



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT ATTIIN NABILA UTAMA

MELATI SUKMA DEWI



PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis PT Attiin Nabila Utama” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Melati Sukma Dewi
K1501232156

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

MELATI SUKMA DEWI. Strategi Pengembangan Bisnis PT Attiin Nabila Utama. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan ASEP TARYANA.

PT Attiin Nabila Utama merupakan Penyelenggara Perjalanan Ibadah Umrah (PPIU) yang beroperasi di tengah industri umrah Indonesia yang kembali tumbuh pascapandemi. Pertumbuhan tersebut didorong oleh panjangnya antrean haji, meningkatnya minat masyarakat untuk melaksanakan ibadah umrah, serta berkembangnya layanan perjalanan berbasis digital. Namun, peluang pasar yang besar belum sepenuhnya mampu dimanfaatkan oleh perusahaan. Jumlah jemaah PT Attiin Nabila Utama menurun dari 2.168 jemaah pada empat bulan awal operasional tahun 2019 menjadi 820 jemaah pada tahun 2024 dan 422 jemaah pada Januari–April 2025. Kondisi ini menunjukkan adanya anomali strategis, yaitu ketika pasar nasional tumbuh, kinerja jemaah perusahaan justru melemah. Permasalahan utama perusahaan tidak hanya berasal dari tekanan eksternal, tetapi juga dari keterbatasan kapabilitas internal, seperti sistem operasional yang masih manual, pemanfaatan data jemaah yang belum optimal, kanal digital yang belum efektif, serta tata kelola agen dan pembayaran yang belum terintegrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis arah perkembangan industri biro perjalanan umrah, mendiagnosis posisi strategis PT Attiin Nabila Utama, merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis, serta menentukan strategi prioritas yang paling sesuai bagi perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan campuran kualitatif dan kuantitatif dengan kerangka *Input-Matching-Decision*. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, kuesioner pakar, dokumen internal perusahaan, laporan industri, regulasi, dan literatur ilmiah. Instrumen analisis yang digunakan meliputi *industry foresight*, PESTEL, *Porter's Five Forces*, *Value Chain*, VRIO, matriks EFE, matriks IFE, matriks IE, SWOT, dan AHP-SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri umrah dalam lima sampai sepuluh tahun ke depan akan bergerak menuju ekosistem yang semakin digital, teregulasi, dan kompetitif. Platform digital, kepatuhan regulasi, transparansi layanan, serta diferensiasi pengalaman ibadah akan menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing. Analisis eksternal menghasilkan skor EFE sebesar 3,15, yang menunjukkan bahwa perusahaan cukup responsif terhadap peluang dan ancaman eksternal. Analisis internal menghasilkan skor IFE sebesar 2,75, yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan berada sedikit di atas rata-rata, tetapi belum cukup kuat untuk menopang pertumbuhan secara optimal. Kombinasi kedua skor tersebut menempatkan PT Attiin Nabila Utama pada Sel II matriks IE, yaitu posisi *grow and build*.

Analisis internal menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan terletak pada reputasi amanah, jaringan agen berbasis kepercayaan, kualitas *mutawwif*, layanan manasik, pelayanan jemaah di Tanah Suci, serta komunitas alumni Jamrotin. Namun, keunggulan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh sistem digital, basis data, dan tata kelola operasional yang memadai. Hasil AHP-SWOT menetapkan prioritas strategi secara berurutan, yaitu penetrasi dan ekspansi pasar berbasis relasi, diferensiasi layanan berbasis kompetensi ibadah, transformasi digital dan penguatan sistem operasional, penguatan tata kelola agen dan

manajemen risiko keuangan, serta diversifikasi pemasok dan penguatan rantai pasok. Temuan penelitian menegaskan bahwa PT Attiin Nabila Utama perlu menerapkan strategi pertumbuhan ganda, yaitu memperkuat jaringan agen dan komunitas alumni sebagai mesin pertumbuhan volume, serta mengembangkan diferensiasi layanan ibadah sebagai mesin pertumbuhan nilai. Transformasi digital dan penguatan tata kelola internal menjadi prasyarat agar strategi pertumbuhan dapat berjalan terukur, terkendali, dan berkelanjutan.

Kata kunci: A'WOT, kapabilitas internal, PPIU, strategi bisnis

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

MELATI SUKMA DEWI. Business Development Strategy of PT Attiin Nabila Utama. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and ASEP TARYANA.

PT Attiin Nabila Utama is an Umrah travel organizer operating in Indonesia's post-pandemic Umrah industry, which has shown strong recovery and growth. This growth is driven by the long Hajj waiting list, increasing public interest in performing Umrah, and the development of digital-based travel services. However, the company has not fully captured this market opportunity. The number of pilgrims served by PT Attiin Nabila Utama declined from 2,168 pilgrims during its first four months of operation in 2019 to 820 pilgrims in 2024 and 422 pilgrims in January-April 2025. This condition indicates a strategic anomaly, in which the national market continued to grow while the company's pilgrim performance weakened. The main problem faced by the company is not only caused by external pressure, but also by limited internal capabilities, including manual operational systems, underutilized pilgrim data, ineffective digital channels, and unintegrated agency and payment governance.

This study aimed to analyze the future direction of the Umrah travel industry, diagnose the strategic position of PT Attiin Nabila Utama, formulate business development strategy alternatives, and determine the most appropriate strategic priorities for the company. The study employed a mixed qualitative and quantitative approach using the Input-Matching-Decision framework. Data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, expert questionnaires, internal company documents, industry reports, regulations, and scientific literature. The analytical tools included industry foresight, PESTEL, Porter's Five Forces, Value Chain, VRIO, External Factor Evaluation Matrix, Internal Factor Evaluation Matrix, Internal-External Matrix, SWOT, and AHP-SWOT.

The results showed that the Umrah industry over the next five to ten years will move toward a more digitalized, regulated, and competitive ecosystem. Digital platforms, regulatory compliance, service transparency and differentiated pilgrimage experiences will become important factors in maintaining competitiveness. The external analysis produced an EFE score of 3.15, indicating that the company was relatively responsive to external opportunities and threats. The internal analysis produced an IFE score of 2.75, indicating that the company's internal condition was slightly above average but not yet strong enough to optimally support growth. The combination of these scores placed PT Attiin Nabila Utama in Cell II of the IE Matrix, namely the grow and build position.

The internal analysis revealed that the company's main strengths lie in its trustworthy reputation, relationship-based agent network, mutawwif quality, pilgrimage guidance, pilgrim services in Saudi Arabia, and Jamrotin alumni community. However, these strengths have not been fully supported by adequate digital systems, data management, and operational governance. The AHP-SWOT results ranked the strategic priorities as follows: relationship-based market penetration and expansion, worship-competence-based service differentiation, digital transformation and operational system strengthening, agency governance and financial risk management strengthening, and supplier diversification and

@Hacipenangkajene

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

supply chain strengthening. The findings confirm that PT Attiin Nabila Utama should implement a dual-growth strategy by strengthening its agent network and alumni community as a volume growth engine, while developing worship-based service differentiation as a value growth engine. Digital transformation and internal governance strengthening are required to ensure that the growth strategy can be implemented in a measurable, controlled, and sustainable manner.

Keywords: A’WOT, business strategy, internal capability, umrah travel organize

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT ATTIIN NABILA UTAMA

MELATI SUKMA DEWI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:
1 Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.
2 Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis PT Attiin Nabila Utama
Nama : Melati Sukma Dewi
NIM : K1501232156

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M.

Pembimbing 2:

Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 19600916 198601 1 001

Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S
NIP 19681229 199203 1 016

Tanggal Ujian: 18 Juli 2026

Tanggal Lulus: 18 Juli 2026



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Desember 2025 hingga April 2026 ini mengangkat strategi pengembangan bisnis dengan judul "Strategi Pengembangan Bisnis PT Attiin Nabila Utama"

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa selama proses penyusunan tesis ini, yaitu kepada:

1. Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M. dan Dr. Asep Taryana, S.P., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan waktu, ilmu, bimbingan, serta arahan yang sangat berarti bagi penulis hingga penyelesaian tesis ini.
2. Manajemen PT Attiin Nabila Utama serta seluruh responden penelitian, yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan informasi, serta membantu penulis selama proses pengumpulan data.
3. Ibu dan Bapak tercinta, serta seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan moril maupun materil, serta semangat yang tidak pernah putus kepada penulis.
4. Sahabat-sahabat di Program Studi Magister Manajemen dan Bisnis IPB University, yang selalu memberikan ruang berdiskusi, bertukar pikiran, dan menemani penulis dalam suka dan duka selama masa perkuliahan.
5. Sahabat-sahabat di luar lingkungan kampus, yang tidak henti memberikan semangat, dukungan, dan saran hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis berharap karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, serta dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya terkait strategi pengembangan bisnis industri biro perjalanan umrah

Bogor, Agustus 2026

Melati Sukma Dewi

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	8
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Strategi	9
2.2 Manajemen Strategi	9
2.3 Analisis Eksternal	10
2.4 Analisis Internal	12
2.5 Analisis SWOT	14
2.6 AHP (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)	15
2.7 Industri Biro Perjalanan Umrah	17
2.8 <i>Industry Foresight</i>	17
2.9 Kajian Penelitian Terdahulu	18
2.10 Kerangka Pemikiran	23
III METODE	26
3.1 Waktu dan Tempat	26
3.2 Jenis dan Sumber	26
3.3 Metode Pengumpulan data	26
3.4 Kriteria Pakar Penelitian	26
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	28
3.6 Validitas dan Realibilitas Penelitian	43
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	45
4.2 <i>Industry Foresight</i> PT Attiin Nabila Utama	46
4.3 Analisis Kondisi <i>Existing</i> Internal dan Eksternal PT Attiin Nabila Utama	48
4.4 Perumusan Alternatif Strategi PT Attiin Nabila Utama (SWOT)	89
4.5 Penentuan Prioritas Strategi Pengembangan Bisnis PT Attiin Nabila Utama	96
4.6 Implikasi Manajerial	101
V KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Saran	107



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	121
RIWAYAT HIDUP	139



DAFTAR TABEL

2.1 Kajian penelitian terdahulu	18
3.1 Daftar pakar	27
3.2 Tahapan analisis data berbasiskan tujuan penelitian	29
3.3 Matriks <i>industry foresight</i>	31
3.4 Penilaian analisis PESTEL	33
3.5 Penilaian analisis <i>porter's five forces</i>	33
3.6 Matriks EFE	37
3.7 Matriks IFE	38
3.8 Skala perbandingan berpasangan AHP dan definisinya	42
4.1 Hasil analisis <i>industry foresight</i> PT Attiin Nabila Utama	47
4.2 Hasil analisis <i>porter's five forces</i> PT Attiin Nabila Utama	55
4.3 Hasil analisis variabel ancaman pendatang baru	56
4.4 Hasil analisis variabel daya tawar pembeli	57
4.5 Hasil analisis variabel daya tawar pemasok	58
4.6 Hasil analisis variabel ancaman produk substitusi	60
4.7 Hasil analisis variabel persaingan antar kompetitor	61
4.8 Hasil analisis faktor eksternal PT Attiin Nabila Utama	62
4.9 Hasil analisis VRIO PT Attiin Nabila Utama	75
4.10 Kekuatan dan kelemahan PT Attiin Nabila Utama	81
4.11 Hasil evaluasi faktor eksternal PT Attiin Nabila Utama	82
4.12 Hasil evaluasi faktor internal PT Attiin Nabila Utama	85
4.13 Matriks SWOT PT Attiin Nabila Utama	91
4.14 Bobot hasil analisis faktor SWOT	97
4.15 Bobot hasil analisis sub-faktor SWOT	98
4.16 Prioritas strategi pengembangan bisnis PT Attiin Nabila Utama	99
4.17 Roadmap implementasi strategi PT Attiin Nabila Utama	104



DAFTAR GAMBAR

1.1 Fluktuasi jemaah PT Attiin Nabila Utama 2022 - 2024	4
2.1 Kerangka analisis perumusan strategi (David <i>et al.</i> 2023)	9
2.2 Kerangka pemikiran	25
3.1 <i>Porter's generic value chain</i>	34
3.2 Analisis VRIO	35
3.3 Matriks IE (David <i>et al.</i> (2023)	39
3.4 Bentuk umum abstraksi sistem hirarki (Hipotetik) (Saaty 1990)	41
4.1 Analisis <i>value chain</i> PT Attiin Nabila Utama	64
4.2 Analisis matriks IE PT Attiin Nabila Utama	89
4.3 Strategi prioritas PT Atttiin Nabila Utama dengan AHP-SWOT	100

DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner PESTEL	122
2 Kuesioner <i>porter's five forces</i>	124
3 Lampiran kuesioner analisis VRIO	128
4 Pertanyaan <i>interview</i> analisis <i>value chain</i>	131
5 Kuesioner penentuan bobot dan <i>rating</i> faktor kunci	132
6 Kuesioner <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	135