

Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Jasa Travel Haji dan Umrah di Era *New Normal*

Yuzep Andiyawan¹, Afif Zaerofi², dan Andang Heryahya³

¹1906.yuzep.030@student.tazkia.ac.id, Institut Agama Islam Tazkia, Indonesia

²afif@tazkia.ac.id, Institut Agama Islam Tazkia, Indonesia

³andang@tazkia.ac.id, Institut Agama Islam Tazkia, Indonesia

Abstract

The growth of Umrah and Hajj travel business before the COVID-19 pandemic significantly increased. The COVID-19 pandemic caused Umrah and Hajj travel companies to experience losses. The new normal policy after the pandemic allows Umrah and Hajj travel companies to reopen their businesses. However, companies need to implement appropriate marketing strategies to maximize their profits. The goal of this research is to analyze the external and internal factors of X Tour & Travel, as well as the strategies used to increase the sales of umrah and hajj packages in the new normal era. The methods used were SWOT analysis, CPM, and QSPM. Research has shown that increased public enthusiasm for performing umrah and hajj is a primary opportunity for X Tour & Travel. The threat factors for X Tour & Travel include the lack of significant solutions from governments when policies change, high levels of business competition, and Saudi Arabia's unstable regulations in the new normal era. According to the QSPM matrix, the strategies that X Tour & Travel can implement include utilizing pilgrims' testimonies and endorsements on social media to provide insight to the public about umrah according to the sunnah, using various media and developing affordable umrah packages to cater to a wider community.

Keywords: SWOT, QSPM, Marketing Strategy, Umrah and Hajj Travel

PENDAHULUAN

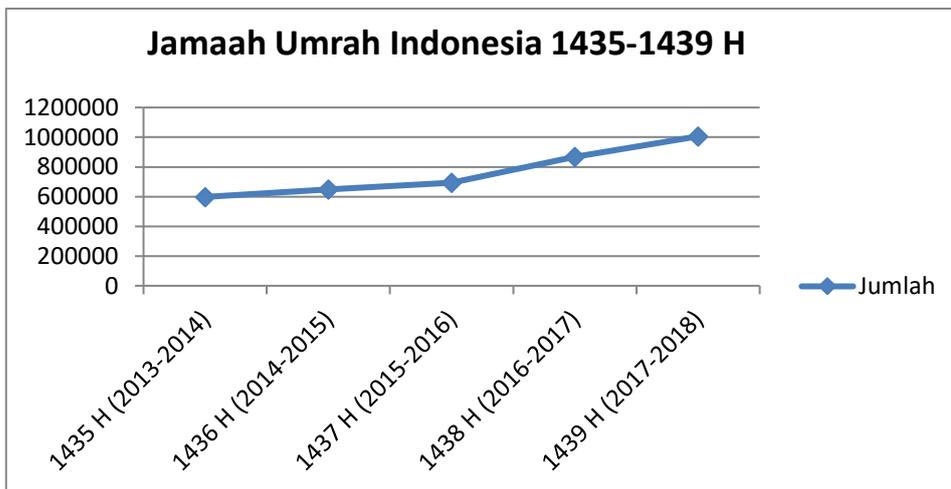
Latar Belakang

Bisnis jasa travel umrah dan haji sebelum pandemi Covid-19 berkembang pesat, terlebih Indonesia adalah negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, sehingga banyak penduduk Indonesia yang berharap bisa melaksanakan ibadah haji dan Umrah, bahkan estimasi *waiting list* jama'ah haji Indonesia di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan mencapai 98 tahun (Kemenag, 2022). Masa tunggu haji ini membuat antusias masyarakat Indonesia untuk umrah terlebih dahulu menjadi semakin besar.

Pertumbuhan travel umrah dan haji yang semakin meningkat, menimbulkan persaingan antara satu travel dengan travel yang lain sehingga semua travel atau biro penyelenggara perjalanan ibadah umrah berlomba-lomba untuk memasarkan produknya (Rahmawati dan Susanto, 2022). Namun, saat pandemi Covid-19, Indonesia mengalami dampak yang besar, dan hal ini membuat perusahaan travel umrah dan haji tidak dapat memberangkatkan jamaahnya (Didik *et al.*, 2022).

Kebijakan pemerintah Saudi terkait penangguhan visa umrah dan kunjungan ke Masjid Nabawi juga mulai diberlakukan pada 27 Februari 2020, untuk mencegah penularan Covid-19. Hal ini mengakibatkan ribuan calon jamaah umrah harus

mengurungkan niatnya ke tanah suci. Dampak tersebut membuat biro-biro perjalanan umrah merugi. Menurut perhitungan Asosiasi Muslim Penyelenggara Haji dan Umrah Republik Indonesia (AMPHURI) jamaah asal Indonesia mencapai delapan puluh ribu jamaah per bulan dengan biaya minimal 20 juta rupiah. Maka, potensi kerugian mencapai Rp. 1,6 triliun/bulan. Jika situasi ini berlangsung lebih dari satu bulan maka kerugiannya semakin besar (CNN Indonesia, 2020).



Sumber : AMPHURI (2019) Data diolah (2023)

Gambar 1. Grafik Jamaah Umrah Indonesia 1435-1439H 1

Strategi pemasaran perusahaan jasa travel umrah dan haji di era *new normal* memiliki tantangan tersendiri. Perusahaan perlu menggunakan strategi adaptasi dalam menghadapi pandemi *Covid-19* (Alfiyah & Wibowo, 2020). Perusahaan perlu menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan bisnis karena dampak pandemi *Covid-19* pada sektor ekonomi yang mempengaruhi banyak aspek (Hanoatubun, 2020). Dampak yang dirasakan cukup berat bagi sektor pariwisata, termasuk perusahaan jasa travel umrah dan haji, untuk dapat mengelola bisnis agar perusahaan terus bertahan di saat pandemi *Covid-19* (Budiyanti, 2020).

Untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat, pimpinan perusahaan menggunakan beberapa metode. Salah satu metode yang sering digunakan adalah analisis SWOT ((Fitriana *et al.*, 2021; Friyani dan Henmaidi, 2022). David (2012) menyatakan bahwa matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*) adalah alat pencocokan penting yang dapat membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strength- Opportunities*), Strategi WO (*Weakness- Opportunities*), Strategi ST (*Strength- Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*). Ghorbani *et al* (2015) menyatakan bahwa Penggabungan metode analisis SWOT dan QSPM sangat berguna untuk menentukan strategi berkelanjutan yang komprehensif untuk perkembangan bisnis wisata atau travel.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan PT. X *Tour & Travel* dalam pemasaran jasa travel kepada konsumen, serta menganalisis strategi PT. X *Tour & Travel* dalam mempertahankan eksistensinya dan mengoptimalkan penjualan di era *new normal*.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Strategi

Strategi menentukan arah dan ruang lingkup suatu organisasi dalam jangka panjang, seharusnya juga menentukan bagaimana seharusnya sumber daya yang dimiliki perusahaan dikonfigurasi untuk memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (Johnson dan Scholes, 2005).

Pemasaran

The American Marketing Association mendefinisikan pemasaran sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi. Strategi pemasaran yang efektif adalah jalan masuk dimana keputusan difokuskan untuk mencapai tujuan utama perusahaan dan merupakan hasil dari suatu penilaian kekuatan pasar tertentu, peluang pasar, faktor yang berbeda dan lingkungan pemasaran (Ismailova, 2020).

Bisnis Travel Haji dan Umrah

PT. *X Tour & Travel* adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perjalanan umrah dan haji yang memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam memberangkatkan jamaah umrah dan haji Indonesia. PT. *X Tour & Travel* memiliki banyak jamaah diantaranya perusahaan swasta, BUMN, dan para konsumen lainnya sebagai jamaah umrah dan haji. Dalam beberapa tahun terakhir sebelum terjadi pandemi *Covid-19*, jumlah jamaah umrah PT. *X Tour & Travel* periode Januari 2016 hingga Desember 2019 dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Jamaah Umrah PT. *X Tour & Travel*

| PERIODE | JUMLAH |
|-------------------------|--------|
| Januari – Juni 2016 | 712 |
| Januari – Desember 2017 | 969 |
| Januari – Desember 2018 | 1219 |
| Januari – Desember 2019 | 1421 |

Sumber: PT. *X Tour & Travel* (2021)

Era *New Normal*

Pandemi *Covid-19* pertama kali terdeteksi di Wuhan pada Desember 2019 dan dengan cepat menyebar menjadi pandemi global pada bulan Maret 2020. *Covid-19* telah menyebabkan krisis kesehatan global yang cepat dan mengakibatkan shock dalam bidang ekonomi, termasuk shock yang mempengaruhi pariwisata industri (Churski et al., 2021). *Covid-19* adalah salah satu peristiwa paling signifikan di abad ke-21 (Zenker et al., 2021). Selama pandemi *Covid-19*, industri pariwisata global telah menghadapi sebuah krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya (Sharma et al., 2021). Negara mengambil penanggulangan yang ketat untuk mengendalikan penyebaran penyakit dengan membatasi perjalanan dan penutupan perbatasan nasional (Villace-Molinero et al., 2021).

Setelah pandemi *Covid-19* menurun, kebijakan *new normal* telah diberlakukan di Arab Saudi dengan protokol kesehatan yang ketat. Adanya protokol tersebut akan berdampak terhadap kenaikan biaya umrah (Halloriau, 2020). Kenaikan biaya umrah dikarenakan adanya protokol kesehatan yang berupa social

distancing (jaga jarak). Social distancing (jaga jarak) menyebabkan kapasitas dikurangi, seperti kapasitas kamar hotel yang biasanya satu kamar diisi empat sampai enam jamaah, kini maksimal diisi dua orang. Perubahan yang lain adalah pembatasan kapasitas pesawat terbang. Pada kondisi normal, pesawat boleh diisi sesuai jumlah kursi. Namun, saat new normal hanya boleh diisi paling banyak 70 persen dari kapasitas normal. Begitu pun transportasi darat yang mengantar jamaah dari Makkah ke Madinah ataupun sebaliknya. Dengan diberlakukan pembatasan jarak fisik, kapasitas bus tidak dapat penuh. Selain itu jamaah juga diharuskan memakai masker dan hand sanitizer (Batampos, 2020).

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode untuk perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam proses manajemen strategis, sejumlah metode analisis digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Selama bertahun-tahun SWOT telah menjadi sebuah metode yang banyak digunakan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mendukung keputusan situasi strategis. Metode ini telah digunakan di berbagai bidang yang menuntut analisis strategis untuk suatu industri, organisasi, produk, proyek, dan lain sebagainya (Gurel, 2017).

Penelitian Terdahulu

Friyani dan Henmaidi (2022) menyatakan bahwa strategi pemasaran di Era New Normal pada biro perjalanan wisata di PT. Bintang Jelajah Wisata Bukittinggi diantaranya adalah Strategi SO, yaitu: meningkatkan perkembangan perusahaan, meningkatkan komunikasi yang baik dengan konsumen, meningkatkan penjualan paket wisata, meningkatkan pelayanan kepada konsumen dengan teknologi yang lebih baru, dan mengembangkan perusahaan ke seluruh Indonesia. Fitriana et al. (2021) menyatakan bahwa strategi pemasaran biro perjalanan wisata CV. SKR Tour & Travel di Era New Normal adalah meningkatkan penjualan paket wisata, menyusun strategi pemasaran dengan analisis SWOT, dan meningkatkan promosi agar lebih optimal.

Safitri dan Moertono (2022) menyatakan bahwa penyusunan strategi marketing (Studi Kasus pada Pancawarna Tour & Travel) diantaranya adalah strategi SO, yaitu mendesain paket pariwisata yang diminati wisatawan domestik dan luar negeri, meningkatkan kerjasama dengan para mitra pariwisata, memperkuat tim pemasaran, menjaga manajemen keuangan perusahaan agar stabil, dan memperluas pangsa pasar dengan promosi yang maksimal, baik online maupun offline.

Sulasmi et al. (2021) menyatakan bahwa manajemen strategi bisnis Travel Agent di Masa Pandemi Covid-19 diantaranya adalah Strategi SO, yaitu dengan menjaga komitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik, memanfaatkan jaminan pemerintah Gorontalo terkait protokol pencegahan Covid-19, menjaga kualitas paket dan layanan, melakukan evaluasi dan memperbaiki aspek internal, memberikan asuransi perjalanan, menambah keharusan menjaga protokol kesehatan dalam SOP, serta menciptakan paket wisata untuk pasar domestik dan membuat himpunan atau perkumpulan dengan para pelaku bisnis.

Penelitian Subhan et al. (2023) menyatakan bahwa kualitas pelayanan islami yang diberikan oleh perusahaan travel dan kepercayaan jamaah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan yang dirasakan oleh jamaah umrah

dan haji khusus, yang juga berpengaruh terhadap minat mereka untuk menggunakan kembali jasa pelayanan umrah dan haji khusus pada perusahaan travel tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan data primer berupa kuesioner terhadap 42 informan, yang terdiri atas jamaah umrah dan haji 76,20%, sebagai pembimbing umrah/haji 4,80%, sebagai handling 2,40%, sebagai kepala cabang 2,40%, sebagai divisi umrah dan haji 2,40%, dan sebagai admin umrah dan haji 4,80%. Data primer dalam bentuk wawancara mendalam dilakukan terhadap enam informan yang terdiri atas dari satu orang pimpinan perusahaan, dua orang staf perusahaan, satu orang pembimbing umrah & haji, dan dua orang alumni jamaah umrah & haji.

Metode Analisis Data

Analisis Matriks EFE dan IFE

Matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal (faktor *opportunities* dan *threats*) perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik IFE digunakan untuk identifikasi faktor lingkungan internal (faktor *strengths* dan *weaknesses*) perusahaan melalui pembobotan. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang telah dilakukan dengan cara memberikan beberapa macam pertanyaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Pengukuran persepsi konsumen menggunakan skala Likert dengan 4 skala mulai dari sangat tidak setuju (skala 1), tidak setuju (skala 2), setuju (skala 3) hingga sangat setuju (skala 4). Skala Likert dengan empat alternatif jawaban dirasakan sebagai hal yang tepat (Sarjono dan Julianita, 2011). Menurut David (2012) 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 atau kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.

Analisis Matriks SWOT

Analisa ini terbagi atas empat komponen yaitu: *Strengths* (S) merupakan kondisi kekuatan perusahaan. *Weaknesses* (W) merupakan kondisi kelemahan perusahaan. *Opportunities* (O) merupakan kondisi peluang dari luar perusahaan, dan *Threats* (T) merupakan kondisi ancaman dari luar perusahaan dan dapat mengancam eksistensi perusahaan di masa yang akan datang (David, 2012). Analisis Matriks SWOT didapatkan dari perbandingan antara keempat komponen dasar SWOT, yaitu faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT. X *Tour & Travel*.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal,

sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan *merger*, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi (David, 2012).

Analisis Matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (David, 2012). Perumusan skor bobot pada Matriks QSPM mengacu pada skor bobot Matriks EFE dan IFE. Nilai *Attractiveness Scores* (AS) diisi oleh pihak perusahaan PT. X *Tour & Travel*, dalam hal ini adalah kepala cabang PT. X *Tour & Travel*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Peluang utama bagi PT. X *Tour & Travel* adalah tingkat kesadaran masyarakat untuk menunaikan ibadah haji dan umrah tinggi. Hal ini sebagaimana pernyataan Irfani (2023) bahwa di era digital yang semakin maju, akan semakin mencerdaskan umat Islam. Selain itu, pertumbuhan jumlah umat muslim di Indonesia serta kesadaran untuk melaksanakan ibadah umrah dan haji yang tumbuh pesat menjadi peluang besar dalam pemasaran paket haji dan umrah, khususnya bagi PT. X *Tour & Travel* dan bagi *travel* kompetitor lainnya secara umum.

Tabel 3. Matriks EFE

| No. | <i>Oportunities</i> (peluang) | Bobot | Rating/ Peringkat | Nilai |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------|-------|
| 1 | Citra PT. MARCO yang baik di mata jamaah | 0,09 | 3,29 | 0,30 |
| 2 | Tingkat daya beli masyarakat terhadap paket umrah yang ditawarkan PT.MARCO tinggi | 0,06 | 2,79 | 0,17 |
| 3 | Meningkatnya kegiatan masyarakat, setelah PPKM turun level atau dihapuskan | 0,09 | 3,21 | 0,29 |
| 4 | Meningkatnya minat masyarakat yang menginginkan umroh sesuai sunnah | 0,06 | 3,43 | 0,21 |
| 5 | Meningkatnya minat masyarakat yang menginginkan umroh yang dilengkapi dengan wisata sirah Nabawiyah yang lebih mendalam | 0,06 | 3,50 | 0,21 |
| 6 | Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menunaikan ibadah umrah dan haji | 0,09 | 3,57 | 0,32 |
| | <i>Threaths</i> (Ancaman) | Bobot | Rating/ Peringkat | Nilai |
| 7 | Tingkat persaingan usaha yang tinggi | 0,09 | 2,71 | 0,24 |
| 8 | Tidak adanya solusi signifikan dari pemerintah ketika kebijakan berubah | 0,09 | 2,79 | 0,25 |
| 9 | Regulasi pihak Arab Saudi yang kadang tidak stabil | 0,09 | 2,50 | 0,23 |
| 10 | Kurs dollar yang fluktuatif | 0,06 | 2,79 | 0,17 |
| 11 | Tiket pesawat yang tidak dapat di refund oleh Maskapai ketika jamaah batal berangkat | 0,06 | 2,36 | 0,14 |

| | | | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| 12 | Tiket hotel yang tidak dapat di refund ketika jamaah batal berangkat | 0,06 | 2,36 | 0,14 |
| 13 | Kemungkinan agen/reseller yang kurang amanah | 0,06 | 2,29 | 0,14 |
| Total | | 1 | | 2,81 |

Berdasarkan hasil analisis data pada Matriks IFE di atas maka dapat diketahui bahwa faktor strategis internal yang menjadi kekuatan utama bagi PT. X *Tour & Travel* adalah (1) PT. X *Tour & Travel* sudah memiliki izin resmi dengan nilai skor 0,473. (2) Pembimbing yang berpengalaman dengan nilai skor 0,357. (3) Ketepatan waktu pemberangkatan sesuai jadwal dengan nilai skor 0,343. (4) Pembimbing merupakan tokoh (0,329), serta (5) *Brand image* travel sesuai sunnah dengan nilai skor 0,214. Poin-poin tersebut merupakan kekuatan utama yang membawa PT. X *Tour & Travel* khususnya di Provinsi Lampung, mampu bertahan dan bertumbuh hingga saat ini. Total skor matrik IFE PT. X *Tour & Travel* menunjukkan angka > 3,00 yang mengindikasikan PT. X *Tour & Travel* kuat secara internal karena berada pada posisi diatas rata-rata.

Matriks SWOT (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman)

Penelitian ini menemukan bahwa kekuatan PT X adalah, 1). PT. X sudah memiliki izin resmi, 2). Pembimbing yang berpengalaman, 3). Pembimbing merupakan tokoh didaerahnya, 4). *Brand image* travel umrah sesuai sunnah, 5). Kualitas produk perlengkapan umrah dan haji PT. X bagus/elegan, 6). Lokasi PT.X yang strategis dan 7). Ketepatan waktu pemberangkatan sesuai jadwal. Sedangkan kelemahan PT X adalah, Promosi kurang maksimal, 2). SOP belum maksimal rapi, 3). Tingkat harga paket umrah dan haji PT. X tinggi, 4). Tingkat resiko bisnis travel haji dan umrah tinggi dan 5). Proses pendaftaran masih manual (belum aplikasi digital).

Penelitian ini menemukan bahwa peluang PT X adalah, 1). Citra PT. X yang baik di mata jamaah, 2). Tingkat daya beli masyarakat terhadap paket umrah yang ditawarkan PT.X tinggi, 3). Meningkatnya kegiatan masyarakat, setelah PPKM turun level atau dihapuskan, 4). Meningkatnya minat masyarakat yang menginginkan umroh sesuai sunnah, 5). Meningkatnya minat masyarakat yang menginginkan umroh yang dilengkapi dengan wisata sirah Nabawiyah yang lebih mendalam, dan 6). Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menunaikan ibadah umrah dan haji. Sedangkan kelemahannya adalah, 1). Tingkat persaingan usaha yang tinggi, 2). Tidak adanya solusi signifikan dari pemerintah ketika kebijakan berubah, 3). Regulasi pihak Arab Saudi yang kadang tidak stabil, 3). Kurs dollar yang fluktuatif, 4). Tiket pesawat yang tidak bisa di refund, 5). Agen yang kurang amanah.

Penelitian ini menemukan Strategi S-O sebagai berikut: 1). Memanfaatkan testimoni jamaah melalui *mouth to mouth* dan *endorsement* di media social untuk menarik calon jamaah, 2). Memberikan wawasan kepada masyarakat umrah sesuai sunnah dengan berbagai media, 3). Memilih pembimbing yang kompeten, tokoh di Lampung, alumni universitas Madinah, 4). Mengembangkan paket- paket umrah dengan variasi paket premium dan promo sehingga terjangkau bagi masyarakat yang lebih luas, 5). Mengembangkan paket- paket umrah dengan tema-tema wisata sirah Nabawiyah yang diminati jamaah dan 6). Memperluas pemasaran hingga menjangkau daerah-daerah di Luar Ibukota Bandar Lampung.

Sedangkan Strategi S-T yang ditemukan penelitian ini adalah, 1). Mempertahankan kedisiplinan pemberangkatan sesuai jadwal, 2). Selalu *update* informasi dan mempersiapkan langkah antisipasi sejak awal apabila terjadi perubahan kebijakan dari pemerintah RI maupun Arab Saudi, 3). Memperkirakan penetapan paket harga umrah dan haji dengan tepat, 4). Menjaga komunikasi dan memastikan calon jamaah akan dapat berangkat sesuai jadwal keberangkatan, 5). Menerapkan pembayaran dari seluruh cabang melalui satu pintu, yaitu rekening PT. X Tour & Travel Pusat.

Penelitian ini juga menemukan bahwa Strategi W-O yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah 1). Meningkatkan kinerja dengan SOP yang lebih rapi dan cermat, 2). Peningkatan *softskill* karyawan untuk meningkatkan pelayanan, 3). Membuka layanan yang memfasilitasi keluhan jamaah (melalui *website*, telp/WA).

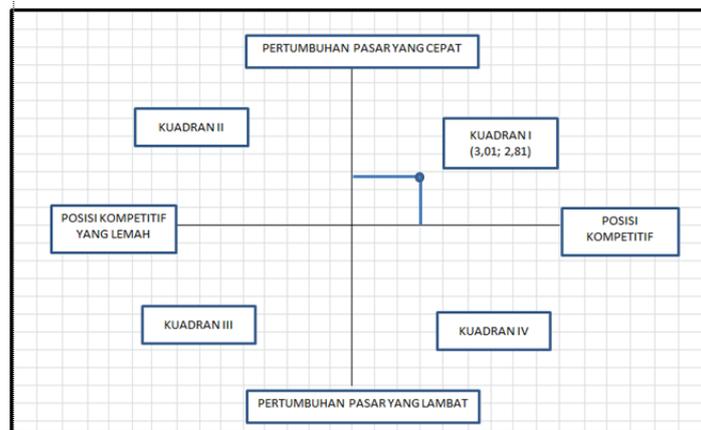
Adapun Strategi W-T adalah 1). Meningkatkan intensitas promosi melalui media sosial dengan promosi yang inovatif dan menarik (W1, T1), 2). Peningkatan kualitas pelayanan, 3). Meningkatkan kinerja secara kreatif dan inovatif dengan merambah ke teknologi aplikasi digital dan 4). Menjalinkan kerjasama yang baik dengan *stakeholder* (instansi, perusahaan, maupun jama'ah untuk mempertahankan loyalitas. Hasil Matriks IE PT. X Tour & Travel disajikan pada gambar dibawah ini:

| | | TOTAL NILAI IFE | | | |
|-----------------|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----|
| | | Kuat 3,0-4,0 | Rata 2,0-2,99 | Lemah 1,0-1,99 | |
| | | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 1,0 |
| TOTAL NILAI EFE | Tinggi 3,0-4,0 | I Tumbuh dan Membangun | II Tumbuh dan Membangun | III Menjaga dan Mempertahankan | |
| | 3,0 | | | | |
| | Menengah 2,0-2,99 | IV 3,01 - 2,81 Tumbuh dan Membangun | V Menjaga dan Mempertahankan | VI Panen atau Devistasi | |
| | 2,0 | | | | |
| | Rendah 1,0-1,99 | VII Menjaga dan Mempertahankan | VIII Panen atau Devistasi | IX Panen atau Devistasi | |
| | 1,0 | | | | |

Gambar 2. Hasil Matriks Internal-Eksternal PT. X Tour & Travel
Sumber: Data primer, data diolah 2023

Hasil dari penilaian Matrik IE untuk PT. X Tour & Travel menunjukkan posisi PT. X Tour & Travel berada pada sel IV (nilai IFE 3,01 dan EFE 2,81), yaitu perusahaan dalam kondisi Tumbuh dan Membangun (*Grow and Build*). Hal ini sebagaimana pernyataan David (2012) Untuk nilai IFE kuat dan nilai EFE sedang, berada pada Sel IV, yaitu perusahaan dalam kondisi Tumbuh dan Membangun. Strategi alternatif yang dapat diterapkan adalah integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Diagram Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) disajikan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3. Diagram Grand Strategy Matrix PT. X Tour & Travel
Sumber: Data Primer, diolah 2023

Hasil analisis menempatkan titik posisi PT. X *Tour & Travel* pada kuadran I (3,01; 2,81) dari diagram analisis SWOT. Posisi pada Kuadran I menjelaskan bahwa PT. X *Tour & Travel* memiliki kekuatan dan peluang besar sehingga dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk mendapatkan keuntungan. Penelitian ini sebagaimana penelitian Fitriana *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa CV. SKR *Tour & Travel* berada kuadran I (2,698; 3,02); penelitian Safitri dan Moertono (2022) yang menunjukkan bahwa Pancawarna *Tour & Travel* berada pada kuadran I (3,41;3,26). Persamaan-persamaan dalam penelitian ini diduga karena perusahaan sama-sama memiliki nilai kompetitif yang kuat dan peluang pasar yang cepat.

Tahap Keputusan

Analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matrik QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal-eksternal. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya. QSPM mensyaratkan penilaian intuisi yang baik. Jadi secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan alternatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan (David, 2012).

Attractiveness Scores (AS) adalah penentuan nilai daya tarik dan *Total Attractiveness Scores* (TAS) adalah jumlah total penentuan nilai daya tarik. Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. Nilai AS didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dari satu set alternatif. Ketentuan penilaian AS berlaku sebagai berikut: a. Nilai 1 = tidak menarik, b. Nilai 2 = agak menarik, c. Nilai 3 = cukup menarik, dan d. Nilai 4 = sangat menarik. Sedangkan, Nilai TAS diperoleh dengan mengkalikan bobot dengan nilai AS. Nilai total TAS kemudian diakumulasi untuk mendapatkan tingkat skor dari berbagai alternatif strategi. Skor tertinggi menentukan strategi yang terbaik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Namun yang harus diperhatikan dalam analisis ini adalah bahwa QSPM hanya digunakan untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternatif (David, 2012). Matriks QSPM disajikan dalam tabel berikut

Tabel 1. Matriks QSPM

| Faktor Kunci Eksternal | Bobot | Alternatif strategi | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| | | SO1 | | SO2 | | SO3 | | SO4 | | SO5 | | | |
| | | A S | TA S | A S | TA S | A S | TA S | A S | TA S | A S | TA S | A S | TA S |
| <i>Opportunities (peluang)</i> | | | | | | | | | | | | | |
| Citra PT. X | 0,09 | 4 | 0,36 | | 0 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | | 0 | 1 | 0,09 |
| daya beli masyarakat | 0,06 | 4 | 0,24 | | 0 | | 0 | 3 | 0,18 | | 0 | 2 | 0,12 |
| Meningkatnya kegiatan masyarakat | 0,09 | 4 | 0,36 | | 0 | | 0 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 |
| minat masyarakat pada umrah sesuai sunnah | 0,06 | | 0 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | | 0 |
| minat masyarakat pada umroh plus wisata sirah Nabawiyah yang lebih mendalam | 0,06 | 1 | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | | 0 | 4 | 0,24 | | 0 |
| Mkesadaran masyarakat untuk menunaikan ibadah umrah dan haji | 0,09 | | 0 | 2 | 0,18 | | 0 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Threats (Ancaman) | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |
| Tingkat persaingan usaha | 0,09 | 4 | 0,36 | | 0 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 | | 0 | 2 | 0,18 |
| Kebijakan pemerintah yang berubah | 0,09 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 | | 0 | 3 | 0,27 | | 0 |
| Regulasi Arab Saudi yang tidak stabil | 0,09 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 | | 0 | 3 | 0,27 | | 0 |
| Kurs dollar yang fluktuatif | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | | 0 | 4 | 0,24 | | 0 | 1 | 0,06 |
| Tiket pesawat tidak dapat di refund saat batal | 0,06 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | | 0 | 3 | 0,18 | | 0 | 1 | 0,06 |
| Biaya Hotel tidak dapat | 0,06 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | | 0 | 3 | 0,18 | | 0 | 1 | 0,06 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------|----------|---|-------------|---|------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| di refund saat batal | | | | | | | | | | | | | |
| agen/reseller yang kurang amanah | 0,06 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | | 0 | | 0 | | 0 |
| Total Faktor kunci eksternal | 1 | | 2,64 | | 1,8 | | 0,96 | | 1,92 | | 1,23 | | 0,93 |
| <i>Strength (Kekuatan)</i> | | | | | | | | | | | | | |
| memiliki izin resmi | 0,13 | 4 | 0,52 | 2 | 0,26 | 3 | 0,39 | | 0 | 1 | 0,13 | | 0 |
| Pembimbing yang berpengalaman | 0,10 | 3 | 0,3 | | 0 | 4 | 0,4 | | 0 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 |
| Pembimbing merupakan tokoh didaerahnya | 0,10 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | | 0 | | 0 | 1 | 0,1 |
| Brand image travel umrah sesuai sunnah | 0,06 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | | 0 | 1 | 0,06 | | 0 |
| Kualitas produk perlengkapan umrah dan haji | 0,06 | 4 | 0,24 | | 0 | | 0 | 3 | 0,18 | | 0 | 2 | 0,12 |
| Lokasi PT.X yang strategis | 0,06 | 3 | 0,18 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 4 | 0,24 |
| Tepat waktu | 0,10 | 4 | 0,4 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 3 | 0,3 |
| <i>Weakness (Kelemahan)</i> | | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 |
| Promosi kurang maksimal | 0,10 | 4 | 0,4 | | 0 | | 0 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 3 | 0,3 |
| SOP belum maksimal rapi | 0,06 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 4 | 0,24 |
| harga paket umrah dan haji PT. X tinggi | 0,10 | 1 | 0,1 | 3 | 0,3 | | 0 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | | 0 |
| resiko bisnis travel haji dan umrah tinggi | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | | 0 | 1 | 0,06 | | 0 | 2 | 0,12 |
| Proses pendaftaran masih manual | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | | 0 | 1 | 0,06 | | 0 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|------|--|------|--|------|--|------|--|------|--|------|
| Total faktor kunci internal | 1 | | 2,94 | | 1,46 | | 1,49 | | 0,84 | | 0,75 | | 1,52 |
| Total | 2 | | 5,58 | | 3,26 | | 2,45 | | 2,76 | | 1,98 | | 2,45 |

Keterangan:

- SO1 : testimoni & *endorsement*
- SO2 : (Brand image travel sesuai sunnah)
- SO3 : (pembimbing kompeten & tokoh di Lampung)
- SO4 : variasi paket premium & promo)
- SO5 : Wisata sirah Nabawiyah)
- SO6 : pemasaran ke daerah-daerah)

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. X *Tour & Travel* mendapatkan dari tiga pilihan strategi alternatif TAS yang lebih tinggi dari 6 alternatif strategi lainnya, yaitu: 1). Memanfaatkan testimoni jamaah melalui *mouth to mouth* dan *endorsement* di media sosial untuk menarik calon jamaah (5,58); 2) Memberikan wawasan kepada masyarakat umrah sesuai sunnah dengan berbagai media (3,26); dan 3) Mengembangkan paket-paket umrah dengan variasi paket premium dan promo sehingga terjangkau bagi masyarakat yang lebih luas (2,76). Dari tiga alternatif strategi terpilih tersebut PT. X *Tour & Travel* berfokus pada segmen pasar tertentu, namun tetap melakukan kegiatan pemasaran yang lebih intens kepada masyarakat luas.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Peluang PT. X *Tour & Travel* berdasarkan skor nilai Matrik EFE adalah: 1) Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menunaikan ibadah umrah dan haji; 2) Citra PT. X yang baik di mata jamaah; serta Meningkatnya kegiatan masyarakat setelah PPKM turun level. Sedangkan ancaman PT. X *Tour & Travel* adalah 1) Tidak adanya solusi signifikan dari pemerintah ketika kebijakan berubah; 2) Tingkat persaingan usaha yang tinggi; dan 3) Regulasi pihak Arab Saudi yang kadang tidak stabil. Kekuatan PT. X *Tour & Travel* berdasarkan skor nilai Matrik IFE adalah: 1) PT X Sudah memiliki izin resmi; 2) Pembimbing yang berpengalaman; 3) Ketepatan waktu pemberangkatan sesuai jadwal; 4) Pembimbing merupakan tokoh di Lampung, dan 5) *Brand Image* travel sesuai sunnah. Sedangkan kelemahan PT. X *Tour & Travel* adalah: 1). Tingkat harga paket umrah dan haji yang tinggi; 2) Promosi yang kurang maksimal, dan 3) Proses pendaftaran yang masih manual (belum aplikasi digital).

Terdapat tiga strategi yang dapat diambil PT. X *Tour & Travel*, yaitu: 1) Memanfaatkan testimoni jamaah melalui *mouth to mouth* dan *endorsement* di media sosial untuk menarik calon jamaah; 2) Memberikan wawasan kepada masyarakat umrah sesuai sunnah dengan berbagai media; dan 3) Mengembangkan paket-paket umrah dengan variasi paket premium dan promo sehingga terjangkau bagi masyarakat yang lebih luas.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka peneliti memberikan saran bagi Bagi penelitian selanjutnya Hendaknya ditambahkan jumlah responden

agar hasil yang diperoleh lebih akurat. Bagi Perusahaan diharapkan Mempertahankan faktor kunci sukses PT. X *Tour & Travel* Lampung, yaitu: yaitu faktor izin resmi perusahaan, pembimbing yang berpengalaman dan merupakan tokoh di Lampung, pelayanan yang memuaskan, serta *brand image travel* sesuai sunnah.

Selanjutnya Melaksanakan tiga rekomendasi strategi, yaitu: 1) Memanfaatkan testimoni jamaah melalui *mouth to mouth* dan *endorsement* di media sosial untuk menarik calon jamaah; 2) Memberikan wawasan kepada masyarakat umrah sesuai sunnah dengan berbagai media sebagai *brand image* PT. MARCO *Tour & Travel*; serta 3) Mengembangkan paket-paket umrah dengan variasi paket premium dan promo sehingga terjangkau bagi masyarakat yang lebih luas. Perusahaan juga harus memanfaatkan aplikasi *digital* dalam pemasaran dengan lebih maksimal sehingga dapat meningkatkan jumlah calon jamaah dan penjualan paket umrah/haji, sekaligus memperluas jangkauan pemasaran hingga ke daerah-daerah di luar Bandar Lampung atau Provinsi Lampung dan sekitarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiyah, Lailatussani dan Wibowo Isa. 2020. Strategi Adaptasi Perusahaan Biro Tour and Travel Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Akademika: Jurnal Keagamaan dan Pendidikan*. Vol.16(2): 113-127.
- AMPHURI, (2019). *Total pilgrims of Indonesia from year to Year*. "https://amphuri.org/infografis-total-pilgrims-of-indonesia/". Diakses 31 Maret 2023.
- Batampos.co.id. 2020. *New Normal, Umrah Package Prices Can Soar*. *New Normal, Umrah Package Prices Can Soar - batampos.co.id*. Diakses 30 Maret 2023.
- Budiyanti, Eka. 2020. Dampak Virus Corona Terhadap Sektor Perdagangan dan Pariwisata Indonesia. *Info Singkat*. Vol. 12(4): 19-24.
- Churski, P., Krocak, H., Łuczak, M., Shelest-Szumilas, O. and Wozniak, M. 2021. Adaptation strategies of migrant workers from Ukraine during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*. Vol. 13: 8337. Doi: 10. 3390/su13158337.
- CNN Indonesia. 2020. *RI dan Arab Saudi Hentikan Visa Umrah*. *Cnnindonesia.com*. Diakses Tanggal 11 Juni 2020. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200228124625-92-479046>.
- David, F. R.. 2012. *Strategic Management*. 13th ed. Prentice Hall, New York. <https://vdocument.in/strategic-management-fred-rdavid.html?page=1>
- Didik E.P. , R. Iskandar , L. Luluk. 2022. Strategi Travel Haji dan Umrah Indonesia dalam Menghadapi Dampak Covid 19. *Competence: Journal of Manajemen Studies*. Vol.16(1):80-86.
- Fitriana, M., Rieska Ernawati, Pertiwi Kusuma Astuti. 2021. Analisis Strategi Pemasaran Biro Perjalanan Wisata CV. SKR *Tour & Travel* di Era *New Normal*. *Jurnal INTECH: Teknik Industri Universitas Serang Raya*. Vol. 7(2):157-165.
- Friyani, W., dan Henmaidi. 2022. Analisis Strategi Pemasaran di Era *New Normal* Pada Biro Perjalanan Wisata di PT. Bintang Jelajah Wisata Bukittinggi. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*. Vol. 2(1):371-378).
- Gervase Iwu, C. 2009. *What is Marketing*. University of the Western Cape. https://www.researchgate.net/publication/278241959_What_is_Marketing.

- Gurel. 2017. *SWOT Analysis: A Theoretical Review*. The Journal of International Social Research. Vol.10(51): 994-1006.
- Halloriau.com. 2020. When Opened with New Normal Procedures, Umrah Fees Can Increase by up to 40%. *When Opened with New Normal Procedures, Umrah Fees Can Increase by up to 40% (halloriau.com)*. Diakses 30 Maret 2023.
- Ismailova. 2020. *Marketing strategy of Nike*. Vysoká škola ekonomická v Praze .<https://insis.vse.cz/zp/68297/podrobnosti>.
- Irfani.2023. Hasil wawancara dengan pimpinan PT. MARCO *Tour & Travel* Lampung. Bandarlampung.
- Johnson, G. and Scholes, K. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7th edition. Prentice Hall.
- Kementerian Agama. 2020. KMA No 719 Tahun 2020 *Pedoman Penyelenggaraan Ibadah Umrah Pada Masa Pandemi Covid_19.Pdf*. <http://haji.kemenag.go.id/v4/node/967191>. Diakses tanggal 30 Maret 2023.
- Kementerian Agama. 2022. Basis data *waiting-list haji*. <https://haji.kemenag.go.id/v4/waiting-list> . Diakses 03 April 2023.
- Mojo, Mohammad Ikhsan. 2020. Memetakan Jalan Penguatan Ekonomi Pasca Pandemi. *The Indonesian Journal of Development Planning*. Vol 4(2):103-116.
- PT. X *Tour & Travel*. (2021). Data jumlah jamaah PT. X *Tour & Travel*. Jakarta.
- Rahmawati, R.P., dan Susanto. 2022. Strategi Biro Umroh PT. Galatama *Tour* dalam Mempertahankan Bisnis di Tengah Pandemi *Covid-19*. *Jurnal Mirai Management*. Vol.7(3): 418 - 423.
- Safitri, I. F., , B. Moertono. 2022. Penyusunan Strategi Marketing (Studi Kasus pada Pancawarna *Tour & Travel*). *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. Vol.3(3):497-507.
- Sarjono, H., dan W. Julianita. 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sharma, G.D., Thomas, A. and Paul, J. 2021. Reviving tourism industry post- Covid-19: a resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*. Vol. 37: 1-11.
- Subhan, A., A. Firdaus., M. Najib. 2023. The Influence of Islamic Service Quality and Trust on Customer Satisfaction and Intention in Reusing The Services in The Implementation of Umrah and Special Hajj Pilgrimage. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*. Vol. 10(3): 203-219.
- Sulasmis, S. Alhadar, O.S. Nusu, Ical, I. Laky, R. Amir. 2021. Analisis Manajemen Strategi Bisnis *Travel Agent* di Masa Pandemi *Covid-19*. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Admistrasi dan Pelayanan Publik*. Vol. 8(2): 259-270.
- Villace-Molinero, T., Fernandez-Munoz, J.J., Orea-Giner, A. and Fuentes-Moraleda, L. 2021. Understanding the new post- Covid -19 risk scenario: outlooks and challenges for a new era of tourism. *Tourism Management*. Vol. 86: 104324.
- Zenker, S., Braun, E. and Gyimothy, S. 2021. Too afraid to travel? Development of a pandemic (Covid-19) anxiety travel scale (PATS). *Tourism Management*. Vol. 84.: 104286.