pemeriksaan Operasional.....	15
2.2.5. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	16
2.3. Ekonomis, Efektif, Efisien.....	19
2.4. Aktivitas Pembelian.....	20
2.5. Aktivitas Penjualan.....	20
2.6. Jasa	20
2.6.1. Pengertian Jasa	21
2.6.2. Karakteristik Jasa	21
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	22
3.1. Metode Penelitian	22

3.1.1.	Sumber Data Penelitian.....	22
3.1.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.1.3.	Teknik Pengolahan Data	26
3.1.4.	Kerangka Penelitian	27
3.2.	Objek Penelitian.....	31
3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	31
3.2.2.	Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan.....	31
3.2.3.	Gambaran Umum Kegiatan Pembelian.....	34
3.2.4.	Gambaran Umum Kegiatan penjualan	35
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1.	<i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	37
4.2.	<i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	42
4.3.	<i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	45
4.3.1.	Hasil wawancara dengan kepala dan karyawan bagian <i>sales & marketing</i>	45
4.3.2.	Hasil wawancara dengan karyawan bagian <i>ticketing & tour management</i>	52
4.3.3.	Hasil Wawancara dengan kepala bagian <i>finance & administration</i>	61
4.3.4.	Hasil wawancara dengan karyawan bagian <i>general affair</i> dan bagian <i>document, immigration & legal</i>	63
4.3.5.	Perhitungan perbandingan target penjualan dengan penjualan aktual untuk menilai efektivitas penjualan paket Umrah	67
4.3.6.	Melakukan perhitungan perbandingan estimasi biaya dan biaya aktual akomodasi hotel dan transportasi dan lain-lain	84
4.4.	Pengembangan Hasil Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendation</i>).....	138
4.5.	Peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan	165

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	169
5.1. Kesimpulan	169
5.2. Saran	173

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENELITI

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	31
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Khalifah Tour.....	32

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Daftar Paket Ibadah Umroh Non-plus Khalifah Tour Periode 2017 dan 2018	69
Tabel 4.2. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Ibadah Umrah Tahun 2017	70
Tabel 4.3. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Ibadah Umrah Tahun 2018	71
Tabel 4.4. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Regular Tahun 2017	72
Tabel 4.5. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Regular Tahun 2017	74
Tabel 4.6. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Rahmah Tahun 2017	76
Tabel 4.7. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Rahmah Tahun 2017	77
Tabel 4.8. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Lainnya Tahun 2017	78
Tabel 4.9. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Paket Lainnya Tahun 2017 dan 2018 yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti .	80
Tabel 4.10. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Regular pada Tahun 2017 dan 2018	86
Tabel 4.11. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Tasyakur Maghfirah pada Tahun 2017 dan Tahun 2018	91
Tabel 4.12. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Paket Tasyakur Marhamah pada Tahun 2017 dan 2018.....	93
Tabel 4.13. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Paket Marhamah pada Tahun 2017 dan 2018.....	95
Tabel 4.14. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Maghfirah Tahun 2017 dan 2018.....	98
Tabel 4.15. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis	

Paket Maghfirah Mungghah pada Tahun 2017 dan 2018.....	100
Tabel 4.16. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Jenis Paket Rahmah Mungghah pada Tahun 2017 dan 2018	102
Tabel 4.17. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Umrah LQ pada tahun 2017 dan 2018	104
Tabel 4.18. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Umrah IED pada Tahun 2017 dan 2018	106
Tabel 4.19. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Umrah Syawal pada Tahun 2017 dan 2018	108
Tabel 4.20. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Umrah Akbar pada Tahun 2017 dan 2018.....	110
Tabel 4.21. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Hotel Jenis Paket Rahmah pada Tahun 2017 dan 2018.....	112
Tabel 4.22. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Pesawat Garuda Indonesia pada tahun 2017 dan 2018	115
Tabel 4.23. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Pesawat Lion Air pada Tahun 2017 dan 2018	119
Tabel 4.24. Perbandingan Estimasi Biaya dan Biaya Aktual Pesawat Saudia Airlines pada Tahun 2017 dan 2018	122
Tabel 4.25. Perbandingan Biaya Paket dengan Harga Paket Umrah dengan Maskapai Garuda Indonesia pada Tahun 2017 dan 2018.....	125
Tabel 4.26. Perbandingan Biaya Paket dengan Harga Paket Umrah dengan Maskapai Saudia Airlines pada tahun 2017 dan 2018	130
Tabel 4.27. Perbandingan Biaya Paket dengan Harga Paket Umrah dengan Maskapai Lion Air pada Tahun 2017 dan 2018.....	133
Tabel 4.28. Perhitungan Biaya <i>Penalty</i> Hotel dan <i>Cancellation Fee</i> pesawat pada Bulan Januari sampai Desember 2017	171
Tabel 4.29. Perhitungan Biaya <i>Penalty</i> Hotel dan <i>Cancellation Fee</i> pesawat pada Bulan Januari sampai Desember 2018	172

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Direktur Khalifah Tour pada *Planning Phase*
- Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian *Sales & Marketing*
- Lampiran 3. Hasil wawancara dengan kepala dan karyawan bagian *sales & marketing* mengenai perencanaan, kebijakan dan prosedur penjualan serta target penjualan dan melakukan observasi aktivitas penjualan paket Umroh
- Lampiran 4. Hasil wawancara dengan karyawan bagian *ticketing & tour management* mengenai perencanaan, kebijakan dan prosedur pembelian dan melakukan observasi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan kepala bagian *finance & administration* mengenai kebijakan dan prosedur penjualan paket Umroh dan penganggaran biaya paket Umroh
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan karyawan bagian *general affair* mengenai perannya dalam perencanaan paket Umrah
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan karyawan bagian *document, immigration & legal* mengenai perannya dalam perencanaan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan teknologi, kegiatan usaha di era globalisasi pun turut berkembang semakin pesat. Berkembangnya kegiatan usaha telah memicu persaingan yang ketat di antara perusahaan dan hal ini terlihat jelas pada persaingan yang semakin ketat di berbagai industri di Indonesia. Salah satunya adalah industri biro perjalanan Haji dan Umrah. Di Indonesia, sebagian besar penduduknya menganut agama Islam atau disebut penduduk Muslim. Setiap Muslim ingin menjalankan ibadah dengan baik sesuai aturan menurut agama Islam seperti ibadah Haji dan Umrah yang hanya dapat dilakukan di tanah suci Arab Saudi.

Umat Muslim di Indonesia dapat melakukan ibadah Haji dan Umrah dengan menggunakan biro perjalanan Haji dan Umrah yang tentunya dapat mempermudah perjalanan ibadah mereka sehingga permintaan atas jasa biro perjalanan tersebut terbilang tinggi. Tingginya permintaan dari pelanggan membuat banyak pihak yang tertarik untuk membangun usaha biro perjalanan Haji dan Umrah. Selain itu, kemudahan dalam memasuki industri biro perjalanan Umrah dan Haji serta keuntungan yang menggiurkan mengakibatkan banyaknya pesaing baru yang menyebabkan persaingan antar biro perjalanan menjadi sangat ketat.

Persaingan yang ketat mendorong biro perjalanan Haji dan Umrah berlomba-lomba untuk menawarkan pelanggan atau calon jamaah banyak paket Umrah menarik yang ditawarkan dengan harga yang murah jika dibandingkan dengan biro lain. Banyak dari calon jamaah yang tentu saja sangat tertarik dengan harga yang sangat murah dari paket tersebut. Namun, nyatanya harga dari paket yang terlalu murah bersifat mustahil karena tidak memungkinkan bagi biro tersebut dapat menutupi biaya yang cukup besar untuk memberangkatkan calon jamaah tersebut untuk Umrah beserta menyediakan akomodasi dan lainnya. Dengan terjadinya kasus penipuan mengenai biro perjalanan Haji dan Umrah ini seperti kasus First Travel di tahun 2017 yang melibatkan penipuan dan pencucian uang biro perjalanan Umrah oleh pendiri dari First Travel menyebabkan ratusan jamaahnya yang telah membayar paket Umrahnya sebesar puluhan hingga ratusan juta rupiah per jamaahnya gagal

berangkat untuk menjalankan ibadah Umrah ke tanah suci membuat masyarakat jauh lebih waspada dalam menggunakan jasa perusahaan *tour & travel*. Maka dari itu, dewasa ini biro perjalanan Haji dan Umrah dituntut untuk berinovasi terhadap paket yang sangat menarik bagi calon jamaah.

Terciptanya inovasi-inovasi baru oleh pesaing biro perjalanan Haji dan Umrah baru maupun lama, turut memperketat persaingan sehingga mengharuskan perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dan mengikuti perkembangan zaman supaya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan serta menjaga eksistensinya di pasar. Perusahaan dituntut untuk mampu menanggapi keadaan lingkungan perusahaan yang selalu berubah, oleh karena itu perusahaan harus terus mengembangkan jasa yang berkualitas sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang membedakan perusahaan dengan pesaing.

Khalifah Tour merupakan salah satu biro perjalanan Haji dan Umrah di Indonesia yang menawarkan berbagai ibadah paket Haji dan Umrah serta wisata ke berbagai negara lain. Khalifah Tour beroperasi sejak tahun 2005 yang berlokasi di kota Bandung dan merupakan salah satu biro perjalanan Haji dan Umrah yang sudah lama berdiri di Indonesia. Perusahaan selama ini terus menerus melakukan perkembangan agar perusahaan dapat memberikan bimbingan ibadah yang maksimal serta menyediakan fasilitas yang optimal. Khalifah Tour mampu untuk tetap bersaing di industri biro perjalanan Haji dan Umrah dikarenakan perusahaan mampu menjaga kepercayaan dan kesetiaan pelanggannya.

Paket ibadah yang ditawarkan Khalifah Tour adalah paket Umrah reguler, Umrah plus, halal *tour* dan ibadah Haji. Walaupun Khalifah Tour menawarkan berbagai macam paket ibadah dan wisata, Khalifah Tour memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan keuntungan dengan menjual paket ibadah Umrah karena penjualan paket ibadah Umrah dilakukan dalam beberapa periode dengan jumlah yang tinggi, berbeda dengan penjualan paket ibadah Haji yang hanya dilakukan dalam satu periode dan untuk sejumlah pelanggan tertentu karena terbatasnya kuota yang tersedia. Perusahaan juga berkesempatan untuk melakukan penekanan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk paket Umrah.

Khalifah Tour dituntut untuk terus menerus menawarkan paket Umrah yang menarik dengan harga yang kompetitif dalam upaya mendapatkan pangsa pasar

yang tinggi. Untuk dapat menawarkan paket Umrah dengan harga yang kompetitif, sangat penting bahwa Khalifah Tour menekan komponen-komponen biaya dari paket Umrah tersebut. Komponen-komponen biaya tersebut dapat berupa biaya yang kecil yaitu perlengkapan-perengkapan ibadah sampai biaya yang besar yaitu tiket maskapai penerbangan dan perhotelan. Diantara semua fasilitas yang menimbulkan biaya bagi Khalifah Tour, biaya tiket maskapai penerbangan dan penginapan hotel merupakan biaya yang utama karena kedua biaya tersebut mengeluarkan biaya yang paling besar bagi Khalifah Tour. Pembelian kedua jasa fasilitas tersebut pun berbeda dari pembelian fasilitas lainnya karena pembelian tiket maskapai penerbangan dan penginapan hotel dilakukan pada jauh hari yaitu kurang lebih tiga sampai enam bulan sebelum tanggal keberangkatan paket perjalanan ibadah yang telah dijadwalkan. Beberapa pembelian fasilitas yang dilakukan Khalifah Tour, seperti pembelian tiket pesawat, kamar penginapan hotel dilakukan dengan menggunakan kurs Dollar Amerika atau USD dan Riyal Arab Saudi atau SAR. Salah satu kendala yang dihadapi oleh Khalifah Tour berkaitan dengan fluktuasi kurs mata uang USD dan SAR. Seperti yang diketahui bahwa kurs Dollar Amerika dan Riyal Arab Saudi selalu berfluktuasi dari waktu ke waktu sedangkan harga paket Umrah Khalifah Tour bersifat tetap dan dinyatakan dalam Rupiah Indonesia. Sementara itu dengan terdapatnya fluktuasi kurs mata uang tersebut tentunya sangat mempengaruhi biaya yang ditimbulkan dan dapat berbeda dengan estimasi awal mengenai biaya perjalanan sehingga tidak sesuai dengan harga paket Umrah yang ditetapkan.

Kendala perusahaan berupa perbedaan atau selisih lebih kecil estimasi biaya dan biaya aktual yang menyebabkan penurunan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Maka dari itu aktivitas pembelian merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Aktivitas pembelian menyangkut perencanaan pembelian, pemilihan mitra (*partner*) untuk memenuhi fasilitas utama berupa maskapai dan hotel, pemilihan *supplier* untuk memenuhi fasilitas lainnya berupa baju ibadah ihram dan mukena, tas koper kabin, buku manasik dan perlengkapan perjalanan lainnya, bernegosiasi dengan mitra dan *supplier*, melakukan pemesanan untuk fasilitas utama sampai dengan pembayaran kepada mitra dan *supplier*. Dalam perencanaan pembelian, perusahaan membutuhkan keyakinan bahwa mitra mampu menyediakan fasilitas-fasilitas yang sesuai dengan kriteria-

kriteria yang diinginkan perusahaan. Untuk itu, perusahaan memerlukan estimasi biaya-biaya yang tepat supaya penetapan harga jual paket menjadi lebih tepat dan kompetitif serta mampu menutupi biaya paket perjalanan ibadah tersebut sehingga tidak terjadi kerugian bagi perusahaan.

Kendala lain pada aktivitas pembelian yang dihadapi perusahaan juga merupakan aktivitas perencanaan pembelian di mana perusahaan secara tidak tepat melakukan estimasi biaya akomodasi hotel yang disebabkan oleh perusahaan melakukan perhitungan estimasi biaya akomodasi hotel tersebut menggunakan *rates* yang tidak sesuai dengan *seasonal rates* yang sudah ditentukan oleh setiap mitra perhotelan yang selalu diperbaharui setiap tahunnya. Mitra perhotelan di kota Makkah dan Madinah memiliki empat *seasonal rates*, yaitu *low season rate*, *medium season rate*, *high season rate* dan *peak season rate*. Pada umumnya *seasonal rates* diberlakukan oleh pihak perhotelan berdasarkan kalender *Hijriah*. *Low season* terjadi pada bulan *Sha'ban*, pertengahan bulan *Muharram* dan awal bulan *Safar*. *Medium season* terjadi pada pertengahan bulan *Rabi Al-Thani*, *Jummada Al-Awal*, pertengahan bulan *Jummada Al-Thani* dan *Rajab*, awal bulan *Ramadan*, pertengahan bulan *Shawwal*, akhir bulan *Muharram*, pertengahan bulan *Safar* dan pertengahan bulan *Rabi Al-Awwal*. *High season* terjadi pada akhir bulan *Rabi Al-Thani*, awal dan akhir bulan *Jummada Al-Thani*, awal bulan *Rajab* dan awal bulan *Shawwal*. *Peak season* terjadi pada bulan awal bulan *Rabi Al-Thani*, akhir bulan *Ramadan* dan awal bulan *Rabi Al-Thani*.

Perusahaan cenderung mengabaikan *seasonal rates* pada saat *medium season* dan *peak season* dan lebih memilih untuk melakukan perhitungan biayanya berdasarkan *historical rates* yang digunakan perusahaan dari paket Umrah untuk satu hingga dua tahun sebelumnya dengan harapan bahwa *historical rates* tidak jauh berbeda dengan *actual rates*. Mengabaikan penggunaan *seasonal rates* dalam perhitungan estimasi biaya menjadikan perusahaan tidak efektif dan efisien dalam melakukan proses pembelian. Aktivitas pembelian yang tidak efektif dan efisien muncul akibat ketidaktepatan dalam perhitungan estimasi biaya yang menyebabkan biaya estimasi lebih kecil daripada biaya aktual dan harus ditanggung oleh perusahaan. Maka dari itu, aktivitas pembelian perlu dilakukan pemeriksaan untuk memastikan berlangsungnya penyediaan jasa bimbingan ibadah oleh perusahaan

secara optimal.

Kendala yang dihadapi Khalifah Tour tidak hanya terdapat dalam aktivitas pembelian. Namun perusahaan juga harus menghadapi kendala dalam aktivitas penjualannya, yaitu kesulitan perusahaan untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan dari beberapa paket Umrah. Perusahaan memiliki target penjualan berupa jumlah pelanggan atau calon jamaah yang mendaftar untuk setiap paket Umrah di masing-masing periode. Target penjualan atau target jamaah yang mendaftar berbeda-beda dari satu periode ke periode yang lain. Karena Khalifah Tour merupakan biro perjalanan wisata Haji dan Umrah, Khalifah Tour menyesuaikan periode dan jadwal paketnya menurut kalender Islam. Dalam kalender Islam, terdapat periode-periode tertentu di mana umat Muslim lebih memilih untuk melakukan ibadahnya dibandingkan dengan periode lainnya. Maka dari itu, perusahaan menyesuaikan jumlah target jamaahnya dengan periode-periode yang mempunyai permintaan rendah dan tinggi untuk beribadah menurut kalender Islam. Perusahaan juga menghadapi kendala berupa penjualan yang mengalami fluktuasi pada saat memasuki masa ramai atau pada saat permintaan tinggi yaitu pada minggu akhir bulan Ramadhan atau masa sepi yaitu pada pertengahan bulan *Muharram*. Diketahui juga bahwa akhir-akhir ini terdapatnya penurunan pada penjualan paket Umrah sehingga menyebabkan aktivitas penjualan tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

Aktivitas penjualan merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Dengan dilakukannya perencanaan dan pengendalian penjualan, perusahaan dapat mengantisipasi segala perubahan dari keadaan yang terdapat di lingkungan perusahaan. Sementara itu, aktivitas pembelian perusahaan merupakan unsur penting bagi perusahaan dalam rangka menunjang penyediaan jasa dan fasilitas yang terbaik bagi pelanggan.

Maka dari itu perlu dilaksanakannya pemeriksaan operasional untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan aktivitas penjualan paket Umrah. Peneliti berharap dapat membantu manajemen dengan memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan perusahaan yang membantu untuk menekan biaya perusahaan serta mencapai target penjualan yang diinginkan.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, berikut adalah identifikasi masalah yang dapat dirumuskan:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur dalam aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi Khalifah Tour?
2. Bagaimana kebijakan dan prosedur dalam aktivitas penjualan paket Umrah Khalifah Tour?
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah Khalifah Tour yang tidak efektif dan efisien?
4. Berapa pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah yang tidak efektif dan efisien yang dilakukan Khalifah Tour selama ini?
5. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah Khalifah Tour?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kebijakan dan prosedur dalam aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi Khalifah Tour.
2. Untuk menganalisis kebijakan dan prosedur dalam penjualan paket Umrah Khalifah Tour.
3. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah Khalifah Tour yang tidak efektif dan efisien.
4. Untuk menganalisis besar kerugian yang timbul akibat dari aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah yang tidak efektif dan efisien yang dilakukan Khalifah Tour selama ini.

5. Untuk menganalisis peranan pemeriksaan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah Khalifah Tour.

1.4. Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas pembelian dan penjualan. Peneliti juga berharap bahwa rekomendasi yang diberikan peneliti dapat bermanfaat sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan memperluas wawasan pembaca lebih dalam mengenai terkait aktivitas pembelian dan penjualan dari biro perjalanan Haji dan Umrah. Pembaca juga dapat menggunakan hasil penelitian sebagai referensi untuk penelitian terkait sebuah biro perjalanan Haji dan Umrah. Selain itu, pembaca dapat memahami pentingnya pemeriksaan operasional yang dilakukan pada aktivitas pembelian jasa layanan akomodasi dan transportasi dan penjualan paket Umrah.

3. Bagi Peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap mendapatkan wawasan jauh lebih luas mengenai pemeriksaan operasional serta berbagai divisi dan aktivitas biro perjalanan Haji dan Umrah secara nyata terutama pada aktivitas pembelian dan penjualan. Peneliti dapat melakukan analisis kondisi perusahaan berdasarkan teori-teori yang telah diajarkan sebelumnya dalam perkuliahan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, perkembangan bisnis mendorong terjadinya persaingan bisnis semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif.

Menurut David (2011:11), keunggulan kompetitif adalah segala yang dapat dilakukan perusahaan dengan lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan kompetitif dapat dikembangkan jika perusahaan menerapkan *generic strategies*. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:68), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dikembangkan jika perusahaan menggunakan *generic strategies* untuk mengambil kesempatan yang terdapat pada lingkungan ekstern. *Generic strategies* yang dimaksud adalah *cost leadership* dan *product differentiation*. Menurut David (2011:151) *cost leadership* menekankan untuk menghasilkan produk sesuai standar pada biaya yang rendah, sedangkan *product differentiation* adalah strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk yang unik atau berbeda dibandingkan dengan produk pesaing. Strategi-strategi tersebut diterapkan dalam upaya mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh jika aktivitas perusahaan sudah berjalan secara efektif dan efisien sehingga produk atau jasa yang dihasilkan memiliki kemampuan bersaing sehingga membantu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengevaluasi perusahaan supaya mengetahui apakah perusahaan tersebut berjalan secara efektif dan efisien, pemeriksaan operasional atau *operational review* perlu dilakukan. Pemeriksaan operasional dapat dilakukan dengan cara mencari kelebihan serta kelemahan yang dimiliki di berbagai divisi atau aktivitas dalam upaya mencari solusi untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ditemukan. Menurut Reider (2002:25) pemeriksaan manajemen adalah pemeriksaan atas operasi yang dilakukan dari sudut pandang manajemen untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari berbagai operasi. Selain itu, pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:2), adalah proses analisis aktivitas intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan secara terus menerus. Menurut Reider (2002:39), pemeriksaan operasional dilakukan melalui lima tahap, yaitu *planning phase, work program phase, field work phase, development of finding and recommendation* dan *reporting*. Pemeriksaan operasional dilakukan secara bertahap dan sistematis yang memiliki tujuan akhir untuk menghasilkan rekomendasi untuk perusahaan yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan supaya berjalan secara efektif dan efisien.

Pemeriksaan operasional dilakukan pada berbagai jenis perusahaan,

salah satunya adalah perusahaan jasa. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa merupakan perusahaan yang memproduksi produk yang tidak berwujud dan menyediakan berbagai macam pelayanan kepada pelanggan yang membutuhkan demi mendapatkan suatu *profit*. Walaupun demikian, perusahaan jasa tetap memerlukan produk atau jasa yang diperoleh dari pelaku bisnis lain untuk melakukan kegiatan usahanya. Pengadaan produk atau jasa merupakan salah satu aktivitas yang penting bagi perusahaan jasa. Aktivitas pengadaan atau pembelian juga merupakan salah satu aktivitas yang terpenting dalam sebuah perusahaan karena pengeluaran terbesar perusahaan terdapat pada aktivitas pembelian sehingga berperan besar dalam kinerja perusahaan.

Menurut Romney dan Steinbart (2018:395), aktivitas pembelian adalah sekelompok aktivitas bisnis yang berulang terkait dengan pembelian dan pembayaran barang dan jasa. Menurut Assauri (2008:223), sebuah aktivitas pembelian dinyatakan berhasil ketika perusahaan mampu mengadakan barang dan jasa dengan biaya yang rendah serta sesuai dengan tujuan kualitas serta pelayanan yang ditetapkan perusahaan. Salah satu aktivitas yang terdapat pada aktivitas pembelian menurut Kaplan dan Cooper (1998:204) adalah pemilihan *supplier* dan perencanaan pembelian yang mana aktivitas-aktivitas tersebut berperan penting bagi perusahaan. Pemilihan *supplier* sesuai kriteria perusahaan dapat menunjang aktivitas pembelian yang baik, sedangkan perencanaan pembelian yang baik dapat menekan biaya sehingga perusahaan dapat meraih keuntungan yang diinginkan tanpa harus mengorbankan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan. Maka dari itu, pemeriksaan operasional pada aktivitas pembelian perlu dilakukan secara terus-menerus supaya terciptanya aktivitas pembelian yang efektif dan efisien.

Selain pembelian, penjualan juga merupakan salah satu aktivitas yang terpenting bagi perusahaan. Menurut Romney dan Steinbart (2018:354) aktivitas penjualan adalah serangkaian aktivitas bisnis dengan menyediakan barang dan jasa kepada pelanggan dan menerima kas sebagai pembayaran dari penjualan yang dilakukan. Penjualan merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi pendapatan laba rugi perusahaan sehingga pengelolaan aktivitas penjualan yang tidak baik dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan yaitu target penjualan yang ditetapkan. Kegagalan dalam pencapaian target penjualan secara terus menerus

dapat mengancam *going concern* perusahaan. Pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan membantu perusahaan mencapai target yang ditetapkan karena dengan adanya pemeriksaan operasional, aktivitas penjualan yang efektif dan efisien dapat terwujud.

Menurut Reider (2002:20-23) efektivitas menilai keberhasilan dari pencapaian tujuan perusahaan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Perusahaan dinyatakan efektif jika sudah dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam kaitannya dengan pembelian, menurut Tandean (2012:26) proses pembelian melibatkan pengeluaran sumber daya perusahaan maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus sehingga tidak terjadi masalah seperti pembengkakan biaya pembayaran. Pembelian dinyatakan efektif jika aktivitas pembelian perusahaan dilakukan dengan harga dan kualitas yang sudah sesuai standar perusahaan. Sedangkan dalam hal penjualan, menurut Irwadi (2016:61) fungsi penjualan merupakan jantung penghasilan perusahaan, sehingga apabila prosedur di dalam sistem penjualan perusahaan kurang baik, maka hasil penjualan pun kurang maksimal. Penjualan dinyatakan efektif jika terdapat jumlah penjualan yang meningkat secara terus menerus, meningkatnya target penjualan yang dapat direalisasikan dan keberhasilan perusahaan dalam memberikan jasa yang memuaskan pelanggan.

Menurut Tunggal (2007:26) efisiensi terkait dengan penggunaan sumber daya yang optimal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pembelian, pembelian dinyatakan efisien jika aktivitas pembelian dilakukan sesuai standar tanpa mengeluarkan biaya berlebih. Sedangkan dalam hal penjualan, dapat dikatakan bahwa efisiensi penjualan terlihat jika perusahaan mencapai target yang ditetapkan tanpa mengeluarkan biaya yang berlebihan.