

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. RIAU  
WISATA HATI TOUR AND TRAVEL DI PEKANBARU**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau*



**DISUSUN OLEH**

**CICA WANI**

**145210102**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

**PEKANBARU**

**2019**



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jl.Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan Telp.(0761)72127

Fax (0761) 674834 PEKANBARU - 28284

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : CICA WANI  
NPM : 145210102  
FAKULTAS : EKONOMI  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN (S1)  
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN  
JUDUL PENELITIAN : ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
PADA PT. RIAU WISATA HATI TOUR AND TRAVEL DI  
PEKANBARU.

Disahkan Oleh :

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

  
Eva Sundari, SE., MM

  
Yul Efnita, SE., MM

Mengetahui :

DEKAN

KETUA PRODI MANAJEMEN (S1)

  
Drs. Abrar, M.Si., Ak, CA

  
Azmansyah, SE., M.Econ



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jl.Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan Telp.(0761)72127

Fax (0761) 674834 PEKANBARU - 28284

### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI


NAMA : CICA WANI  
NPM : 145210102  
FAKULTAS : EKONOMI  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN (S1)  
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMASARAN  
JUDUL PENELITIAN : ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
PADA PT. RIAU WISATA HATI TOUR AND TRAVEL DI  
PEKANBARU.

#### Disetujui Oleh Tim Penguji:

#### Nama

1. Drs. Syahdanur, M.Si
2. Azmansyah, SE., M.Econ
3. Poppy Camenia Jamil, SE., MSM

#### Tanda Tangan

()  
()  
()

#### Mengetahui :

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

  
Eva Sundari, SE., MM

  
Yul Efnita, SE., MM

KETUA PRODI MANAJEMEN (S1)

  
Azmansyah, SE., M.Econ



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan  
Telp. (0761) 674674 Fax. (0761) 674834 Pekanbaru-28284

### BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Telah dilaksanakan Bimbingan Skripsi Terhadap:

Nama : **Cica Wani**

Npm : **145210102**

Fakultas : **Ekonomi**

Program Studi : **Manajemen S-1**

Sponsor : **Eva Sundari, SE., MM**

Co. Sponsor : **Yul Efnita, SE., MM**

Judul : **Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour dan Travel di Pekanbaru.**

Dengan Perincian Sebagai Berikut:

No.	Tanggal	Catatan		Berita Acara Bimbingan	Paraf	
		Sponsor	Co. Sponsor		Sponsor	Co. Sponsor
1	19/04/2018	√		<ul style="list-style-type: none"><li>• Acc lanjut pembimbing II</li></ul>		
2	22/11/2018	√		<ul style="list-style-type: none"><li>• Jelaskan halaman 37 siapa responden dari pihak perusahaan.</li><li>• Mana penetapan purposive sampling itu.</li><li>• Halaman 43 rencana daftar pustaka 1 spasi.</li><li>• Acc seminar proposal</li></ul>		
3	15/12/2018	√		<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisis pembahasan setiap strategi itu tolong ditambah analisisnya.</li></ul>		
4	19/12/2018	√		<ul style="list-style-type: none"><li>• Acc seminar hasil</li></ul>		
5	28/04/2018		√	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cari judul yang sama.</li><li>• Perbaiki latar belakang masalah.</li><li>• Data dari perusahaan.</li><li>• Data pesaing.</li></ul>		
6	28/05/2018		√	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perbaiki populasi dan</li></ul>		

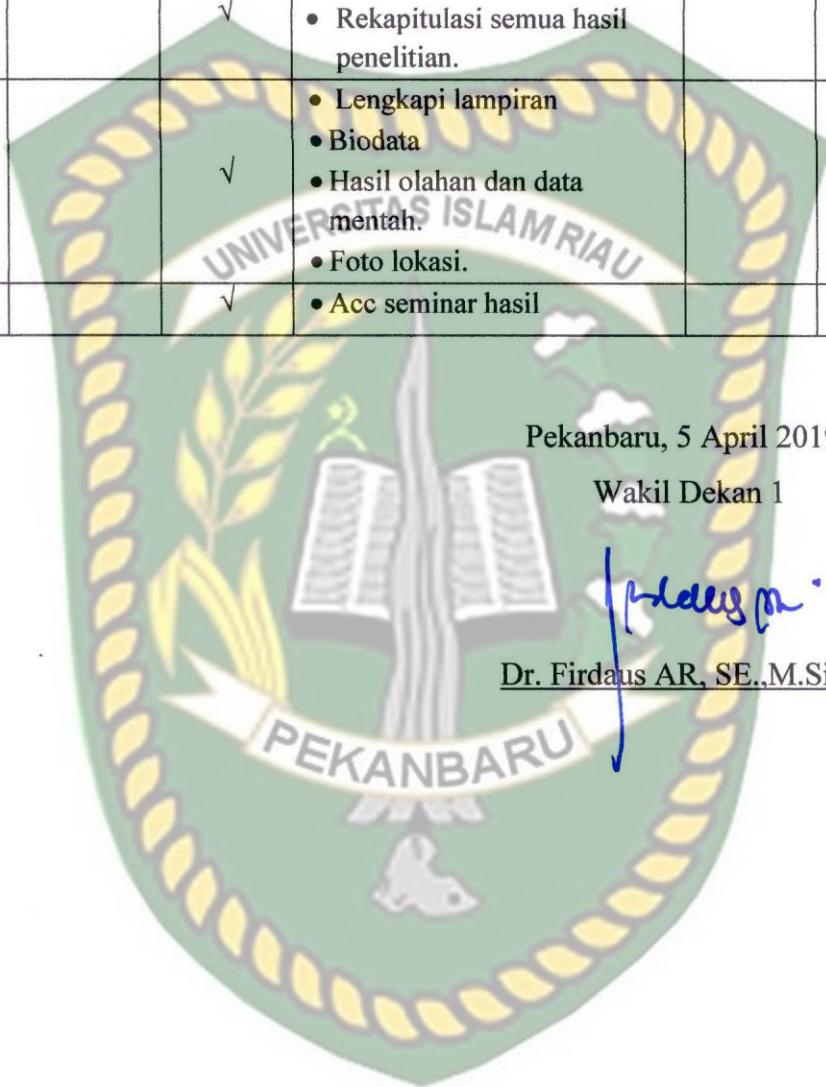
No.	Tanggal	Catatan		Berita Acara Bimbingan	Paraf	
		Sponsor	Co. Sponsor		Sponsor	Co. Sponsor
				sampel		
7	16/07/2018		√	• Acc seminar proposal		
8	23/11/2018		√	• Acc kuesioner		
9	10/12/2018		√	• Perbaiki BAB V • Rekapitulasi semua hasil penelitian.		
10	24/12/2018		√	• Lengkapi lampiran • Biodata • Hasil olahan dan data mentah. • Foto lokasi.		
11	24/01/2019		√	• Acc seminar hasil		

Pekanbaru, 5 April 2019

Wakil Dekan 1



Dr. Firdaus AR, SE., M.Si., Ak., CA



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

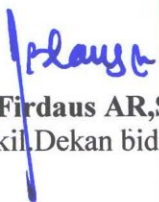
### BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI / MEJA HIJAU

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau No: 1623/Kpts/FE-UIR/2019, Tanggal 18 Maret 2019, Maka pada Hari Rabu 20 Maret 2019 dilaksanakan Ujian Oral Komprehensif/Meja Hijau Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau pada Program Studi **Manajemen S1** Tahun Akademis 2018/2019.

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. Nama                 | : Cica Wani  |
| 2. NPM                  | : 145210102  |
| 3. Program Studi        | : Manajemen S1   |
| 4. Judul skripsi        | : Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru |
| 5. Tanggal ujian        | : 20 Maret 2019  |
| 6. Waktu ujian          | : 60 menit.  |
| 7. Tempat ujian         | : Ruang sidang meja hijau Fekon UIR  |
| 8. Lulus Yudicium/Nilai | : <b>B (68,63)</b>   |
| 9. Keterangan lain      | : Aman dan lancar.   |

#### PANITIA UJIAN

Ketua



**Dr. Firdaus AR, SE, M.Si, Ak. CA**  
Wakil Dekan bid. Akademis

Sekretaris



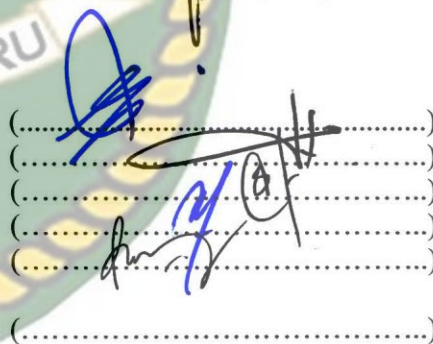
**Azmansyah, SE, M.Econ**  
Ketua Prodi Mgt S1

Dosen penguji :

1. Eva Sundari, SE., MM
2. Yul Efnita, SE., MM
3. Hj. Susie Suryani, SE., MM
4. Azmansyah, SE., M.Econ
5. Poppy Camenia Jamil, SE., MSM

Saksi

1. Deswarta, SE., MM



(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Pekanbaru 20 Maret 2019

Mengetahui  
Dekan,



**Drs. H. Abrar, M.Si, Ak. CA**

Perpustakaan Universitas Islam Riau

Dokumen ini adalah Arsip Milik :

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

**Menimbang** : 1. Bahwa untuk menyelesaikan studi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau dilaksanakan ujian skripsi/oral comprehensive sebagai tugas akhir dan untuk itu perlu ditetapkan mahasiswa yang telah memenuhi syarat untuk ujian dimaksud serta dosen penguji  
2. Bahwa penetapan mahasiswa yang memenuhi syarat dan penguji mahasiswa yang bersangkutan perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan.

**Mengingat** : 1. Undang-undang RI Nomor: 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional  
2. Undang-undang RI Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen  
3. Undang-undang RI Nomor: 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.  
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi  
5. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013.  
6. SK. Pimpinan YLPI Daerah Riau Nomor: 006/Skep/YLPI/II/1976 Tentang Peraturan Dasar Universitas Islam Riau.  
7. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :  
a. Nomor : 2806/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Eko. Pembangunan  
b. Nomor : 2640/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Manajemen  
c. Nomor : 2635/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Akuntansi S1  
d. Nomor : 001/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/I/2014 Tentang Akreditasi D.3 Akuntansi.

**MEMUTUSKAN**

**Menetapkan** : 1. Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang tersebut di bawah ini:

N a m a : Cica Wani  
N P M : 145210102  
Jurusan/Jenjang Pendd : Manajemen / S1  
Judul-Skripsi : Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru

2. Penguji ujian skripsi/oral comprehensive mahasiswa tersebut terdiri dari:

NO	Nama	Pangkat/Golongan	Bidang Diuji	Jabatan
1	Eva Sundari, SE., MM	Lektor, C/c	Materi	Ketua
2	Yul Efnita, SE., MM	Lektor, C/c	Sistematika	Sekretaris
3	Hj. Susie Suryani, SE., MM	Lektor, C/c	Methodologi	Anggota
4	Azmansyah, SE., M.Econ	Lektor, C/c	Penyajian	Anggota
5	Poppy Camenia Jamil, SE., M.S.M	Assisten Ahli, C/b	Bahasa	Anggota
6	Deswarta, SE.,MM	-	-	Saksi I
7				Saksi II
8				Notulen

3. Laporan hasil ujian serta berita acara telah disampaikan kepada pimpinan Universitas Islam Riau selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah ujian dilaksanakan.

4. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan akan segera diperbaiki sebagaimana mestinya.

Kutipan : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di : Pekanbaru  
Pada Tanggal : 20 Maret 2019  
Dekan,

**Drs. Abrar., M.Si, Ak., CA**



**Tembusan** : Disampaikan pada :

1. Yth : Bapak Koordinator Kopertis Wilayah X di Padang
2. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
3. Yth : Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru
4. Yth : Sdr. Kepala BAAK UIR di Pekanbaru


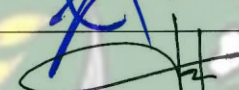
**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**  
**FAKULTAS EKONOMI**

**Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647**

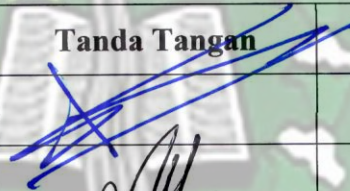
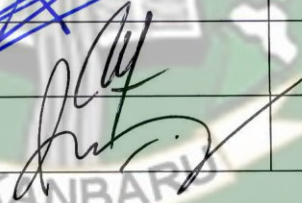
**BERITA ACARA SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI**

Nama : Cica Wani  
NPM : 145210102  
Program Studi : Manajemen / S1  
Judul Skripsi : Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati  
Tour and Travel di Pekanbaru  
Hari/Tanggal : Rabu 20 Maret 2019  
Tempat : Ruang Sidang Fakultas Ekonomi UIR

**Dosen Pembimbing**

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Eva Sundari, SE., MM		
2	Yul Efnita, SE., MM		

**Dosen Pembahas / Penguji**

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Drs. Syahdanur., M.Si		
2	Azmansyah, SE., M.Econ		
3	Poppy Camenia Jamil, SE., MSM		

Hasil Seminar : \*)

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1. Lulus                  | ( Total Nilai _____ )            |
| 2. Lulus dengan perbaikan | ( Total Nilai <u>69,47 (B)</u> ) |
| 3. Tidak Lulus            | ( Total Nilai _____ )            |

Mengetahui  
An.Dekan

Pekanbaru, 20 Maret 2019  
Ketua Prodi

  
**Dr.Firdaus AR,SE.M.Si.Ak.CA**  
Wakil Dekan I

  
**Azmansyah,SE.M.Econ**

\*) Coret yang tidak perlu



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

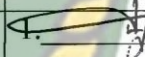





### BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL

Nama : Cica Wani  
 NPM : 145210102  
 Judul Proposal : Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru  
 Pembimbing : 1. Eva Sundari, SE., MM  
 2. Yul Efnita, SE., MM  
 Hari/Tanggal Seminar : Rabu 19 September 2018

Hasil Seminar dirumuskan sebagai berikut :

1. Judul : Disetujui dirubah/perlu diseminarkan \*)
2. Permasalahan : Jelas/masih kabur/perlu dirumuskan kembali \*)
3. Tujuan Penelitian : Jelas/mengambang/perlu diperbaiki \*)
4. Hipotesa : Cukup tajam/perlu dipertajam/di perbaiki \*)
5. Variabel yang diteliti : Jelas/Kurang jelas \*)
6. Alat yang dipakai : Cocok/belum cocok/kurang \*)
7. Populasi dan sampel : Jelas/tidak jelas \*)
8. Cara pengambilan sampel : Jelas/tidak jelas \*)
9. Sumber data : Jelas/tidak jelas \*)
10. Cara memperoleh data : Jelas/tidak jelas \*)
11. Teknik pengolahan data : Jelas/tidak jelas \*)
12. Daftar kepustakaan : Cukup/belum cukup mendukung pemecahan masalah Penelitian \*)
13. Teknik penyusunan laporan : Telah sudah/belum memenuhi syarat \*)
14. Kesimpulan tim seminar : Perlu/tidak perlu diseminarkan kembali \*)

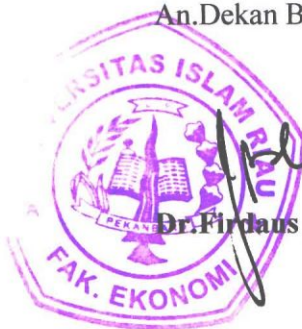
Demikianlah keputusan tim yang terdiri dari :

No	Nama	Jabatan pada Seminar	Tanda Tangan
1.	Yul Efnita, SE., MM		
2.	Hj. Susie Suryani, SE., MM		
3.	Raja Ria Yusnita, SE., ME		
4.	Awliya Afwa, SE., MM		
5.	Prof.Dr.H. Detri Karya, SE., MA		
6.	Ramzi Durin, SH., MH		

\*Coret yang tidak perlu

Mengetahui  
 An.Dekan Bidang Akademis

Pekanbaru, 19 September 2018  
 Sekretaris,



  
 Dr. Firdaus AR, SE.M.Si.Ak.CA

  
 Azmansyah, SE., M.Econ

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU**  
**Nomor: 139/Kpts/FE-UIR/2018**  
**TENTANG PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA S1**  
*Bismillahirrohmanirrohim*  
**DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

- Menimbang: 1. Surat penetapan Ketua Jurusan / Program Studi Manajemen tanggal 24 Februari 2018 tentang penunjukan Dosen Pembimbing skripsi mahasiswa.  
 2. Bahwa dalam membantu mahasiswa untuk menyusun skripsi sehingga Mendapat hasil yang baik perlu ditunjuk Dosen Pembimbing yang Akan memberikan bimbingan sepenuhnya terhadap mahasiswa tersebut

- Mengingat: 1. Surat Mendikbud RI:  
 a. Nomor: 0880/U/1997 c.Nomor: 0378/U/1986  
 b. Nomor: 0213/0/1987 d.Nomor: 0387/U/1987  
 2. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :  
 a. Nomor : 192/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Eko. Pembangun  
 b. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Manajemen  
 c. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Akuntansi S1  
 d. Nomor : 001/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/I/2014 Tentang Akreditasi D.3 Akuntansi  
 3. Surat Keputusan YLPI Daerah Riau  
 a. Nomor: 66/Skep/YLPI/II/1987  
 b. Nomor: 10/Skep/YLPI/IV/1987  
 4. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013  
 5. Surat Edaran Rektor Universitas Islam Riau tanggal 10 Maret 1987  
 a. Nomor: 510/A-UIR/4-1987

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan: 1. Mengangkat Saudara - saudara yang tersebut namanya di bawah ini sebagai pembimbing dalam penyusunan skripsi yaitu:

No	N a m a	Jabatan/Golongan	Keterangan
1.	Eva Sundari, SE., MM	Lektor, C/c	Pembimbing I
2	Yul Efnita, SE., MM	Lektor, C/c	Pembimbing II

2. Mahasiswa yang dibimbing adalah:

N a m a : Cica Wani  
 N P M : 145210102  
 Jusan/Jenjang Pended. : Manajemen / S1  
 Judul Skripsi : Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour And Travel Di Pekanbaru.

3. Tugas pembimbing adalah berpedoman kepada Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Riau Nomor: 52/UIR/Kpts/1989 tentang pedoman penyusunan skripsi mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Riau.  
 4. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya memperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal.  
 5. Kepada pembimbing diberikan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.  
 6. Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini segera akan ditinjau kembali.

Kutipan: Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan menurut semestinya.

Ditetapkan di: Pekanbaru  
 Pada Tanggal: 26 Februari 2018  
 Pekanbaru,  
 Drs. Abrar, M.Si, Ak., CA



Tembusan : Disampaikan pada:

1. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau  
 2. Yth : Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru.

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan Doktor) baik di Universitas Islam Riau maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak manapun kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karyawan atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi Akademik berupa pencabutan Gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Pekanbaru, 05 Maret 2019

Yang membuat pernyataan,



Cica Wani

## ABSTRAK

### ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. RIAU WISATA HATI TOUR AND TRAVEL DI PEKANBARU

Oleh

**Cica Wani**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif, dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Adapun sampel penelitian yaitu jamaah umroh pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dengan jumlah responden 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru sudah berjalan dengan baik, ini dapat dilihat pada dimensi keunggulan biaya, dimensi diferensiasi, dan dimensi fokus. Dari data tabel rekapitulasi jawaban responden untuk variabel Strategi Keunggulan Bersaing kategori jawaban responden secara keseluruhan adalah Setuju, karena skor menunjukkan nilai yaitu sebesar 1584 yang berada pada range 1530–1890. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dalam hal strategi keunggulan bersaing lebih fokus kepada tanggung jawabnya yaitu dengan mengutamakan keselamatan para konsumen. Akan tetapi PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dalam hal strategi keunggulan bersaing belum mampu menerapkan keunggulan biaya dari pesaingnya yang sejenis.

**Kata Kunci : Strategi Keunggulan Bersaing, Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi, dan Strategi Fokus.**

## ABSTRACT

### ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY AT PT. RIAU WISATA HATI TOUR AND TRAVEL IN PEKANBARU

By

Cica Wani  
**145210102**

*The purpose of this study was to find out and analyze the competitive advantage strategy at PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel in the Pekanbaru. The research method used is descriptive quantitative method, and the data analysis technique used is descriptive analysis. As for the research sample, umrah pilgrims at PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel at the Pekanbaru with the number of respondents 50 people. The results of the study indicate that the competitive advantage strategy at PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel at the Pekanbaru already going well, this can be seen in the dimensions of cost advantage, dimensions of differentiation and dimensions of focus. From the table data of respondents' answers to the recapitulation of the competitive advantage strategy variable the respondent's answer category as a whole is agreed, because the score shows the value of 1584 which is in the range 1530-1890. On PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel at the Pekanbaru in terms of competitive advantage strategies focus more on responsibility, namely by prioritizing the safety of consumers. But PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel in terms of competitive advantage strategies have not been able to apply cost advantages from similar competitors.*

**Keywords :** *Competitive Advantage Strategy, Cost Advantage Strategy, Differentiation Strategy and Focus Strategy.*

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas limpahan berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya hingga akhir zaman, Aamiin.

Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau. Skripsi ini berjudul : **“Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru”**.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu perkenankan pula penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Abrar, M.Si., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
2. Bapak Azmansyah SE., M.Econ selaku Ketua Prodi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
3. Ibu Eva Sundari, SE., MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak berbagi ilmunya, meluangkan waktu dan pikiran serta motivasi dalam memberikan bimbingan serta pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu Yul Efnita, SE., MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak berbagi ilmunya, nasehat, serta dukungan moril sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Bapak dan Ibu Dosen, dan Staf Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang telah mendidik dan membantu penulis dari awal perkuliahan hingga menyelesaikan perkuliahan ini.
6. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH, MCL selaku Rektor Universitas Islam Riau yang telah memberikan izin penelitian kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Pimpinan PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru yang telah banyak membantu dalam pengambilan data yang berkaitan dengan penelitian ini.
8. Terimakasih buat Ayahanda, Ibunda dan seluruh keluarga besar yang tak henti-hentinya memberikan doa dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.
9. Buat teman-teman Fitria Ramadhani, S.IP, Gunawan, Euis L, Anad, Putri Adeningsi, SE, Titis, Riri dan juga teman-teman angkatan 2014 Prodi Manajemen (S1) Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis selama perkuliahan serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis sangat menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari pada sempurna, sehingga segala bentuk saran, kritik dan masukan yang membangun masih sangat diharapkan dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis mengharapkan skripsi ini kiranya dapat menambah wawasan, pengetahuan dan bahan wacana serta tentunya memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kita semua.

Pekanbaru, April 2019

Penulis,

*Cica Wani*

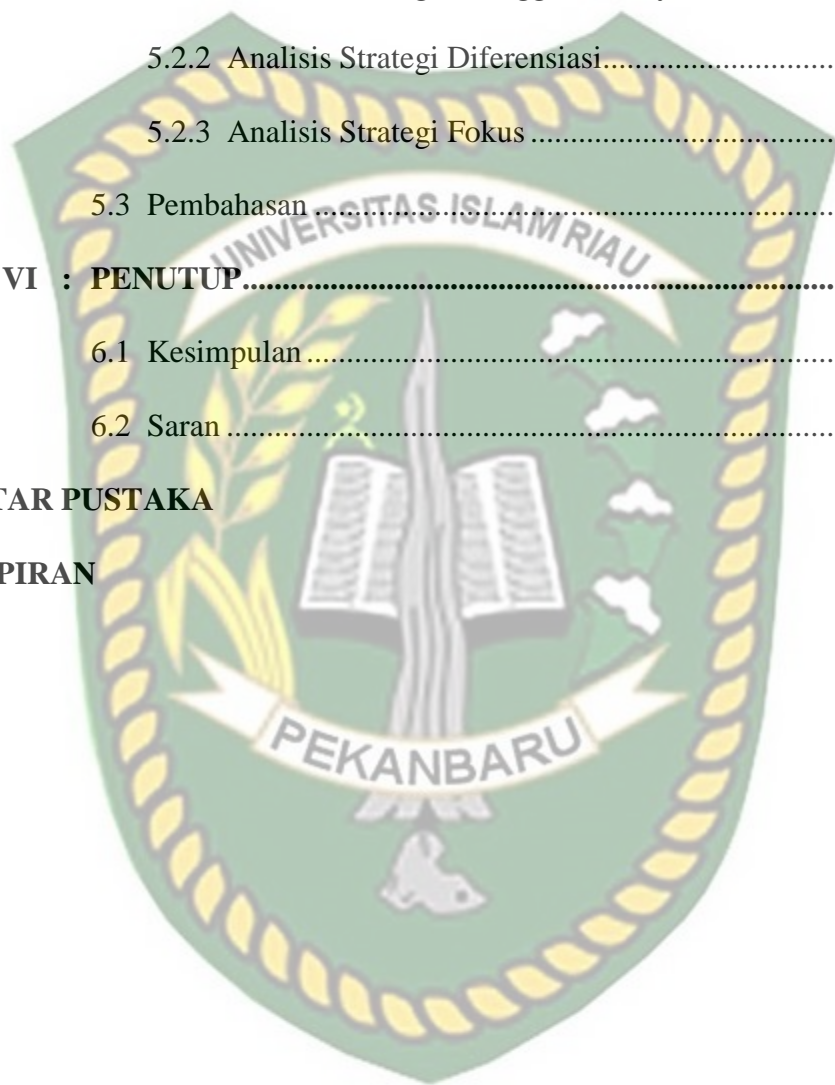
## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.4 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>10</b>
2.1 Pengertian Strategi .....	10
2.2 Pengertian Keunggulan Bersaing ( <i>Competitive Advantage</i> ) ....	13
2.3 Strategi Bersaing Generik .....	14
2.4 Strategi Keunggulan Bersaing .....	19
2.4.1 Tujuan Pelaksanaan Strategi Keunggulan Bersaing .....	19
2.4.2 Syarat-Syarat Mencapai Strategi Keunggulan Bersaing .	20
2.4.3 Unsur-Unsur Dalam Mencapai Strategi Keunggulan Bersaing .....	21



2.4.4 Dimensi Strategi Keunggulan Bersaing .....	22
2.5 Analisis SWOT .....	30
2.6 Penelitian Terdahulu .....	33
2.7 Kerangka Pemikiran .....	34
2.8 Hipotesis .....	35
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>36</b>
3.1 Lokasi / Objek Penelitian.....	36
3.2 Operasional Variabel Penelitian .....	36
3.3 Populasi dan Sampel.....	37
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6 Teknik Analisis Data .....	39
<b>BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Sejarah Singkat PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel .....	42
4.2 Ketentuan Produk PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel .....	43
4.3 Tugas dan Kewajiban PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel .	46
4.4 Struktur Organisasi PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel Pekanbaru.....	46
<b>BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
5.1 Identitas Responden.....	49
5.1.1 Jenis Kelamin .....	49
5.1.2 Umur.....	50
5.1.3 Pekerjaan .....	51

5.1.4 Pendidikan.....	52
5.2 Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru.....	53
5.2.1 Analisis Strategi Keunggulan Biaya.....	54
5.2.2 Analisis Strategi Diferensiasi.....	58
5.2.3 Analisis Strategi Fokus.....	63
5.3 Pembahasan.....	74
<b>BAB VI : PENUTUP.....</b>	<b>77</b>
6.1 Kesimpulan.....	77
6.2 Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



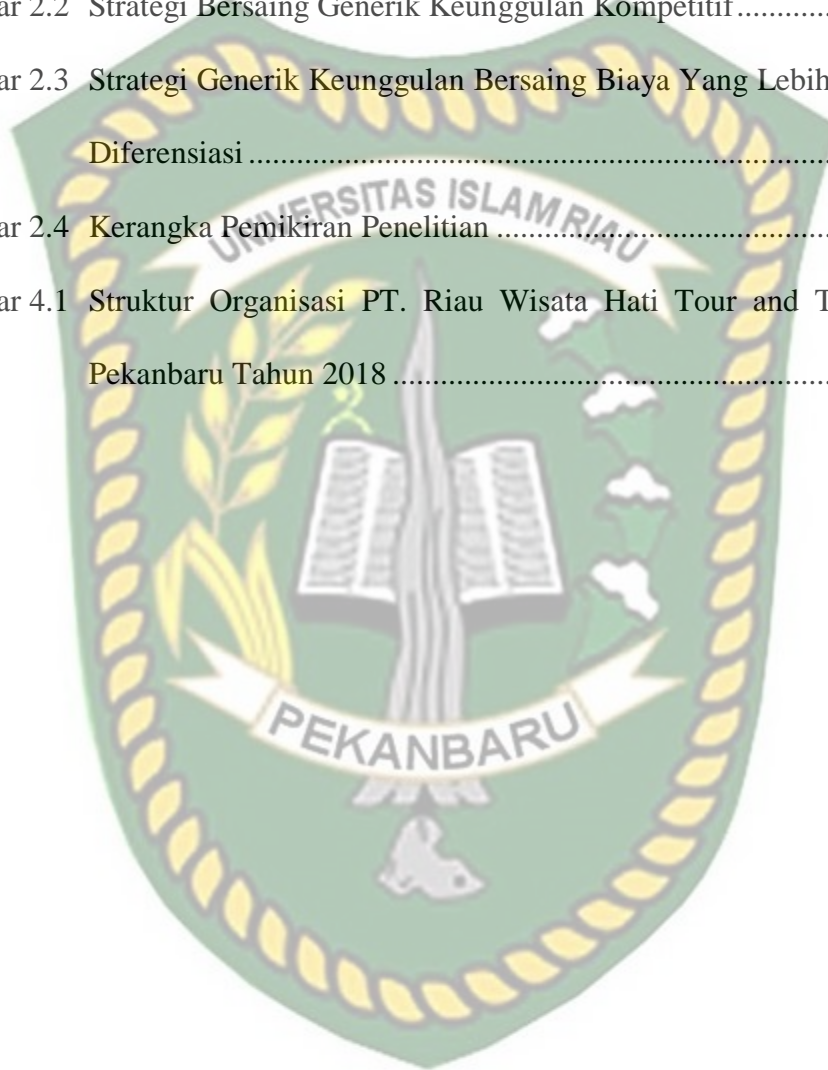
## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Perbandingan Paket Umroh Pada PT. Riau Wisata Hati Dengan Pesaing Sejenis .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	36
Tabel 3.2	Skala Pengukuran Kuesioner .....	40
Tabel 3.2	Kriteria Interpretasi Skor .....	41
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel 5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Umur .....	50
Tabel 5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan .....	51
Tabel 5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	52
Tabel 5.5	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan progam umrah dengan harga yang terjangkau bagi konsumennya .....	54
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Tentang Biaya umrah pada PT. Riau Wisata Hati sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan .	56
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Tentang Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis.....	57
Tabel 5.8	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati mengutamakan pelayanan yang profesional dan terjamin dengan memberikan garansi tanpa biaya tambahan kepada konsumen .....	59

Tabel 5.9	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan kenyamanan dalam perjalanan umrah kepada konsumennya dengan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo.....	60
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan fasilitas umrah kepada konsumen dengan penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah.....	62
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Tentang Sasaran pasar pada PT. Riau Wisata Hati adalah masyarakat muslim golongan menengah keatas .....	64
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati memiliki keramahan dalam melayani konsumennya .....	65
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah.....	67
Tabel 5.14	Rekapitulasi Jawaban Responden Tentang Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru .....	68

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi.....	13
Gambar 2.2 Strategi Bersaing Generik Keunggulan Kompetitif.....	16
Gambar 2.3 Strategi Generik Keunggulan Bersaing Biaya Yang Lebih Rendah Diferensiasi .....	24
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru Tahun 2018 .....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 : Tabulasi Data

Lampiran 3 : Dokumentasi Foto



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk beragama Islam terbesar di dunia, melakukan penyelenggaraan ibadah haji setiap tahunnya. Perkembangan jumlah jamaah haji dari tahun ke tahun terus mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan bahwa keinginan masyarakat untuk melaksanakan ibadah haji sangat tinggi. Namun keinginan masyarakat yang tinggi, tidak direspon oleh kebijakan pemerintah. Berdasarkan kebijakan pemerintah yang menetapkan kuota terbatas dengan ketentuan 1/1000 jumlah penduduk pada Provinsi atau Kabupaten yang bersangkutan. Kebijakan ini memberikan dampak pada panjangnya daftar tunggu (*waiting list*) calon jamaah. 5 Daftar tunggu bagi jamaah haji reguler pada saat ini kurang lebih 30 tahun lamanya untuk dapat berangkat ke Tanah Suci.

Berdasarkan fakta diatas maka semakin mempengaruhi pengusaha untuk membuka bisnis haji dan umroh, hal ini bisa dilihat dari semakin menjamurnya perusahaan travel haji dan umrah di berbagai daerah baik di kota besar maupun di daerah terpencil sekalipun, hal ini membuat perusahaan tersebut saling berlomba-lomba untuk mendapatkan jamaah tentunya dengan melakukan marketing yang semakin dimodifikasi, dimana setiap perusahaan memiliki target tertentu untuk kemajuan usahanya Persaingan usaha dibidang travel haji dan umrah ini semakin diminati oleh pengusaha, hal ini diperlukan marketing yang berkompeten untuk menjaring jamaah, dengan banyaknya minat orang untuk melakukan ibadah haji dan

umroh maka usaha ini menjadi ladang bisnis yang prospektif untuk kedepannya. Penyelenggaraan ibadah haji bertujuan memberikan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan kepada jamaah haji, pelayanan dilakukan dengan mengedepankan asas keadilan, profesional dan akuntabel.

Perkembangan dunia usaha dari waktu ke waktu semakin tidak terbendung, hal ini dapat dilihat dari semakin menjamurnya perusahaan-perusahaan yang kemudian berimplikasi pada ketatnya persaingan antara perusahaan termasuk perusahaan-perusahaan biro perjalanan haji dan umroh, Tour and Travel merupakan salah satu perusahaan yang berdiri sebagai imbas dari banyaknya permintaan pasar yang dimana banyak calon jamaah umrah yang ingin mendapatkan fasilitas serta kemudahan yang lengkap dan praktis. Disamping ibadah umrah yang dijadikan sebagai suatu usaha, Tour and Travel melayani perjalanan umroh yang terlebih lagi pada saat ini perjalanan umroh merupakan suatu *trend*, dimana dengan adanya perjalanan umroh ini mengalami perlonjakan yang cukup drastis, sebab ada pandangan dari beberapa konsumen bahwa sebelum berangkat haji alangkah baiknya bila umroh terlebih dahulu sebagai suatu ujian sebelum melaksanakan ibadah haji.

Perusahaan memahami kebutuhan segmen dan mengejar kepemimpinan biaya atau diferensiasi dalam segmen sasaran. Dibutuhkan teknik pemasaran yang kompeten, dimana pengertian dari pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta memerlukan produk dan nilai dengan pihak lain. Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari



sebuah perusahaan. Hal ini juga didukung oleh pendapat Swasta (2007), “Strategi adalah serangkaian rancangan besar yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya”.

Saat ini banyak sekali travel haji plus dan umroh yang berdiri di Indonesia, dan hampir semua travel haji dan umroh tersebut memasarkan produknya dengan cara merekrut marketing. Sebab walau bagaimana pun juga sebuah travel tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya team marketing yang handal.

Berdasarkan Data dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau memberitahukan daftar biro travel penyelenggara ibadah haji dan umrah resmi yang berada di Provinsi Riau saat ini berjumlah 15 perusahaan diantaranya: PT. Muhibah Mulia Wisata, PT. Sela Express Tour, PT. Panji Kencana Murni, PT. Silver Silk Tour, PT. Musafir Tour, PT. Labaika Tour, PT. PDA Tiga Maya, PT. Nurramadhan Wisata, PT. Intan Salsabila, PT. Patuna Mekar Jaya, JP Madania, PT. Talbiah Bina Seksama, PT. Safa Insan Armani, PT. Krakatau Citra Indonesia, PT. Arisalah Bina Insani Tour, PT. As-Salam, PT. Sirotol Jannah dan PT. Riau Wisata Hati (RWH).

PT. Riau Wisata Hati *Tour and Travel* adalah salah satu perusahaan yang bergerak disektor jasa yang berada di Pekanbaru Riau dan perusahaan Riau Wisata Hati ini memberikan fasilitas dan pelayanan bagus yang membuat konsumen nyaman dalam menikmati perjalanannya. Biro perjalanan umrah PT. Riau Wisata Hati merupakan salah satu travel terbaik di Riau, memberikan pelayanan terbaik untuk kenyamanan konsumen. Rute yang ditawarkan oleh Riau Wisata hati adalah:

1. Pekanbaru – Kuala Lumpur (Air Asia) - Kuala Lumpur – Jeddah/Madinah (Malaysia Airline) - Saudi Arabia (Air Asia).

## 2. Pekanbaru - Singapura (Silk Air) – Singapura – Jeddah (Fly Scoot)

PT. Riau Wisata Hati *Tour and Travel* memberikan pelayanan yang optimal terhadap jamaah. Dengan biaya yang dibayarkan jamaah sesuai dengan apa yang didapatkan jamaah, fasilitas yang didapatkan jamaah adalah fasilitas terbaik seperti Riau Wisata Hati *Tour and Travel* menyediakan fasilitas hotel minimal bintang 4 bagi para jamaah. PT. Riau Wisata Hati *Tour and Travel* yang berdiri sejak Agustus 2017 lalu di Pekanbaru sudah banyak jamaah yang mempercayakan perjalanan ibadah haji dan umroh kepadanya.

Pada penelitian ini penulis akan memfokuskan kepada konsumen yang berangkat untuk melaksanakan ibadah umroh pada PT. Riau Wisata Hati *Tour and Travel* di Pekanbaru. Adapun perbandingan paket umroh yang ditawarkan PT. Riau Wisata Hati di Pekanbaru dengan pesaingnya yang lain dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Paket Umroh Pada PT. Riau Wisata Hati Dengan Pesaing Sejenis**

No	Nama Travel	Jenis Paket Umroh	Harga	Fasilitas	Lama Perjalanan
1	PT. Riau Wisata Hati	Premium	Rp. 25.000.000	- Madinah: New Al Haram *5 (Jarak Hotel 50 Meter). - Makkah: Fullman Zam Zam *5 (Berhadapan dengan Masjidil Haram).	11 Hari
		VIP	Rp. 30.000.000	- Madinah: New Al Haram *5 (Jarak Hotel 50 Meter). - Makkah: Fairmont Royal Clock *5 (Depan Pelataran Masjidil Haram).	14 Hari

No	Nama Travel	Jenis Paket Umroh	Harga	Fasilitas	Lama Perjalanan
2	PT. Silver Silk	Premium	Rp. 23.950.000	- Madinah: Dyar Al Huda/Dyar Tabah *3 (200m dari Mesjid). - Makkah: Dar Eiman AlKhalil *3/Fajr Al Badea 1-4-5 (350m dari Mesjid).	10 Hari
		VIP	Rp. 26.950.000	- Madinah: Nozol Royal Inn *4- Jewar Alsaqifah *4. Dareiman Taibah-Manar *4 (150m dari Mesjid). - Makkah: Pulman Zam Zam *5/Swisstel Al Maqom *5 Dareiman Royal Sofwah *5 (20m dari Mesjid).	10 Hari
3	PT. Labbaika Tour	Premium	Rp. 22.000.000	- Madinah: Movenpick *4. - Makkah: Movenpick *4.	11 Hari
		VIP	Rp. 32.000.000	- Madinah: Movenpick *5. - Makkah: Movenpick *5.	11 Hari

Sumber: Data Olahan Penulis, 2018.

Dari tabel 1.1 diatas, dapat dilihat perbandingan strategi yang dilakukan oleh PT. Riau Wisata Hati dengan pesaingnya yang sejenis yaitu PT. Silver Silk dan PT. Labbaika Tour. Harga yang ditawarkan PT. Riau Wisata Hati lebih mahal dibandingkan dengan PT. Silver Silk, akan tetapi fasilitas dan lama keberangkatan yang diberikan PT. Riau Wisata Hati lebih baik, nyaman dan bagus. PT. Labbaika Tour menawarkan harga paket umroh premium yang paling murah dan VIP dengan harga paket yang paling tinggi dibandingkan PT. Riau Wisata Hati dan PT. Silver

Silk, akan tetapi fasilitas yang ditawarkan belum cukup lengkap walaupun tergolong baik dan nyaman.

Memperoleh keunggulan bersaing merupakan tantangan utama bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis masa kini. Sebelum melakukan perumusan strategi pemasarannya, perusahaan harus mengamati faktor lingkungan dan memahami tujuan, kekuatan, serta kelemahan pesaingnya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi. Pada dasarnya ada keterkaitan antara posisi bersaing dan strategi bisnis, dimana setiap perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda (Tjiptono, 2008).

Kotler (2010), juga menjelaskan bahwa setiap posisi persaingan memerlukan strategi bersaing yang berbeda pula. Perusahaan dalam posisi persaingan yang sama maupun berbeda harus menggunakan pemahaman ini untuk merancang penawaran pasar yang memberikan nilai lebih dari pada penawaran pesaingnya. Menurut Hunger (2000), penelitian telah mengungkapkan bahwa perusahaan yang menggunakan manajemen strategis pada umumnya mengungguli perusahaan yang tidak menggunakannya. Pada saat yang tepat antara lingkungan perusahaan dengan strategi, struktur, dan proses berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi pemasaran yang konsisten dengan prioritas strategi bisnis dan terintegrasi dengan strategi fungsional lainnya (Cravens, 2003).

Dalam menghadapi persaingan, khususnya disektor jasa yang terus mengalami pertumbuhan dalam tren pemasaran dan perekonomian, perusahaan tidak hanya harus mahir dalam mengelola produknya, tetapi juga dalam mengelola

hubungannya dengan konsumen. Selain kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan, keunggulan bersaing juga dapat didasarkan pada persepsi konsumen. Dalam sektor jasa diperlukan pendekatan khusus untuk pemasaran karena konteksnya sering kali berbeda dari sektor manufaktur (Lovelock, 2011).

Karakteristik jasa yang *intangible* membuat konsumen sulit untuk mengevaluasi produk sebelum mereka menggunakannya. Konsumen membuat keputusan pembelian berdasarkan persepsi mereka mengenai seberapa baik kemampuan suatu perusahaan berkaitan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan tiap konsumen yang unik dan berbeda-beda (Ferrel et al., 2002). PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru merupakan perusahaan industri yang bergerak dibidang biro jasa haji dan umrah dengan tingkat persaingan yang tinggi. Di Pekanbaru juga telah banyak terdapat perusahaan jasa sejenis, perbedaan posisi persaingan akan mempengaruhi strategi pemasaran yang digunakan dalam bersaing dengan para pesaingnya.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas penulis tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul “*Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru*”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan pokok permasalahan yaitu:

“Bagaimanakah strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru”.

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ingin dijawab, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

Untuk mengetahui dan menganalisis strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru.

#### 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penulisan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai strategi keunggulan bersaing.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan manajemen pemasaran khususnya yang berkaitan dengan konsumen, sehingga dapat menerapkan strategi keunggulan bersaing yang efektif untuk meningkatkan jumlah konsumen.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi yang bermanfaat yakni sebagai sumbangan pikiran dan referensi dalam melakukan penelitian yang sama pada tempat yang berbeda dengan penelitian ini untuk masa yang akan datang.

## 1.4 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang teori-teori yang relevan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan tentang metode penelitian olah data dan sumber data yang diperoleh dari instansi yang akan diteliti.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, tugas serta aktivitas perusahaan.

### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan diuraikan hasil penelitian sekaligus pembahasan.

### **BAB VI : PENUTUP**

Pada bab terakhir berisi dua sub bahasan yaitu kesimpulan dari penelitian dan saran.

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 2.1 Pengertian Strategi

Strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheleen (2003), adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Menurut Fred David (2012), mendefinisikan strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Stoner dan Gilbert (1995), yang mendefinisikan strategi yaitu: Perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan PT. Riau Wisata Hati (RWH).



## 1. Tingkatan Strategi

Strategi terdiri atas strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan tentang sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa, strategi bisnis/bersaing menggambarkan segmen pasar yang dilayani divisi tersebut, dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus, strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas perusahaan dan strategi bisnis disekitar mereka.

## 2. Manfaat Strategi

Rumusan strategi yang baik mempunyai manfaat yaitu mendorong pemahaman kondisi perusahaan yang sebenarnya, mengatasi konflik yang disebabkan pengembangan perusahaan yang tidak jelas, pemanfaatan sumber daya perusahaan, memenangkan persaingan perusahaan yang ketat, dan mampu membantu perusahaan mencapai tujuan dan memecahkan persoalan perusahaan yang rumit.

Manfaat dari strategi yaitu kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah, keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada, keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalance disetiap rencana strategi sehingga mempertinggi motivasi mereka, tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat strategi adalah bisa membantu memecahkan masalah dengan mempertimbangkan segala resiko dan usaha pencapaian tujuan setiap perusahaan.

### 3. Manajemen Strategi

Menurut Daft (2008), manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi, yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya. Peace dan Robinson (2008), mendefinisikan manajemen strategi sebagai satu kesatuan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan.

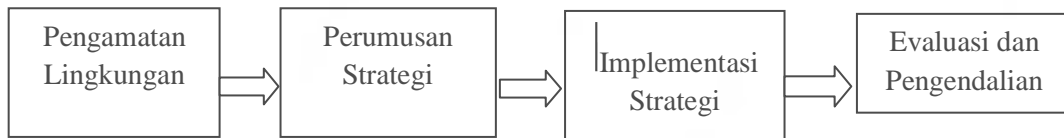
Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

### 4. Proses Manajemen Strategi

David Hunger dan Thomas Wheelen (2003), menyatakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian sosial.

Proses manajemen strategi secara umum terbagi atas empat langkah yaitu, identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

**Gambar 2.1**  
**Proses Manajemen Strategi**



Sumber: David Hunger dan Thomas Wheelen, 2003.

## 5. Pesaing (*Competitor*) dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Beberapa teori tentang pesaing dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengertian Pesaing (*Competitor*) Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pesaing (*Competitor*) adalah struktur industri, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri.

Menurut David Cravens (2003), dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan bahwa pesaing memberikan pemahaman pada posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada konsumen tertentu saja.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian pesaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha sejenis.

### 2.2 Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Grant (2003), menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika

perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi.

David Hunger dan Thomas Wheelen (2003), menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus. Menurut Umar (2005), menyatakan bahwa strategi bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dimata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan pengertian dari keunggulan bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha untuk meningkatkan daya saing PT. Riau Wisata Hati sehingga mampu membuat berbeda dari perusahaan sejenis yang lain.

### **2.3 Strategi Bersaing Generik**

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter (2008), menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik diseluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil sering bersaing dengan landasan fokus.

Pentingnya perencana strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan ketrampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

David Hunger dan Thomas Wheelen (2003), menyatakan bahwa ada dua strategi bersaing generik untuk mengungguli perusahaan lain: biaya rendah dan diferensiasi. Pada perkembangannya, keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran menghasilkan 4 variasi strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya dan diferensiasi terfokus.

Berdasarkan analisis kompetitif Porter (2008), menyatakan bahwa suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing. Terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menaggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Untuk kepentingan inilah maka Porter (2008), kemudian menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) yang disebutnya sebagai strategi generik (*generic strategies*). Startegi fokus terdiri dari dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

**Gambar 2.2**  
**Strategi Bersaing Generik Keunggulan Kompetitif**

	Biaya Rendah	Diferensiasi
Target Luas	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
Target Sempit	Fokus Biaya	Diferensiasi Terfokus

Sumber: Michael Porter, 2008.

Berdasarkan pernyataan diatas disimpulkan bahwa strategi bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya rendah, diferensiasi dan fokus.

#### 1. Biaya Rendah

David Hunger dan Thomas Wheelen (2003), menyatakan bahwa biaya rendah (*low cost*) adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien

dari pada pesaingnya. Biaya Rendah (*overall cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan pengertian biaya rendah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha PT. Riau Wisata Hati untuk memasarkan produk dan jasa dengan efisien dari pada pesaingnya.

## 2. Diferensiasi

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya. Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya yang memperoleh loyalitas pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi. Fitur-fitur yang membedakan produk suatu perusahaan bisa mencakup pelayanan yang sangat unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknis, kinerja produk, umur manfaat produk, hemat bahan bakar, atau kemudahan penggunaan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian diferensiasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha PT. Riau

Wisata Hati untuk memberikan sesuatu yang berbeda dan berharga bagi calon jamaah umroh.

### 3. Fokus

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing didalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi didalam industrinya. Strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas di simpulkan bahwa pengertian fokus yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha PT. Riau Wisata Hati untuk melayani segmen tertentu secara efisien.



## 2.4 Strategi Keunggulan Bersaing

### 2.4.1 Tujuan Pelaksanaan Strategi Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dan Amstrong (2008), terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu :

a. Membentuk suatu *positioning* yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu *image* atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

b. Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

c. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

d. Memaksimalkan penjualan

Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaing, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

e. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis yaitu dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi,

serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

#### 2.4.2 Syarat-Syarat Mencapai Strategi Keunggulan Bersaing

Syarat-syarat untuk mencapai strategi keunggulan bersaing meliputi sebagai berikut:

a. Strategi produk

Berkaitan dengan produk secara utuh atau keseluruhan mulai dari nama, kualitas, manfaat, spesifikasi, bentuk, isi pembungkus, dan atribut produk lainnya. Intinya produk adalah sesuatu yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dengan tepat dengan jangka panjang baik produk yang berupa fisik maupun jasa.

b. Strategi harga

Harga adalah sejumlah nilai yang dapat diukur dengan uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk membeli atau menikmati produk atau jasa tersebut. Laku tidaknya produk sangat ditentukan oleh harga. Konsumen memilih harga yang sesuai dengan harga dan akan cenderung memilih harga yang lebih murah jika dibandingkan dengan produk atau jasa sejenis yang akan dibelinya.

c. Strategi tempat dan distribusi

Strategi tempat dan distribusi adalah cara perusahaan menyalurkan produk dari tempatnya sampai ke tangan konsumen akhir secara efisien dan efektif. Strategi ini penting dan harus mempertimbangkan bagaimana perusahaan dapat melayani konsumen dengan tepat waktu, tepat jumlah dan tepat

sasaran. Ketidaktepatan waktu dapat mengakibatkan pelanggan beralih perusahaan lain. Untuk itu perusahaan harus mampu menetapkan strategi distribusi yang tepat agar tidak direbut oleh pesaing.

d. Strategi promosi

Strategi promosi mencakup usaha mempromosikan seluruh produk atau jasa yang dimilikinya baik secara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan harus memilih sasaran tepat, sehingga efisiensi dan efektifitas dapat tercapai. Sarana promosi yang bisa dipakai antara lain: periklanan, promosi penjualan, publikasi dan penjualan secara personal.

#### 2.4.3 Unsur-Unsur Dalam Mencapai Strategi Keunggulan Bersaing

Dalam mencapai strategi keunggulan bersaing ada beberapa macam unsur yaitu sebagai berikut:

a. Harga dan Nilai

Seorang pengusaha harus mampu menghasilkan produk atau jasa rendah biaya, sehingga strategi dalam menetapkan harga tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan produk atau jasa para pesaing.

b. Menyenangkan konsumen

Keunggulan kedua yang harus diupayakan agar produk atau jasa dapat bersaing dengan kompetitor. Merupakan kualitas produk dan jasa yang bermutu memberikan kepuasan misalnya pelayanan yang memuaskan, komunikasi, dan tanpa komplot atau setidaknya bila dikomplain segera ditanggapi atau tidak ditunda-tunda.

c. Pengalaman konsumen

Pengalaman yang baik atau buruk yang kita sampaikan yang dialami oleh seorang konsumen umumnya akan menjadikan catatan penting seringkali melekat seumur hidup. Pengalaman yang baik akan dikenang sepanjang masa bahkan sering ditularkan kepada konsumen lain. Demikian pengalaman akan cepat menyebar dari mulut ke mulut baik kepada sahabat maupun tetangga dekat.

d. Atribut produk yang dapat dicatat

Manfaat dari catatan atribut produk atau jasa adalah agar produk atau jasa dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya, dengan demikian baik konsumen atau pelayanan kita mampu mengenali seluruh atribut produk atau jasa, sehingga tidak ada dirahasiakan agar konsumen tidak merasa ditipu.

#### 2.4.4 Dimensi Strategi Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik lingkungannya yang lama maupun lingkungan yang baru.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan. Masyarakat umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkan.

Kekuatan bersaing di perusahaan dapat dengan memahami sejumlah tindakan *offensive* atau *defensive* agar penghindaran pelanggan marginal serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti pelayanan, penjualan, periklanan dan lain-lain. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan menyebabkan berkurangnya laba sampai para pesaing yang paling efisien, berikutnya tersingkir dan karenanya pesaing yang paling kurang efisien akan menjadi perusahaan pertama yang menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Beberapa cara proses sederhana untuk strategi keunggulan biaya antara lain:

- a. Membuat desain produk yang sederhana dan menstandarisasikan komponen-komponennya.
- b. Berusaha membuat pelanggan nyaman.
- c. Mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah.

Langkah-langkah dalam analisis biaya strategik yaitu:

- a. Mengenalkan rantai nilai yang tepat dan menetapkan biaya dan harga pada konsumen.
- b. Mendiagnosa penentu pada biaya setiap aktifitas nilai dan interaksinya satu sama lainnya.

- c. Mengenali rantai nilai pesaing dan menentukan biaya alternatif pesaing sumber penggandaan biaya.
- d. Menyusun strategi untuk memperoleh posisi biaya relatif dengan mengendalikan penentu biaya atau mengkonfigurasi rantai nilai.

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi tiga strategi secara konsisten untuk mengamankan posisi perusahaan dalam jangka panjang ditengah persaingan industr bersangkutan. Ketiga pendekatan strategi generik tersebut adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.3**  
**Strategi Generik Keunggulan Bersaing**  
**Biaya Yang Lebih Rendah Diferensiasi**

Sasaran Luas	Keunggulan Biaya	Diferensiasi
Sasaran Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber: Michael Porter, 2008.

### 1. Strategi Keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dengan segala aspek) dengan biaya perunit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Strategi ini dicapai sebagai pengalaman yang diperoleh investasi, fasilitas produksi dalam skala yang besar, menggunakan skala ekonomis, dan secara cermat memonitor keseluruhan biaya operasi.

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang terus menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat.

Ada beberapa prosedur dalam penetapan harga yaitu:

1. Penetapan harga berdasarkan biaya

Menentukan harga jual atas dasar biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu barang atau jasa tersebut sampai ke tangan konsumen.

2. Penetapan harga berdasarkan permintaan

Penetapan harga jual lebih tinggi apabila permintaan barang atau jasa dari konsumen meningkat.

3. Penetapan harga bersaing

Menentukan harga jual dengan terlebih dahulu memperhatikan tingkat harga oleh pesaing.

**2. Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi, mendorong perusahaan yang sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya cara pembedaan pariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun secara psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini ditunjukkan kepada para konsumen

potensial yang relatif memperhatikan harga dalam pengambilan keputusannya. Diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

Perusahaan dapat menaikkan harga semaksimal mungkin untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum, tetapi perusahaan harus menciptakan produk atau jasa yang berbeda dari yang lain yang sudah ada sehingga tampak unik. Perbedaan dari produk yang ditawarkan akan menciptakan persepsi bagi konsumen. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga.

Langkah-langkah yang perlu untuk menentukan landasan bagi diferensiasi dan menyeleksi strategi diferensiasi, yaitu:

- a. Menentukan pelanggan yang sesungguhnya.
- b. Mengidentifikasi rantai nilai pelanggan dan dampak perusahaan atas dampak biaya ini.
- c. Menentukan susunan peringkat kriteria pembelian.
- d. Menilai sumber keunikan yang sudah ada atau yang mungkin ada dalam rantai perusahaan.
- e. Mengidentifikasi sumber biaya diferensiasi yang sudah ada potensial.
- f. Memiliki konfigurasi aktifitas nilai yang menciptakan diferensiasi bagi pelanggan relatif terhadap diferensiasi.
- g. Mengikuti daya tahan strategi sistem yang telah dipilih.



- h. Menggunakan biaya dalam aktifitas yang tidak mempengaruhi bentuk diferensiasi yang telah ada.

Diferensiasi yang dilakukan mencakup tentang:

#### 1. Diferensiasi produk

Menurut Kotler (2002:2), secara garis besar menyatakan diferensiasi produk adalah melakukan diferensiasi produknya secara efektif, maka perusahaan dapat menetapkan harga diatas harga sebenarnya. Diferensiasi memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan berdasarkan nilai tambah yang dirasakan dan diberikan kepada pelanggan.

##### a. Kualitas produk

Menurut Kotler (2005:29), kualitas produk adalah keseluruhan ciri serta dari suatu produk atau pelayanan pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat.

Kualitas atau mutu produk merupakan hal yang perlu mendapat perhatian utama dari perusahaan dan produsen. Mengingat kualitas produk berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Mutu produk yang tinggi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang bertahan lama, asalkan perusahaan mempunyai komitmen yang terus menerus untuk memperbaiki mutu.

##### b. Citra produk

Salah satu faktor utama yang paling penting dan sering digunakan oleh konsumen dalam memilih dan membeli produk pertama kali, yaitu untuk menentukan mutu barang tersebut adalah wujud luarnya.

#### 2. Diferensiasi pelayanan

Diferensiasi pelayanan merupakan faktor penunjang serta pendukung terutama dalam mendukung keberhasilan suatu usaha dapat memasarkan produknya kepasar. Menurut Kotler (2002:83), pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain.

Bentuk-bentuk kegiatan pemasaran suatu produk yang ingin dicapai pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan dalam membeli dan menjual produk.
- b. Pelayanan sewaktu penawaran produk.
- c. Pelayanan sewaktu penyerahan produk.
- d. Pelayanan setelah adanya penjualan

Pelanggan atau konsumen akan merasa puas apabila pelayanan yang diberikan perusahaan dapat dirasakan dan dinikmati manfaatnya terhadap produk yang dibelinya tersebut, karena dengan pelayanan yang baik akan mempengaruhi selera konsumen untuk membeli produk tersebut.

### 3. Diferensiasi personil

Membedakan personil perusahaan berdasarkan kemampuan, kesopanan, kreatifitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikasi yang baik.

### 4. Diferensiasi saluran

Langkah pembedaan melalui cara membentuk saluran distribusi jangkauan, keahlian dan kinerja keahlian tersebut.

### 5. Diferensiasi citra

Membedakan citra perusahaan dengan pesaing karena perusahaan akan berusaha menjaga citra perusahaan agar citra perusahaan tidak rusak.

### 3. Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditunjukkan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya pada kelompok pelanggan tertentu, lini produk atau geografis pasar. Strategi ini memungkinkan perusahaan konsentrasi pada pengembangan pengetahuannya dan sekaligus kompetensinya. Strategi ini biasanya digunakan oleh pemasok “*niche market*” (sektor khusus/khas dalam suatu pasar tertentu) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang dan produk jasa.

Perusahaan memiliki strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba diatas rata-rata industrinya. Strategi fokus dapat diartikan bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strateginya, diferensiasi, atau keduanya strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap pengganti atau dimana pesaing adalah yang paling lemah.

Seandainya sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan berkinerja diatas rata-rata dalam industrinya. Daya tarik struktur segmen adalah kondisi yang diperlukan karena beberapa segmen didalam suatu industri jauh kurang menguntungkan dibandingkan yang lain. Berdasarkan pada matriks diferensiasi dan biaya dapat dikemukakan empat posisi yang berbeda:

1. Strategi yang memungkinkan suatu perusahaan menawarkan produk yang hampir tidak di diferensiasikan pada tingkat biaya yang paling menguntungkan.

2. Strategi yang dirancang untuk mencapai diferensiasi yang tinggi dengan biaya yang tinggi.
3. Perusahaan dapat memproduksi barang-barang yang sangat di diferensiasikan dan efisiensi yang tinggi.
4. Beberapa perusahaan tidak memiliki diferensiasi ataupun efisiensi.

## 2.5 Analisis SWOT

Analisis Swot adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Dalam membuat keputusan perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman. Dalam hal ini analisis SWOT dipakai jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan pemaksimalan peranan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekankan ancaman yang timbul harus dihadapi dengan tepat.

Analisis SWOT digunakan sebagai penentu kebijakan strategi perusahaan atau organisasi memaksimalkan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada sekaligus berperan memperkecil kelemahan yang ada dalam perusahaan serta menekan berbagai ancaman yang akan timbul.

Pertimbangan-pertimbangan analisis SWOT dalam mengidentifikasi berbagai masalah yang timbul dalam tubuh perusahaan, maka dilakukan dengan sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang cepat dan tepat dalam mengatasi masalah yang timbul dalam perusahaan dan ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam mengambil keputusan antara lain:

1. Kekuatan (*Strength*)

Yang dimaksud dengan kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan yang juga dapat diandalkan serta berbeda dengan produk lain yang mana dapat membuatnya lebih kuat dari para pesaing. Menurut Pearce dan Robinson (2008), kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Yang dimaksud dengan kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal atau sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat menjadi sumber kelemahan.

### 3. Peluang (*Opportunity*)

Yang dimaksud dengan peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan. Situasi penting yang menguntungkan bagi lingkungan perusahaan, kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta mengabaikan hubungan dengan pembeli atau pemasok dalam memberi peluang bagi perusahaan.

### 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan, jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatkan pertumbuhan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrument yang ampuh dalam melakukan analisis strategi kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan dampak ancaman yang timbul yang harus dihadapi.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapaun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Andi Chaermaya Mugni Said (2017)	Strategi Bisnis Haji PT. Arminareka Perdana (Studi Perekrutan Jamaah).	Analisis Deskriptif Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kekuatan bisnis PT. Arminareka perdana memiliki program solusi yang tidak dimiliki travel lain.</li> <li>b. Kelemahan PT. arminareka perdana pada paket haji yang terlalu mahal.</li> <li>c. PT. arminareka perdana berinovasi dalam memasarkan produk dengan sistem referensi atau jaringan.</li> </ul>
2	Sonia Benedicta Simanjuntak (2016)	Analisis Strategi Bersaing Usaha Travel (Studi Kasus pada PT. Jas Tour and Travel Medan).	Analisis Deskriptif	Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan analisis SWOT sebagai media formulasi strategi, PT. JAS Tour And Travel mendukung strategi agresif. Tahap input meliputi matriks EFE dengan total nilai 2,85, dan matriks IFE dengan total nilai 2,90.

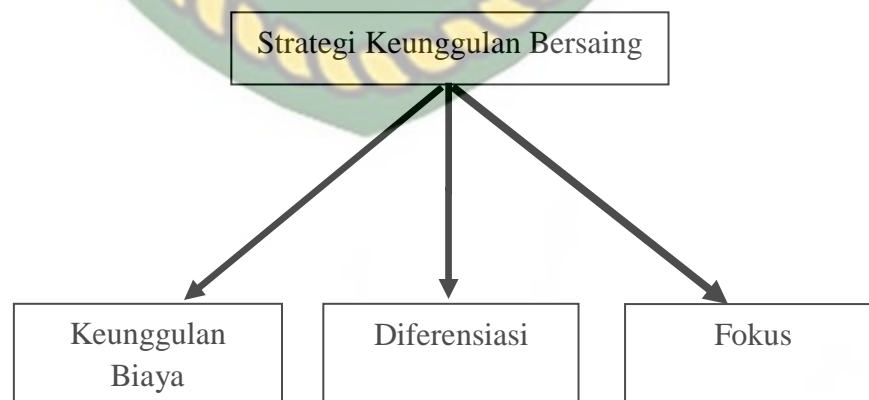
No	Peneliti	Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
3	Januar Dwi Budi (2016)	Analisis Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang.	Analisis Deskriptif	Dari hasil analisis rantai nilai di ketahui bahwa potensi keunggulan bersaing perusahaan berasal dari operasi (penyediaan infrastruktur Telkom Speedy). Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi keunggulan bersaing perusahaan dalam bentuk strategi generik yang di kemukakan oleh Porter, hasil kesesuaian dari penentuan strategi generik Telkom Witel Jatim Selatan adalah strategi diferensiasi.

Sumber: Data Olahan, 2018.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4 dibawah ini:

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber: Data Olahan, 2018.



## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan diatas serta berbagai teori yang relevan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis yaitu sebagai berikut:

“Diduga bahwa strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel dipengaruhi oleh keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus”.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Lokasi / Objek Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Pekanbaru di sebuah perusahaan biro perjalanan haji dan umroh yaitu pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel Jalan Soekarno Hatta No. 555 Pekanbaru - Provinsi Riau.

### 3.2 Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang akan dianalisis dalam pembahasan ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

**Tabel 3.1  
Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No	Variabel / Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
1	Strategi Keunggulan Bersaing (Y), adalah kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi keunggulan bersaing meliputi biaya rendah ( <i>low cost</i> ) dan diferensiasi, selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus (David Hunger dan Thomas Wheelen, 2003).	1. Keunggulan Biaya	a. Harga yang terjangkau b. Biaya umroh sesuai dengan kualitas c. Perbandingan harga dengan pesaing sejenis	Ordinal
		2. Diferensiasi	a. Pelayanan perusahaan yang profesional b. Kenyamanan c. Fasilitas	Ordinal
		3. Fokus	a. Sasaran pasar b. Bersikap ramah c. Tanggung jawab.	Ordinal

Sumber: Data Olahan, 2018.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:115), populasi adalah keseluruhan dari objek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jamaah umroh pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru.

Menurut Sugiyono (2013: 116), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besarnya jumlah sampel dalam penelitian bertujuan agar mempermudah dalam melakukan pengumpulan data.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil jumlah sampel sebanyak 50 responden sebagai sampel, alasannya adalah dikarenakan jumlah konsumen pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru tidak diketahui/tidak terdeteksi jumlahnya. Adapun metode yang digunakan yaitu non probabilitas sampling, dengan menggunakan metode pengambilan sampel bertujuan yakni (*purposive sampling*). *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang dibuat oleh peneliti (Danang, 2014: 61). Dengan demikian diharapkan sampel yang terpilih dapat digunakan untuk mendukung karakteristik populasi secara objektif. Maka jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini adalah sebanyak 50 orang responden.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Data Primer

Data primer biasanya diperoleh melalui wawancara atau kuesioner (Ferdinand, 2006). Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah tanggapan responden yang diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada konsumen PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru. Data primer diperlukan untuk mengetahui pendapat responden mengenai strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari organisasi atau perorangan. Data sekunder dalam penelitian ini bentuknya berupa sumber pustaka yang mendukung penelitian ilmiah serta diperoleh dari literatur yang relevan seperti buku referensi, jurnal, artikel dari internet, website, maupun media informasi yang ada hubungannya dengan penelitian dan berkaitan dengan strategi keunggulan bersaing.

## 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan / pernyataan yang diajukan kepada responden. Pertanyaan tersebut merupakan

pertanyaan tertutup dimana alternatif jawaban sudah tersedia dan responden tinggal memilih jawaban sesuai dengan pilihannya.

## 2. Wawancara

Yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara berkomunikasi langsung dengan pihak perusahaan yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Peneliti mengadakan tanya jawab kepada karyawan PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel Pekanbaru secara non formal untuk menanyakan data yang dapat mendukung penelitian.

## 3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melihat kembali dan mempelajari informasi yang telah tersimpan, misalnya berkas laporan, arsip, tabel dan dokumentasi lain yang bermanfaat sebagai sumber data.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam melakukan penelitian ini penulis menganalisa data dengan menggunakan metode deskriptif yaitu suatu analisis data dengan cara mengelompokkan data yang disusun sedemikian rupa, ditabulasikan dan kemudian menghubungkannya dengan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

Untuk mendapatkan hasil dari data variabel diatas, penulis mentransformasikan dari data kualitatif pada kuesioner menjadi kuantitatif dengan memberikan skor atau bobot nilai pada kuesioner dengan ketentuan yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Skala Pengukuran Kuesioner**

Kategori Pilihan Jawaban		Skor/Bobot Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
CS	Cukup Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2008:199).

Dari skala tersebut dapat dilihat bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh, maka akan semakin baik strategi keunggulan bersaing yang diterapkan PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru. Kuesioner akan disusun berdasarkan item-item dengan menggunakan skala ordinal (1 sampai 5) selanjutnya ditransformasikan kedalam pengukuran interval.

Dalam analisis kuantitatif ditemukan kriteria interpretasi skor diawali dengan menentukan interval kelas dari gradian (alternatif jawaban yang disebut kategori), (Silaen dan Widiyono, 2013: 128) dengan rumus sebagai berikut :

$$CI = \frac{Range}{C}$$

Keterangan:

CI = *Class Interval* (interval Kelas)

*Range* = Skor tertinggi – Skor Terendah

C = Jumlah kelas (umumnya sama dengan kelas alternatif jawaban)

Dengan demikian interval kelas =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$  kemudian dapat disusun kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Interpretasi Skor**

No	Kategori	Interval
1	Sangat Baik	4.21 – 5.00
2	Baik	3.41 – 4.20
3	Kurang Baik	2.61 – 3.40
4	Tidak Baik	1.81 – 2.60
5	Sangat Tidak Baik	1.00 – 1.80

Sumber: Silaen dan Widiyono, (2013: 128).



## BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 4.1 Sejarah Singkat PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel

PT. Riau Wisata Hati adalah penyelenggara perjalanan ibadah umrah yang yang sudah mendapatkan izin resmi dengan SK No. 167 tahun 2016. PT. Riau Wisata Hati resmi berdiri pada tanggal 27 januari 2013 dan sudah melayani lebih dari 10.000 jamaah umrah yang terbesar di seluruh Indonesia. Pada tahun 1440 Hijriyah PT. Riau Wisata Hati insya'allah akan menjadi provider VISA Umrah.

PT. Riau Wisata Hati merupakan perusahaan yang bergerak dibidang travel umrah dan haji atas nama pemilik Muhammad Dawood, tempat tanggal lahir Pekanbaru, 17 juni 1981, Alamat Jl. Soekarno Hatta No. 555, Istri bernama Dewi Sri Rejeki, SE dan juga direktur utama PT. Riau Wisata Hati, anaknya bernama Sultan Muhammad Dawood Al Fatih.

Adapun visi, misi, dan motto dari PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut :

**Visi :**

Menjadi perusahaan biro perjalanan yang amanah, profesional, terkemuka dan sesuai dengan syari'at Islam.

**Misi :**

1. Memberikan layanan serta informasi yang terbaik tentang perjalanan umrah dan haji.
2. Meningkatkan profesionalitas karyawan dalam memberikan pelayanan kepada seluruh pelanggan.

**Motto :** "Melayani Sepenuh Hati".



## 4.2 Ketentuan Produk PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel

### 4.2.1 Program Umroh

Program umroh pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut:

#### 1. Regular

Program umrah berbiaya hemat dengan fasilitas hotel tidak lebih dari +200m dari mesjid nabawi & mesjid haram.

Paket umrah regular yaitu :

- a). Paket umrah 10 hari rutenya Pekanbaru - Kuala Lumpur - Jeddah / Jeddah-Kuala Lumpur - Pekanbaru.
- b). Paket umrah 12 hari rutenya Pekanbaru - Kuala Lumpur - Jeddah / Jeddah - Kuala Lumpur - Pekanbaru.
- c). Gratis Tour Kuala Lumpur.
- d). Gratis Hotel di Kuala Lumpur (jika transit).

#### 2. VIP

Program umrah berbiaya hemat dengan fasilitas hotel didepan Mesjid Nabawi & Mesjid Haram.

Paket umrah vip yaitu :

- a). Paket 10 hari rutenya Pekanbaru – Kuala Lumpur – Jeddah / Jeddah – Kuala Lumpur – Pekanbaru.
- b). Paket 12 hari rutenya Pekanbaru – Kuala Lumpur – Madinah / Jeddah – Kuala Lumpur – Madinah.
- c). Paket 15 hari rutenya Pekanbaru – Kuala Lumpur – Madinah / Jeddah – Kuala Lumpur – Pekanbaru.

d). Gratis Tour Kuala Lumpur.

e). Gratis hotel di Kuala Lumpur (jika transit).

#### 4.2.2 Fasilitas dan Layanan Produk

Adapun fasilitas dan layanan produk pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut:

##### 1. Air Asia x

Adalah perusahaan terbiaya murah terbaik dunia dimana PT. Riau Wisata Hati menjadi *Priority Agent*.

##### 2. Malaysia Airlines

Adalah perusahaan BUMN Malaysia yang bekerja sama dengan tabungan haji travel service, dimana PT. Riau Wisata Hati menjadi satu-satunya *main agent* wilayah Sumatera.

##### 3. Saudi Airlines

Adalah perusahaan BUMN Arab Saudi yang bekerja sama dengan PT. Ayu Berga, dimana PT. Riau Wisata hati menjadi salah satu user/mitra kerja.

#### 4.2.3 Visa Umroh

PT. Riau wisata hati bekerja sama dengan beberapa provider visa umroh untuk memenuhi kuota jamaah.

- PT. Asia Utama Wisata (Muasasah Al Yamamah).
- PT. Inhil Arjuna Wisata (Muasasah Nebras).

Kepastian keberangkatan tergantung pada kelulusan visa dari kedutaan Saudi Arabia dan pengajuan visa paling lambat 21 hari sebelum keberangkatan.

#### 4.2.4 Syarat Pendaftaran

Syarat pendaftaran calon jamaah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut:

1. Mengisi form pendaftaran.
2. Melengkapi dokumen.
3. Menyetorkan DP minimal Rp. 3 juta per orang.
4. Melunasi seluruh biaya umroh minimal 1 bulan sebelum keberangkatan.
5. Penyerahaan kelengkapan dokumen paling lambat 1 bulan sebelum keberangkatan.

#### 4.2.5 Ketentuan Pembatalan

Adapun ketentuan pembatalan keberangkatan pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut:

1. Pembatalan 45 hari sebelum keberangkatan (DP Hangus).
2. Pembatalan 30 hari sebelum keberangkatan (Dipotong 30% dari Paket).
3. Pembatalan 20 hari sebelum keberangkatan (Dipotong 75% dari Paket).
4. Pembatalan 10 hari sebelum keberangkatan, (Dipotong 100% dari Paket).

Kecuali pembatalan dengan alasan sakit atau meninggal dunia, uang dikembalikan 100% dan pergantian jadwal tidak dikenakan pemotongan.

Sistem pembayarannya, setor tunai langsung ke kantor PT. Riau Wisata Hati, Transfer via bank ke Rek. PT. Riau Wisata Hati, Bank BRI, Bank Mandiri,

Bank Riau dan bisa juga dengan Kartu Kredit/Debit Bank BNI, Bank Mandiri, Bank BCA, Bank BRI.

#### **4.3 Tugas dan Kewajiban PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel**

Adapun tugas dan kewajiban dari PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel adalah sebagai berikut:

1. PT. Riau Wisata Hati wajib memberikan informasi serta penjelasan secara terperinci tentang produk dan layanan kepada seluruh calon pelanggan.
2. PT. Riau Wisata Hati wajib menyediakan akomodasi yang sesuai dengan program yang ditawarkan kepada pelanggan.
3. PT. Riau Wisata Hati wajib memberikan bimbingan dan pendampingan sebelum dan selama perjalanan.
4. PT. Riau Wisata Hati wajib menyediakan asuransi tambahan selain dari asuransi yang disediakan oleh maskapai penerbangan, dalam hal ini PT. Riau Wisata Hati bekerja sama dengan PT. Bumi Putera.

#### **4.4 Struktur Organisasi PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel Pekanbaru**

Struktur organisasi merupakan hal penting yang diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas suatu perusahaan. Jika tidak ada organisasi dan koordinasi yang baik dalam suatu usaha maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula dan dapat menimbulkan pertentangan dan adanya penyimpangan.

Pimpinan unit perusahaan mempunyai tugas mengkoordinir dalam pemberian tugas, struktur organisasi digambarkan dalam bentuk skema atau diagram yang menunjukkan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta

hubungan dari setiap bagian dengan masing-masing fungsi yang ada dalam organisasi.

Sebelum mengetahui lebih lanjut mengenai struktur organisasi pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru peneliti akan mengemukakan pengertian organisasi, menurut Manullang (2012:52), “Organisasi merupakan suatu proses penetapan pembagian pekerjaan yang dilakukan pembatasan tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi sehingga mungkin orang dapat bekerjasama seefektif mungkin untuk mencapai suatu tujuan”.

Struktur organisasi dapat dibedakan berdasarkan pengelompokan :

1. Organisasi garis

Pada organisasi ini garis bersama kekuasaan dan tanggung jawab bergabung, setiap tingkatan penghuni dari atas sampai kebawah dimana masing-masing mereka bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Organisasi fungsional

Pada organisasi ini lalu lintas kekuasaan tidak langsung, tiap-tiap atasan tidak mempunyai sejumlah bawahan yang tugas bawahan tertentu dapat menerima perintah dari setiap orang setingkat lebih dari kedudukannya.

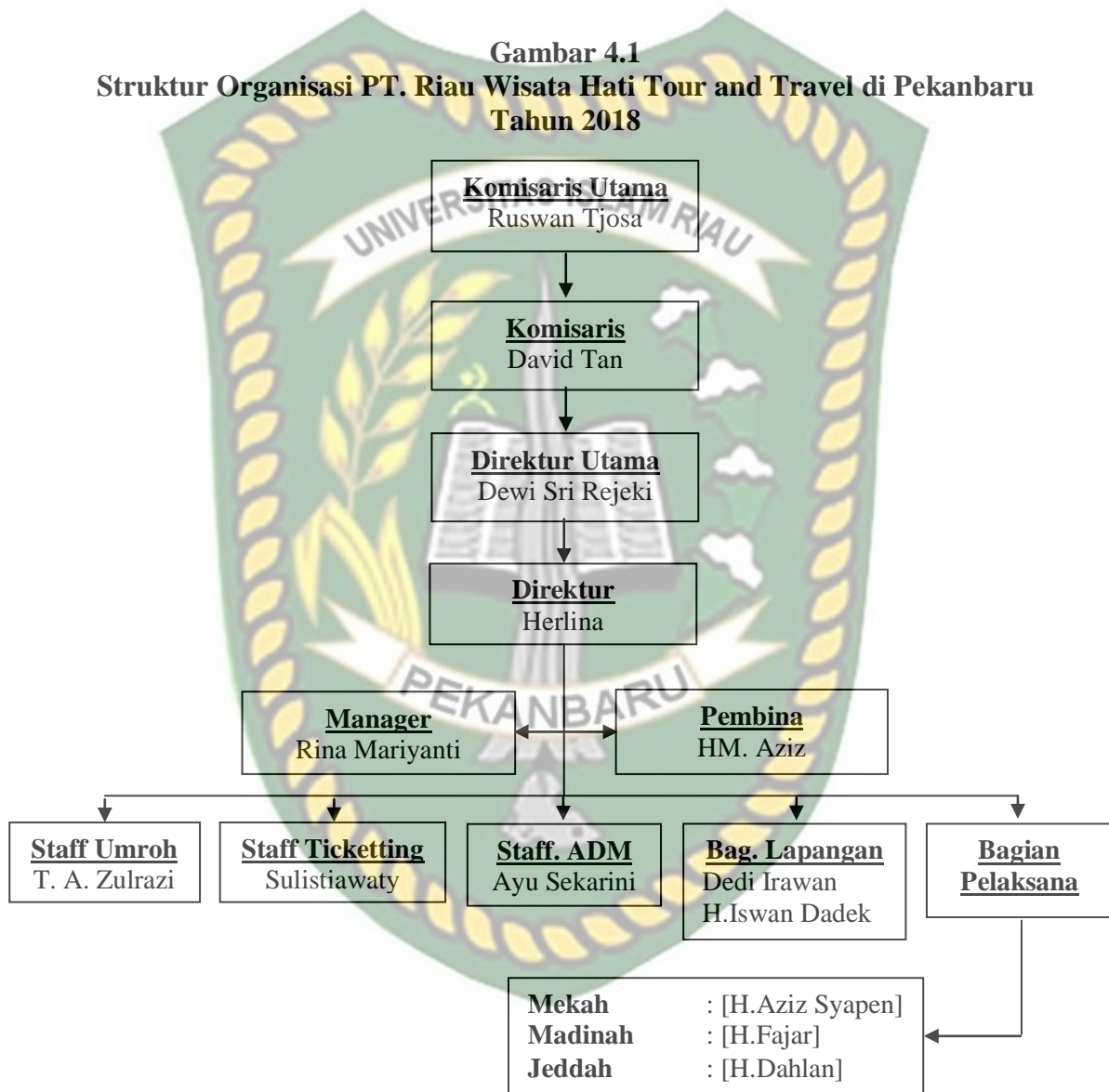
3. Organisasi garis dan staff (*Line Organization*)

Organisasi ini mempunyai perpaduan perbaikan dari organisasi garis dan fungsional.

Sehubungan dengan pengertian diatas, maka struktur organisasi yang digunakan pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru ini termasuk

organisasi garis karena kekuasaan dan tanggung jawab bawahan langsung pada atasan masing-masing pimpinan. Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru**  
**Tahun 2018**



Sumber: PT. Riau Wisata Hati Pekanbaru, 2018.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Identitas Responden

Pada bab ini akan dibahas analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian tentang Analisis Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi keunggulan bersaing pada perusahaan tersebut.

Data-data yang dianalisis diperoleh melalui kuesioner yang ditujukan kepada para responden yang merupakan calon jamaah umrah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru. Maka terlebih dahulu akan dianalisis identitas responden yang menjadi sampel pada penelitian ini yaitu berjumlah 50 responden. Hal-hal tersebut antara lain mencakup Jenis Kelamin, Umur, Pekerjaan dan Pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini.

##### 1. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui jenis kelamin responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	18	36.00
2	Perempuan	32	64.00
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 50 responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, responden yang berjenis kelamin Laki-Laki yaitu sebanyak 18 orang atau 36.00% dan sisanya Perempuan yaitu sebanyak 32 orang atau 64.00%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang menjadi jamaah umrah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru mayoritasnya adalah berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 32 orang atau 64.00%.

## 2. Umur

Didalam memilih suatu jasa biro perjalanan haji dan umrah, umur seseorang menjadi faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian. Berikut ini adalah jumlah responden berdasarkan tingkat umur :

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Umur**

No	Kelompok Umur	Frekuensi	Persentase
1	20 s.d 29	2	4.00
2	30 s.d 39	26	52.00
3	40 s.d 49	19	38.00
4	>50	3	6.00
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 50 responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, responden yang berusia antara 20 s.d 29 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau 4.00%, responden yang berusia antara 30 s.d 39 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau 52.00%, responden yang berusia antara 40 s.d 49 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 38.00%, dan



responden yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 3 orang atau 6.00%. Dengan demikian responden terbanyak adalah responden dengan tingkat umur antara 30 s.d 39 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau 52.00%.

### 3. Pekerjaan

Adapun kategori responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru berdasarkan pekerjaannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

No	Jenis Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Petani	8	16.00
2	Wiraswasta	12	24.00
3	PNS	26	52.00
4	Lainnya	4	8.00
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 50 responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, responden yang bekerja sebagai Petani adalah sebanyak 8 orang atau 16.00%, responden yang bekerja sebagai Wiraswasta adalah sebanyak 12 orang atau 24.00%, responden yang bekerja sebagai PNS adalah sebanyak 26 orang atau 52.00%, dan responden dengan pekerjaan Lainnya adalah sebanyak 4 orang atau 8.00%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jamaah umrah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru mayoritasnya bekerja sebagai PNS yaitu sebanyak 26 orang atau 52.00%.

#### 4. Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden yaitu jamaah umrah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	SD - SMP	2	4.00
2	SMA	8	16.00
3	Diploma	5	10.00
4	S1	17	34.00
5	S2/S3	18	36.00
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari 50 responden pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, responden dengan tingkat pendidikan SD-SMP yaitu sebanyak 2 orang atau 4.00%, responden dengan tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 8 orang atau 16.00%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma yaitu sebanyak 5 orang atau 10.00%, responden dengan tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 17 orang atau 34.00% dan responden dengan tingkat pendidikan S2/S3 yaitu sebanyak 18 orang atau 36.00%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jamaah umrah pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru mayoritasnya adalah dengan tingkat pendidikan S2/S3 yaitu sebanyak 18 orang atau 36.00%.

## 5.2 Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru

Dalam keunggulan bersaing yang ada dalam lingkungan usaha, tidak semua yang bergerak dalam bidang tersebut dianggap sebagai pesaing, melainkan hanya pesaing yang potensial serta mereka yang baru masuk dalam persaingan yang juga potensial sebagai pesaing dalam usaha. Perusahaan akan sangat senang apabila memiliki keunggulan bersaing yang terus menerus dan tidak mendapatkan rangsangan untuk meninjau ulang keunggulannya dari pesaing (Barney, dkk, 1989 dalam Mahir 2003).

Keunggulan bersaing yang terus menerus adalah keunggulan yang tidak memiliki batas waktu, berbeda dengan keunggulan bersaing sesaat. Jadi keunggulan bersaing merupakan keunggulan yang memiliki jangka waktu yang sangat lama dalam periode waktu (Porter, 1985 dan Jacobsen, 1988).

Keunggulan bersaing adalah merupakan suatu persatuan yang kuat antara keunggulan perusahaan dan efektifitas organisasi dalam mengadaptasi perubahan lingkungan (South,1981). Keunggulan bersaing merupakan penjabaran kenyataan dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan yang nyata. Pada penelitian ini strategi keunggulan bersaing akan dianalisis dengan berdasarkan 3 dimensi, yaitu strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pada pembahasan dibawah ini:

### 5.2.1 Analisis Strategi Keunggulan Biaya

Strategi keunggulan biaya menekankan kepada upaya memproduksi produk/jasa standar (sama dengan segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk/jasa ini biasanya ditunjukkan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan.

Terdapat 3 indikator untuk mengukur tentang strategi keunggulan biaya pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, yaitu antara lain: harga yang terjangkau, biaya umrah sesuai dengan kualitas, dan perbandingan harga dengan pesaing sejenis.

#### 1. Harga Yang Terjangkau

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator harga yang terjangkau, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.5**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan program umrah dengan harga yang terjangkau bagi konsumennya**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	10.00
2	Setuju	15	30.00
3	Cukup Setuju	26	52.00
4	Tidak Setuju	4	8.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.

Berdasarkan tabel 5.5 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan program

umrah dengan harga yang terjangkau bagi konsumennya. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 26 orang atau 52.00%, responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 15 orang atau 30.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 5 orang atau 10.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan program umrah dengan harga yang terjangkau bagi konsumennya berada pada kategori Cukup Setuju.

Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati di Pekanbaru dinilai cukup terjangkau bagi para konsumennya atau calon jamaah. Contohnya untuk harga paket umrah yang ditawarkan PT. Riau Wisata Hati beragam mulai dari Rp.25.000.000,- untuk paket umrah Premium, sampai dengan Rp.30.000.000,- untuk paket umrah VIP.

## 2. Biaya Umrah Sesuai Dengan Kualitas

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator biaya umrah sesuai dengan kualitas, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.6**  
**Tanggapan Responden Tentang Biaya umrah pada PT. Riau Wisata Hati**  
**sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	2	4.00
2	Setuju	13	26.00
3	Cukup Setuju	30	60.00
4	Tidak Setuju	5	10.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.6 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang Biaya umrah pada PT. Riau Wisata Hati sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 30 orang atau 60.00%, responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 13 orang atau 26.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 5 orang atau 10.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 2 orang atau 4.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Biaya umrah pada PT. Riau Wisata Hati sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan berada pada kategori Cukup Setuju.

Biaya umrah yang ditawarkan PT. Riau Wisata Hati di Pekanbaru dinilai cukup sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkannya. Contohnya untuk jenis paket umrah Premium akan diberikan fasilitas penginapan di Madinah: New Al Haram \*5 (Jarak Hotel 50 Meter) dan di Makkah: Fullman

Zam Zam \*5 (Berhadapan dengan Masjidil Haram), dengan lama perjalanan 11 hari. Selanjutnya untuk jenis paket umrah VIP akan diberikan fasilitas penginapan di Madinah: New Al Haram \*5 (Jarak Hotel 50 Meter) dan di Makkah: Fairmont Royal Clock \*5 (Depan Pelataran Masjidil Haram), dengan lama perjalanan 14 hari.

### 3. Perbandingan Harga Dengan Pesaing Sejenis

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator perbandingan harga dengan pesaing sejenis, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.7**  
**Tanggapan Responden Tentang Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	3	6.00
2	Setuju	13	26.00
3	Cukup Setuju	12	24.00
4	Tidak Setuju	22	44.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.7 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 22 orang atau 44.00%, responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 13 orang atau 26.00%, responden yang memberikan jawaban

Cukup Setuju yaitu sebanyak 12 orang atau 24.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 3 orang atau 6.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis berada pada kategori Tidak Setuju.

Perbandingan harga paket umrah pada PT. Riau Wisata Hati dinilai memang lebih mahal sedikit dibandingkan perusahaan pesaing sejenis, seperti pada PT. Silver Silk dan PT. Labbaika Tour. Contohnya yaitu PT. Riau Wisata Hati menawarkan paket umrah Premium dengan harga Rp. 25.000.000,- dan paket umrah VIP dengan harga Rp.30.000.000,-. Sedangkan perusahaan pesaingnya PT. Silver Silk menawarkan paket umrah Premium dengan harga Rp. 23.950.000,- dan paket umrah VIP dengan harga Rp.26.950.000,-. Selanjutnya PT. Labbaika Tour menawarkan paket umrah Premium dengan harga Rp. 22.000.000,- dan paket umrah VIP dengan harga Rp.32.000.000,-.

### **5.2.2 Analisis Strategi Diferensiasi**

Strategi diferensiasi mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya cara pembedaan variasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk/jasa atau



pengalaman kepuasan (secara nyata maupun secara psikologis) yang dapat oleh konsumen dari produk tersebut.

Terdapat 3 indikator untuk mengukur tentang strategi diferensiasi pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, yaitu antara lain: pelayanan perusahaan yang profesional, kenyamanan, dan fasilitas.

#### 1. Pelayanan Perusahaan Yang Profesional

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator pelayanan perusahaan yang profesional, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.8**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati mengutamakan pelayanan yang profesional dan terjamin dengan memberikan garansi tanpa biaya tambahan kepada konsumen**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	8.00
2	Setuju	24	48.00
3	Cukup Setuju	17	34.00
4	Tidak Setuju	5	10.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.8 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati mengutamakan pelayanan yang profesional dan terjamin dengan memberikan garansi tanpa biaya tambahan kepada konsumen. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 24 orang atau 48.00%, responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 17 orang atau 34.00%,

responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 5 orang atau 10.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati mengutamakan pelayanan yang profesional dan terjamin dengan memberikan garansi tanpa biaya tambahan kepada konsumen berada pada kategori Setuju.

PT. Riau Wisata Hati dinilai telah memberikan pelayanan yang profesional kepada konsumennya. Contohnya dapat dilihat dari setiap paket umrah yang ditawarkan telah dipastikan akan diberikan garansi tanpa biaya tambahan, hal ini tentunya akan mendapatkan respon positif dari para konsumen dan juga dapat membangun kepuasan dari dalam diri konsumen itu sendiri.

## 2. Kenyamanan

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator kenyamanan, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.9**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan kenyamanan dalam perjalanan umrah kepada konsumennya dengan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	8.00
2	Setuju	28	56.00
3	Cukup Setuju	12	24.00
4	Tidak Setuju	6	12.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.

Berdasarkan tabel 5.9 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan kenyamanan dalam perjalanan umrah kepada konsumennya dengan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 28 orang atau 56.00%, responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 12 orang atau 24.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 6 orang atau 12.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan kenyamanan dalam perjalanan umrah kepada konsumennya dengan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo berada pada kategori Setuju.

Dalam perjalanan ibadah umrah dan haji memang membutuhkan waktu yang cukup lama untuk sampai di Negara Arab Saudi, biasanya membutuhkan waktu kurang lebih selama 1 hari perjalanan. PT. Riau Wisata Hati selain menawarkan fasilitas penginapan yang baik dengan kelas hotel bintang 5, juga menawarkan kenyamanan dan keamanan dalam perjalanan umrah kepada calon jamaahnya. Contohnya dapat dilihat dengan pelayanan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo yaitu Pesawat Malaysia Airlines.

### 3. Fasilitas

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator fasilitas, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.10**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan fasilitas umrah kepada konsumen dengan penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	8.00
2	Setuju	29	58.00
3	Cukup Setuju	4	8.00
4	Tidak Setuju	13	26.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.10 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan fasilitas umrah kepada konsumen dengan penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 29 orang atau 58.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 13 orang atau 26.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak

Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati menawarkan fasilitas umrah kepada konsumen dengan penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah berada pada kategori Setuju.

Berdasarkan pengamatan penulis, jamaah pada PT. Riau Wisata Hati telah merasa puas dengan fasilitas lengkap yang ditawarkan pada saat perjalanan umrah. PT. Riau Wisata Hati Pekanbaru mengutamakan kenyamanan bagi para konsumen/jamaahnya, contohnya seperti penginapan hotel bintang lima yang nyaman dan juga dekat dengan Masjidil Haram sehingga memudahkan jamaah dalam menuju tempat ibadah, selain itu juga akan dipandu oleh Muthawwif (*Guide* yang berpengalaman). Suguhan makanan khas Indonesia 3x sehari yang membuat selera makan selama ibadah tetap terjaga, dan diberikannya perlengkapan umrah seperti: Travel bag, Tas Pasport, Tas Sendal, Sajadah, Ihram/Mukena, Bantal, Sabuk, Buku Panduan Doa, dan Manasik Umrah, Bahan Seragam Batik dan Air Zam-Zam 5 liter (Jaket hanya untuk program VIP) sehingga jamaah lebih praktis dalam persiapan menjalankan ibadahnya selama di tanah suci.

### 5.2.3 Analisis Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam

pengambilan keputusannya pada kelompok pelanggan tertentu, lini produk atau geografis pasar. Strategi ini memungkinkan perusahaan konsentrasi pada pengembangan pengetahuannya dan sekaligus kompetensinya.

Terdapat 3 indikator untuk mengukur tentang strategi fokus pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, yaitu antara lain: sasaran pasar, bersikap ramah, dan tanggung jawab.

#### 1. Sasaran Pasar

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator sasaran pasar, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.11**  
**Tanggapan Responden Tentang Sasaran pasar pada PT. Riau Wisata Hati adalah masyarakat muslim golongan menengah keatas**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	2	4.00
2	Setuju	19	38.00
3	Cukup Setuju	29	58.00
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.11 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang Sasaran pasar pada PT. Riau Wisata Hati adalah masyarakat muslim golongan menengah keatas. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 29 orang atau 58.00%, responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 19 orang atau

38.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 2 orang atau 4.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang Sasaran pasar pada PT. Riau Wisata Hati adalah masyarakat muslim golongan menengah keatas berada pada kategori Cukup Setuju.

Untuk pasar sasaran pada PT. Riau Wisata Hati adalah umat Islam dengan golongan menengah keatas. Walaupun demikian, PT. Riau Wisata Hati juga telah menawarkan biaya umrah yang bisa diangsur pembayarannya oleh konsumen/calon jamaah, dengan ketentuan jamaah umrah wajib melunasi biaya selambat-lambatnya 30 hari sebelum keberangkatan ke tanah suci.

## 2. Bersikap Ramah

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator bersikap ramah, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.12**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati memiliki keramahan dalam melayani konsumennya**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	8.00
2	Setuju	21	42.00
3	Cukup Setuju	16	32.00
4	Tidak Setuju	9	18.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.

Berdasarkan tabel 5.12 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati memiliki keramahan dalam melayani konsumennya. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 21 orang atau 42.00%, responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 16 orang atau 32.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 9 orang atau 18.00%, responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 4 orang atau 8.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju tidak ada. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati memiliki keramahan dalam melayani konsumennya berada pada kategori Setuju.

PT. Riau Wisata Hati dinilai telah memiliki keramahan dalam melayani para konsumen/jamaah umrah, mulai dari pelayanan pada saat di kantor hingga pelayanan saat perjalanan umrah dan setelah pulang ibadah sampai ke tanah air. Contohnya dapat dilihat para jamaah akan dipandu oleh Muthawwif (*Guide* yang Berpengalaman) selama menjalankan ibadah umrah di Madinah dan Mekkah. Selain dari pada itu khusus untuk program Umrah Akbar, para jamaah akan berkesempatan menjalankan ibadah umrah bersama 2 orang ulama besar di Indonesia yakni UST. H. Abdul Somad, Lc. MA (5 Tokoh Berpengaruh di Republik) dan UST. Dr. H. Musthafa Umar, Lc. MA (Ulama Besar Provinsi Riau).



### 3. Tanggung Jawab

Untuk dapat melihat hasil jawaban responden terhadap pernyataan tentang indikator tanggung jawab, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.13**  
**Tanggapan Responden Tentang PT. Riau Wisata Hati bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah**

No	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	26	52.00
2	Setuju	19	38.00
3	Cukup Setuju	2	4.00
4	Tidak Setuju	3	6.00
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.*

Berdasarkan tabel 5.13 diatas, dapat diketahui dari 50 orang responden menyatakan tanggapan tentang PT. Riau Wisata Hati bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah. Jawaban tertinggi responden yang memberikan jawaban Sangat Setuju yaitu sebanyak 26 orang atau 52.00%, responden yang memberikan jawaban Setuju yaitu sebanyak 19 orang atau 38.00%, responden yang memberikan jawaban Tidak Setuju yaitu sebanyak 3 orang atau 6.00%, responden yang memberikan jawaban Cukup Setuju yaitu sebanyak 2 orang atau 4.00%, dan responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Setuju yaitu sebanyak 0 orang atau 0.00%. Jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati

bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah berada pada kategori Sangat Setuju.

PT. Riau Wisata Hati mengutamakan fokus kepada tanggung jawabnya sebagai penyelenggara ibadah haji dan umrah. Sesuai dengan dengan visi nya : Menjadi penyelenggara haji dan umrah terbaik di Indonesia yang memfokuskan kepada kepuasan setiap jamaah dalam beribadah dengan motto “Bukan Jalan-Jalan Biasa”. PT. Riau Wisata Hati dinilai memprioritaskan keselamatan para jamaah mulai dari selama perjalanan umrah sampai jamaah tersebut pulang ke tanah air dengan selamat dan mencapai kemabruran dalam beribadah.

Selanjutnya akan disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden secara keseluruhan mengenai strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, yang akan disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.14**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden Tentang Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru**

No	Pernyataan	Kategori					Total Skor
		SS	S	CS	TS	STS	
<b>Strategi Keunggulan Biaya</b>							
1	PT. Riau Wisata Hati menawarkan progam umrah dengan harga yang terjangkau bagi konsumennya.	5	15	26	4	-	50
	Bobot Nilai	25	60	78	8	0	171
2	Biaya umrah pada PT. Riau Wisata Hati sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan.	2	13	30	5	-	50
	Bobot Nilai	10	52	90	10	0	162

3	Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis.	3	13	12	22	-	50
	Bobot Nilai	15	52	36	44	0	147
<b>Jumlah Bobot Nilai</b>		<b>50</b>	<b>164</b>	<b>204</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>480</b>
<b>Strategi Diferensiasi</b>							
4	PT. Riau Wisata Hati mengutamakan pelayanan yang profesional dan terjamin dengan memberikan garansi tanpa biaya tambahan kepada konsumen.	4	24	17	5	-	50
	Bobot Nilai	20	96	51	10	0	177
5	PT. Riau Wisata Hati menawarkan kenyamanan dalam perjalanan umrah kepada konsumennya dengan terbang nyaman menggunakan pesawat super jumbo.	4	28	12	6	-	50
	Bobot Nilai	20	112	36	12	0	180
6	PT. Riau Wisata Hati menawarkan fasilitas umrah kepada konsumen dengan penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah.	4	29	4	13	-	50
	Bobot Nilai	20	116	12	26	0	174
<b>Jumlah Bobot Nilai</b>		<b>60</b>	<b>324</b>	<b>99</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>531</b>
<b>Strategi Fokus</b>							
7	Sasaran pasar pada PT. Riau Wisata Hati adalah masyarakat muslim golongan menengah keatas.	2	19	29	-	-	50
	Bobot Nilai	10	76	87	0	0	173
8	PT. Riau Wisata Hati memiliki keramahan dalam melayani konsumennya.	4	21	16	9	-	50
	Bobot Nilai	20	84	48	27	0	179

9	PT. Riau Wisata Hati bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah.	26	19	2	3	-	50
	Bobot Nilai	130	76	6	9	0	221
	<b>Jumlah Bobot Nilai</b>	<b>160</b>	<b>236</b>	<b>141</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>573</b>
	<b>Total Jumlah Bobot Nilai Keseluruhan</b>	<b>270</b>	<b>724</b>	<b>444</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>1584</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2018.

Dari data tabel 5.14 diatas, dapat dilihat skor yang diperoleh untuk Strategi Keunggulan Biaya adalah sebesar 480, untuk Strategi Diferensiasi diperoleh skor sebesar 531, dan untuk Strategi Fokus diperoleh skor sebesar 573. Selanjutnya untuk total skor secara keseluruhan terhadap variabel Strategi Keunggulan Bersaing adalah sebesar 1584.

Untuk lebih jelasnya mengenai kategori jawaban responden akan diuraikan dibawah ini :

#### 1. Strategi Keunggulan Biaya

Dibawah ini dapat diketahui nilai maksimal, nilai minimal dan interval koefisien yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

$$\text{Nilai maksimal} = 3 \times 5 \times 50 = 750$$

$$\text{Nilai minimal} = 3 \times 1 \times 50 = 150$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Skor}} = \frac{750 - 150}{5} = 120$$

Jadi, nilai interval koefisien adalah sebesar 120.

$$\text{Sangat Setuju} = 630 - 750$$

$$\text{Setuju} = 510 - 630$$

$$\text{Cukup Setuju} = 390 - 510$$

Tidak Setuju = 270 - 390

Sangat Tidak Setuju = 150 - 270

Berdasarkan tabel rekapitulasi jawaban responden diatas, maka untuk Strategi Keunggulan Biaya kategori jawaban responden adalah “Cukup Setuju” karena skor untuk Strategi Keunggulan Biaya yaitu sebesar 480 yang berada pada range 390–510.

## 2. Strategi Diferensiasi

Dibawah ini dapat diketahui nilai maksimal, nilai minimal dan interval koefisien yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

Nilai maksimal =  $3 \times 5 \times 50 = 750$

Nilai minimal =  $3 \times 1 \times 50 = 150$

Interval Koefisien =  $\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Skor}} = \frac{750 - 150}{5} = 120$

Jadi, nilai interval koefisien adalah sebesar 120.

Sangat Setuju = 630 - 750

**Setuju = 510 - 630**

Cukup Setuju = 390 - 510

Tidak Setuju = 270 - 390

Sangat Tidak Setuju = 150 - 270

Berdasarkan tabel rekapitulasi jawaban responden diatas, maka untuk Strategi Diferensiasi kategori jawaban responden adalah “Setuju” karena skor untuk Strategi Diferensiasi yaitu sebesar 531 yang berada pada range 510–630.

### 3. Strategi Fokus

Dibawah ini dapat diketahui nilai maksimal, nilai minimal dan interval koefisien yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

$$\text{Nilai maksimal} = 3 \times 5 \times 50 = 750$$

$$\text{Nilai minimal} = 3 \times 1 \times 50 = 150$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Skor}} = \frac{750 - 150}{5} = 120$$

Jadi, nilai interval koefisien adalah sebesar 120.

$$\text{Sangat Setuju} = 630 - 750$$

$$\text{Setuju} = \mathbf{510 - 630}$$

$$\text{Cukup Setuju} = 390 - 510$$

$$\text{Tidak Setuju} = 270 - 390$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 150 - 270$$

Berdasarkan tabel rekapitulasi jawaban responden diatas, maka untuk Strategi Fokus kategori jawaban responden adalah “Setuju” karena skor untuk Strategi Fokus yaitu sebesar 573 yang berada pada range 510–630.

### 4. Variabel Strategi Keunggulan Bersaing

Dibawah ini dapat diketahui nilai maksimal, nilai minimal dan interval koefisien yang diperoleh yaitu sebagai berikut :

$$\text{Nilai maksimal} = 9 \times 5 \times 50 = 2250$$

$$\text{Nilai minimal} = 9 \times 1 \times 50 = 450$$

$$\text{Interval Koefisien} = \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{\text{Skor}} = \frac{2250 - 450}{5} = 360$$

Jadi, nilai interval koefisien adalah sebesar 360.

Sangat Setuju = 1890 - 2250

**Setuju = 1530 - 1890**

Cukup Setuju = 1170 - 1530

Tidak Setuju = 810 - 1170

Sangat Tidak Setuju = 450 - 810

Berdasarkan tabel rekapitulasi jawaban responden diatas, maka untuk variabel Strategi Keunggulan Bersaing kategori jawaban responden secara keseluruhan adalah “Setuju” karena skor untuk variabel Strategi Keunggulan Bersaing yaitu sebesar 1584 yang berada pada range 1530–1890.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Strategi Keunggulan Bersaing yang ditetapkan pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dikategorikan sudah berjalan dengan baik.

### 5.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru sudah berjalan dengan baik, ini dapat dilihat pada Strategi keunggulan biaya, Strategi diferensiasi, dan Strategi fokus. Dari data tabel rekapitulasi jawaban responden untuk variabel Strategi Keunggulan Bersaing kategori jawaban responden secara keseluruhan adalah Setuju, karena skor menunjukkan nilai yaitu sebesar 1584 yang berada pada range 1530–1890.

Untuk Strategi Keunggulan Biaya kategori jawaban responden adalah Cukup Setuju, karena skor menunjukkan nilai yaitu sebesar 480 yang berada pada range 390–510. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dalam menerapkan strategi keunggulan biaya telah menawarkan program umrah dengan harga yang terjangkau, biaya umrah juga sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan, namun untuk perbandingan harga dengan pesaing sejenis dapat dikatakan masih belum unggul.

Untuk Strategi Diferensiasi kategori jawaban responden adalah Setuju, karena skor menunjukkan nilai yaitu sebesar 531 yang berada pada range 520–630. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru mengutamakan kenyamanan bagi konsumennya pada saat perjalanan umrah, melayani konsumennya dengan profesional, dan fasilitas yang diberikan kepada konsumen adalah fasilitas terbaik,



seperti: penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah.

Selanjutnya untuk Strategi Fokus kategori jawaban responden adalah Setuju, karena skor menunjukkan nilai yaitu sebesar 573 yang berada pada range 510–630. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru mengutamakan tanggung jawabnya sebagai biro jasa perjalanan haji dan umrah, bersikap ramah dalam melayani kebutuhan konsumennya, dan sasaran pasarnya ialah masyarakat muslim golongan menengah keatas.

Jawaban responden terendah berada pada strategi keunggulan biaya item pertanyaan nomor 3 yaitu tanggapan responden tentang Harga paket umrah yang ditawarkan pada PT. Riau Wisata Hati lebih bersaing dibandingkan perusahaan pesaing sejenis, yang menunjukkan kategori Tidak Setuju. Artinya PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dalam hal strategi keunggulan bersaing belum mampu menerapkan keunggulan biaya dari pesaingnya yang sejenis. Sedangkan jawaban responden tertinggi berada pada strategi fokus item pertanyaan nomor 9 yaitu tanggapan responden tentang PT. Riau Wisata Hati bertanggung jawab atas keselamatan konsumennya selama perjalanan umrah, yang menunjukkan kategori Sangat Setuju. Artinya PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dalam hal strategi keunggulan bersaing, fokus kepada tanggung jawabnya dengan mengutamakan keselamatan para konsumen.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan bisnis mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik lingkungannya yang lama maupun lingkungan yang baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan. Masyarakat umumnya lebih memilih membeli produk/jasa yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkan.



## BAB VI PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis pada uraian sebelumnya mengenai analisis strategi keunggulan bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik, dilihat dari 3 dimensi yaitu strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus.
2. Strategi keunggulan biaya menunjukkan PT. Riau Wisata Hati telah menawarkan program umrah dengan harga yang cukup terjangkau, biaya umrah yang sesuai dengan kualitas paket umrah yang ditawarkan, namun untuk perbandingan harga masih belum mampu unggul dengan pesaingnya.
3. Strategi diferensiasi menunjukkan PT. Riau Wisata Hati mengutamakan kenyamanan konsumennya saat perjalanan umrah, melayani konsumen dengan profesional, dan fasilitas yang diberikan kepada konsumen ialah fasilitas terbaik, seperti: penginapan hotel bintang lima yang dekat dengan Masjidil Haram, makanan khas Indonesia dan diberikannya perlengkapan yang lengkap saat umrah.
4. Strategi fokus menunjukkan PT. Riau Wisata Hati fokus kepada tanggung jawabnya sebagai biro jasa perjalanan haji dan umrah, bersikap ramah dalam melayani kebutuhan konsumen, dan sasaran pasarnya ialah masyarakat

muslim golongan menengah keatas. Contohnya dapat dilihat para jamaah akan dipandu oleh Muthawwif (*Guide* yang berpengalaman) selama menjalankan ibadah umrah di Madinah dan Mekkah. Selain itu khusus untuk program Umrah Akbar, para jamaah akan berkesempatan menjalankan ibadah umrah bersama 2 orang ulama besar di Indonesia yakni UST. H. Abdul Somad, Lc. MA (5 Tokoh berpengaruh di Republik) dan UST. Dr. H. Musthafa Umar, Lc. MA (Ulama besar Provinsi Riau).

## 6.2 Saran

1. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru diharapkan lebih memperhatikan strategi keunggulan biaya yang diterapkannya, terutama mengenai hal perbandingan harga dengan pesaing sejenis. Karena saat ini harga yang ditawarkan kepada konsumen belum mampu unggul bersaing dibandingkan dengan biro perjalanan haji dan umrah lain yang ada di Pekanbaru.
2. PT. Riau Wisata Hati Tour and Travel di Pekanbaru diharapkan untuk tetap mempertahankan strategi keunggulan bersaingnya saat ini, dan melakukan perbaikan pelayanan jasanya secara terus menerus agar dapat mempertahankan konsumen lama dan menarik perhatian calon konsumen baru.
3. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama ditempat yang berbeda tentang analisis strategi keunggulan bersaing, supaya menambahkan dimensi lainnya dan lebih memperdalam lagi pembahasan yang tidak penulis bahas dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andi Chaermaya Mugni Said. 2017. Strategi Bisnis Haji PT. Arminareka Perdana (Studi Perekrutan Jamaah). Skripsi. Fakultas Dakwah dan Komunikasi. UIN Alauddin, Makassar.
- Cravens, David W. 2003. *Straregic Marketing*. Edisi 7. Boston: Mc. Grow Hill.
- Danang, Sunyoto. 2014. Konsep Dasar Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen. Yogyakarta: CAPS.
- David, R Fred. 2012. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic; 14th Edition.
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grant, Robert M. 2003. Manajemen Strategik. Mediator. Jakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2000. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- \_\_\_\_\_. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta. Andi.
- Husein, Umar. 2005. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Januar Dwi Budi. 2016. Analisis Strategi Keunggulan Bersaing pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Universitas Brawijaya. Vol 3, No 2.
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium, Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2005. Manajemen Pemasaran. Jilid I dan II. Jakarta: PT. Indeks.
- \_\_\_\_\_. 2010. Manajemen Pemasaran. Edisi Tiga Belas Bahasa Indonesia. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. dan Amstrong, G. 2008. Prinsip-Prinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Lovelock. 2011. Pemasaran Jasa, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Manullang, M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen Strategis* 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Silaen, Sofar & Widiono. 2013. *Metodelogi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis, In Media*.
- Sonia Benedicta Simanjuntak. 2016. *Analisis Strategi Bersaing Usaha Travel (Studi Kasus pada PT. Jas Tour and Travel Medan)*. Skripsi. Ilmu Administrasi Bisnis. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Stoner, Freeman dan Gilbert. 1995. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Swastha, Basu. 2007. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty Offset.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: Andi.

