

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN PENYELENGGARA
IBADAH HAJI DAN UMROH DI BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Oleh

HANI AULIA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN PENYELENGGARA IBADAH HAJI DAN UMROH DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

HANI AULIA

Kemajuan ilmu pengetahuan tentang islam di Indonesia menjadikan penganut agama islam di Indonesia ingin selalu menyempurnakan agamanya, sehingga minat untuk datang ke baitullah selalu tinggi. PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima dapat memanfaatkan faktor internal dan eksternal yang ada dalam menyusun strategi bisnisnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima, kemudian menganalisis alternatif strategi yang sesuai dan merekomendasikan prioritas strategi apa yang sesuai dengan keadaan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan tahapan formulasi-formulasi strategi, yaitu matriks IFE dan EFE, matriks SWOT dan QSPM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal terdapat 7 kekuatan dan 3 kelemahan, dan faktor eksternal terdapat 5 peluang dan 5 ancaman untuk PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima. Berdasarkan matriks IFE dan EFE PT Bunda Asri Lestari menghasilkan total skor sebesar 3,289 dan 2,895. Matriks IFE dan EFE PT Bunda Asni Prima menghasilkan total skor sebesar 3,323 dan 2,835. Berdasarkan analisis matriks SWOT dihasilkan 8 strategi bagi PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima yang selanjutnya ditentukan strategi prioritas menggunakan analisis QSPM.

Kata kunci: PT Bunda Asri Lestari, PT Bunda Asni Prima, Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN PENYELENGGARA
IBADAH HAJI DAN UMROH DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

HANI AULIA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2017

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS
PERUSAHAAN PENYELENGGARA
IBADAH HAJI DAN UMROH DI
BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Hani Aulia**

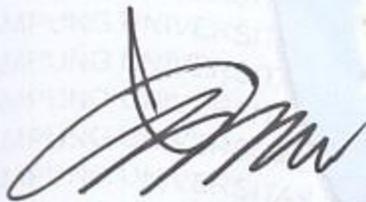
Nomor Pokok Mahasiswa : 1311011076

Jurusan : Manajemen

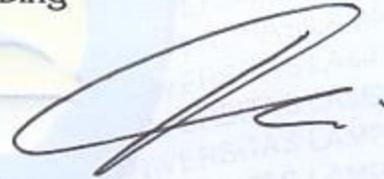
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

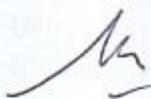


Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001



Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.
NIP 19770324 200812 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen



Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

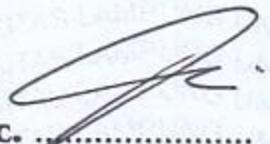
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

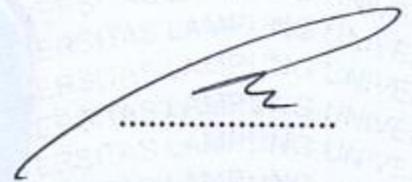
Ketua : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.**



Penguji Utama : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satra Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **12 Juni 2017**

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hani Aulia
Nomor Pokok Mahasiswa : 1311011076
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Penyelenggara
Ibadah Haji dan Umroh di Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan dan sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penelitian lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, Juni 2017
Yang membuat pernyataan



Hani Aulia
NPM 1311011076

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Gedongtataan pada 16 juli 1994. Penulis adalah anak pertama dari bapak yang bernama Iwan Setiawan dan ibu yang bernama Rusmiyati.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 2 Wiyono tahun 1999 hingga tahun 2005 kemudian melanjutkan ke sekolah menengah pertama negeri (SMPN) 1 Gedongtatan dari tahun 2005 dan menyelesaikannya pada tahun 2008. Melanjutkan ke sekolah menengah atas negeri (SMAN) 1 Gedongtataan pada tahun 2008 hingga tahun 2011. Penulis selanjutnya menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Minhajurrosyidin Jakarta Timur pada tahun 2011 hingga tahun 2012.

Tahun 2013 penulis mendaftar sebagai mahasiswi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN dan diterima pada program studi Strata Satu (S1) Manajemen dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis.

MOTTO

“Kecil terbina , muda berkarya, dewasa bahagia, tua sejahtera, mati surga.”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang,
kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

Mama dan Papa

Terimakasih atas segala kasih sayang, dukungan dan doa yang tak pernah henti
diberikan untukku.

Adik-adikku Lulu, Yoga, Rizki, Karina, Ridho dan Akbar

Terimakasih atas semangat, dukungan yang diberikan, semoga kalian bisa menggapai
semua cita-cita kalian.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah melimpahkan nikmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “ Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Penyelenggara Ibadah haji dan Umroh di Bandar Lampung”

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir Hasriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas lampung;
2. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas lampung;
3. Dr. R. R ERLina, S.E., M.Si., selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku pembimbing utama yang telah memberikan pengarahan, kritikdan sarandalam penyelesaian skripsi ini;
5. Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku pembimbing pendamping yang selaumeluangkan waktu dan memberikan bimbingan, kritikdan saran yang membangun dalam penyelesaian skripsi ini;
6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku pembahas utama yang telah meluangkan waktu, memberikan kritik,saran dan arahan yang bermanfaat dalam penyelesaian skripsi ini;

7. Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing akademik yang telah meluangkan waktu, nasehat dan motivasi agar menjadi mahasiswi yang baik;
8. H. M Miftah Falah dan H. Heri Iswanto atas waktu, kesediaan dan arahannya dalam menyelesaikan penelitian di PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima;
9. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung atas ilmu yang telah diberikan;
10. Seluruh staf dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang membantu dalam proses perkuliahan;
11. Abahku Iwan S Warganegara, S.H. dan Mamah atas dukungan dan motivasi yang diberikan untuk secepatnya menyelesaikan skripsi ini;
12. Sahabat-sahabatku Devi Setiawati, Shinta Seftiana, Rosalina Yulim, Rika Andriani, Septiana Wati, Dira Okta atas motivasi, semangat, keseruan yang kita bagi selama kuliah;
13. Teman-teman Jurusan Manajemen Bisnis Septi, Yuriko, Siti, Shofa, Rani, Mentari, Ika, Hisella, Tito, Galih,, Fendi, Fajar, Fahrul, Eli, Eksa, Berta, Ara, Astri, Agas, Amy atas canda tawa dan keseruan semasa kuliah;
14. Teman-teman jurusan Manajemen 2013 yang tidak dapat saya sebut satu-persatu dan semua pihak yang memberikan bantuan dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini;

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini.

Namun, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan baru

pada setiap orang yang membacanya. Semoga semua kebaikan dan keikhlasan selama ini mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, Juni 2017

Penulis

Hani Aulia

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Manajemen	11
B. Proses Manajemen	12
C. Strategi dan Manajemen Strategi	13
1. Definisi Strategi	13
2. Definisi Manajemen Strategi.....	14
D. Strategi Bisnis	16
1. Definisi Strategi Bisnis	16
2. Model Manajemen Strategis	16
3. Visi, Misi dan Tujuan.....	17
4. Analisis Lingkungan Internal.....	18
5. Analisis Lingkungan Eksternal	19
6. Matriks EFE dan IFE	21
7. Matriks IE	22
8. Matriks SWOT	22
9. Matriks QSPM	23
E. Alternatif Strategi	24
1. Strategi Pemimpin Pasar	25
2. Strategi Penantang Pasar	25
F. Rerangka Pikir	26
G. Penelitian Terdahulu	27
H. Proposisi Penelitian.....	29

III. METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	30
B. Subjek dan Objek Penelitian	30
C. Populasi dan Sampel	31
D. Teknik Pengumpulan Data	31
E. Sumber Data Penelitian	32
F. Teknik Analisis Data	33
G. Metode Analisis Data	33
1. Analisis Matrik IFE dan EFE	33
2. Analisis Matrik IE	36
3. Analisis SWOT	38
4. Analisis QSPM	39
H. Kredibilitas Penelitian	40
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil	42
1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	42
2. Analisis Faktor Internal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	43
3. Analisis Faktor Eksternal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	49
B. Pembahasan	56
1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	56
2. Analisis Matriks IFE PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	58
3. Analisis Matriks EFE PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	60
4. Analisis Matriks IE (<i>Internal Eksternal</i>) PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	63
5. Analisis Matriks SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>) PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	66
6. Alternatif Strategi PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	74
7. Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>) PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	76
8. Uji Kredibilitas	79
V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	
A. Simpulan	80
B. Saran	82
C. Keterbatasan Penelitian	84
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Jamaah Haji Indonesia dari Tahun 2005-2014.....	2
Tabel 1.2 Data Daftar Harga Haji Plus PT Bunda Asni Prima Berdasarkan Tahun Pendaftaran 2014-2017.....	6
Tabel 1.3 Data Jamaah Haji Khusus Berdasarkan Daerah Asal di Sumatera Tahun 2010-2014	6
Tabel 1.4 Perusahaan Penyelenggara Ibadah Haji dan Umroh yang Berkantor Pusat Di Lampung	7
Tabel 1.5 Data Penjualan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima Tahun 2012-2016.....	8
Tabel 3.1 Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal.....	34
Tabel 3.2 Analisis Matrik IFE	36
Tabel 3.3 Analisis Matrik EFE	36
Tabel 3.4. Analisis Matriks SWOT.....	39
Tabel 3.5 QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	40
Tabel 4.1 Data Penjualan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima Tahun 2012-2016.....	45
Tabel 4.2 Harga Produk umroh PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima januari 2017	51
Tabel 4.3 Daftar Harga Haji Plus PT Bunda Asni Prima Tahun 2014-2017	53
Tabel 4.4 Harga Produk PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima	55
Tabel 4.5 Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan PT Bunda Asri Lestari	56
Tabel 4.6 Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman PT Bunda Asri Lestari	57
Tabel 4.7 Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan PT Bunda Asni Prima	57
Tabel 4.8 Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman PT Bunda Asni Prima	58
Tabel 4.9 Hasil Analisis Matrik IFE PT Bunda Asri Lestari	59
Tabel 4.10 Hasil Analisis Matriks IFE PT Bunda Asni Prima	60
Tabel 4.11 Hasil Analisis Matriks EFE PT Bunda Asri Lestari	61
Tabel 4.12 Hasil Analisis Matriks EFE PT Bunda Asni Prima	63
Tabel 4.13 Matriks SWOT PT Bunda Asri Lestari	67
Tabel 4.14 Matriks SWOT PT Bunda Asni Prima	71
Tabel 4.15 Alternatif Strategi yang Dianalisis dan Strategi yang Telah Dijalankan PT Bunda Asri Lestari	75
Tabel 4.16 Alternatif Strategi yang Dianalisis dan Strategi yang Telah Dijalankan PT Bunda Asni Prima	76

Tabel 4.17 Analisis QSPM PT Bunda Asri Lestari	77
Tabel 4.18 Analisis QSPM PT Bunda Asni Prima	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Model Proses Manajemen Strategi yang Komprehensif	17
Gambar 2.2 Kerangka Pikir	26
Gambar3.1 Matrik Internal Eksternal (IE)	37
Gambar 4.1 Matrik IE PT Bunda Asri Lestari	64
Gambar 4.2 Matrik IE PT Bunda Asni Prima	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- Lampiran 1. Pertanyaan Kepada Pihak Perusahaan
- Lampiran 2. Kuisisioner Untuk Narasumber
- Lampiran 3. Hasil Pembobotan Faktor Internal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 4. Hasil Kuisisioner Penilaian *Rating* Faktor Internal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 5. Hasil Pembobotan Faktor eksternal perusahaan PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 6. Hasil Kuisisioner Penilaian *Rating* Faktor Eksternal Perusahaan PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 7. Hasil Analisis Matriks IFE Dan EFE PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 8. Hasil Analisis QSPM PT Bunda Asri Lestari
- Lampiran 9. Hasil Pembobotan Faktor Internal Perusahaan PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 10. Hasil Kuisisioner Penilaian *Rating* Faktor Internal Perusahaan PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 11. Bobot Eksternal PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 12. Hasil Kuisisioner Penilaian *Rating* Faktor Eksternal Perusahaan PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 13. Hasil Analisis Matriks IFE dan EFE PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 14. Hasil Analisis QSPM PT Bunda Asni Prima
- Lampiran 15. Surat Izin Penelitian
- Lampiran 16. Surat Keterangan Penelitian

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat mengharuskan setiap perusahaan mengelola bisnis dengan tepat. Persaingan yang sangat ketat tersebut harus diimbangi dengan strategi bisnis yang tepat dalam pengelolaannya sehingga suatu bisnis dapat terus berkembang dan bertahan dalam persaingan. Strategi yang dimaksud adalah strategi yang dapat mengelola antara tujuan perusahaan, peluang dan ancaman perusahaan serta mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan dengan baik untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

David (2012: 15) berpendapat bahwa strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Heizer dan Render (2009: 51), strategi adalah rencana suatu perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan, sedangkan Marrus (2002: 31) mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Indonesia sebagai Negara yang memiliki mayoritas penduduk penganut agama islam menjadikan Indonesia sebagai pasar yang paling potensial terutama pada perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh dimana peminatnya selalu tinggi disetiap

tahunnya meski terjadi pertumbuhan ekonomi yang tidak stabil. Hal ini berarti bahwa masyarakat muslim di Indonesia mulai menjadikan kegiatan beribadah haji dan umroh sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi.

Kemajuan ilmu pengetahuan tentang islam di Indonesia menjadikan penganut agama islam di Indonesia ingin selalu menyempurnakan agamanya, sehingga minat untuk datang ke baitullah selalu tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya jumlah jamaah haji di Indonesia ditunjukkan dalam tabel 1.1 berikut:

**TABEL 1.1 JUMLAH JAMAAH HAJI INDONESIA
DARI TAHUN 2005-2014**

NO	TAHUN	JUMLAH JAMAAH HAJI (orang)
1	2005	189.842
2	2006	189.087
3	2007	188.569
4	2008	189.699
5	2009	189.358
6	2010	196.206
7	2011	199.848
8	2012	192.290
9	2013	154.547
10	2014	154.467

Sumber: Kemenag RI Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Tahun 2016

Tahun 2013-2014 renovasi dan pengembangan Masjidil Haram oleh Pemerintah Kerajaan Arab Saudi dan saat ini masih berjalan, mengakibatkan berkurangnya kapasitas daya tampung tempat tawaf, yang sebelumnya 48.000 jamaah per jam menjadi 22.000 jamaah per jam yang mengakibatkan antrian haji semakin panjang. Jumlah antrian haji yang semakin panjang mengharuskan kementerian agama untuk

menerbitkan aturan baru mengenai penyelenggaraan ibadah haji yang tertuang dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 29 Tahun 2015. PMA ini kemudian dituangkan pada Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 28 Tahun 2016 tentang Pedoman Pendaftaran Haji Reguler yang ditetapkan pada 27 Januari 2016 (www.republika.co.id/berita/koran/opini-koran).

Ketentuan umum pendaftaran haji reguler menyebutkan, jamaah haji yang pernah menunaikan ibadah haji dapat melakukan pendaftaran haji setelah 10 tahun sejak menunaikan ibadah haji yang terakhir. Sedangkan, dalam persyaratan pendaftaran disebutkan, calon jamaah haji berusia minimal 12 tahun pada saat mendaftar. Dua aturan tersebut sengaja dibuat untuk membatasi jumlah jamaah haji reguler yang setiap tahunnya selalu tinggi. Secara nasional, Kemenag mencatat terdapat tiga juta orang yang sedang mengantre berhaji. Pemerintah Arab Saudi masih menetapkan pemangkasan kuota jamaah haji 20 persen dari kuota normal sehingga sama dengan tahun sebelumnya, yakni 168.800 orang, maka waktu antrian semakin panjang (www.republika.co.id/berita/koran/opini-koran).

Peningkatan jumlah jamaah haji dan umroh ini mengakibatkan peminat usaha dibidang penyelenggara haji dan umroh meningkat, sehingga bermunculan perusahaan-perusahaan baru yang mengharuskan setiap perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh untuk memiliki strategi bisnis yang tepat agar dapat bertahan dan terus berkembang dalam persaingan. Salah satunya dengan cara pemberangkatan jamaah haji melalui dua macam cara yaitu haji khusus dan haji reguler. Haji reguler adalah pemberangkatan ibadah haji yang dikelola oleh pemerintah, sedangkan haji khusus adalah pemberangkatan ibadah haji yang di kelola oleh perusahaan atau swasta. Pada

dasarnya antara haji khusus dan haji reguler itu tidak ada perbedaannya jika dilihat dari tata cara secara syariat (rukun haji, wajib haji dll). Perbedaan terlihat dari tata cara secara teknis, lama pelaksanaan dari pemberangkatan sampai kembali ke tanah air, biaya yang dikeluarkan jamaah, juga fasilitas dan akomodasi yang akan diterima.

1. Biaya

Biaya haji reguler jelas lebih murah dibandingkan dengan haji khusus. Tahun 2012, haji reguler besarnya antara USD 3.500-3.700. Sedangkan haji khusus sekitar USD 7.000-8.500, ini akan bertambah tergantung dari penyelenggara haji khusus termasuk lama calon jamaah haji di Tanah Suci. Jadi, dari segi besarnya biaya haji khusus lebih mahal dua kali lipat jika dibandingkan dengan haji reguler.

2. Masa Tunggu Pemberangkatan (*Waiting List*)

Masa tunggu pemberangkatan calon jamaah plus lebih cepat dari pada calon jamaah haji reguler. Pada beberapa daerah, jika ada calon pendaftar haji khusus tahun 2012, maka bisa jadi tahun 2013 akan berangkat, atau paling lama tahun 2014. Masa tunggu pemberangkatan untuk haji reguler setiap daerah berbeda, tergantung dari sedikit banyaknya pendaftar dan peminat dari daerah yang bersangkutan. Ada yang hanya butuh 4 tahun bahkan ada yang lebih 10 tahun baru berangkat.

3. Lamanya di Tanah Suci

Haji reguler sekitar 40 hari, di Mekkah sekitar 20 hari, di Arofa sampai Mina 4 hari dan di Madinah sekitar 6 hari. Haji khusus yang *Non Arbain* sekitar 19 hari sedangkan haji khusus yang *Arbain* di Madina sekitar 26 sampai 30 hari.

4. Akomodasi dan Konsumsi

Kebutuhan konsumsi dan makanan yang membedakan adalah ketika berada di Mekkah. Jamaah Haji khusus kebutuhan makan sudah ditanggung dan disediakan pihak penyelenggara. Mereka makan dan minum sudah disediakan pihak hotel, sehingga jamaah haji selama di Mekkah sudah tidak perlu lagi memikirkan masalah konsumsi. Berbeda halnya dengan jamaah haji reguler, selama di Mekkah mereka harus mengusahakan sendiri makanan sehari-hari. Mereka bisa masak sendiri, beli di rumah makan, atau katering.

5. Penginapan

Jamaah haji khusus umumnya menempati penginapan di sekitar Masjidil Haram dengan jangkauan yang lebih dekat. Sehingga dipastikan dapat memaksimalkan seluruh kegiatan ibadah di Masjidil Haram. Jamaah haji reguler selama di Mekkah ditempatkan pada lokasi yang bervariasi sesuai dengan pembagian secara undian oleh pemerintah.

6. Bimbingan Selama di Tanah Suci

Jamaah haji khusus lebih mudah dalam koordinasi, karena umumnya jumlah antara pembimbing dengan jamaah lebih dari cukup untuk mengontrol dan mengkoordinasi seluruh kegiatan yang dilakukan. Jamaah haji reguler, saat ini telah banyak dilakukan oleh KBIH (Kelompok Bimbingan Ibadah Haji) yang akan menuntun jamaah dan membimbing selama di tanah air maupun di tanah suci (wordpress.com).

Menganalisa hal tersebut maka terdapat dua cara pelaksanaan ibadah haji dengan dan reguler yang berbeda satu dengan yang lain. Berikut merupakan data daftar harga haji plus PT Bunda Asni Prima berdasarkan tahun pendaftaran 2014-2017:

TABEL 1.2 DATA DAFTAR HARGA HAJI PLUS PT BUNDA ASNI PRIMA BERDASARKAN TAHUN PENDAFTARAN 2014-2017

Tahun	Harga (Rp)
2014	93.000.000
2015	97.000.000
2016	103.000.000
2017	113.000.000

Sumber: Kemenag RI Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Tahun 2016

Perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh harus mampu untuk menganalisa dan mengendalikan perubahan lingkungan yang ada, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan, sebab kedua lingkungan ini sangat berpengaruh besar dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Berikut merupakan Data jamaah haji khusus berdasarkan daerah asal di Sumatera tahun 2010-2014:

TABEL 1.3 DATA JAMAAH HAJI KHUSUS BERDASARKAN DAERAH ASAL DI SUMATERA TAHUN 2010-2014

No	Propinsi	2010	2011	2012	2013	2014
1	Aceh	100	77	85	69	40
2	Sumatera Utara	220	209	166	140	98
3	Sumatera Barat	343	341	399	278	266
4	Riau	585	455	489	464	352
5	Jambi	247	304	300	302	304
6	Sumatera Selatan	404	461	481	518	411
7	Bengkulu	14	47	19	13	32
8	Lampung	154	179	130	136	148

Sumber: Kemenag RI Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Tahun 2016

Perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh dapat memanfaatkan faktor internal dan eksternal yang ada dalam menyusun strategi bisnisnya. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman pada perusahaan.

Perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang ada di Lampung terdiri dari perusahaan yang berkantor pusat di Lampung, berkantor cabang dan keagenan. Banyak

sekali perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang ada di Lampung, akan tetapi hanya terdapat beberapa perusahaan saja yang resmi dan berkantor pusat di Lampung. Berikut merupakan data perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang berkantor pusat di Lampung:

TABEL 1.4 PERUSAHAAN PENYELENGGARA IBADAH HAJI DAN UMROH YANG BERKANTOR PUSAT DI LAMPUNG

No	Nama Perusahaan	Alamat
1	PT. ARYODHIA PUTRA MANDIRI	Jl. Raden Intan No. 107 Enggal, Tanjung Karang Pusat Bandar Lampung, Telp. 0721-256666 Fax. 262111 Lampung
2	PT BUNDA ASNI PRIMA	Jl. Teuku Umar No. 90 Lk 1 Penengahan Tanjung Karang Pusat Bandar Lampung, Telp. 0721 - 7739056, Fax. 782217 Lampung
3	PT. MAKKAH MULTAZAM SAFIR	Jl. Arif Rahman Hakim No. 5 Kelurahan Way Halim Permai Kec. Way Halim Kota Bandar Lampung Telp. 0721-772272-7407639 Fax. 784031 Lampung
4	PT. SAUDI PATRIA WISATA	Jl. Raja Basa No. 09 Rt 02/01 Kel. Yosorejo Metro Timur Lampung Telp. 0725-257250371 Fax. 257850371 Lampung
5	PT BUNDA ASRI LESTARI	Jl. Teuku Umar No. 90 C Bandar Lampung Telp. 08117203673 Email: Bundaalestari@gmail.com

Sumber: Kemenag RI Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Tahun 2016

PT Bunda Asni Prima merupakan perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang pertama kali berdiri dan berkantor pusat di Lampung, khususnya Bandar Lampung yaitu pada tahun 2002, sementara perusahaan lain hanya sebagai kantor cabang atau sebagai keagenan. PT Bunda Asni Prima menjadi perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung yang di percaya oleh masyarakat terutama melalui informasi resmi yang diberikan oleh kementerian agama direktorat jendral penyelenggaraan ibadah haji dan umroh pusat, sehingga meski tidak menggunakan sosial media dalam promosinya PT Bunda Asni Prima tetap menjadi pilihan bagi masyarakat muslim Lampung dalam melaksanakan ibadah haji dan

umrohnya. PT Bunda Asni Prima adalah satu-satunya perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang melayani pemberangkatan umroh dan haji khusus dari Bandar Lampung yang berkantor pusat di Bandar Lampung, sedangkan perusahaan-perusahaan lain yang dijelaskan dalam tabel 2 adalah perusahaan penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus resmi di Bandar Lampung namun hanya melayani pemberangkatan umroh saja (Sumber: Kemenag RI 2015).

PT Bunda Asri Lestari adalah perusahaan penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus resmi yang berkantor pusat di Bandar Lampung yang didirikan pada tahun 2012, sehingga PT Bunda Asri Lestari merupakan perusahaan penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus resmi termuda yang ada di Bandar Lampung. PT Bunda Asri Lestari ini memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya kemajuan teknologi dan informasi, dilihat dari penggunaan sosial media sebagai alat promosi yang di gunakannya sehingga meski memiliki umur yang masih sangat muda PT Bunda Asri Lestari mampu dikenal oleh masyarakat dengan mudah. Berikut merupakan Data penjualan PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima tahun 2012-2016:

TABEL 1.5 DATA PENJUALAN PT BUNDA ASRI LESTARI DAN PT BUNDA ASNI PRIMA TAHUN 2012-2016

Perusahaan	2012	2013	2014	2015	2016	Jumlah
PT Bunda Asri Lestari	390	358	349	300	350	1.749
PT Bunda Asni Prima	325	300	247	478	313	1.707

Sumber: PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima 2016

Tabel 1.5 menjelaskan bahwa meskipun PT Bunda Asri Lestari tergolong sangat muda dibandingkan dengan PT Bunda Asni Prima, namun PT Bunda Asri Lestari dapat membuktikan mampu untuk bersaing bahkan mengungguli penjualan dari PT Bunda Asni Prima. Kesenjangan umur, pengalaman, pengelolaan dan strategi perusahaan

penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul:”**ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN PENYELENGGARA IBADAH HAJI DAN UMROH DI BANDAR LAMPUNG**”.

B. Perumusan Masalah

PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari merupakan perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung dan setiap perusahaan ingin selalu mengembangkan usahanya, oleh karena itu, perusahaan harus meninjau kembali strategi bisnisnya. Permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti yaitu alternatif strategi apakah yang harus dilakukan oleh perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung agar terus tumbuh dan berkembang dalam persaingan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui strategi bisnis perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung agar terus tumbuh dan berkembang dalam persaingan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, antara lain:

- a. Perusahaan, sebagai salah satu alternatif pengambilan keputusan dalam strategi bisnis pada perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung
- b. Pembaca, sebagai bahan informasi dan masukan bagi penelitian selanjutnya terutama yang sesuai dengan penelitian strategi bisnis.

- c. Peneliti, menerapkan ilmu strategi bisnis yang telah dipelajari dalam perkuliahan manajemen strategi dan memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar Strata Satu (S1).

II. TINJAUAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI PENELITIAN

A. Pengertian Manajemen

Menurut Griffin (2004), manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut adalah pengertian manajemen menurut para ahli dalam Anoraga (2000: 109):

John F. Mee (1992), manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

George R. Terry (1996), manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

Skinner dan Ivancevich (1992), manajemen dapat di definisikan sebagai penggunaan perencanaan, pengorganisasian, pengerjaan, pengarahan, dan fungsi pengendalian dalam cara yang paling efisien untuk mencapai sasaran.

B. Proses Manajemen

Proses manajemen melibatkan lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian David (2012: 171-178). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai lima proses manajemen:

1. Perencanaan: terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan dan penentuan sasaran.
2. Pengorganisasian: mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya. Fungsi manajemen ini adalah mengorganisasikan orang-orang dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. Secara khusus, pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.
3. Pemotivasian: mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku. Tugas spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial.
4. Penempatan staf: aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan,

pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan alternatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan dan kecemasan.

5. Pengendalian: memonitor dan mengevaluasi aktivitas. Tahap terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian, atau pemantauan kemauan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika organisasi bergerak menuju tujuannya, manajer harus memonitor kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut berkinerja sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

C. Strategi dan Manajemen Strategi

1. Definisi Strategi

David (2006: 18) menjelaskan pengertian strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh perusahaan. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Berbeda dengan pendapat David yang menyebutkan bahwa strategi akan memaksimalkan keunggulan bersaing, Marrus (2002: 31) mengungkapkan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pengertian strategi menurut Rangkuti (2009: 3), adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi

internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk mencapai tujuannya. Strategi ini merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi yang dikelola secara baik memiliki strategi, walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit (Anoraga, 2000:338). Berikut merupakan pengertian strategi menurut para ahli dalam Anoraga (2000: 339) :

Alfred Chandler (1962), strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.

Kenneth Andrew (1971), strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini.

Buzzel dan Gale (1987), strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan komitmen sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.

2. Definisi Manajemen Strategi

David (2006: 5) mendefinisikan manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Menurut

Pearce dan Robinson (2008: 5) manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan melaksanakan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang terdiri dari sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- b. Mengembangkan profit perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi utama (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

D. Strategi Bisnis

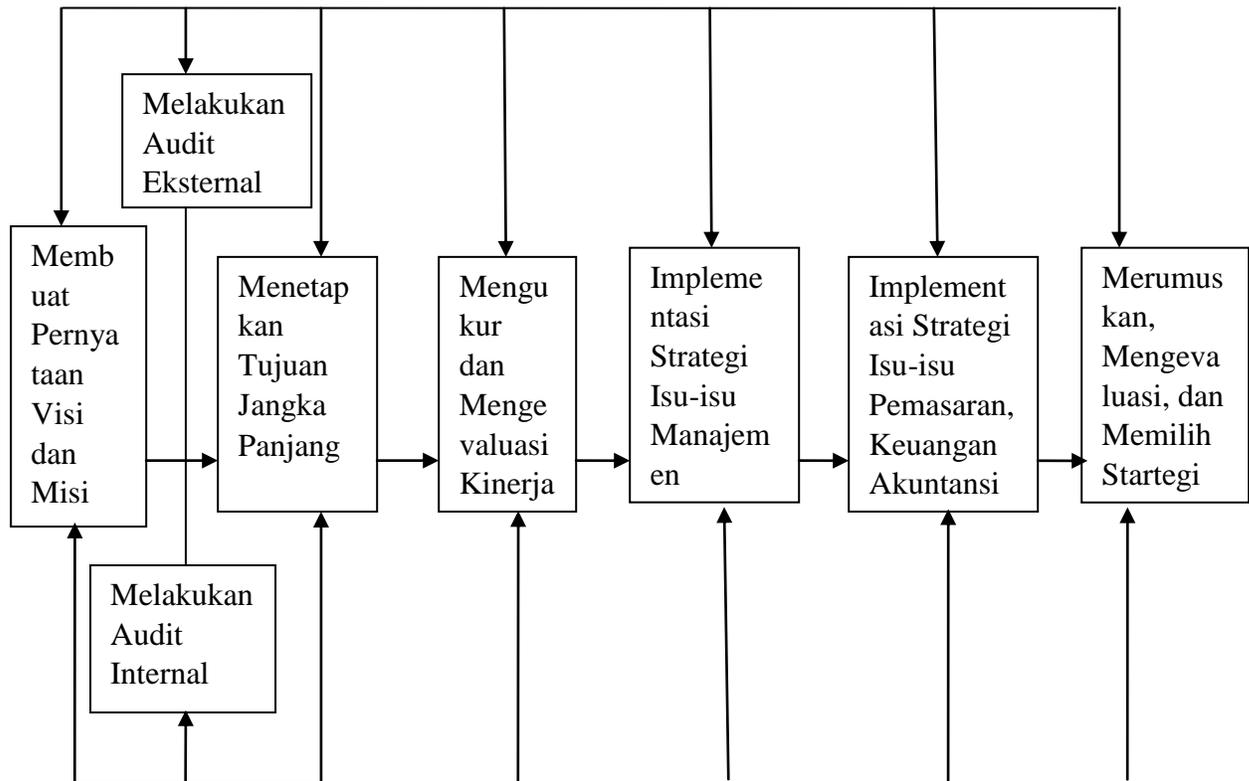
1. Definisi Strategi Bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, meliputi tindakan ofensif ataupun defensive guna menciptakan posisi yang aman terhadap persaingan. Secara luas, ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin:

1. Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian persaingan yang ada.
2. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis, dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan.
3. Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya (Porter. 1980: 26-27).

2. Model Manajemen Strategis

Model manajemen strategis menjelaskan hubungan utama dalam proses manajemen strategis yang dapat mempermudah proses manajemen strategis. Model ini menampilkan tiga tahap proses yaitu perumusan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut yang terdiri dari perumusan visi misi dan tujuan sebagai pembeda antara perusahaan satu dengan yang lain, dilanjutkan dengan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, dilanjutkan dengan penetapan tujuan jangka panjang perusahaan yang mana tujuan tersebut sebagai implementasi dari visi, misi dan tujuan perusahaan.



GAMBAR 2.1 MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGI YANG KOMPREHENSIF

Sumber : David, (2012: 19)

3. Visi, Misi dan Tujuan

Menurut David (2006: 70), pernyataan visi seharusnya menjawab pertanyaan mendasar, "Apa yang ingin kita capai?". Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah. Oleh karena itu, pernyataan visi yang dirancang harus dapat memberikan inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu. Visi yang jelas juga memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif.

Drucker dalam David (2006: 71) mengatakan bahwa mengajukan pertanyaan "Apa bisnis kita?" adalah sama dengan bertanya "Apa misi kita?". Pernyataan misi lebih dari sekadar pernyataan dari detail yang spesifik, hal tersebut merupakan deklarasi dari sikap dan pandangan. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif.

Tujuan perusahaan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Selain itu, tujuan merupakan titik sentral kegiatan perusahaan yang dapat dipakai menjadi alat untuk penilaian prestasi, pengendalian, koordinasi dan juga untuk keputusan strategi

4. **Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal menurut Jauch dan Glueck (2003: 111) adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut David (2012: 178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

5. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2008; 16) lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategi dan menentukan

situasi kompetitif. Model manajemen strategi membagi lingkungan eksternal dalam tiga segmen interaktif: Lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal adalah:

1. Faktor ekonomi

Menurut Pearce dan Robinson (2008: 112-113) faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya.

2. Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Menurut Purwanto (2006: 86-87) penduduk di negara berkembang memiliki komposisi penduduk yang cenderung masih muda, hal ini menguntungkan karena pangsa pasar yang besar dan pekerja yang murah. Faktor sosial ekonomi terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa.

3. Faktor politik, pemerintah, dan hukum

Menurut Umar (2003) arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah dan hukum menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang adalah stabilitas pemerintah, dengan sistem perpajakan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, undang-undang tentang lingkungan, dan perburuhan.

4. Faktor teknologi

Menurut Pearce dan Robinson (2008: 118) kekuatan teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

5. Lingkungan industri

Porter dalam David (2012: 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Kemungkinan masuknya pesaing baru
2. Persaingan antar perusahaan dalam industri
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen.

6. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012: 158).

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi

landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2012: 229).

7. Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

Matriks internal-eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi didalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2012: 344).

8. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

9. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2012: 350). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang di dasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan krisis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

E. Alternatif Strategi

Strategi alternatif menurut David (2012: 251):

1. Integrasi ke depan, memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributornya atau peritel.
2. Integrasi ke belakang, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Integrasi horizontal, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
5. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
6. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasai terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.
9. Penciutan, pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi, penjualan satu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

1. Strategi pemimpin pasar

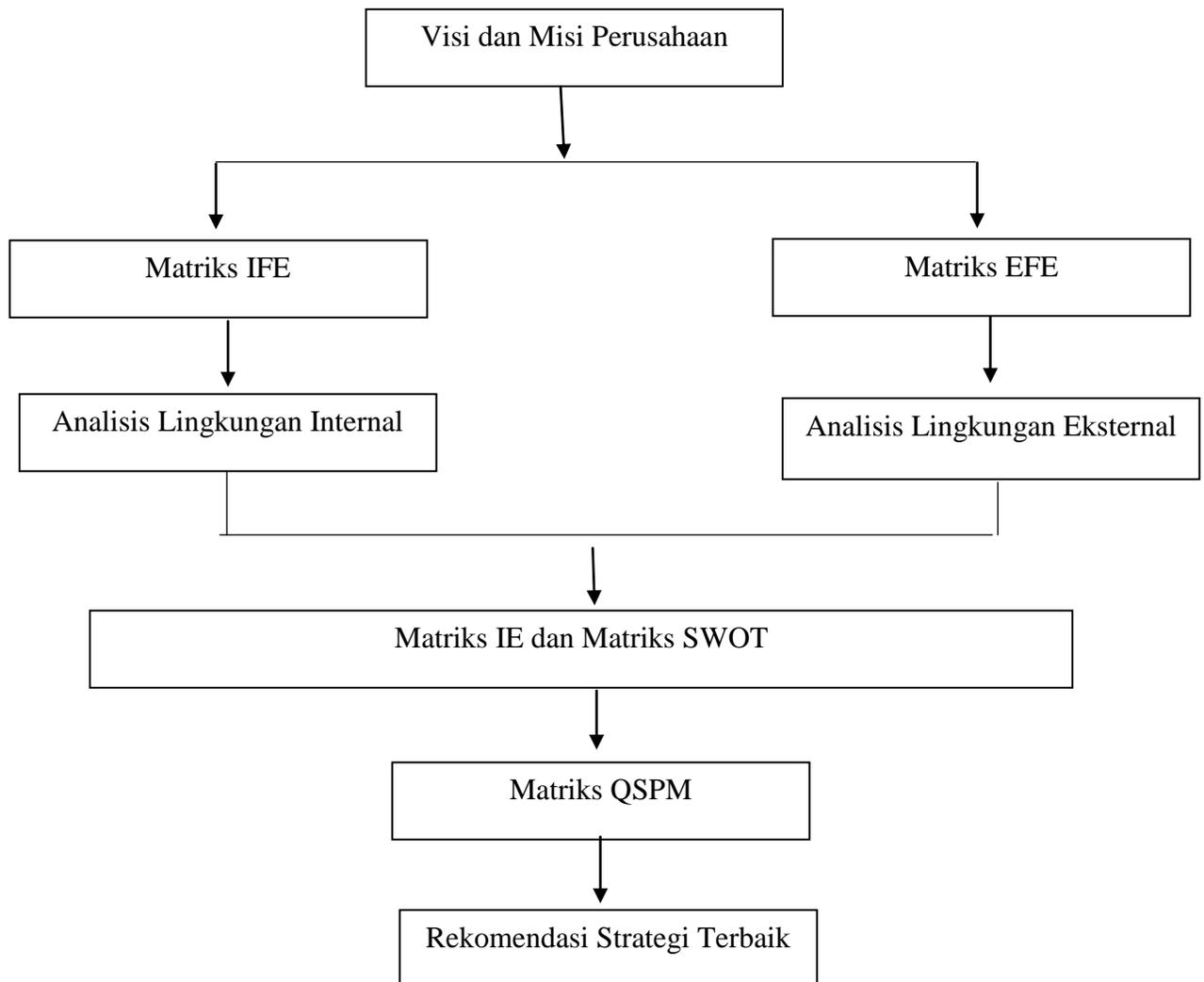
Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan itu memiliki pangsa pasar terbesar di pasar produk terkait. Perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi dan intensitas promosi. Syarat bagi perusahaan untuk bertahan sebagai nomor satu, perusahaan dituntut agar melakukan tindakan pada tiga bidang, yaitu:

1. Perusahaan harus menemukan cara untuk memperbesar permintaan pasar secara keseluruhan.
2. Perusahaan harus melindungi pangsa pasarnya melalui tindakan *defensive* dan *ofensif* yang tepat.
3. Perusahaan harus berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, bahkan jika ukuran pasarnya tetap sama (Kotler, 2002: 263).

2. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga, dan seterusnya dapat disebut sebagai perusahaan *runner up* atau pengikut pasar. perusahaan-perusahaan tersebut dapat memilih atas dua sikap yaitu dapat menyerang pemimpin dan pesaing lain secara agresif atau menjadi pengikut pasar.

F. Rerangka Pikir



GAMBAR 2.2 RERANGKA PIKIR

Sumber: David, (2012)

Tingginya minat masyarakat muslim menyempurnakan agamanya untuk melaksanakan ibadah haji dan umroh, peningkatan jumlah pesaing dan perkembangan teknologi yang semakin pesat meningkatkan persaingan dalam industri ini. Oleh karena itu perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh khususnya PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda

Asri Lestari perlu meninjau kembali strategi bisnis untuk mengembangkan usahanya agar dapat bertahan dalam persaingan.

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian mengetahui strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan melalui analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung khususnya PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari sesuai dengan kondisi lingkungan persaingan bisnis dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari (David, 2012: 350)

G. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentang analisis strategi, misalnya:

1. Arifah (2009), meneliti analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis SWOT dan mengamati

kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syariah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis SWOT karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan, sehingga strategi yang tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan yang akhirnya dapat mengembangkan usahanya.

2. Ommani (2011)

Melakukan penelitian yang berjudul *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis For Business Management of Farming Systems: The Case of The Farmers Wheat Farmers Shadervan District, Shoushtar Township, Iran and The Methods Used Are Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Berdasarkan hasil dari penelitian, strategi penting yang harus diperhatikan adalah:

1. Pengembangan peluang pasar lokal miskin dan infrastruktur. Penanaman tanaman dengan nilai ekonomi yang tinggi, serta pengembangan dukungan pemerintah.
2. Mempersiapkan rencana strategis untuk pengembangan organik pertanian.
3. Mengingat kualitas tanaman.
4. Mengingat indeks keberlanjutan pertanian.
5. Menggunakan pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan.
6. Pengembangan program ekstensi berdasarkan kebutuhan petani.

3. M.S taslimi *et.al* (2014), melakukan penelitian dengan judul *Formulating a Strategy Through Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Based on SWOT Framework*

(Case Study: Industrial Group of Barez Tires). Menyimpulkan bahwa strategi yang harus dilakukan oleh industri Barez Ban adalah peningkatan penelitian pemasaran untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menggunakan teknologi yang *up to date* untuk menghasilkan produk yang dapat bersaing dengan ban impor.

H. Proposisi Penelitian

Proposisi merupakan jawaban sementara atas masalah yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif. Strategi bisnis diperlukan dalam pengembangan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan pada perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh khususnya PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari. Proposisi yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu:

1. Seberapa baik strategi bisnis perusahaan sesuai dengan situasi eksternal dan internal perusahaan.
2. Seberapa baik strategi bisnis perusahaan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
3. Seberapa baik strategi bisnis perusahaan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Menurut Robert K. Yin (2008) dalam Harmuly (2016) Metode studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan kompherensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti. Pendekatan *studi* kasus ini dapat diperdalam dengan menggunakan metode kualitatif-deskriptif untuk memiliki pengertian berkaitan dengan penelitian terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah objek yang dijadikan peneliti atau yang menjadi titik perhatian peneliti. PT Bunda Asni Prima merupakan perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh yang pertama kali berdiri dan berkantor pusat di Lampung, khususnya Bandar Lampung yaitu pada tahun 2002, sementara perusahaan lain hanya sebagai kantor cabang atau sebagai keagenan saja. PT Bunda Asri Lestari adalah perusahaan penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus yang melayani pemberngkatan umroh resmi dan berkantor pusat di Bandar Lampung yang didirikan pada tahun 2012,

sehingga PT Bunda Asri Lestari merupakan perusahaan penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus resmi termuda yang ada di Bandar Lampung. (Sumber Kemenag RI 2015). Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Perusahaan Penyelenggara Ibadah Haji Dan Umroh Di Bandar Lampung, dalam hal ini peneliti memfokuskan penelitian pada dua perusahaan yaitu:

1. PT Bunda Asni Prima
2. PT Bunda Asri Lestari

dan yang menjadi objek penelitian yaitu strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel adalah pemilik perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung dalam hal ini adalah pemilik dari PT Bunda Asni Prima dan PT Bunda Asri Lestari yang diwakilkan oleh direktur utama dan manajer operasional serta konsumen dari kedua perusahaan dari kedua perusahaan tersebut.

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (2008) dalam Harmuly (2016) Teknik pengumpulan data untuk studi kasus berupa dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi dan perangkat fisik. Dengan demikian, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau obyek lain yang diselidiki. Observasi yang dilakukan oleh

peneliti adalah langsung turun ke lapangan dalam mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan menggunakan wawancara hampir sama dengan kuesioner. Wawancara itu sendiri dibagi menjadi 3 kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Namun disini peneliti memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi.

3. Studi pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan internet, serta media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai aktivitas perusahaan yang di teliti. Hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan semakin sah dan dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto.

E. Sumber Data Penelitian

Menurut Arikunto (2010: 22) data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat

dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung.

2. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM (David, 2012: 324).

1. Analisis matriks IFE (*External Factor Evaluation*) dan EFE (*Internal Factor Evaluation*)

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal

dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3.

Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 : jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 : jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertikal

3 : jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel

3.berikut:

TABEL 3.1 PENILAIAN BOBOT FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL DAN INTERNAL

Faktor penentu	A	B	C	D	E	Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
....								
Total								

Sumber : Kinnear dalam Harmuly (2016)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap

jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$B_i = \frac{X_i}{\sum_i^n X_i}$$

Keterangan:

B_i =bobot variabel ke-i

X_i = jumlah variable ke-i

$i = 1,2,3,\dots,n$

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu

1 = sangat lemah

3= kuat

2= lemah

4= sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu :

1= sangat rendah, respon kurang

3= tinggi, respon diatas rata-rata

2= rendah, respon sama dengan rata-rata

4= sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 3.2 dan 3.3.

TABEL 3.2 ANALISIS MATRIK IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan: - -			
Kelemahan: - -			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/ kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/ lemah.

TABEL 3.3 ANALISIS MATRIK EFE

Faktor Kunci eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan: - -			
Kelemahan: - -			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

2. Analisis matrik IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap

input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 3.1. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

	Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	1,0
Tinggi 3,0	I	II	III	
Sedang 2,0	IV	V	VI	
Rendah 1,0	VII	VIII	IX	

Gambar3.1 Matrik Internal Eksternal (IE)

Sumber: David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matrik IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu:

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

3. Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

David (2012: 8) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal. Alternatif strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 9. Langkah-langkah menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Menuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Menuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Menuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

TABEL 3.4 ANALISIS MATRIKS SWOT

Internal	STRENGTH-S Daftarkan faktor kekuatan	WEAKNESS-W Daftarkan faktor kelemahan
Eksternal		
OPPORTUNITIES-O Daftarkan faktor	STRATEGI S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
THREATS-T Daftarkan 5- faktor 10 ancaman	STRATEGI S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W-T Meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2012: 327)

Hasil dari matriks SWOT ini sendiri diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal.

4. Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat QSPM yaitu:

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores - AS*) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai (AS).

5. Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores – TAS*), kemudian mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (*AS*).
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik (*STAS*). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik

TABEL 3.5 QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*)

Faktor-Faktor Sukses Strategi	Bobot	Alternatif strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan -							
Kelemahan -							
Peluang -							
Ancaman -							
Total							

Sumber : David (2012: 353)

Keterangan :

AS= *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik) *TAS* = *Total Attractiveness Scores*
(Total Nilai Daya Tarik)

H Kredibilitas Penelitian

Setiap penelitian harus memiliki kredibilitas sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan terhadap hasil data penelitian. Menurut Sugiyono (2009: 270-276) upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Meningkatkan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

b. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

c. Mengadakan *member check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut sudah *valid*, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan

Hasil penelitian mengenai strategi bisnis perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di bandar lampung pada PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan matriks IFE.dan EFE PT Bunda Asri Lestari yaitu sebesar 3,289 dan 2,895. Hasil perhitungan untuk matriks IFE dan EFE PT Bunda Asni Prima yaitu 3,323 dan 2,835. PT Bunda Asni Prima memiliki kekuatan internal yang lebih tinggi dari pada PT Bunda Asri lestari. Namun, PT Bunda Asri lestari lebih dapat merespon terhadap peluang dan ancaman perusahaan dibandingkan dengan PT Bunda Asni Prima.
2. Hasil analisis SWOT strategi yang telah dilaksanakan oleh PT Bunda Asri Lestari yaitu:
 - a. Pelayanan berbasis kekeluargaan
 - b. Menetapkan harga terjangkau dengan pelayanan terbaik untuk semua kalangan.
 - c. Memberikan produk dan pelayanan yang terbaik
 - d. Lokasi yang strategis
 - e. Promosi dengan menggunakan media sosial

Hasil analisis SWOT strategi yang telah dilaksanakan oleh PT Bunda Asni Prima yaitu:

- a. Pelayanan yang terbaik dan berkualitas
- b. Menetapkan harga terbaik dengan kualitas premium untuk kalangan menengah keatas.
- c. Lokasi yang strategis
- d. Promosi secara manual dan melalui pemerintah
- e. Menjadi sponsor di berbagai kegiatan daerah

PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima memiliki strategi yang berbeda dalam menghadapi persaingan perusahaan. Strategi kedua perusahaan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menghadapi situasi eksternal dan internal perusahaan. perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung dapat mengkombinasikan kedua strategi perusahaan ini untuk meningkatkan strategi bisnisnya.

3. Hasil analisis matriks IE dan strategi yang telah dilaksanakan oleh PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan strategi yang sesuai dengan situasi eksternal dan internal perusahaan. PT Bunda Asri Lestari tetap memerlukan perbaikan dibagian pemasaran perusahaan mengenai peningkatan hubungan dengan pemerintah, agen pemasaran, pelatihan formal karyawan. PT Bunda Asni Prima tetap memerlukan perbaikan di bidang pemasaran melalui media sosial dan penggunaan teknologi serta pelatihan formal bagi karyawan.

4. Hasil analisis matriks IE PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima sama-sama berada pada kuadran ke IV yaitu *Growth and Build* strategi yang tepat untuk dijalankan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal). Strategi yang dilakukan oleh PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima telah mampu membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. PT Bunda Asni Prima memiliki posisi yang lebih dari PT Bunda Asri Lestari dalam memanfaatkan kelebihan dan mengatasi kelemahan perusahaan, namun dalam menanggapi peluang dan ancaman PT Bunda Asri Lestari memiliki posisi yang lebih tinggi dari PT Bunda Asni Prima.
5. Hasil penjualan tahun 2014-2016 PT Bunda Asri Lestari dan PT Bunda Asni Prima menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. PT Bunda Asri Lestari memiliki nilai yang lebih dibandingkan dengan PT Bunda Asni Prima dalam hal penjualan, sehingga dapat di simpulkan bahwa posisi PT Bunda Asri Lestari lebih menguntungkan dalam penjualannya.

B. Saran

Saran bagi PT Bunda Asri Lestari:

1. Meningkatkan perluasan promosi ke wilayah baru untuk meningkatkan volume penjualan dengan mencetak agen-agen pemasaran diberbagai kabupaten/kota.
2. Meningkatkan hubungan baik dengan pemerintah dan swasta untuk meningkatkan citra perusahaan.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen mulai dari promosi penjualan sampai setelah penjualan.

4. Mensponsori acara lokal yang dapat meningkatkan citra perusahaan sehingga akan lebih dikenal oleh calon konsumen.
5. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan swasta untuk melaksanakan pelatihan formal bagi karyawan.
6. Meningkatkan promosi pada pihak pemerintah dan swasta untuk meningkatkan penjualan.
7. Membentuk bagian khusus untuk menangani pemasaran dan pencatatan keuangan
8. Membentuk sistem informasi berbasis teknologi untuk mempermudah konsumen mendapatkan informasi dan respon dari perusahaan secara langsung.

Saran bagi PT Bunda Asni Prima:

1. Melakukan perluasan promosi kewilayah baru untuk meningkatkan volume penjualan dengan memanfaatkan media sosial.
2. Memberikan pilihan harga untuk berbagai kalangan konsumen mulai dari kalangan menengah ke bawah hingga kalangan menengah ke atas yang sebelumnya hanya untuk kalangan menengah ke atas saja.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen mulai dari promosi penjualan sampai setelah penjualan.
4. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan swasta untuk melaksanakan pelatihan formal bagi karyawan.
5. Membentuk bagian khusus untuk menangani pemasaran dan pencatatan keuangan perusahaan.
6. Melakukan pemasangan spanduk di berbagai wilayah agar lebih dikenal oleh masyarakat luas dan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

7. Membentuk sistem informasi berbasis teknologi untuk mempermudah konsumen mendapatkan informasi dan respon dari perusahaan.

Perusahaan penyelenggara ibadah haji dan umroh di Bandar Lampung dapat mengkombinasikan strategi kedua perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja perusahaan yang lebih baik.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus yang menggunakan data primer melalui wawancara mendalam (*In Depth Interview*). Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan narasumber yang diteliti, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas peneliti. Penelitian ini sangat tergantung pada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderunga untuk bias masih ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 2000. *Manajemen Bisnis*. Penerbit: Rineka Cipta. Jakarta.
- Arifah, Laily. 2009. *Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya*. Skripsi. IAIN Sunan Ampel.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen Edisi Ketujuh*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Harmuly, Rafida Desty. 2016. *Analisis Strategi Bisnis Diggers Cafe Bandarlampung*. Skripsi Universitas Lampung
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck, 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran Buku 1 Edisi Millenium*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip & Amstrong 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran, jilid I, edisi kedua belas*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Marrus *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Penerbit: PT Bumi Aksara. Jakarta.
- M S Taslimi. Kaab, Omeyr Ali. dan Arabkoohsar, Sakineh. 2014. *Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study: Industrial Group of Barez Tires)*. International Journal of Economy, Management and Social Sciences.

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Penerbit :SalembaEmpat. Jakarta.

Porter, Michael E. 1980. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Penerbit: Erlangga. Jakarta

Rangkuti, F. 2009. *Analisis SWOT :Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Saghae, Maryam. Fazayeli, Leila dan Shohaje, MR. 2012. *Strategic for a Lubricant Manufacturing Company Using SWOT Analysis, QSPM Model (One of the Top Companies Oil, Gas and Petrochemical Products Eksporters Association)*. Australian Journal of Business and Management Research

Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Penerbit: Alfabeta, Bandung.

Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in action. Cetakan kelima*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

<http://haji.kemenag.go.id> diakses Desember 2016

<https://hajiumrohtour.wordpress.com> diakses Desember 2016

<http://www.republika.co.id/berita/koran/opini-koran> diakses Desember 2016