

BAB V

PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan analisis pembahasan dari strategi dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi unsur pembentuk keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Khaifah Tour. Bab ini juga membahas tentang kemungkinan pembuatan strategi alternatif yang dapat di aplikasikan oleh Khalifah Tour Bandung untuk tetap dapat bersaing dengan baik di masa yang akan datang.

5.1 Strategi Fokus Diferensiasi Khalifah Tour Bandung

Menurut Porter (1992), ada tiga strategi generik dalam pengambilan keputusan strategi bisnis yang dirancang perusahaan untuk mengurangi peranan pengaruh dari lawan. Salah satunya adalah strategi focus diferensiasi. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pihak perusahaan, maka peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan menggunakan strategi focus diferensiasi sebagai cara untuk bersaing dengan kompetitornya. Khalifah Tour dapat mempertahankan serta memperluas pasarnya di tengah persaingan yang ketat melalui strategi yang diterapkannya. Khalifah Tour memiliki focus pada suatu segmen pasar dengan menawarkan produknya kepada konsumen di kalangan menengah keatas yang dimaksud adalah konsumen dengan usia mulai dari umur 26 tahun sampai 60 tahun dengan penghasilan mulai dari Rp 8.000.000 sampai

dengan penghasilan diatas Rp 40.000.000 per bulan. Konsumen dengan kriteria umur dan penghasilan tersebut dianggap memiliki potensi bagi Khalifah Tour karena kemampuan yang dimiliki para calon konsumen tersebut, baik secara fisik dan finansial. Untuk meningkatkan minat target pasar tersebut untuk menggunakan pelayanan dr Khalifah Tour, Khalifah Tour menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan khusus dari segmen pasar tersebut yang berupa:

- Fasilitas
- Kenyamanan
- Keamanan
- Kualitas pelayanan
- Kesesuaian harga dengan *output* yang diterima

Tabel 5.1 Matriks Strategi Porter

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	<i>Low Cost</i>	<i>Product Uniqueness</i>
<i>Broad (Industry Wide)</i>	<i>Cost Leadership Strategy</i>	<i>Differentiation Strategy</i>
<i>Narrow (Market Segment)</i>	<i>Focus Strategy (Low Cost)</i>	<i>Focus Strategy (Differentiation)</i>

(Sumber: Keunggulan Bersaing Porter, 1994)

5.1.1 Diferensiasi Pelayanan Khalifah Tour

Strategi diferensiasi yang dilakukan Khalifah Tour dilakukan untuk memenuhi kebutuhan segmen konsumennya yang berpenghasilan menengah sampai keatas dapat dilihat dari pelayanan yang ditawarkan oleh Khalifah Tour. Pelayanan yang ditawarkan Khalifah Tour adalah :

- *Group Series* merupakan pelayanan kegiatan perjalanan yang ditawarkan Khalifah Tour dalam bentuk grup dengan jumlah minimal 40 peserta.
- *Devisi* merupakan pelayanan yang disediakan Khalifah Tour kepada konsumennya jika konsumen menginginkan fasilitas tambahan dari fasilitas yang telah diberikan oleh Khalifah Tour. Pelayanan ini memungkinkan konsumen untuk melakukan pergantian kelas maskapai penerbangan, hotel, dan lain lain.
- *Customize* merupakan pelayanan Khalifah Tour yang memungkinkan konsumen untuk menentukan semua fasilitas yang mereka inginkan selama perjalanan berlangsung.

Letak diferensiasi pada konten Khalifah Tour yang kepada konsumen terletak pada paket pelayanannya, khususnya pada paket *Devisi* dan *Customize*. Paket *Devisi* dan *Customize* memungkinkan konsumen untuk melakukan penambahan, pengurangan, ataupun perubahan terhadap semua fasilitas yang akan digunakan oleh konsumen selama mereka melakukan kegiatan Umrah di Arab Saudi. Jenis pelayanan tersebut menjadi pembeda Khalifah Tour dengan para pesaing terdekatnya, dimana para pesaing terdekatnya hanya menawarkan satu macam paket saja sama seperti paket *Group Series* yang ditawarkan oleh Khalifah Tour.

Fasilitas juga menjadi perhatian Khalifah Tour dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumennya. Khalifah Tour didukung oleh maskapai penerbangan seperti Garuda Airlines, Emirates, Qatar Airways, Saudi Arabian Airlines, Singapore Airlines, Air Jordan, Turkish Airlines. Sejak tahun 2005 Khalifah Tour tercatat menjadi salah satu loyal customer dari hotel-hotel berbintang 5 seperti Makkah Hilton and Tower, Hilton Suites Makkah, Hotel Anwar al Madinah Movenpick, Marriot Jeddah. Khalifah Tour dapat menjamin kualitas pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan terbaik melalui penghargaan yang didapatkan Khalifah Tour yaitu penghargaan *Best Travel Agent* pada tahun 2017 dari Dinas Pariwisata Kota Bandung.

5.2 Formulasi Strategi

Formulasi strategi alternatif bertujuan untuk menentukan langkah yang akan diambil oleh perusahaan di masa yang akan datang dan juga menghadapi tantangannya. Penulis akan memulai pembahasan dari analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, yang kemudian didapatkan alternatif strategi yang paling sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan.

5.2.1 Analisis Lingkungan Internal

- Pemasaran

➤ *Product*

Khalifah Tour merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa perjalanan dan bimbingan ibadah Umrah dan Haji. Produk-produk yang ditawarkan Khalifah Tour adalah:

- Umroh merupakan kegiatan perjalanan ibadah ke Mekkah dan Madinah yang dapat dilaksanakan sepanjang tahun terkecuali pada bulan Zulhijjah menurut kalender Islam. Perjalanan Umroh dilaksanakan selama waktu 9 hari. Fasilitas akomodasi, konsumsi, dan transportasi local di negara tujuan yang disediakan berupa hotel bintang empat dan lima, pesawat dengan kelas ekonomi, pengurusan visa, perlengkapan umrah, dan penyediaan transportasi ke dan dari bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Kahlifah Tour menawarkan paket umrohnya dengan harga Rp 27.000.000,00 (Dua puluh tujuh juta rupiah), namun harga tersebut masih bersifat tentatif karena adanya perubahan tarif dan jadwal penerbangan, dan regulasi baru negara tujuan dan lain-lain.
- Haji merupakan kegiatan ibadah ke Mekkah dan Madinah yang hanya dapat dilaksanakan pada bulan Zulhijjah menurut kalender Islam. Perjalanan ibadah haji dilaksanakan selama 42 hari. Fasilitas akomodasi, konsumsi, dan transportasi local di negara tujuan yang disediakan berupa hotel bintang 4 dan 5, pesawat dengan kelas ekonomi, pengurusan visa, perlengkapan umrah, dan penyediaan transportasi ke dan dari bandara Soekarno-Hatta Jakarta. Kahlifah Tour menawarkan paket hajinya

dengan harga mulai dari US\$ 10,500 (sepuluh ribu lima ratus dollar amerika serikat) tergantung fasilitas yang diinginkan oleh konsumen, namun harga tersebut masih bersifat tentative karena adanya perubahan tariff dan jadwal penerbangan, dan regulasi baru negara tujuan dan lain-lain.

- Halal Tour merupakan paket wisata yang ditawarkan Khalifah Tour yang bertujuan untuk mengunjungi tempat-tempat yang memiliki sejarah bagi agama Islam. Negara-negara yang ditawarkan Khalifah Tour adalah Paket Tour 3 Negara (Yordania, Palestina, Mesir) dengan harga US\$ 1,850 dan Negara Turki dengan harga Rp 18.200.000,00

Kegiatan usaha Khalifah Tour yang berfokus pada pelayanan yang ditawarkan diharapkan bisa menjadi sebuah pembeda dibandingkan para pesaing yang ada dan melekat dalam pikiran para pengunjung dan terus kembali menggunakan jasa Khalifah Tour.

➤ *Place*

Khalifah Tour focus memasarkan produknya kepada konsumen yang berada di Kota Bandung dan sekitarnya. Khalifah Tour melakukan kegiatan panduan perjalanan Umrah dan Haji yang dilaksanakan di negara Arab Saudi.

➤ *Price*

Kahlifah Tour menawarkan paket umrohnya dengan harga Rp 27.000.000,00 (Dua puluh tujuh juta rupiah), namun harga tersebut masih bersifat tentatif karena adanya perubahan tarif dan jadwal penerbangan, dan regulasi baru negara Arab Saudi dan lain-lain. Sedangkan untuk paket haji, Kahlifah Tour menawarkan paket dengan harga mulai dari US\$ 10,500 (sepuluh ribu lima ratus dollar amerika serikat) tergantung fasilitas yang diinginkan oleh konsumen, namun harga tersebut masih bersifat tentatif karena adanya perubahan tarif dan jadwal penerbangan, dan regulasi baru negara Arab saudi dan lain-lain.

➤ *Promotion*

Berikut adalah salah satu dari brosur promosi yang dibuat oleh Khalifah Tour:

UMRAH RAMADHAN
 Mulai dari : 25 Jutaan

UMRAH MUNGGAH
 12&13 Mei 2018

UMRAH LAILATUL QADAR
 04 Juni 2018

UMRAH IDUL FITRI
 12 Juni 2018

UMRAH SYAWAL
 17 Juni 2018

HAJI | UMRAH | HALAL TOURS
 Bimbingan Maksimal - Fasilitas Optimal
 Jl. Brigjen Katamso No. 11 - Bandung
 ☎ 022 8888 5617 📞 0813 2000 8448

khalifahtour 📷
 khalifah tour 📘
www.khalifahtour.com 🌐

Gambar 5.1 Promosi Khalifah Tour
 (Sumber: Dokumen perusahaan)



Gambar 5.2 Promosi Khalifah Tour

(Sumber: Dokumen perusahaan)

Khalifah Tour juga dapat melakukan kegiatan pemasarannya dengan memasarkan Penghargaan *Best Travel Agent 2017* yang didapatkan dari Dinas Pariwisata Kota Bandung. Penghargaan tersebut membuktikan bahwa kegiatan usaha yang telah dilaksanakan selama belasan tahun membuat Khalifah Tour menjadi terkenal dikalangan masyarakat khususnya di Kota Bandung dalam menyediakan fasilitas pelayanan terbaik.

Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat menjadi peluang bagi perusahaan untuk menegmbangkan system pemasarannya agar perusahaan dapat memasarkan produknya secara efektif dan dapat meningkatkan penjualan.

➤ *Process*

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh Khalifah Tour masih konvensional dengan mengandalkan promosi dengan cara *word of mouth* dan pembuatan brosur sebagai kegiatan promosi utamanya. Dari hasil wawancara yang dilakukan, pihak perusahaan menyatakan bahwa mereka dan para perusahaan pesaing belum melakukan kegiatan pemasarannya secara *digital*. Khalifah Tour menjadi kesulitan dalam memperluas pangsa pasarnya karena kegiatan pemasaran yang dilakukan tidak efektif dan para calon konsumen pun menjadi kesulitan untuk mengetahui produk yang ditawarkan dan harus datang ke kantor Khalifah untuk mengetahuinya.

Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan system pemasarannya agar perusahaan dapat memasarkan produknya secara efektif dan dapat meningkatkan penjualan.

➤ *People*

Pemasaran Khalifah Tour dikerjakan oleh divisi *Marketing & Sales*. Tanggung jawab dan tugas-tugas *Marketing & Sales* dari perusahaan Khalifah Tour adalah sebagai berikut:

- *Sales*: Melakukan penjualan produk-produk Khalifah Tour kepada konsumen sesuai target yang ditentukan oleh perusahaan

- *Travel Consultant/ Customer Service*: Menjalinkan hubungan dengan pelanggan khususnya dalam hal penanganan kritik dan saran untuk mengukur kepuasan pelanggan
- *Promotion & Community*: menciptakan program pemasaran untuk menarik perhatian calon pelanggan.
- *Graphic Design*: bekerjasama dengan divisi Promotion & Community dalam mendesain program promosi agar menarik bagi calon konsumen.

➤ *Physical*

Physical merupakan lingkungan fisik tempat jasa diberikan dan tempat interaksi antara perusahaan dengan para konsumennya serta komponen lain yang membantu meningkatkan pelayanan jasa yang diberikan. Khalifah Tour melaksanakan kegiatan jasa utamanya di negara Arab Saudi dengan mengunjungi Kakbah di Kota Makkah. Namun sebelum menyediakan jasanya tersebut, banyak komponen atau tempat yang mendukung kegiatan penggunaan jasa tersebut. Salah satu komponen pembantu tersebut adalah kantor Khalifah Tour dimana konsumen melakukan pemesanan jasa dan Bandara Soekarno Hatta dan Bandara *King Abdul Aziz* yang menjadi tempat keberangkatan dan tibanya para konsumen Khalifah Tour untuk melaksanakan kegiatan Umrah.

➤ *Segmenting*

Segmentasi pasar merupakan kegiatan perusahaan dalam menentukan segmen pasar yang ingin dicapai perusahaan. Segmentasi perusahaan dapat dilakukan dengan membagi segmentasi geografis, demografis, perilaku konsumen, dan psikografis.

– Segmentasi Geografis

Khalifah Tour menyadari bahwa bisnis penyedia jasa perjalanan Umrah dan Haji memiliki prospek yang baik karena mayoritas penduduk di Indonesia yang Bergama Islam. Namun Khalifah Tour masih berfokus dalam menawarkan produknya di daerah Bandung dan sekitarnya.

– Segmentasi Demografis

Konsumen Khalifah Tour merupakan pria dan wanita yang berusia:

- < 25 Tahun,
- 26 – 40 Tahun,
- 41 – 60 Tahun,
- > 60 Tahun

Dilihat dari penghasilan, segmentasi Khalifah Tour adalah konsumen yang memiliki penghasilan:

- < Rp 8.000.000
- Rp 8.000.000 – Rp 20.000.000
- Rp 20.000.000 – Rp 40.000.000
- > Rp 40.000.000

dan mampu membeli jasa yang ditawarkan Khalifah Tour.

– Segementasi Perilaku

Segementasi pasar Khalifah Tour berdasarkan perilaku konsumen yang ingin dicapai ialah konsumen yang memilih paket Umrah atau Haji berdasarkan:

- Fasilitas
- Kenyamanan
- Keamanan
- Kualitas pelayanan
- Kesesuaian harga dengan *output* yang diterima

– Segmentasi Psikografis

Pasar yang ingin dicapai oleh Khalifah Tour dan dianggap potensial adalah kalangan menengah keatas. Sehingga, Khalifah Tour berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumennya yang mementingkan fasilitas dan kualitas pelayanan yang diterima.

➤ *Targetting*

Dalam menentukan target pasar, Khalifah Tour memilih strategi target pasar dengan fokus dalam menawarkan beberapa produk pada suatu segmen yang dianggap paling potensial. Strategi tersebut sesuai dengan fokus perusahaan dalam menawarkan produknya kepada konsumen di kalangan menengah keatas. Konsumen di kalangan menengah keatas yang dimaksud adalah konsumen dengan usia mulai dari umur 26 tahun sampai 60 tahun dengan penghasilan mulai dari Rp

8.000.000 sampai dengan penghasilan diatas Rp 40.000.000 per bulan. Konsumen dengan kriteria umur dan penghasilan tersebut dianggap memiliki potensi bagi Khalifah Tour karena kemampuan yang dimiliki para calon konsumen tersebut, baik secara fisik dan finansial. Strategi penentuan target pasar tersebut dapat dilihat dari beragam jenis pelayanan yang ditawarkan oleh Khalifah tour memungkinkan para konsumen untuk melakukan perubahan, pengurangan, dan penambahan fasilitas yang akan diterima selama melaksanakan kegiatan Umrah di Arab Saudi.

➤ *Positioning*

Positioning Khalifah Tour dibuat berdasarkan jenis pelayanan yang ditawarkan. Karena produk yang ditawarkan Khalifah Tour ditunjukkan kepada konsumen kelas menengah keatas, maka perusahaan yang mempunyai *tagline* “Bimbingan Maksimal, Fasilitas Optimal”. Bimbingan maksimal memiliki artian bahwa Khalifah Tour selalu berusaha dalam memberikan bimbingan terbaik kepada konsumennya saat melaksanakan kegiatan ibadah Umrah dan Haji. Fasilitas Optimal memiliki artian bahwa Khalifah Tour akan selalu berusaha untuk menyediakan fasilitas yang terbaik sesuai kebutuhan dan keinginan para konsumennya.

- Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan dilakukan untuk menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan. Dengan visi yang dimiliki Khalifah Tour untuk memberikan pelayanan terbaik dan sadarnya perusahaan akan kebutuhan dan keinginan konsumen yang berbeda-beda, Khalifah Tour membuat berbagai macam pelayanan untuk mengakomodasi segala kebutuhan dan keinginan para konsumennya. Pelayanan dari paket Umrah yang disediakan oleh Khalifah Tour adalah :

1. *Group Series* merupakan pelayanan kegiatan perjalanan yang ditawarkan Khalifah Tour dalam bentuk grup dengan jumlah minimal 40 peserta.
2. *Devisasi* merupakan pelayanan yang disediakan Khalifah Tour kepada konsumennya jika konsumen menginginkan fasilitas tambahan dari fasilitas yang telah diberikan oleh Khalifah Tour. Pelayanan ini memungkinkan konsumen untuk melakukan pergantian kelas maskapai penerbangan, hotel, dan lain lain.
3. *Customize* merupakan pelayanan Khalifah Tour yang memungkinkan konsumen untuk menentukan semua fasilitas yang mereka inginkan selama perjalanan berlangsung.

Penelitian dan pengembangan dapat dilakukan dengan baik jika perusahaan memiliki sistem informasi yang terintegrasi, namun Khalifah Tour belum memiliki sistem informasi yang baik. Dampak dari sistem informasi yang belum berkembang adalah pengambilan keputusan yang dilakukan tidak didukung oleh data-data yang berkaitan. Proses analisa untuk mengambil suatu keputusan

perusahaan menjadi tidak efektif karena perusahaan tidak memiliki data-data yang dibutuhkan.

- Sumber Daya Manusia

Dalam fungsi Sumber Daya Manusia terdapat lima tahapan, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa yang akan mendatang. Dalam melakukan perencanaan, Khalifah Tour memiliki Visi, Misi, dan kebijakan di dalam perusahaan sebagai dasar dari berdirinya perusahaan. Adapun tujuan Khalifah Tour yang ingin dicapai perusahaan adalah mendapatkan pangsa pasar, memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, pendapatan, inovasi produk, efisiensi, dan keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut Khalifah Tour menggunakan strategi diferensiasi pada produk yang ditawarkan.

Khalifah Tour melaksanakan perencanaan sumberdaya manusianya dengan melakukan analisa terhadap visi misi yang dimiliki perusahaan. Visi dan misi Khalifah Tour dianalisis untuk menentukan berbagai macam *job description* yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi dari Khalifah Tour. Kemudian pihak perusahaan menentukan *job specification* dengan cara mengurai spesifikasi dan kompetensi yang diperlukan dari setiap *job description*. Sistem ini digunakan perusahaan sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pembelajaran dan pengembangan, dan perencanaan karir.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian mencakup seluruh aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Semua sasaran perusahaan dapat tercapai dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik. Maka dari itu, peneliti menganalisis pengorganisasian dalam Khalifah Tour yaitu:

- Khalifah Tour sudah memiliki struktur organisasi yang teratur dengan uraian tugas yang jelas.
- Khalifah Tour memiliki anak perusahaan yang bergerak di bidang penjualan tiket dan penyedia visa pada skala *business to business* yang diharapkan dapat membantu meningkatkan pendapatan perusahaan.

3. Pemotivasian

Kegiatan pemotivasian mencakup upaya-upaya dalam pembentukan perilaku manusia. Khalifah Tour memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ingin mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai dengan:

- Memberikan insentif kepada bagian pemasaran yang dapat mencapai target penjualan. Pemberian insentif diharapkan dapat meningkatkan performa bagian pemasaran dalam menawarkan produknya ke konsumen. Perusahaan berharap bagian pemasaran dapat memberikan informasi kepada konsumen mengenai produk yang ditawarkan sehingga muncul pembelian yang dapat menguntungkan perusahaan.

- Komunikasi secara organik digunakan oleh Khalifah Tour untuk memunculkan sikap saling terbuka antar karyawan dan juga terciptanya hubungan yang baik antar atasan dan para karyawannya.
- Khalifah Tour juga memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Salah satu pelatihan yang diberikan oleh Khalifah Tour kepada karyawannya adalah pelatihan komunikasi dan pemesanan tiket.

4. Penempatan Staff

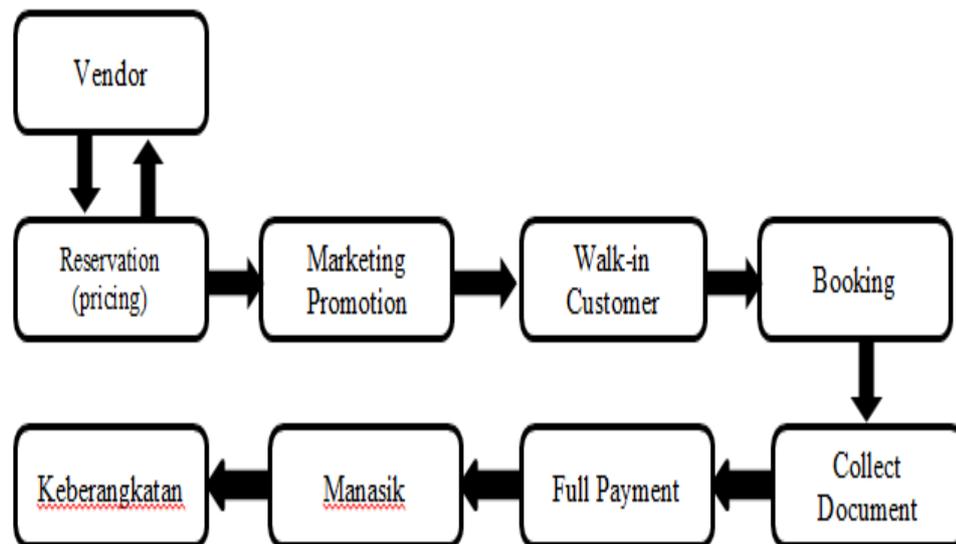
Aktivitas ini berpusat pada manajer sumber daya manusia dengan menempatkan pegawai yang telah direkrut sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan *background* pendidikannya.

5. Pengendalian

Semua aktivitas manajerial akan diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual sejalan dengan rencana perusahaan. Manajer sumber daya manusia mengatur dan mengontrol bawahannya sesuai bidangnya. Kegiatan ini bertujuan untuk mengatur pengendalian kualitas, keuangan, penjualan, dan pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat.

- Produksi

Khalifah Tour adalah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan penyedia jasa perjalanan Umrah dan Haji dengan urutan kegiatan produksi untuk penyediaan jasa kepada konsumennya sebagai berikut:



Gambar 5.3 Kegiatan Produksi Khalifah Tour

(Sumber: Dokumen Perusahaan)

Pertama-tama perusahaan perlu berkomunikasi dengan para vendor untuk melakukan pemesanan terhadap segala kebutuhan para konsumen dalam menjalankan kegiatan Umrah ataupun Haji sebelum konsumen melakukan pemesanan jasa tersebut kepada Khalifah Tour. Namun perusahaan terkena kendala bahwa kegiatan produksi tersebut tidak efisien karena tingginya jumlah permintaan dibandingkan persediaan pada *peak season* dan juga persaingan antar perusahaan yang ketat, perusahaan harus melakukan pemesanan tiket pesawat dan hotel sebelum ada pembelian dari konsumen. Namun perusahaan harus

menanggung kerugian dari tiket pesawat dan hotel yang sudah dipesan apabila produknya tidak laku terjual.

- Keuangan

Karena keuangan perusahaan bersifat rahasia, penulis tidak mendapatkan kesempatan untuk melihat langsung laporan keuangan perusahaan. Namun dari hasil wawancara dengan pemilik Khalifah Tour menjelaskan bahwa Khalifah Tour memiliki modal kerja yang tinggi dibandingkan para pesaingnya.

Tingginya modal kerja yang dimiliki Khalifah Tour memungkinkan perusahaan untuk dapat membayar semua kewajiban-kewajibannya tepat waktu, memungkinkan perusahaan memiliki persediaan dalam jumlah yang cukup untuk melayani konsumen, dan memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan operasi lebih efisien.

Tingginya modal kerja yang dimiliki Khalifah Tour dapat dilihat jelas bahwa mereka mampu membuat anak perusahaan yang bergerak dibidang penjualan tiket pesawat, pemesanan hotel, pengajuan visa, dan lain-lainnya yang ditujukan kepada perusahaan yang bergerak di bidang perjalanan juga. Bisnis sekunder ini bermanfaat bagi Khalifah Tour untuk menghasilkan keuntungan tambahan diluar kegiatan bisnis utamanya dan membuat kegiatan operasional Khalifah Tour menjadi lebih efektif dengan mengurangi kerugian Khalifah Tour saat terdapat tiket yang tidak laku terjual.

Salah satu kekuatan yang berdampak pada keuangan perusahaan adalah hubungan baik antara Khalifah Tour dengan para vendor yang telah terjalin

selama belasan tahun, membuat Khalifah Tour mendapatkan harga yang lebih murah dari para pesaingnya dari para vendor penyediaan kebutuhan Umrah. Hal tersebut menguntungkan bagi perusahaan dalam menentukan harga jualnya ataupun menambah keuntungan perusahaan.

5.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Terdapat banyak faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan Khalifah Tour serta struktur organisasi dan proses internalnya. Analisis lingkungan eksternal dalam pembahasan ini terdiri dari analisis lingkungan jauh dan analisis lingkungan industri yang kemudian dijadikan landasan dalam memanfaatkan peluang perusahaan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya.

5.2.2.1 Analisis Lingkungan Jauh

Analisis lingkungan jauh dimaksudkan untuk meneliti faktor – faktor yang bersumber dari luar perusahaan dan tidak berhubungan langsung dengan situasi operasional perusahaan, tetapi lingkungan ini memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan saat ini.

1. Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum dapat menjadi peluang ataupun ancaman bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Salah satu ancaman muncul dari kebijakan yang mempengaruhi kegiatan operasional Khalifah Tour adalah peraturan baru yang dikeluarkan oleh Kementrian Haji Arab Saudi pada awal tahun 2018 ini. Peraturan tersebut berisi:

- Diberlakukannya PPN sebesar 5%.
- Dikenakannya pajak untuk turis sebesar 10% yang ditagihkan pada saat konsumen melakukan *check-in* di hotel.
- Dikenakannya Visa Progresif. Konsumen dikenakan biaya sebesar 2000 rial apabila konsumen akan menjalankan ibadah Umrah untuk yang kedua kali dan seterusnya dalam waktu 3 tahun sejak melaksanakan kegiatan Umrah yang pertama.

Peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian Haji Arab Saudi ini dapat mengurangi minat konsumen untuk melakukan kegiatan Umrah beberapa kali dalam kurun waktu 3 tahun dan dapat berpengaruh kepada penjualan Khalifah Tour.

Peluang yang muncul adalah Khalifah Tour mendapatkan izin untuk menjadi penyedia Visa *Haji Furoda*. Visa Haji Furoda adalah visa untuk melakukan kegiatan ibadah Haji yang diperoleh langsung dari Pemerintah Kerajaan Arab Saudi diluar kuota visa Haji yang sudah diberikan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Visa Haji Furoda hanya dimiliki oleh agen-agen travel resmi yang sudah dipercayai oleh pemerintah Kerajaan Arab Saudi. Visa Haji Furoda sangat menguntungkan Khalifah Tour karena dapat menjual paket Haji lebih dari kuota yang telah disediakan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia.

Peluang lainnya didapatkan oleh Khalifah Tour adalah menjadi salah satu agen travel perjalanan yang sudah dipercayai Kedutaan Besar Arab Saudi untuk mengajukan Visa Umroh dan belum semua agen perjalanan Umrah dan Haji telah menjadi penyedia visa. Peluang ini membuat Khalifah Tour dapat mengambil

keuntungan bagi perusahaan pesaing yang ingin mengajukan visa tapi belum memiliki izin tersebut. (Sumber: Kementerian Haji Arab Saudi, 2018)

2. Faktor Ekonomi

Menurut Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2016, Indonesia merupakan salah satu negara dengan mayoritas penduduk yang beragama Islam yang berjumlah 207.176.162 jiwa (81,2%) dari total penduduk Indonesia yang berjumlah 237.641.326 jiwa. Besarnya *supply* yang disediakan oleh pemerintah sebesar 221.000 jamaah (Jawa Barat sebanyak 38.567 jamaah) untuk pergi melaksanakan ibadah Haji belum bisa memenuhi *demand* penduduk yang beragama Islam yang berdampak pada daftar tunggu jamaah yang mencapai 12 tahun. Kegiatan Umrah menjadi solusi karena bisa dilaksanakan selama 1 tahun penuh dan menjadi peluang Khalifah Tour untuk menjual produknya ke konsumen.

Melihat tingginya *demand* terhadap kegiatan ibadah Umrah dan kecenderungan konsumen yang lebih tertarik kepada produk dengan harga yang murah, muncul para pesaing yang menawarkan harga yang lebih murah dari Khalifah Tour. Salah satunya adalah First Travel yang pada tahun 2017 kemarin tersangkut kasus penipuan karena tidak dapat memberangkatkan para konsumennya. First travel pun menawarkan harga paket Umrahnya sekitar Rp 14.000.000,00 yang berarti 50% lebih murah dari harga yang ditawarkan oleh Khalifah Tour. Dengan adanya kasus penipuan First Travel dimana mereka tidak dapat memberangkatkan para konsumennya dan tidak mampu untuk

mengembalikan uang yang telah dibayarkan konsumen, menjadi peluang Khalifah Tour untuk mendapat kepercayaan dari konsumen khususnya di Kota Bandung. Kepercayaan tersebut muncul karena kegiatan usaha Khalifah Tour yang berfokus pada pelayanan dan sudah beroperasi selama belasan tahun.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial mempengaruhi perusahaan dalam aspek agama, kepercayaan, nilai, sikap, opini, gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, dan etnik. Perubahan dalam faktor social menyebabkan perubahan permintaan dalam macam kebutuhan. Faktor social merupakan faktor yang bersifat dinamis karena selalu berubah sebagai dampak dari usaha manusia untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan dengan penyesuaian dengan lingkungan. Salah satu faktor sosial yang mempengaruhi kegiatan usaha Khalifah Tour yaitu berasal dari faktor agama. Agama Islam memiliki Rukun Islam yang merupakan 5 hal wajib yang harus dilakukan Umat Islam yang salah satunya menunaikan ibadah Haji. Kegiatan bisnis *travel* haji menjadi bisnis yang memiliki potensi sangat baik mengingat Rukun Islam mewajibkan kegiatan Haji. Faktor agama lainnya adalah perbedaan *Mazhab* atau tata cara beribadah yang dilaksanakan oleh beberapa kelompok dalam Agama Islam berbeda dengan *Mazhab* yang dilaksanakan oleh Khalifah Tour berpengaruh pada minat calon konsumen untuk menggunakan jasa Khalifah Tour.

4. Faktor Teknologi

Perkembangan dan kemajuan dunia teknologi berkaitan dengan globalisasi. Pada saat ini faktor teknologi menjadi sangat penting dan mempengaruhi secara langsung kegiatan operasional perusahaan. Perkembangan teknologi ini dapat dimanfaatkan oleh Khalifah Tour untuk meningkatkan kinerja usahanya. Salah satu manfaat dari perkembangan teknologi yang berdampak pada efektifitas kegiatan operasi Khalifah Tour adalah perusahaan dapat melakukan pemesanan tiket secara *online*. Perusahaan dapat mengurangi biaya dan waktu dengan melakukan pemesanan tiket secara *online*. Manfaat dari perkembangan teknologi yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat dilakukan Khalifah Tour adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran secara *online* untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan memudahkan konsumen untuk mengetahui pelayanan yang disediakan Khalifah Tour tanpa harus mendatangi kantornya. Khalifah Tour juga dapat mengembangkan sistem informasi yang dimilikinya untuk memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan.

5. Faktor Ekologi

Faktor ekologi dilihat dari interaksi antara Khalifah Tour dengan tempat atau lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatan operasinya yaitu negara Arab Saudi. Bisnis ini tidak merusak lingkungan. Dari hasil wawancara, faktor cuaca yang sedang terjadi di Arab Saudi menjadi pertimbangan bagi para calon konsumen sebelum melaksanakan kegiatan Umrah. Salah satu pertimbangan konsumen untuk berangkat ke Arab Saudi karena faktor cuaca terjadi pada bulan

Mei-Oktober, karena pada bulan-bulan tersebut Arab Saudi sudah memasuki musim panas. Pada musim panas, suhu di Arab Saudi bisa mencapai 55°C. Perbedaan musim di negara Arab Saudi dengan Indonesia menjadi pertimbangan para calon konsumen karena para calon konsumen harus melakukan penyesuaian sebelum melaksanakan keberangkatan dan dapat mempengaruhi minat konsumen.

5.3 Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah lingkungan yang memiliki faktor – faktor yang lebih spesifik dan bisa menimbulkan dampak langsung bagi perusahaan. Analisis lingkungan industri dilakukan melalui pengamatan mengenai kumpulan informasi dan data dari berbagai macam sumber yang ada. Perusahaan dituntut untuk waspada dan memahami lingkungan persaingan perusahaan yang dimaksudkan untuk mempersiapkan perusahaan untuk bertindak dan menentukan rancangan strategi yang akan dipilih perusahaan. Dengan persiapan yang matang perusahaan dapat menempatkan diri dalam posisi yang aman ataupun kuat untuk bersaing dan mempertahankan diri ancaman yang mungkin timbul di masa yang akan datang. Berikut adalah beberapa kekuatan persaingan yang di hadapi oleh Khalifah Tour.

- **Persaingan Antar Perusahaan**

Persaingan agen perjalanan Umrah dan Haji yang memiliki segi pangsa pasar yang sama dengan Khalifah Tour di Kota Bandung cukup ketat khususnya dengan perusahaan yang sudah sama-sama beroperasi dalam waktu yang cukup lama. Beberapa pesaing terdekat Khalifah Tour yang sudah cukup lama menjalankan

bisnis ini adalah Safari Suci dan Megacitra. Berikut adalah *Matrix Competitive* yang berfungsi untuk menunjukkan posisi Khalifah Tour diantara para pesaing terdekatnya.

Tabel 5.2 Matrix Competitive

Item	Bobot	Khalifah Tour		Safari Suci		Megacitra	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Harga	0,23	3	0,69	3	0,69	3	0,69
Lokasi	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
<i>Network</i>	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66
Pelayanan	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2
<i>Marketing</i>	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18
TOTAL	1,0		2,86		2,24		2,24

(Sumber: Data Perusahaan)

Dari hasil *Matrix Competitive* menunjukkan bahwa Khalifah Tour dengan *total score* (2,86) berada di posisi paling tinggi dibandingkan pesaing terdekatnya yaitu Safari Suci (2,24) dan Megacitra (2,24). Persamaan antara Khalifah Tour dengan para pesaing terdekatnya adalah produk yang ditawarkan memiliki fasilitas sama dengan harga berkisaran Rp 28.000.00,00 (dua puluh delapan juta rupiah). Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing terdekatnya sama dengan Khalifah Tour yaitu melalui *word of mouth*, menggunakan brosur dalam mempromosikan jasa yang ditawarkan perusahaannya, dan belum menggunakan *digital marketing*. Kantor Khalifah Tour dan para pesaing terdekatnya terletak di

lokasi yang tidak berjauhan, tepatnya kantor ketiga perusahaan ini terletak di daerah Gedung Sate. Kantor Safari Suci terletak di Jalan Taman No.11 dan Kantor Megacitra terletak di Jalan Cimandiri No.20. Kantor Khalifah Tour yang pada awalnya terletak di Jalan Cisangkuy No. 48 dan berpindah ke Jalan Brigjen Katamso No.11 tidak mempengaruhi posisi Khalifah Tour pada *Matrix Competitive* bagian lokasi karena jarak perpindahan kantornya tidak terlalu jauh dan aksesnya yang mudah untuk mencapai tujuan.

Perbedaan antara Khalifah Tour dengan pesaing terdekatnya adalah variasi jenis pelayanan yang ditawarkannya dan *network* yang dimiliki setiap perusahaan. Khalifah Tour menawarkan beberapa jenis pelayanan yang memungkinkan konsumen melakukan perubahan ataupun menambahkan pelayanan sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen. *Network* sangat bermanfaat bagi perusahaan karena dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Dari hasil wawancara yang dilakukan, Khalifah Tour memiliki hubungan yang baik dengan para pihak pemasok dibandingkan para pesaingnya terdekatnya karena Khalifah Tour sudah menjalin hubungan kerja dengan para vendornya selama belasan tahun. Hubungan baik tersebut membuat Khalifah Tour mendapatkan harga khusus dari para vendornya yang jauh lebih murah dari harga yang diberikan kepada pesaing terdekat Khalifah Tour. Hal tersebut menguntungkan bagi Khalifah Tour dalam menentukan harga jualnya dan menambah keuntungan perusahaan.

Dari segi pemasaran, perusahaan *Travel Umrah* di Indonesia belum menggunakan *digital marketing*. *Digital marketing* menjadi peluang Khalifah

Tour untuk memperluas pangsa pasar, mempermudah calon konsumen untuk lebih mengenal pelayanan yang ditawarkan dan mempermudah perusahaan untuk memasarkan produknya. Digital marketing juga diharapkan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Salah satu resiko yang muncul dari persaingan usaha ini adalah pelayanan yang menjadi fokus dari kegiatan usaha Khalifah Tour dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaingnya dan dikhawatirkan dapat mempengaruhi penjualan dai Khalifah Tour. Persaingan yang ketat mengharuskan Khalifah Tour untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk yang ada dan kemudian terus mempertahankan keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan perusahaan lain yang berada dalam industri yang sama.

- Ancaman Pendetang Baru

Tingginya *demand* penduduk Indonesia yang beragama Islam untuk melakukan kegiatan Haji dan Umrah menjadi peluang untuk membuat perusahaan agen perjalanan Haji dan Umrah guna memenuhi *demand* dan mendapatkan keuntungan. Perusahaan yang bergerak di bidang bimbingan perjalanan Umrah dan Haji memerlukan modal dalam jumlah yang besar dan jaringan mitra yang luas dikarenakan bisnis ini dilaksanakan diluar negeri yaitu di Arab Saudi. Perbedaan bahasa, lingkungan dan peraturan yang diterapkan menjadi tantangan dalam menjalankan kegiatan bisnis ini.

Banyaknya jumlah perusahaan pendatang baru dengan kegiatan bisnis yang sama dirasa tidak mengganggu kegiatan usaha Khalifah Tour dalam mencari konsumen mengingat Khalifah Tour yang sudah beroperasi selama belasan tahun.

Khalifah Tour dapat membangun kepercayaan terhadap para konsumennya untuk menggunakan lagi jasa dari Khalifah Tour dan mempromosikan produknya dalam bentuk *word of mouth* kepada calon konsumen lainnya. Dengan keunggulan yaitu memiliki modal kerja yang tinggi dan hubungan yang baik dengan para vendor, Khalifah Tour dapat memanfaatkan bisnis sekunder yang dimilikinya untuk mendapat keuntungan dengan menjual tiket pesawat dan hotel kepada perusahaan-perusahaan pendatang baru tersebut.

Namun kemunculan pesaing baru dapat menjadi ancaman bila mereka dapat menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau. Pesaing baru yang bergerak pada bidang usaha yang sama dapat muncul dengan menawarkan produk dengan fasilitas yang lebih dan harga yang terjangkau dikhawatirkan dapat mempengaruhi penjualan dari Khalifah Tour.

- Daya Tawar Pembeli

Daya beli konsumen akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan usaha Khalifah Tour dan sejauh mana kekuatan tawar menawar konsumen. Jika dilihat dari persaingan saat ini yang cukup ketat dengan para perusahaan pesaing yang sama-sama telah beroperasi dalam waktu yang cukup lama. Khalifah Tour harus dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan konsumen agar merasa puas dengan pelayanan yang diberikan Khalifah Tour dan bersedia untuk menggunakan jasa Khalifah Tour kembali. Dalam tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan konsumen, Khalifah Tour harus dapat menjaga kualitas pelayanan dan juga

mengembangkan pelayanan sesuai dengan harga yang dikeluarkan oleh konsumen.

Konsumsi akan meningkat menjelang akhir tahun mengingat banyak orang yang akan melakukan kegiatan liburan dengan melaksanakan Umrah. Perusahaan mengategorikan akhir tahun sebagai *peak season* karena tingginya permintaan pada kegiatan Umrah. Tingginya *demand* pada saat *peak season* membuat perusahaan harus melakukan pemesanan tiket pesawat dan hotel terlebih dahulu sebelum menerima pesanan dari konsumen. Kegiatan ini memiliki resiko berupa kerugian jika pesanan hotel dan tiket pesawat tidak digunakan karena paket Umrah tidak laku terjual.

- Produk Substitusi

Produk Substitusi yang dibahas merupakan produk atau jasa yang dapat menggantikan jasa penyedia kegiatan perjalanan Haji dan Umrah. Sampai saat ini belum ada produk substitusi yang dapat menggantikan perusahaan penyedia jasa perjalanan Umroh dan Haji.

- Daya Tawar Pemasok

Semakin banyak pilihan pemasok yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin lemah posisi pemasok tersebut dan juga berlaku sebaliknya. Dari wawancara yang didapatkan dengan pihak Khalifah Tour, perusahaan tidak mengandalkan hanya satu pemasok untuk setiap jenis bahan baku. Hal ini sebenarnya digunakan untuk mengantisipasi keinginan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Khalifah Tour memiliki daya tawar yang tinggi kepada pemasoknya karena Khalifah Tour merupakan salah satu perusahaan yang selalu

mendapatkan harga khusus yang lebih murah dari para pemasoknya karena memiliki hubungan baik selama belasan tahun dengan para pemasok. Salah satu pemasok Khalifah Tour di bidang maskapai penerbangan adalah Garuda Airlines, Emirates, Qatar Airways, Saudi Arabian Airlines, Singapore Airlines, Air Jordan, Turkish Airlines. Sejak tahun 2005 Khalifah Tour tercatat sudah bekerjasama dengan hotel-hotel berbintang 5 seperti Makkah Hilton and Tower, Hilton Suites Makkah, Hotel Anwar al Madinah Movenpick, Marriot Jeddah.

5.4 Analisis SWOT

Untuk dapat melihat kondisi perusahaan yang sebenarnya dan untuk membantu perusahaan dalam menentukan strategi yang akan diterapkan dalam mengembangkan produk yang ditawarkan kepada pasar. Digunakan *SWOT Analysis* untuk mengidentifikasi hal – hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, Peluang , dan Tantangan bagi perusahaan.

5.4.1 Kekuatan Perusahaan (*Strenght*)

Analisis kekuatan bagi perusahaan atau dalam SWOT dikenal strength juga diterapkan oleh Khalifah Tour dalam usahanya. Perusahaan kemudian berusaha mengidentifikasi beberapa hal yang menjadi kekuatannya yang dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan strategi yang tepat. Hal-hal yang menjadi kekuatan bagi perusahaan terletak pada beberapa hal, diungkapkan oleh Manager Khalifah Tour ini diantaranya adalah pada :

- Modal kerja tinggi
- Strategi diferensiasi pelayanan yang ditawarkan

- Memiliki kegiatan bisnis sekunder

5.4.2 Kelemahan Khalifah Tour (*Weakness*)

Kelemahan Khalifah Tour berdasarkan wawancara dan penelitian langsung penulis didapati sebagai berikut :

- Belum menggunakan *digital marketing*.
- Sistem informasi perusahaan yang belum berkembang.
- Kegiatan produksi yang tidak efisien.

5.4.3 Peluang Perusahaan (*Opportunity*)

- Mendapatkan izin untuk menjadi penyedia Visa *Haji Furoda*
- Umrah menjadi solusi dari tingginya *demand* Haji
- Kasus penipuan First Travel kepada para konsumennya
- Harga khusus yang diberikan vendor di Arab Saudi
- Perusahaan Travel Umroh di Indonesia belum menggunakan *digital marketing*.
- Menjadi penyedia visa

5.4.4 Ancaman Perusahaan (*Threats*)

- Regulasi visa di Arab Saudi yang berubah.
- Peraturan pajak baru di Arab Saudi.
- Resiko tiket yang sudah dipesan tidak laku terjual pada saat *peak season*.

- Timbulnya pesaing baru yang menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau
- Varian pelayanan dapat ditiru oleh pesaing.

5.5 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisa yang dapat membantu sebuah perusahaan khususnya manajer dalam perusahaan tersebut dalam menentukan 4 strategi, yaitu berupa strategi SO (kekuatan dalam peluang), ST (kekuatan dalam ancaman), WO (kelemahan dalam peluang), dan WT (kelemahan dalam ancaman). Strategi ini juga dibuat dengan tujuan untuk mengevaluasi dan menentukan posisi strategis perusahaan.

Tabel 5.3 Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	1. Modal kerja tinggi 2. Strategi diferensiasi pelayanan yang ditawarkan 3. Memiliki kegiatan bisnis sekunder	1. Belum menggunakan <i>digital marketing</i> . 2. Sistem informasi perusahaan yang belum berkembang. 3. Kegiatan produksi yang tidak efisien.
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
1. Mendapatkan izin untuk	(S1,O5) Mengembangkan	(W1,O3) Membuat program

<p>menjadi penyedia Visa <i>Haji Furoda</i></p> <p>2. Umrah menjadi solusi dari tingginya <i>demand</i> Haji</p> <p>3. Kasus penipuan First Travel kepada para konsumennya</p> <p>4. Harga khusus yang diberikan vendor di Arab Saudi</p> <p>5. Perusahaan Travel Umroh di Indonesia belum menggunakan <i>digital marketing</i>.</p> <p>6. Menjadi penyedia visa</p>	<p>sistem <i>marketing digital</i> untuk memperluas pangsa pasar dan dapat melakukan pemasaran tepat sasaran.</p>	<p>pemasaran untuk menumbuhkan rasa percaya dan minat konsumen terhadap pelayanan yang ditawarkan Khalifah Tour</p>
<p>Ancaman (<i>Threat</i>)</p>	<p>Strategi ST</p>	<p>Strategi WT</p>
<p>1. Regulasi visa di Arab Saudi yang berubah.</p> <p>2. Peraturan pajak baru di Arab Saudi.</p> <p>3. Resiko tiket yang sudah dipesan tidak laku terjual pada saat <i>peak season</i></p> <p>4. Timbulnya pesaing baru yang menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau</p>	<p>(S3,T3) memanfaatkan bisnis sekunder, untuk menjual tiket pesawat ataupun pemesanan hotel yang tidak laku terjual oleh Khalifah Tour kepada perusahaan pesaing.</p>	<p>(W2,T5) mengembangkan system informasi perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan para konsumennya yang bermanfaat bagi penelitian dan penembangan produk.</p>

5. Varian pelayanan dapat ditiru oleh pesaing.		
--	--	--

(Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Khalifah Tour)

5.5.1 Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

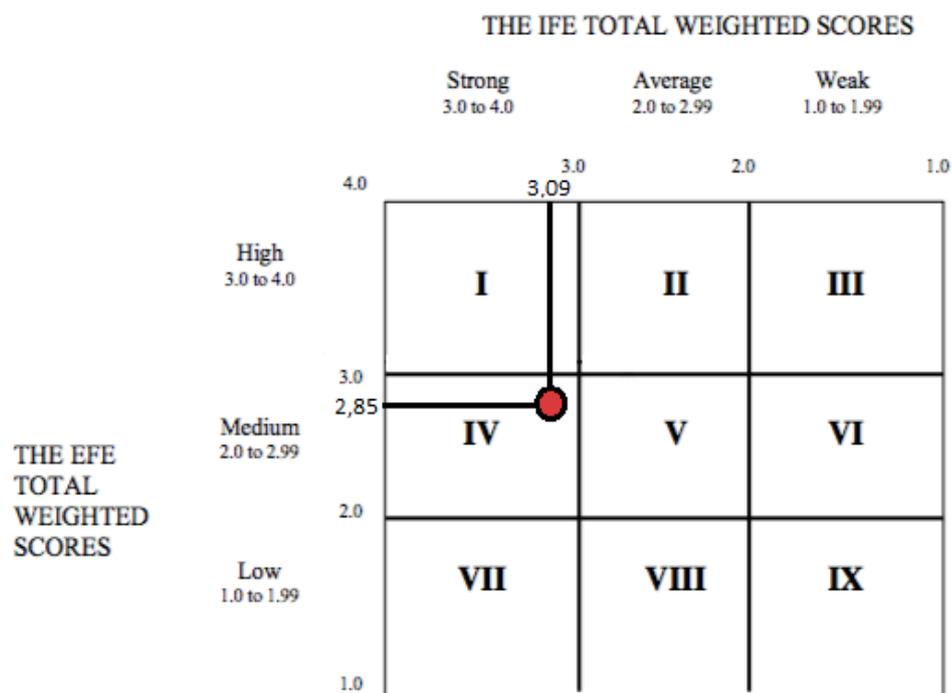
Tabel 5.4 Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

ANALISIS INTERNAL		bobot	rating	score
<i>KEKUATAN (STRENGTH)</i>				
1	Modal kerja tinggi	0,25	4	1
2	Strategi diferensiasi pelayanan yang ditawarkan	0,18	4	0,72
3	Memiliki kegiatan bisnis sekunder	0,18	4	0,72
<i>KELEMAHAN (WEAKNESS)</i>				
1	Belum menggunakan <i>digital marketing</i>	0,13	2	0,26
2	Sistem informasi perusahaan yang belum berkembang.	0,13	2	0,26
3	Kegiatan produksi yang tidak efisien	0,13	1	0,13
	TOTAL	1,00		2,09
<i>PELUANG (OPPORTUNITY)</i>				
ANALISIS EKSTERNAL		bobot	rating	score

1	Mendapatkan izin untuk menjadi penyedia Visa <i>Haji Furoda</i>	0,12	3	0,36
2	Umrah menjadi solusi dari tingginya <i>demand</i> Haji	0,15	4	0,6
3	Kasus penipuan First Travel kepada para konsumennya	0,08	3	0,24
4	Harga khusus yang diberikan vendor di Arab Saudi	0,13	4	0,52
5	Perusahaan Travel Umroh di Indonesia belum menggunakan <i>digital marketing</i>	0,07	3	0,21
6	Menjadi penyedia visa	0,1	4	0,4
ANCAMAN (THREAT)				
1	Regulasi visa di Arab Saudi yang berubah.	0,09	1	0,09
2	Peraturan pajak baru di Arab Saudi.	0,09	1	0,09
3	Resiko tiket yang sudah dipesan tidak laku terjual pada saat <i>peak season</i> .	0,06	2	0,12
4	Timbulnya pesaing baru yang menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau	0,055	2	0,11
5	Varian pelayanan dapat ditiru oleh pesaing.	0,055	2	0,11
	TOTAL	1,00		2,85

(Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Khalifah Tour)

5.5.2 Internal-Eksternal Matriks



Gambar 5.4 Internal-Eksternal Matriks

Berdasarkan hasil perhitungan, Total Skor untuk IFE matriks (3,09) dan EFE matriks (2,85) memberi arti bahwa Khalifah Tour berada pada posisi kuadran IV. Posisi tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dari lingkungan eksternal perusahaan seperti peluang dan ancaman lebih kecil pengaruhnya terhadap aktivitas kegiatan di dalam perusahaan. Faktor-faktor internal perusahaan memiliki kemampuan yang baik terhadap seluruh aktivitas dan proses usaha. Khalifah Tour yang berada pada kuadran IV tersebut juga memberi arti bahwa perusahaan terbilang cukup mampu dalam memanfaatkan peluang yang ada yakni dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan memiliki

jumlah kekuatan yang sama dengan jumlah kelemahan, posisi perusahaan yang berada di kuadran IV tersebut menandakan bahwa Khalifah Tour juga cukup mampu dalam menghadapi ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan.

Hasil IE Matriks diatas menunjukkan bahwa posisi tersebut memungkinkan perusahaan dapat menerapkan strategi integrasi atau strategi intensif. Strategi integrasi yang dimaksud yakni dapat berupa **integrasi ke depan** yaitu dengan melakukan akuisisi terhadap distributor, **integrasi kebelakang** yaitu melakukan akuisisi terhadap pemasok, atau **integrasi horizontal** yakni melakukan akuisisi terhadap perusahaan pesaing yang sejenis. Selanjutnya, yang dimaksud strategi intensif yaitu dapat berupa **strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk.**

- **Integrasi ke depan**

Strategi integrasi ke depan adalah memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Khalifah Tour tidak memiliki distributor atau perantara dalam menjual paket perjalanan yang ditawarkan. Artinya seluruh kegiatan penjualan jasa ke konsumen dilakukan langsung oleh karyawan Khalifah Tour. Bagian khusus yang menangani penjualan jasa kepada konsumen dilakukan oleh bagian *Marketing & Sales*. Dalam kegiatan tersebut karyawan pada bagian *Marketing & Sales* melakukan promosi ,menawarkan langsung paket-paket perjalanan yang ditawarkan kepada konsumen dan melakukan transaksi pembelian paket perjalanan.

- **Integrasi kebelakang**

Strategi integrasi ke belakang adalah strategi yang melakukan akuisisi terhadap pemasok bahan baku. Pelaksanaan strategi ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya. Strategi ini tidak cocok bagi Khalifah Tour mengingat banyaknya pihak pemasok yang terlibat untuk melaksanakan kegiatan pendampingan perjalanan Umrah dan Haji. Salah satu pihak pemasok yang terlibat dalam kegiatan usaha Khalifah Tour ini adalah maskapai penerbangan, *catering*, hotel, dan lain-lain. Strategi ini tidak cocok bagi Khalifah Tour karena diperlukannya biaya yang sangat besar untuk melakukan akuisisi terhadap pihak pemasok dan perizinan yang berbeda dengan di Indonesia mengingat Khalifah Tour bekerjasama dengan pemasok yang berada di Arab Saudi.

- **Integrasi horizontal**

Strategi horizontal adalah strategi yang berusaha memperoleh kepemilikan atau kendali atas pesaing. Strategi ini biasanya dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi pesaing yang ada. Walaupun analisis menunjukkan Khalifah Tour berada pada posisi yang sedang tumbuh dan berkembang, strategi ini tidak cocok bagi Khalifah Tour karena banyaknya jumlah pesaing bergerak pada bidang usaha yang sama. Pada tahun 2016 Kementerian Agama Republik Indonesia mencatat terdapat 281 pihak penyelenggara ibadah Haji, yang artinya Khalifah Tour memiliki 280 pesaing di Indonesia.

Hubungan baik antara Khalifah Tour dengan para pemasoknya membuat perusahaan mendapatkan harga khusus dari pemasok yang jauh lebih murah dari para pesaingnya dan besarnya modal yang dimiliki membuat Khalifah Tour untuk mendirikan kegiatan usaha sekundernya. Untuk mengantisipasi banyaknya jumlah pesaing yang dimilikinya, Khalifah Tour terbantu dengan adanya kegiatan usaha sekunder yang melakukan penjualan tiket pesawat dan *booking* hotel kepada perusahaan-perusahaan penyedia jasa perjalanan Umrah dan Haji lainnya. Alih-alih mengakuisisi pesaing, Khalifah Tour mampu mengambil keuntungan dari banyaknya jumlah pesaing dengan memanfaatkan bisnis sekunder yang dimilikinya.

- **Strategi penetrasi pasar**

Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini. Kegiatan penetrasi pasar dapat dilakukan ketika pasar saat ini belum jenuh terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Dari analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa Khalifah Tour memiliki peluang bahwa kegiatan Umrah menjadi solusi dari tingginya *demand* Haji dan perusahaan perjalanan Umrah di Indonesia belum menggunakan digital marketing.

Strategi penetrasi pasar dengan melakukan *digital marketing* cocok bagi Khalifah Tour untuk meningkatkan penjualan dan memudahkan para calon konsumen untuk mengetahui pelayanan apa saja yang dapat ditawarkan.

- **Strategi Pengembangan pasar**

Strategi pengembangan pasar adalah memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru. Dilihat dari analisis SWOT, terdapat ancaman berupa perubahan peraturan visa dan peraturan pajak baru di Arab Saudi yang berdampak pada minat konsumen untuk menggunakan kembali jasa dari Khalifah Tour dapat diatasi oleh peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh Khalifah Tour. Kekuatan dan peluang dari Khalifah Tour adalah besarnya jumlah modal yang dimiliki dan juga para pesaing Khalifah Tour yang belum menggunakan *digital marketing*.

Strategi pengembangan pasar cocok bagi Khalifah Tour untuk menghadapi ancaman tersebut dengan memperluas jangkauan pasarnya dan menarik calon konsumen khususnya calon konsumen diluar Kota Bandung. Strategi ini cocok bagi Khalifah Tour mengingat Khalifah Tour memiliki modal yang tinggi untuk melaksanakan strategi tersebut.

- **Pengembangan produk.**

Strategi pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru. Kelemahan Khalifah Tour merupakan faktor-faktor yang masih dapat diperbaiki oleh perusahaan. Dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki, Khalifah Tour dapat melakukan perbaikan produk yang ada.

Analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk diharapkan dapat memperbaiki kelemahan dari Khalifah Tour. Disamping itu perusahaan memiliki ancaman berupa varian pelayanan Khalifah Tour dapat ditiru

oleh pesaingnya. Pelayanan yang menjadi fokus dari kegiatan usaha Khalifah Tour dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaingnya dan dikhawatirkan dapat mempengaruhi penjualan perusahaan. Khalifah Tour juga memiliki kelemahan sistem informasi yang dimilikinya belum berkembang. Kelemahan tersebut menghambat Khalifah Tour dalam mengambil keputusan yang tepat bagi perusahaan dengan dukungan data yang actual. Untuk meningkatkan daya saingnya Khalifah Tour perlu melakukan pengembangan terhadap produk-produk yang ditawarkannya kepada konsumen. Namun untuk melakukan pengembangan produk, Khalifah Tour perlu memperbaiki sistem informasinya terlebih dahulu agar perusahaan dapat melakukan pengembangan produk sesuai kebutuhan para konsumennya berdasarkan data-data konsumennya yang dapat menunjang perkembangan dari produk tersebut.

5.6 Strategi yang disarankan

5.6.1 Analisis QSPM

Jika dicocokkan antara strategi yang didapat dari Matriks SWOT dengan strategi yang didapat dari Matriks Internal-Eksternal, peneliti mendapatkan tiga alternatif strategi yang kemungkinan keberhasilannya tinggi untuk diterapkan oleh Khalifah Tour. Ketiga alternative strategi tersebut yakni Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar dan Pengembangan Pasar. Untuk mendapatkan strategi yang paling tepat dari ketiga alternative strategi tersebut, peneliti membandingkannya menggunakan Matriks Perencanaan Strategi Kualitatif (QSPM). Selanjutnya matriks QSPM dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5.5 Tabel QSPM

ALTERNATIF STRATEGI							
		Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar	
Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN							
Modal kerja tinggi	0,25	2	0,5	3	0,75	4	1
Strategi diferensiasi pelayanan yang ditawarkan	0,18	3	0,54	2	0,36	4	0,72
Memiliki kegiatan bisnis sekunder	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72
KELEMAHAN							
Belum menggunakan <i>digital marketing</i>	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Sistem informasi perusahaan yang belum berkembang	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Kegiatan produksi yang tidak efisien	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
TOTAL	1.0		2,44		2,82		3,74
PELUANG							
Mendapatkan izin untuk menjadi penyedia Visa	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48

<i>Haji Furoda</i>							
Umrah menjadi solusi dari tingginya <i>demand</i> Haji	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Kasus penipuan First Travel kepada para konsumennya	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Harga khusus yang diberikan vendor di Arab Saudi	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Perusahaan Travel Umroh di Indonesia belum menggunakan <i>digital marketing</i>	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Menjadi penyedia visa	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
ANCAMAN							
Regulasi visa di Arab Saudi yang berubah.	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Peraturan pajak baru di Arab Saudi	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Resiko tiket yang sudah dipesan tidak laku terjual pada saat <i>peak season</i>	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24

Timbulnya pesaing baru yang menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau	0,055	4	0,22	2	0,11	3	0,165
Varian pelayanan dapat ditiru oleh pesaing.	0,055	4	0,22	2	0,11	3	0,165
TOTAL	1,0		4,86		5,61		7,17

(Sumber: Wawancara dengan pihak pengelola Khalifah Tour)

Keterangan:

- AS (Attractiveness Score) = Skor Daya Tarik
- AS (Total Attractiveness Score) = Jumlah Skor Daya Tarik

Berdasarkan hasil analisis QSPM untuk Strategi Pengembangan Produk didapat dengan total angka 4,86 sementara untuk Strategi Penetrasi Pasar didapatkan angka 5,61, dan yang terakhir untuk Strategi Pengembangan Pasar memiliki total angka 7,17. Dari hasil tersebut maka didapatkan bahwa Strategi Pengembangan Pasar merupakan strategi yang paling menarik untuk diterapkan dibandingkan dengan dua strategi alternatif lainnya yaitu Strategi Pengembangan Produk dan Strategi Penetrasi Pasar. Jadi, strategi yang dapat disarankan dan yang sekiranya tepat untuk diterapkan oleh Khalifah Tour dalam menjalankan bisnisnya adalah strategi Pengembangan Pasar. Strategi Pengembangan Pasar adalah memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

Dilihat dari analisis SWOT, terdapat ancaman berupa perubahan peraturan visa dan peraturan pajak baru di Arab Saudi yang berdampak pada minat konsumen untuk menggunakan kembali jasa dari Khalifah Tour dapat diatasi oleh peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh Khalifah Tour. Kekuatan dan peluang dari Khalifah Tour adalah besarnya jumlah modal yang dimiliki dan juga para pesaing Khalifah Tour yang belum menggunakan *digital marketing*.

Strategi pengembangan pasar cocok bagi Khalifah Tour untuk menghadapi ancaman tersebut dengan memperluas jangkauan pasarnya dan menarik calon konsumen baru khususnya calon konsumen yang berasal dari luar Kota Bandung. Strategi ini cocok bagi Khalifah Tour mengingat Khalifah Tour memiliki modal yang tinggi untuk melaksanakan strategi tersebut yang diharapkan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Berdasarkan Matriks SWOT menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk diharapkan dapat memperbaiki kelemahan dari Khalifah Tour, namun hasilnya tidak akan efektif. Perusahaan memiliki ancaman berupa varian pelayanan Khalifah Tour dapat ditiru oleh pesaingnya. Pelayanan yang menjadi fokus dari kegiatan usaha Khalifah Tour dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaingnya dan dikhawatirkan dapat mempengaruhi penjualan perusahaan. Tetapi, Khalifah Tour juga memiliki kelemahan sistem informasi yang dimilikinya belum berkembang. Kelemahan tersebut menghambat Khalifah Tour dalam mengambil keputusan yang tepat bagi perusahaan dengan dukungan data yang aktual. Untuk meningkatkan daya saingnya Khalifah Tour perlu melakukan pengembangan terhadap produk-produk yang ditawarkannya kepada konsumen. Namun untuk

melakukan pengembangan produk, Khalifah Tour perlu memperbaiki sistem informasinya terlebih dahulu agar perusahaan dapat melakukan pengembangan produk sesuai kebutuhan para konsumennya berdasarkan data-data konsumennya yang dapat menunjang perkembangan dari produk tersebut.

Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada saat ini pada pasar yang ada saat ini. Kegiatan penetrasi pasar dapat dilakukan ketika pasar saat ini belum jenuh terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Dari analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa Khalifah Tour memiliki peluang bahwa kegiatan Umrah menjadi solusi dari tingginya *demand* Haji dan perusahaan perjalanan Umrah di Indonesia belum menggunakan digital marketing.

Strategi penetrasi pasar dengan melakukan *digital marketing* cocok bagi Khalifah Tour untuk meningkatkan penjualan dan memudahkan para calon konsumen untuk mengetahui pelayanan apa saja yang dapat ditawarkan. Namun strategi ini kurang efektif jika dilakukan karena pangsa pasar Khalifah Tour yang berfokus di daerah Bandung memiliki kemungkinan bahwa konsumennya mengalami kejenuhan terhadap jasa yang ditawarkan Khalifah Tour dan untuk menggunakan kembali jasanya setidaknya dalam waktu tiga tahun dikarenakan peraturan baru tentang visa yang dikeluarkan oleh Kementerian Haji Arab Saudi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.7 Kesimpulan

1) Khalifah Tour memiliki kekuatan yang cukup untuk menjalankan bisnis penyedia bimbingan perjalanan Umrah dan Haji yang memiliki permintaan yang tinggi di Indonesia. Kekuatan Khalifah Tour tersebut dapat dilihat dari:

1. Modal kerja tinggi
2. Strategi diferensiasi pelayanan yang ditawarkan
3. Memiliki kegiatan bisnis sekunder

Selain kekuatan yang dimiliki perusahaan, Khalifah Tour juga memiliki beberapa kelemahan yang didapat dari factor internal perusahaan, seperti:

1. Belum menggunakan *digital marketing*.
2. Sistem informasi perusahaan yang belum berkembang.
3. Kegiatan produksi yang tidak efisien.

Khalifah Tour perlu memperhatikan kelemahan yang dimiliki untuk melakukan evaluasi sehingga memberikan hasil yang lebih baik.

Dari lingkungan eksternal, perusahaan memiliki peluang yang dapat memberi kesempatan perusahaan mendapatkan keuntungan. Peluan-peluang tersebut adalah:

1. Mendapatkan izin untuk menjadi penyedia Visa *Haji Furoda*
2. Umrah menjadi solusi dari tingginya *demand* Haji
3. Kasus penipuan First Travel kepada para konsumennya
4. Harga khusus yang diberikan vendor di Arab Saudi
5. Perusahaan Travel Umroh di Indonesia belum menggunakan *digital marketing*.
6. Menjadi penyedia visa

Khalifah Tour dapat menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada saat ini. Dengan menggunakan kekuatan yang ada, Khalifah Tour dapat meningkatkan penjualannya dengan memanfaatkan peluang-peluang tersebut. Meskipun demikian, Khalifah Tour juga harus memperhatikan ancaman yang ada. Ancaman-ancaman tersebut dapat mempengaruhi kegiatan didalam perusahaan. Ancaman yang ada antara lain:

1. Regulasi visa di Arab Saudi yang berubah.
2. Peraturan pajak baru di Arab Saudi.
3. Resiko tiket yang sudah dipesan tidak laku terjual pada saat *peak season*.
4. Timbulnya pesaing baru yang menawarkan fasilitas-fasilitas lebih dengan harga yang lebih terjangkau
5. Varian pelayanan dapat ditiru oleh pesaing.

- 2) Dari faktor-faktor internal dan eksternal tersebut, peneliti melakukan analisis perencanaan dari matriks SWOT, matriks Internal-Eksternal, dan matriks QSPM. Hasil dari perencanaan strategi yang didapat menunjukkan bahwa prospek pertumbuhan Khalifah Tour masih dapat tumbuh dan berkembang. Terlihat dari posisi Khalifah Tour berada di kuadran IV matriks Internal-Eksternal. Posisi tersebut memberi arti bahwa perusahaan dapat mengembangkan usahanya dengan menggunakan strategi alternatif yaitu Pengembangan Produk, Penetrasi Pasar dan Pengembangan Pasar. Berdasarkan hasil dari analisis matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif atau yang disebut dengan QSPM, peneliti menyarankan Khalifah Tour untuk menggunakan strategi **Pengembangan Pasar** dibandingkan dua strategi alternative lainnya seperti Pengembangan Produk dan Penetrasi Pasar. Strategi pengembangan pasar cocok bagi Khalifah Tour untuk menghadapi ancaman perubahan peraturan visa dan peraturan pajak baru di Arab Saudi yang berdampak pada minat konsumen untuk menggunakan kembali jasa dari Khalifah Tour dengan memperluas jangkauan pasarnya dan menarik calon konsumen baru khususnya calon konsumen yang berasal dari luar Kota Bandung. Langkah ini merupakan usaha yang dianggap paling tepat untuk mempertahankan posisi bersaing perusahaan.

5.8 Saran

Strategi yang disarankan peneliti mengenai Pengembangan Pasar dapat dilakukan dengan mengencarkan pemasaran di luar kota yang khususnya pada kota-kota besar di Indonesia. Beberapa tindakan yang mungkin dapat dilakukan dengan pengembangan pasar yaitu:

1. Mengembangkan pasarnya di kota-kota yang berada di Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Peneliti menyarankan untuk melakukan pengembangan pasarnya di wilayah tersebut karena banyaknya jumlah penduduk beragama Islam dibandingkan penduduk beragama Islam di provinsi lainnya. Menurut Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2016, Jawa Barat memiliki penduduk Bergama Islam dengan jumlah 270.577 jiwa, Jawa Timur memiliki penduduk Bergama Islam dengan jumlah 234.707 jiwa, dan Jawa Tengah memiliki penduduk Bergama Islam dengan jumlah 203.286 jiwa.
2. Memperbaiki *website* perusahaan untuk menampilkan galeri kegiatan perusahaan, menjadi media pemasaran, menjadi sarana informasi yang menyediakan daftar harga pelayanan secara lengkap, dan memiliki *customer service* yang *online* selama 24 jam untuk membantu konsumen.
3. Meningkatkan kegiatan pemasaran dengan iklan pelayanan yang ditawarkan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknik pemasaran yang berkembang saati ini seperti lewat media

social dan aktif mengikuti pameran *Travel Fair* khususnya di kota-kota yang menjadi target Khalifah Tour dalam mengupayakan strategi pengembangan pasar.

Selain mengimplementasikan strategi pengembangan pasar diatas, perusahaan juga dapat melakukan strategi untuk mempertahankan usaha perusahaan, antara lain:

1. Mengembangkan sistem informasi perusahaan yang dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat dengan dukungan data terkait. Salah satu pengambilan keputusan yang akan terbantu dengan sistem informasi yang berkembang yaitu mengetahui potensi pangsa pasar suatu wilayah untuk menentukan target wilayah untuk pengembangan pasar dan mengetahui kebutuhan, keinginan, dan minat konsumen dari *feedback* setelah menggunakan jasa Khalifah Tour yang bermanfaat untuk melakukan pengembangan produk.
2. Mengembangkan produk terbaru sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen melalui dukungan data dari sistem informasi perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan minat konsumen untuk menggunakan jasa Khalifah Tour. Salah satu pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh Khalifah Tour adalah dengan mengembangkan pelayanan Halal Tour yaitu dengan membuat kegiatan perjalanan ke negara-negara yang memiliki sejarah bagi Agama Islam, salah satunya adalah negara-negara seperti Turki, Spanyol, Yunani, Mesir, Yordania, dan Palestina.

3. Meningkatkan kinerja bisnis sekunder yang dimiliki Khalifah Tour dengan menargetkan perusahaan pesaing pendatang baru untuk menambah keuntungan perusahaan dan mengefektifkan kegiatan usaha utama Khalifah Tour. Kegiatan tersebut dapat dilakukan dengan menjual tiket dan visa kepada perusahaan pesaing pendatang baru, ataupun menjual tiket yang sudah dipesan oleh Khalifah Tour namun pakatnya tidak laku terjual untuk menutupi kerugian perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Aqwam Fiazmi Hanifan, 31 Agustus 2016. Komersialisasi Umroh, Ketika Ibadah Bernilai Bisnis. *Tirto.id*

David , F R. Manajemen Strategis (2012). Jilid 1. Jakarta. Salemba Empat.

Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (3rd ed.). (A. Dharma, Ed., Murad, A. H. Sitanggang, & H. Wibowo, Trans.) Erlangga

Kementrian Agama Dalam Angka 2016, 2017, Jakarta, Kementrian Agama Republik Indonesia.

Kuntjojo, 2009. *Metode Penelitian*. Kediri : Universitas Nusatara PGRI Kediri

Pearce John A & Robinson Richard B, Manajemen Strategis (2014), Jilid 1. Salemba Empat

Porter, Michael, E. *Keunggulan Bersaing (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul)*. Alih Bahasa Binarupa Aksara, Binarupa Aksara. Jakarta. 1994

Silalahi,Ulber. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama

Singarimbun, M. *Metode Penelitian Survei*.(1990). LB3ES

Sundarmi Burkan Saleh, *Pedoman haji, umrah, dan ziarah*, Senayan Abadi Publishing, Jakarta:2003