

BAB II

TINJAUAN UMUM MANAJEMEN STRATEGIK DAN PELAYANAN IBADAH HAJI

A. Manajemen strategik

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator (pemercepat) dan dinamisator (pendorong) sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi para ahli yang merujuk pada strategi. Manajemen strategik diterapkan dalam bisnis atau badan usaha berjalan baik dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan. Dalam perkembangannya konsep mengenai manajemen strategik mengalami perkembangan yang cukup signifikan (Kholik, 2010: 17).

1. Pengertian Manajemen strategik

Manajemen strategik adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Freeman, 1995: 52). Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan

efisien. Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategik (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategik serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (Akdon, 2007: 9).

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha menegerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Muhammad, 2000: 6). Manajemen strategik menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang berpengaruh (Yusanto, 2002: 119).

Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya (Akdon, 2007: 12). Manajemen strategik menurut Nawawi dalam Akdon (2007: 10) bahwa Manajemen strategik adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan

prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi (Akdon, 2007: 10).

Pendapat selanjutnya oleh Nawawi dalam Akdon (2007: 9) Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya (Akdon, 2007: 9).

2. Manfaat Manajemen Strategik

- a. Dapat mendorong melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih baik, tanpa memandang posisi karyawan dalam suatu perusahaan, untuk mengetahui arah mana yang dituju oleh perusahaan. Sebagai karyawan salah satu unit, maka ingin mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tantangan lingkungan pekerjaan yang lebih luas. Apabila sebagai karyawan mengetahui bagaimana kontribusi yang diberikan pada perusahaan, maka karyawan akan mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Kalau sebagai karyawan

memahami mengapa strategi dan kebijaksanaan itu diterapkan, maka karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif.

- b. Akan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menimbulkan perubahan besar dalam perusahaan. Beberapa dari perubahan lingkungan strategis sangat memungkinkan berakibat positif dan negatif buat perusahaan dan pada diri karyawan.
- c. Menyadari strategi, nilai-nilai dan tujuan manajer pada tingkat yang lebih atas, maka karyawan berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk dapat memperkirakan kemungkinan diterimanya usaha usulan yang akan karyawan ajukan. Karyawan memiliki kemungkinan untuk mengusulkan dan memberikan penalaran yang baik tentang cara yang lebih untuk menghadapi persaingan, cara meningkatkan produksi secara efisien, atau mungkin dapat menemukan suatu cara, prosedur, atau sistem yang lebih baik untuk memperbaiki pengelolaan perusahaan (jatmiko, 2003: 27).

3. Prinsip Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan perusahaan secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan, sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan kualitas perusahaan, efisiensi penganggaran, penggunaan sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta kualitas pelaporan. Aspek

penting Manajemen Strategik adalah perumusan strategi (*Strategy Formulation*), implementasi (*Strategy Implementation*), dan Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*).

Kegiatan dalam *Strategy Formulation* meliputi: perumusan Visi, Misi, Nilai dan Pencerminan Lingkungan Internal (PLI), Pencerminan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI & KAFE). Kegiatan dalam *Strategy Formulation* dilanjutkan dengan strategi implementasi yang terdiri dari: Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. Strategi evaluasi yang terdiri atas dua kegiatan pengukuran dan Analisa kerja, serta pelaporan dan Pertanggungjawaban.

Prinsip dalam Manajemen Strategik adalah adanya *strategy formulating* yang mencerminkan keinginan dan tujuan perusahaan yang sesungguhnya, adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan. Secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan perusahaan dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja) serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja perusahaan.

Manajemen Strategik yang digunakan manusia pada tahun 1960-an yang bertujuan untuk bisnis telah banyak mengalami perkembangan makna hingga sekarang. Manajemen untuk publik mulai digunakan pada tahun 1990-an dengan dimulai diterapkannya GRPA-1993. Penerapan manajemen strategik dalam sektor publik didasari pada pertimbangan pentingnya *monitoring* terhadap efisiensi dan efektivitas sektor publik (termasuk pelayanan publik). Hal inilah yang membedakan penerapan manajemen strategik pada sektor swasta yang biasanya digunakan untuk mengatasi persaingan untuk mendapatkan keuntungan. Dengan asumsi bahwa masyarakat secara umum mengawasi berbagai tindakan sektor publik dari segi efisiensi dan efektivitas. Maka manajemen strategik dapat diterapkan dalam sektor publik. Dalam manajemen strategik alokasi sumber daya, delegasi manajemen, monitoring dan pengukuran kinerja dapat diamati sehingga masyarakat dapat memastikan bahwa kinerja sektor publik adalah akuntabel. Dalam konteks manajemen strategik, tindakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut, penggunaan *resources* yang efektif dapat dicapai (Akdon, 2007: 79-87).

Manajemen strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan managerial untuk mencapai kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan

evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam konteks ini, peran pimpinan dalam kapasitas sebagai pengambil kebijakan dalam perusahaan adalah penting dan sangat diperlukan. Kebijakan yang diambil mengacu pada fenomena yang terjadi di luar dan di dalam perusahaan (Kamaluddin dan Abadi, 2011: 1).

4. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategik ialah manajemen puncak dalam suatu organisasi yang harus mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya. Untuk mewujudkan situasi demikian, para anggota manajemen puncak harus menguasai manajemen strategik yang tepat dan cocok bagi organisasi yang dipimpinnya. Faktor-faktor yang harus dijadikan petunjuk antara lain:

a. Tipe dan Struktur Organisasi

Setiap organisasi memiliki kepribadian yang khas. Tipe dan struktur yang dipilih untuk digunakan harus dikaitkan dengan kepribadian dimaksud. Sifat tugas yang harus diselesaikan pun turut berperan dalam memilih tipe dan struktur organisasi. Yang

jelas ialah bahwa manajemen puncak harus secara tepat memilih tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan dengan mengingat organisasi tipe birokratik semakin ditinggalkan dan tipe organik semakin populer. Struktur organisasi tidak sekedar wadah dimana berbagai kegiatan berlangsung, akan tetapi sebagai wahana yang efektif bagi para anggotanya untuk berinteraksi dan saling berhubungan.

b. Gaya Managerial

Para teoritis dan praktisi yang mendalami teori kepemimpinan dan gaya manajerial dalam mengelola organisasi dan kompleks menekankan beberapa hal. *Pertama*, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional. *Kedua*, gaya manajerial yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi. *Ketiga*, peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para manajer dalam organisasi.

c. Kompleksitas lingkungan Eksternal

Merupakan kenyataan bahwa setiap organisasi menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda-beda. Yang jelas lingkungan eksternal suatu organisasi selalu bergerak dinamis. Gerakan yang dinamis tersebut pasti berpengaruh pada cara mengelola organisasi, termasuk dalam merumuskan dan menetapkan strategi.

d. Kompleksitas Proses Produksi

Kompleksitas proses produksi yang turut berpengaruh dalam manajemen strategik antara lain ialah apakah organisasi akan berproduksi berdasarkan pendekatan padat karya atau padat modal. Apakah organisasi memiliki keunggulan kompetitif ataukah tidak. Kesemuanya itu pasti mempunyai dampak terhadap proses penentuan strategi dan implementasinya.

e. Hakikat Permasalahan yang Dihadapi

Jika dikatakan bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak, salah satu implikasi pernyataan tersebut ialah bahwa manajemen puncak harus merupakan orang-orang yang cekatan memecahkan masalah, terlepas apakah masalah itu rumit dan mempunyai dampak kuat untuk jangka panjang atau relatif sederhana dan dengan dampak yang tidak kuat dan hanya bersifat jangka pendek atau sedang. Bahwa pendekatan dan teknik yang digunakan untuk memecahkan masalah harus berhasil mencabut akar permasalahan dan tidak sekedar mengobati gejala-gejalanya saja (Siagan, 1995: 23-25).

5. Dimensi-dimensi Manajemen Strategik

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategik memiliki beberapa dimensi. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah:

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Visi dapat diartikan sebagai “kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan”. Visi organisasi dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategik organisasi, yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan di masa depan.

Sehubungan dengan itu misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan misi organisasi. Dengan kata lain misi organisasi adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya, yang setelah secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud. Misi organisasi dengan mudah diketahui melalui jawaban atas pertanyaan: “apa kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di lingkungan sebuah organisasi?”. Untuk itulah diperlukan kemampuan memprediksi

masa depan dalam bidang yang menjadi tugas pokok (misi) organisasi.

b. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat, untuk merumuskan rencana strategik yang berjangka panjang. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan evaluasi diri antara lain dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik, menggunakan data kualitatif yang tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) atau menggunakan analisis kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis internal atau evaluasi diri ini tidak lakukan sekali untuk selama-lamanya, tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan, sekurang-kurangnya setelah melaksanakan setiap rencana operasional untuk mengetahui pencapaian sasarannya, sebagai masukan dalam mengenali kondisi organisasi.

Analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, hambatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan proyek untuk jangka panjang, sedang dan pendek.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional, dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi. Sumber daya tersebut yang sudah dikemukakan di dalam uraian, terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi. Sumber daya ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai bagian dimensi internal, yang dalam rangka evaluasi diri atau analisis internal, harus diketahui secara tepat kondisinya, baik melalui analisis kuantitatif maupun analisis kualitatif atau analisis SWOT. Sejalan dengan dimensi internal dan eksternal tersebut diatas, di bawah ini diketengahkan diagram untuk mengintegrasikan sumber daya dalam manajemen strategik.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun rencana strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi,

agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi yang bersifat profit maupun non profit. Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak.

Keikutsertaan pimpinan puncak dalam merumuskan rencana strategik dan rencana operasional sangat penting artinya, Karena realisasinya sangat tergantung pada wewenang dan tanggungjawabnya, baik di dalam maupun keluar organisasi termasuk dalam hubungan internasional. Untuk itu manajemen puncak sesuai kewenangan dan tanggungjawabnya itu harus mampu memprediksi bahwa rencana strategik dan rencana operasional dapat dilaksanakan.

e. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sistem pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasional jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi.

Manajemen strategik berdimensi multi bidang, kegiatan awalnya dimulai dari menyusun rencana strategik sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukannya pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran rencana operasional dan tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi (Nawawi, 2005: 153-197).

6. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi lembaga negara. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*). proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan lembaga negara. dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis lembaga negara (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2008: 18-19).

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. SWOT merupakan akronim

untuk kata-kata *Stengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekailigus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

Faktor Kekuatan, yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam perusahaan yang berakibat pada pemilikan komparatif oleh perusahaan. *Faktor Kelemahan*, yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja perusahaan yang memuaskan. *Faktor Peluang*, definisi sederhana tentang peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang

menguntungkan bagi perusahaan. *Faktor-faktor Ancaman*, merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu perusahaan. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan bagi perusahaan yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan (Siagan, 1995: 172-173).

Analisis SWOT menghasilkan faktor-faktor internal (kekuatan/strength dan kelemahan/weakness) dan faktor-faktor eksternal (peluang/opportunities dan ancaman/threats) maka hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu:

- a. Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
- b. Strategi WO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
- c. Strategi ST dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T) yang ada.
- d. Strategi WT dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T) yang ada (Amir, 2011: 119).

B. Pelayanan

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia harus berusaha baik melalui aktivitas diri sendiri maupun melalui aktivitas orang lain. Melayani atau menolong seseorang merupakan bentuk kesadaran dan kepeduliannya terhadap nilai kemanusiaan. Untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas diperlukan usaha-usaha yang berorientasi pada kepuasan para pelanggan.

1. Pengertian Pelayanan

Service (Pelayanan) bukan hanya sebuah kata, melainkan memiliki makna sebagaimana uraian berikut ini: *Self Awarnes and Self Esteem*, menanamkan kesadaran diri bahwa melayani merupakan bagian dari misi seorang muslim dan karenanya harus selalu menjaga martabat diri sendiri dan orang lain. *Empathy and Enthusiasm*, lakukanlah empati dan layanilah dengan penuh gairah. Sikap yang penuh antusias akan memberikan efek batin bagi diri dan orang lain yang dilayani. *Reform and Recorder*, berusaha untuk lebih baik dan lebih baik lagi, dan selalu memperbaiki dengan cepat setiap ada keluhan atau sesuatu yang bisa merusak pelayanan. *Victory and Vision*, melayani berarti ingin merebut hati dan membawa misi untuk membangun kebahagiaan dan kemenangan bersama. Dalam sikap melayani harus memiliki pandangan ke depan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu. *Impressive and Improvement*, berikanlah pelayanan yang mengesankan dan berusahalah selalu untuk

meningkatkan perbaikan pelayanan. *Care, Cooperativeness, and Communication*, tunjukan perhatian yang sangat mendalam dan kembangkanlah nilai-nilai yang mampu membuka kerjasama jalinlah komunikasi sebagai jembatan emas untuk menumbuhkan sinergi dan keterbukaan. *Evaluation and Empowerment*, lakukanlah penilaian, perenungan, dan upayakanlah selalu untuk memberdayakan aset yang ada (Tasmara, 2002: 97-100).

Secara umum pelayanan yang baik merupakan pelayanan yang cepat, jujur dan terbuka. Pelayanan yang secara umum didambakan oleh masyarakat adalah:

- a. Kemudahan dalam pengurusan kepentingan
- b. Mendapatkan pelayanan wajar
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih
- d. Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang (Moenir, 2006: 47).

Menurut Wyckof dalam Tjiptono (2004: 59) kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Dengan demikian penyedia jasa dapat meningkatkan kepuasan konsumen dengan meminimalkan atau meniadakan pengalaman konsumen yang kurang menyenangkan. Kepuasan konsumen dapat

menciptakan kesetiaan dan loyalitas konsumen kepada penyedia jasa yang memberikan kualitas memuaskan (Tjiptono, 2002: 54).

Kepuasan konsumen dalam hal ini jamaah haji sangat erat kaitannya dengan pelayanan. Ada beberapa unsur minimal yang harus ada sebagai dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat menurut Ratminto, dkk (2005: 226), antara lain :

a. Prosedur pelayanan

Yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan masyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

b. Persyaratan pelayanan

Yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan yang sesuai.

c. Kejelasan petugas pelayanan

Yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta wewenang dan tanggungjawab).

d. Kedisiplinan petugas pelayanan

Yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

e. Tanggungjawab petugas pelayanan

Yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.

f. Kemampuan petugas pelayanan

Yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

g. Kecepatan pelayanan

Yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.

h. Keadilan mendapat pelayanan

Yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani.

i. Kesopanan dan keramahan petugas pelayanan

Yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

j. Kewajaran biaya pelayanan

Yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.

k. Kepastian biaya pelayanan

Yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.

l. Kepastian jadwal pelayanan

Yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan jadwal yang telah ditetapkan.

m. Kenyamanan lingkungan

Yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur, sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.

n. Keamanan pelayanan

Yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

2. Prinsip Pelayanan

Di dalam keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

a. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam tiga hal:

- 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan.
- 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan.
- 3) Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran.

c. Kepastian waktu

Pelaksanaan pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan diterima dengan benar, tepat, dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggungjawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan persoalan dalam pelaksanaan pelayanan.

g. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

h. Kemudahan akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan. Seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

3. Standar Pelayanan

Seperti yang tertuang dalam UU No.25 tahun 2009 pasal 1 ayat 5 yang berbunyi “Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan publik dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”.

Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran kualitas kinerja yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar pelayanan yang ditetapkan hendaknya realistis, karena merupakan jaminan bahwa janji/komitmen yang dibuat dapat dipenuhi, jelas dan mudah dimengerti oleh para pemberi dan penerima pelayanan (Ratminto, 2010: 215). Menurut kaputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu pelayanan. Prosedur pelayanan harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah

dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Bagan Alir (*Flow Chart*) yang dipampang dalam ruangan pelayanan.

Bagan Alir sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan karena berfungsi sebagai:

- 1) Petunjuk kerja bagi pemberi pelayanan.
- 2) Informasi bagi penerima pelayanan.
- 3) Media publikasi secara terbuka pada semua unit kerja pelayanan mengenai prosedur pelayanan kepada penerima pelayanan.
- 4) Pendorong terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien.
- 5) Pengendali dan acuan bagi masyarakat untuk melakukan penilaian/pemeriksaan terhadap konsistensi pelaksanaan kerja (Ratminto, 2010: 210).

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan mulai dari dilengkapinya/dipenuhinya persyaratan teknis dan persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Kepastian dan kurun waktu penyelesaian pelayanan harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di depan loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca

dalam jarak pandang minimal tiga meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan (Ratminto, 2010: 213).

c. Biaya pelayanan

Biaya pelayanan adalah segala biaya dan rinciannya dengan nama atau sebutan apapun sebagai imbalan atas pemberian pelayanan yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi mengenai biaya dilakukan dengan mengurangi semaksimal mungkin pertemuan secara personal antara pemohon/penerima pelayanan dengan pemberi pelayanan.

Unit pemberi pelayanan seyogyanya tidak menerima pembayaran secara langsung dari pemberi pelayanan. Pembayaran hendaknya diterima oleh unit yang bertugas mengelola keuangan/Bank yang ditunjuk unit pelayanan. Disamping itu, setiap pungutan yang ditarik dari masyarakat harus disertai dengan tanda bukti resmi sesuai dengan jumlah yang dibayarkan (Ratminto, 2010: 212).

d. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Ratminto, 2010: 24). Penyelenggara pelayanan selalu berusaha untuk merespon

keinginan pengguna karena posisi tawar pengguna yang sangat tinggi. Apabila keinginan pengguna tidak direspon, maka pengguna akan beralih kepada penyelenggara pelayanan yang lain.

e. Sarana dan prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan (Ratminto, 2010: 24). Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (Ratminto, 2010: 214).

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan (Ratminto, 2010: 24). Penguasaan ilmu pengetahuan sangat diperlukan karena akan mempermudah pemberi pelayanan dalam melaksanakan tugasnya.

C. Ibadah Haji

Tujuan utama seseorang melakukan ibadah haji adalah agar kelak menjadi haji yang mabrur. Nilai kemabruran haji itu sendiri akan nampak setelah seseorang kembali dari melaksanakan ibadah haji di Tanah suci. Dimana perubahan sikap mental dan amaliyah kesehariannya lebih baik dari sebelum melaksanakan ibadah haji.

1. Pengertian Haji

Menurut pengertian etimologi haji atau *al-hajji* dalam surah XXII Al-Qur'anul Karim yaitu menuju tempat, terambil dari kata kerja *hajja* yang dimuliakan (Ramali, 1969:147). Hasbi Ash-Shiddieqy menjelaskan, haji menurut bahasa ialah menuju ke suatu tempat berulang kali atau menuju kepada sesuatu yang dibesarkan. Sedangkan haji dalam pengertian terminologi, Dr.H. Awaludin Pimay, mendefinisikan haji adalah berkunjung ke Baitullah (Ka'bah) untuk melakukan beberapa amalan-amalan antara lain: Ihram, Wuquf, Thawaf, Sa'i, Tahallul, dan amalan-amalan lainnya dengan syarat, tetapi demi mematuhi panggilan Allah dan mengharap ridho dari Allah SWT. Pengertian yang sama dikemukakan pula oleh Drs. A. Nasir Yusuf, haji adalah berkunjung ke Baitullah untuk melaksanakan ihram, wukuf di Arafah, thawaf, sa'i, dan amalan ibadah-ibadah lainnya pada masa tertentu demi memenuhi perintah Allah SWT dan mengharapkan keridhaan-Nya. Sementara seorang ahli fiqh Al-Sayid Sabilq dalam bukunya *Fiqh Al-Sunnah* menguraikan haji sebagai berikut, haji adalah mengunjungi Mekah untuk mengerjakan ibadah thawaf, sa'i, wukuf di Arafah dan ibadah-ibadah lain demi memenuhi perintah Allah dan mengharap keridhaan-Nya (Farid, 1999: 45).

2. Dasar Hukum Haji

Ibadah haji diwajibkan kepada setiap orang Islam yang mampu, sebagaimana firman Allah SWT:



Artinya: “mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengerjakan perjalanan ke Baitullah” (Q.S. Ali-Imran: 97) (Depag RI, 1973: 63).

Sedangkan dalam Hadits-hadits Muttafaq ‘Alaih bagian Ibadat

(Mudjab, 2004: 27) Rasulullah SAW bersabda:

بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسٍ شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا
رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالْحَجِّ وَصَوْمِ رَمَضَانَ

(رواه البخاري ومسلم)

Artinya: “Islam itu ditegakkan atas lima (dasar) yaitu bersaksi bahwa tiada Tuhan selain Allah, dan bahwasannya Muhammad itu utusan (Rasul) Allah, mendirikan shalat, memberi (mengeluarkan) zakat, berhaji ke Baitullah dan mengerjakan puasa”.

(HR. Bukhari Muslim)

Al-Qur’an dan As-Sunnah dan Ijma’ para ulama menetapkan bahwa haji merupakan fardu’ain bagi muslimin dan muslimah yang sanggup mengerjakannya (Ash Shiddieqy: 15).

Syarat sah haji mutlak, ialah orang yang melaksanakan haji tersebut beragama islam dan dilaksanakan dalam waktu yang sudah ditentukan untuk berhaji. Karena tidak sah haji orang yang tidak beragama islam, dan juga haji yang dilakukan selain bulan haji.

Untuk memperoleh sah yang mutlak ini tidaklah disyariatkan pelakunya sudah mukallaf. anak yang belum sampai umur boleh

mengerjakan haji, walaupun hajinya itu tidak menjadi wajib haji (Ash Shiddieqy, 2009: 27).

3. Macam-Macam Haji

a. Haji menurut hukumnya

1) Haji wajib

Yaitu pelaksanaan haji yang pertama kali karena nadzar.

2) Haji sunnah

Yaitu pelaksanaan haji pada kesempatan berikutnya baik untuk yang kedua kali atau selanjutnya.

b. Menurut cara mengerjakannya:

1) Haji ifrad: mengerjakan amalan haji lebih dahulu baru kemudian mengerjakan umrah, tanpa membayar dam.

2) Haji tamattu': mengerjakan ibadah haji dengan cara mengerjakan ibadah umrah terlebih dahulu baru kemudian mengerjakan amalan haji dan harus menyembelih hewan (membayar dam).

3) Haji qiran: mengerjakan ibadah haji dan umrah dalam satu niat dan satu amalan, dan harus membayar dam (Yusuf, 1985 : 2).

4. Syarat, Rukun, dan Wajib Haji

a. Syarat Haji

Syarat haji ialah ketentuan-ketentuan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan ibadah haji. Para ulama hukum

Islam (*Fuqaha*) telah bersepakat bahwa syarat-syarat wajib ibadah haji adalah:

- 1) Islam
- 2) Baligh
- 3) Berakal
- 4) Orang merdeka
- 5) Mampu (*istitha'ah*)

b. Rukun Haji

Rukun haji adalah amalan-amalan haji yang harus dilaksanakan dan apabila ditinggalkan salah satunya maka hajinya tidak sah (Khayan, 2010: 3). Rukun-rukun haji yaitu:

1) Ihram/Niat

Menurut bahasa ihram berarti larangan-larangan. Adapun yang dimaksud ihram dalam perbuatan haji adalah meniatkan salah satu dari dua ibadah, haji dan umrah atau meniatkan keduanya sekaligus. Hal ini diwujudkan dalam bentuk mengganti pakaian biasa dengan pakaian ihram. Pakaian ihram adalah kain putih, bagi laki-laki terdiri atas dua helai yang tidak berjahit. Pakaian ihram untuk perempuan menutup seluruh tubuhnya kecuali muka dan kedua telapak tangan, tidak disyari'atkan tanpa jahitan (Farid, 1999: 54).

2) Wukuf di Arafah

Wukuf ialah keberadaan seseorang di Arafah, walaupun sejenak, dalam waktu antara tergelincir matahari (Ba'da zawal) tanggal 9 Dzulhijjah (hari arafah) sampai terbit fajar hari Nahar tanggal 10 Dzulhijjah (Khayan, 2010: 3)

3) Thawaf

Thawaf merupakan salah satu ibadah yang dilakukan di Baitullah, yaitu mengelilingi ka'bah sebanyak tujuh putaran yang dimulai dan diakhiri di Hajar aswad (Nasution, 1999: 38). Dilakukan setelah wukuf di Arafah dan mabit di muzdalifah tanggal 10 Dzulhijjah (Gayo, 2000: 6).

4) Sa'i

Sa'i dijabarkan dari kata kerja sa'a yang berjalan, berlari, jadi sa'i sebagai istilah Agama Islam berarti berjalannya, berlarnya jamaah haji antara bukit Safa dan bukit Marwah tujuh kali berturut-turut. Sa'i dilakukan begitu selesai thawaf, kita keluar dari Masjidil Haram melalui pintu Safa, yang bernama *Babu'sh-Shafaa*. Perlu diketahui bahwa dari Safa ke Marwah dihitung satu kali perjalanan, sedang dari Marwah ke Safa dihitung pula satu kali perjalanan. Perjalanan demikian dilakukan tujuh kali berturut-turut. Sa'i berakhir di Marwah (Ramali, 1969: 113-114). Untuk sahnya sa'i, disyaratkan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Didahului dengan Thawaf
- b) Tertib dalam sa'i (dimulai dari bukit shafa dan diakhiri di bukit marwah)
- c) Menempuh jarak perjalanan antara shafa dan marwah
- d) Menyempurnakan tujuh kali putaran
- e) Dilaksanakan di tempat sa'i.

5) Tahallul (bercukur)

Tahallul adalah keadaan seseorang yang telah dihalalkan (dibolehkan) melakukan perbuatan yang sebelumnya dilarang sebelum ihram. Tahallul haji ada 2 macam:

- a) Tahallul Awal, yaitu melakukan (dua) diantara tiga perkara yaitu melontar jamrah Aqobah dan menggunting/mencukur rambut atau thawaf ifadah, sa'i dan menggunting/mencukur rambut.
- b) Tahallul Tsani, yaitu melakukan ketiga amalan atau pekerjaan yaitu melontar jamrah Aqobah, menggunting/mencukur rambut dan thawaf ifadah serta sa'i (Depag RI, 2007: 34-35).

6) Tertib

Mengerjakannya menurut urutannya (Ash shiddieqy, 1969: 149).

c. Wajib Haji

Wajib haji adalah ketentuan yang apabila dilanggar ada yang tidak terpenuhi, maka hajinya sah tetapi harus membayar dam (denda). Adapun wajib haji yaitu:

1) Niat ihram dari miqat

Ihram berarti niat untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah ke tanah suci Makkah. Dengan berihram, berarti seseorang sudah mulai masuk untuk mengerjakan serangkaian ibadah haji atau umrah. Pakaian ihram untuk laki-laki dengan memakai dua helai kain yang tidak berjahit. Satu helai dipakai seperti sarung, dan satu lagi diselempangkan mulai dari bahu kiri hingga ke bawah ketiak sebelah kanan. Sedang bagi perempuan adalah pakaian biasa yang menutup seluruh anggota badan kecuali bagian muka dan telapak tangan dari pergelangan hingga ujung jari-jarinya. Disunnahkan memakai pakaian ihram berwarna putih, baik bagi laki-laki maupun perempuan. Bersamaan dengan selesainya niat dan memakai pakaian ihram, seorang jama'ah hendaklah langsung mengucapkan kalimat talbiyah (<http://mitra-haji.com/manasik-haji-dan-umrah>).

2) Mabit di Muzdalifah

Dr.H. Awaludin Pimay, mendefinisikan Mabit di Muzdalifah ialah berhenti/bermalam di Muzdalifah walaupun sejenak turun kendaraan pada malam tanggal 10 Dzulhijjah sampai tengah malam, pada saat Mabit hendaknya memperbanyak baca

Talbiyah, berdzikir dan berdo'a selanjutnya mencari kerikil sebanyak 7 atau 49 atau 70 butir. Imam syafi'i berpendapat Mabit di Muzdalifah wajib hukumnya. Mabit di Muzdalifah dilaksanakan setelah wukuf, waktu Mabit di Muzdalifah dimulai setelah maghrib sampai terbit fajar 10 dzulhijjah.

3) Melontar jumrah Aqobah

Pada tanggal 10 Dzulhijjah, Melontar Jumrah Aqobah saja, waktu melempar mulai setelah lewat malam tanggal 10 Dzulhijjah sampai shubuh tanggal 11 Dzulhijjah.

4) Mabit di Mina

Mabit di Mina yaitu bermalam di Mina sampai tengah malam pada tanggal 11 dan 12 Dzulhijjah bagi yang mengambil Nafar Awwal dan sampai tanggal 13 Dzulhijjah bagi yang mengambil Naffar Tsani. Hukum Mabit di Mina wajib menurut Imam Syafi'i. tempat Mabit di Mina adalah wilayah Mina seluruhnya termasuk hara tulisan dan daerah yang masuk dalam batas perluasan mabit. Waktu mabit di mina sepanjang malam hari, dimulai dari waktu maghrib (terbenam matahari) sampai dengan terbit fajar, akan tetapi kadar lamanya mabit wajib mendapatkan sebagian besar waktu malam (Mu'dhomillail).

5) Melontar Jumrah Ula, Wustha, dan Aqabah

Pada tanggal 11 dan 12 Dzulhijjah melontar 3 jamarat (Ula, Wustho dan Aqobah) untuk Naffar Awwal, dan tanggal 13 Dzulhijjah untuk Nafar Tsani. Waktu melontar mulai masuk waktu Dzuhur sampai shubuh, untuk menghindari panas matahari dan padatnya jamaah haji maka pelontar jumrah dapat dilakukan pada sore atau malam hari.

6) Thawaf wada'

Thawaf wada' yaitu melakukan Thawaf perpisahan sebelum meninggalkan kota Makkah (Gayo, 2000: 7). Bagi jamaah yang akan meninggalkan Makkah dan hukumnya wajib (Depag RI, 2006: 45-47).

d. Sunnah Haji

Bertalbiyah di kala Ihram, Thawaf Qudum, Mabit di Mina pada malam hari Arafah, dan tidak mengakhirkan/menunda melempar jumrah sampai malam hari.

5. Keutamaan Haji

- a. Merupakan amal yang paling utama
- b. Merupakan jihad (berjuang) di jalan Allah
- c. Haji menghapus dosa (Yusuf, 1985: 5-7).

Upaya peningkatan pelayanan ibadah haji sebagaimana dirumuskan dalam kebijaksanaan teknis penyelenggaraan ibadah haji, yaitu kegiatan bimbingan ibadah haji secara intensif kepada calon

jamaah haji sejak mendaftar, selama di Arab Saudi sampai kembali di Tanah Air (Depag RI, 2007: 1). Dalam melayani jamaah haji pemerintah memberikan pelayanan dalam hal pelayanan umum, administrasi, ibadah, dan kesehatan. Pelayanan umum antara lain mengenai pengasramaan jamaah haji, transportasi, pelayanan ibadah antara lain bimbingan manasik haji, hal-hal yang berkaitan dengan ibadah (shalat di pesawat, tayammum di pesawat, shalat jama' dan qashar), pelayanan administrasi menyangkut pendaftaran, paspor, panggilan masuk asrama, dan pelayanan kesehatan meliputi pemeriksaan kesehatan, biaya pemeriksaan kesehatan dan penyerahan kartu kesehatan (Syaukani, 2009: 12).