

BAB IV

ANALISIS MANAJEMEN PELAYANAN CALON JAMAAH HAJI DI KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI AROFAH KENDAL

A. Analisis Manajemen Pelayanan Calon Jamaah Haji di KBIH Arofah

Undang-undang No. 13 Tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah haji merupakan pedoman dalam menyelenggarakan ibadah haji menyangkut rangkaian kegiatan pengelolaan pelaksanaan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan kepada calon jamaah haji. Pembinaan, pelayanan, dan perlindungan tersebut merupakan pilar penyangga keberhasilan pemerintah dalam menyelenggarakan ibadah haji. KBIH diartikan sebagai lembaga sosial keagamaan Islam yang telah mendapatkan izin dari Kementerian Agama dan bergerak di bidang Bimbingan Manasik Haji terhadap calon/jamaah haji baik dalam pembekalan di tanah air maupun pada pelaksanaan di Arab Saudi. Sebagai lembaga sosial keagamaan (non pemerintah) keberadaan KBIH telah memiliki legalitas pembimbingan melalui undang-undang dan telah diperjelas melalui sebuah wadah khusus dalam struktur Kementerian Agama dengan Subdit Bina KBIH pada Direktorat Pembinaan Haji.¹

Dalam setiap kegiatan penyelenggaraan tentunya tidak bisa lepas dari yang namanya manajemen, karena manajemen merupakan

¹ Departemen Agama RI Badan Litbang dan Diklat Puslitbang Kehidupan Keagamaan, *Ibadah Haji dalam Sorotan Publik*, (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan, 2007), hlm: 17.

salah satu bagian terpenting dalam sebuah penyelenggaraan, dalam hal ini adalah pelayanan ibadah haji. Menurut GR. Terry, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Lebih singkatnya, manajemen adalah suatu usaha mencapai tujuan tertentu dengan mendayagunakan segala sumberdaya baik manusia maupun non manusia dalam suatu organisasi. Pelayanan adalah perihal atau cara yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, bersifat tidak kasat mata dalam hal membantu menyiapkan (mengurus) apa-apa yang diperlukan pelanggan/seseorang. Manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

Berdasarkan teori-teori tersebut, bahwa setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan manajemen. Begitu pula perusahaan yang bergerak di bidang haji seperti KBIH Arofah ini juga membutuhkan manajemen yang digunakan sebagai alat untuk mengatur atau mengelola dalam kegiatan haji untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Dalam mengarahkan sekelompok orang yang memiliki latar belakang berbeda, seorang manajer harus menerapkan

fungsi manajemen dan memanfaatkan unsur-unsur manajemen dengan baik. Fungsi manajemen meliputi: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Mengacu pada data-data dan teori yang telah disajikan dalam bab III, maka peneliti dapat menganalisa tentang Manajemen Pelayanan calon jamaah haji yang di laksanakan oleh KBIH Arofah Kendal.

KBIH Arofah memberikan pelayanan dengan memperhatikan fungsi manajemen, yairu:

1. Perencanaan (*Plainning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan yang paling utama, karena perencanaan adalah sebuah tindakan untuk menentukan dan menyusun langkah yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya perencanaan tersebut, suatu organisasi tidak akan mempunyai sebuah tujuan.

Dalam setiap kegiatan yang ada di KBIH Arofah Kendal tentunya sudah direncanakan sebelumnya. Sehingga kegiatan tersebut mempunyai tujuan yang jelas. Adapun perencanaan yang dibuat oleh KBIH Arofah Kendal adalah perencanaan pembentukan struktur organisasi yang jelas (apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana cara melakukannya), perencanaan pembuatan program kerja seperti: perencanaan perekrutan, bimbingan ibadah haji di tanah air, bimbingan ibadah haji di tanah suci, dan

bimbingan di tanah air (pasca ibadah haji), perencanaan tentang kebijakan yang ada di KBIH, dan lain sebagainya. Kemudian dalam melakukan bimbingannya baik itu ketika di tanah air maupun di tanah suci, KBIH Arofah juga menerapkan fungsi perencanaan yaitu menentukan apa materi bimbingannya, siapa pembimbingnya, kapan waktu bimbingan, apa saja media yang dipakai, bagaimana metode bimbingannya. Semua itu telah dirancang oleh KBIH Arofah. Walaupun tidak dapat dipungkiri terkadang antara yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya terdapat perbedaan karena melihat situasi dan kondisi lingkungan yang ada.²

2. Pengorganisasian (*Organizing*).

Setelah perencanaan, selanjutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberikan pembagian tugas kerja, memberikan deskripsi pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pengurus, dan menetapkan mekanisme kerja antar bidang pekerjaan dan keahlian. Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan sesuatu dan proses pembagian *job description* suatu organisasi dapat digerakan, sehingga tercipta satu kesatuan yang utuh dalam proses pencapaian tujuan.

² Wawancara dengan H. M Najib Fauzan (Wakil Ketua II di KBIH Arofah), Jum'at 24 Maret 2017.

Penerapan fungsi pengorganisasian di KBIH Arofah dibuktikan dengan adanya struktur organisasi yang jelas sejak awal didirikannya sampai sekarang. Struktur organisasi dibentuk agar dapat menjalankan dan mengimplementasikan tujuan serta rencana program yang telah dibuat sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, KBIH Arofah mampu menerapkan fungsi pengorganisasian dengan baik, itu terbukti dari mulai proses perekrutan calon jamaah haji, proses pembimbingan baik di tanah air maupun di Arab Saudi sampai ke tanah air kembali, semuanya berjalan dengan lancar. Walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa masing-masing pengurus juga mempunyai kesibukan dan jabatan diorganisasi lain, namun mereka tetap berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada jamaah KBIH nya.³

3. Penyusunan (*Staffing*)

Proses *staffing* di KBIH Arofah Kendal dilakukan dengan melihat keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pengurus KBIH sesuai dengan bidangnya. Namun, tetap diberikan pengarahan dan pembimbingan sesuai tugasnya, agar setiap tugasnya dapat berjalan dengan lancar.⁴

4. Pengarahan (*Directing*)

³Wawancara dengan KH. M. Mustamsikin (Ketua KBIH Arofah), Kamis 27 Oktober 2016.

⁴ Wawancara dengan KH. Dimyati Zaini (Departement Pendidikan sekaligus pembimbing di KBIH Arofah tahun 2017), Jum'at 24 Maret 2017.

Pengarahan adalah penjelasan, petunjuk, serta pertimbangan dan bimbingan terdapat para petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar, dengan pengarahan staff yang telah diangkat dan dipercayakan melaksanakan tugas dibidangnya masing-masing tidak menyimpang dari garis program yang telah ditentukan.

Dalam proses *directing* tahapan yang dilakukan di KBIH Arofah diantaranya memberikan motivasi, bimbingan, dan pengarahan kepada pengurus maupun calon jamaah haji. Pengarahan kepada pengurus bertujuan agar para pengurus di KBIH Arofah dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin. Sedangkan pengarahan kepada calon jamaah haji dilakukan agar calon jamaah dapat melaksanakan ibadah haji dengan benar sesuai tuntunan syariat Islam.

5. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri. Koordinasi itu mengajak semua sumber daya manusia yang tersedia untuk bekerjasama menuju ke satu arah yang telah ditentukan.

Adanya koordinasi ini dapat mengaplikasikan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Yaitu aplikasi perekrutan calon jamaah haji, aplikasi bimbingan di tanah air, aplikasi bimbingan di tanah suci, serta aplikasi bimbingan pasca ibadah haji.

6. Pelaporan (*Reporting*)

KBIH Arofah Kendal mencetak setiap informasi, mendokumentasikan, serta mengarsipkan setiap kegiatan. Proses pengarsipan tersebut dijadikan sebagai acuan pengambilan keputusan dan dijadikan pula sebagai arsip KBIH. Kemudian KBIH Arofah Kendal juga mencetak laporan pertanggungjawaban setiap kegiatan agar dapat diketahui kekurangan dan kendala dari setiap kegiatan yang dilakukan. Kemudian pengarsipan tersebut juga dapat membantu apabila KBIH Arofah Kendal membutuhkan informasi di masa lalu, sehingga bisa mencarinya dengan mudah. Kemudian KBIH Arofah Kendal juga menyampaikan daftar calon jamaah haji yang dibimbing serta melaporkan kegiatan bimbingan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama.

7. Pembuatan Anggaran (*Budgeting*)

KBIH Arofah Kendal mematok biaya bimbingan sebesar Rp. 2.000.000,- kepada setiap calon jamaah haji. Biaya tersebut digunakan untuk kegiatan bimbingan baik itu materi maupun praktek, dan untuk perlengkapan-perengkapan

lainnya, seperti konsumsi, snack, seragam KBIH, pakaian Ihrom, buku panduan, rajut koper, tanda pengenalan jamaah, handuk kecil, serta umrah sunnah dan ziarah ketika di Arab Saudi.⁵

8. Pengawasan dan Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Pengawasan atau pengendalian merupakan aktivitas menilai kerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan dan perbaikan jika diperlukan. Berarti manajer berusaha untuk menjamin organisasi bergerak kearah tujuannya.

Proses pengawasan di KBIH Arofah dilakukan oleh seluruh pengurus KBIH dan dilakukan dengan dua cara, yaitu pengawasan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan ketika kegiatan sedang berjalan, Selama kegiatan dilaksanakan, pengawasan bertujuan agar kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan dari jarak jauh, seperti adanya laporan pertanggungjawaban setelah melaksanakan suatu kegiatan, dan bersifat evaluasi, dengan tujuan untuk mengetahui kekurangan selama kegiatan dilaksanakan. Kemudian KBIH juga melakukan rapat pengurus satu bulan sekali untuk mencari tahu

⁵ Wawancara dengan H. Ahmad Noor (Sekretaris di KBIH Arofah), Rabu 05 April 2017.

kendala-kendala yang dihadapi selama proses pelayanan dan mencari solusi atas permasalahan itu.⁶

Adanya pengawasan ini dapat mengevaluasi kinerja KBIH dalam pelayanan dan bimbingan ibadah haji, apabila terdapat kesalahan yang menyimpang, maka pimpinan harus mencari tahu penyebabnya dan mencari solusi untuk masalah tersebut. Pengawasan ini dilakukan dengan musyawarah dan diskusi. Kemudian diakhir tahun, pengurus juga melakukan evaluasi kinerja selama satu tahun kebelakang serta membahas sistem bimbingan dan pelayanan KBIH di tahun yang akan datang, sehingga apa yang dievaluasi tahun ini bisa menjadi acuan untuk tahun yang akan datang, dan KBIH Arofah Kendal dapat meningkatkan kualitas bimbingan bagi jamaah ditahun yang akan datang. Pengawasan tersebut harus dilakukan secara kontinu agar sukses dalam semua bidang dan lebih baik lagi kedepannya. Dengan begitu, kelemahan dan kekurangan yang dihadapi KBIH Arofah tidak akan terulang kembali.

Kemudian Unsur-unsur manajemen di KBH Arofah Kendal antara lain:

1. Manusia (*Man*)

Yang termasuk unsur *Man* di KBIH Arofah Kendal adalah Pimpinan, pengurus, calon jamaah haji, Alumni jamaah

⁶ Wawancara dengan H. Ahmad Noor (Sekretaris di KBIH Arofah), Rabu 05 April 2017.

haji, serta masyarakat di lingkungan KBIH Arofah Kendal.⁷ Sumber daya manusia di KBIH Arofah Kendal sudah cukup baik dari segi ilmu dan keahlian di bidangnya masing-masing, hanya saja tidak sedikit dari mereka yang sudah berusia tua, sehingga agak lambat dalam hal pemahaman tentang Ilmu Teknologi (IT).⁸

2. Uang (*Money*)

KBIH Arofah Kendal mematok biaya pendaftaran sebesar Rp. 2.000.000,- dan digunakan sebagai biaya keperluan calon jamaah haji, antara lain konsumsi, transportasi, administrasi, perlengkapan calon jamaah haji dan yang lainnya.

3. Metode (*Method*)

KBIH Arofah menerapkan metode dalam setiap kegiatannya. Yaitu dalam perekrutan calon jamaah haji, KBIH Arofah menggunakan beberapa metode antara lain mendatangi Kantor Kementerian Agama, mendatangi bank penerima setoran biaya haji, mendatangi rumah warga, menyebar brosur serta metode *mouth of word*. Kemudian KBIH Arofah dalam memberikan bimbingan kepada calon jamaah haji menggunakan beberapa metode yaitu ceramah, diskusi, tanya jawab, musyawarah, dan lain-lainnya. Metode perekrutan tersebut peneliti rasa sangat efektif dilakukan, terbukti dengan makin

⁷ Wawancara dengan KH. M. Mustamsikin (Ketua KBIH Arofah Kendal), Kamis, 27 Oktober 2016

⁸ Wawancara dengan Arif Saiful Amar (Seksi Penyusunan Laporan, dan Pengendalian bebas BPH di Sie. PHU Kementerian Agama Kabupaten Kendal), Selasa, 20 Juni 2017.

banyaknya calon jamaah haji yang ikut bergabung dengan KBIH Arofah Kendal.

4. Bahan/perlengkapan (*Material*)

Yang termasuk unsur *Material* di KBIH Arofah Kendal adalah kertas untuk tempat dicetaknya segala informasi. kemudian sarana dan prasarana yang mendukung dalam setiap kegiatan seperti gedung, lemari, kursi roda, alat peraga, kursi, dan lainnya. Walaupun gedung KBIH Arofah masih meminjam gedung dari Pondok Pesantren Nurul Huda Pungkuran, namun sarana yang lainnya sudah sangat mendukung untuk setiap kegiatan.

5. Mesin-mesin (*Machines*)

Yang termasuk unsur *Machines* di KBIH Arofah Kendal adalah komputer, print, kipas angin, pengeras suara, dan lainnya.

6. Pasar (*Market*)

Yang termasuk unsur *Market* di KBIH Arofah Kendal adalah calon jamaah haji, serta masyarakat sekitar yang ada di daerah Kaliwungu dan Kendal.

7. Informasi (*Information*)

KBIH Arofah Kendal menjadikan informasi sebagai acuan untuk menganalisa produk yang akan dan telah dipasarkan agar sesuai dengan keinginan masyarakat/ pelanggan. KBIH Arofah Kendal juga membuat brosur agar dapat menginformasikan kepada masyarakat luas tentang seluk beluk

dari KBIH Arofah Kendal, baik itu program bimbingannya, susunan kepengurusan, alamat dan lain sebagainya⁹

Selain itu, dalam memberikan pelayanan kepada calon jamaah haji, KBIH Arofah juga berusaha memenuhi kriteria dari pelayanan yang baik, seperti:

- a. Tersedianya karyawan yang baik, terbukti bahwa pengurus dan pembimbing di KBIH Arofah merupakan orang-orang yang memang berkompeten dibidangnya masing-masing. Seperti pembimbing di KBIH Arofah harus memiliki sertifikat pernah mengikuti penataran sebagai pembimbing. Namun, tidak semua pengurus selalu stay di kantor KBIH, dikarenakan adanya kesibukan dari masing-masing pengurus.
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung. Seperti: Gedung, lemari, meja, kursi, pengeras suara, proyektor, komputer, kursi roda, surat-surat, laptop, kipas angin, oleh-oleh haji, dan sebagainya. Walaupun gedungnya masih meminjam Pondok pesantren Nurul Huda Pungkuran, namun itu tidak terlalu menghambat kinerja dari KBIH Arofah Kendal.
- c. Bertanggungjawab kepada setiap Pelanggan. KBIH Arofah membantu dan mendampingi calon jamaah haji dari awal

⁹ Wawancara dengan KH. M. Mustamsikin (Ketua KBIH Arofah Kendal), Kamis, 27 Oktober 2016.

pendaftaran sampai kembalinya ke tanah air.¹⁰ Serta tidak meninggalkan dan acuh terhadap jamaahnya.

- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat. Pengurus di KBIH Arofah mampu merancang jadwal dengan baik, sehingga program kerja dapat dilaksanakan sesuai dengan yang telah dijadwalkan. Walaupun terkadang antara yang telah dijadwalkan dengan yang terlaksana belum tentu sama dikarenakan adanya sedikit kendala.
- e. Mampu Berkomunikasi. Pengurus di KBIH Arofah ramah dengan jamaahnya, sehingga jamaah merasa nyaman dan mampu memahami yang disampaikan dengan baik.¹¹
- f. Memiliki Pengetahuan dan Kemampuan yang baik. Seperti pembimbing di KBIH Arofah memang benar-benar berpengalaman dan mempunyai sertifikat penataran, sehingga sudah tidak diragukan lagi kemampuannya.¹²
- g. Berusaha memahami kebutuhan Pelanggan. Pengurus harus mempunyai keberanian untuk menentukan kebijakan yang sifatnya untuk kenyamanan jamaah. Dahulu, ketika tahun 2014

¹⁰Wawancara dengan H. Nurul Anwar (Alumni Jamaah Haji di KBIH Arofah), Jum'at 31 Maret 2017.

¹¹ Wawancara dengan Hj Istiqomah (Calon Jamaah Haji di KBIH Arofah tahun 2017), Minggu 26 Maret 2017.

¹² Wawancara dengan KH. Dimiyati Zaeni (Departement Pendidikan sekaligus pembimbing di KBIH Arofah tahun 2017), jum'at 24 Maret 2017.

terjadi haji kelaparan, maka pembimbing mengambil keputusan untuk melakukan nafar tsani menjadi nafar awal.¹³

- h. Mampu memberikan kepercayaan kepada Pelanggan. Terbukti banyak dari alumni jamaah haji KBIH Arofah yang tetap setia memakai jasa dari KBIH Arofah Kaliwungu.¹⁴

B. ANALISIS FAKTOR PENGHAMBAT DAN PENDUKUNG DALAM MANAJEMEN PELAYANAN DI KBIH AROFAH

KBIH Arofah Kendal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan calon jamaah haji, berusaha semaksimal mungkin untuk menerapkan Fungsi Manajemen. Walaupun dalam pelaksanaannya tidak bisa lepas dari namanya faktor pendukung dan penghambat. Pada proses pelayanan di KBIH Arofah juga terdapat faktor pendukung dan penghambat yang akan dianalisis dengan melihat dari SWOT. *Strength* dan *weakneses* bisa dilihat dari faktor internal pada pelayanan. Sedangkan *opportunities* dan *threat* bisa dilihat dari faktor eksternal yang ada pada pelayanan di KBIH Arofah Kendal.

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengts*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

1. *Strength* (Kekuatan)

¹³ Wawancara dengan H. M Najib Fauzan (Wakil Ketua II di KBIH Arofah), Jum'at 24 Maret 2017.

¹⁴ Wawancara dengan Hj Istiqomah (Calon Jamaah Haji di KBIH Arofah tahun 2017), Minggu 26 Maret 2017.

Kekuatan merupakan sumber daya yang dikendalikan dan tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat organisasi yang diunggulkan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayani.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan sumberdaya dalam suatu organisasi yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan berbagai situasi yang menguntungkan suatu organisasi. Suatu yang menguntungkan tersebut dapat dilihat dari lingkungan masyarakat dan hubungan kerja dengan pihak luar organisasi.

4. *Threat* (Ancaman)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ancaman tersebut membutuhkan alternatif pemecahan masalah agar permasalahan tersebut tidak terulang kembali.¹⁵

Analisis SWOT pada penelitian ini bisa dilihat dari matriks SWOT berikut:

¹⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm: 110.

Matriks SWOT

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<i>Strength (kekuatan)</i> 1. Mempunyai izin operasional dari Kementerian Agama. 2. Adanya ketulusan untuk melayani tamu-tamu Allah dengan di dorong motivasi beribadah yang kuat. 3. Koordinasi yang baik antar pengurus KBIH Arofah. 4. Adanya sarana dan prasarana yang mendukung. 5. Setiap keputusan yang diambil di KBIH Arofah dilakukan secara musyawarah. 6. Mempunyai tenaga ahli pembimbing yang berkompeten dibidang haji. 7. Adanya koperasi Yayasan Arofah. Walaupun antara KBIH dengan koperasi tidak ada hubungan kelembagaan, namun ada hubungan secara historis. Yaitu	<i>Opportunities (peluang)</i> 1. Banyak dari Masyarakat Kaliwungu dan sekitarnya yang mempunyai keinginan untuk menunaikan Ibadah Haji. 2. Semangat dari calon jamaah haji untuk melaksanakan rukun dan syarat haji sesuai dengan tuntunan Rasul dan syariat Islam. 3. KBIH Arofah mempunyai metode tersendiri dalam melayani jamaahnya, seperti: a. Ceramah, merupakan pidato yang bertujuan memberikan nasihat dan petunjuk sementara ada audiensi yang bertindak sebagai pendengar. b. Tanya jawab, merupakan cara penyajian materi dalam bentuk pertanyaan yang

dahulu koperasi Arofah didirikan oleh Alumni dari jamaah KBIH Arofah. Calon jamaah dapat meminjam dana ke koperasi tersebut apabila memang kekurangan dana. 8. Letak geografis yang strategis, sehingga memudahkan calon jamaah haji untuk mendapatkan akses menuju kantor KBIH Arofah.	harus dijawab. c. Peragaan/Praktek, merupakan cara penyajian materi pelajaran melalui peragaan. Kegiatan peragaan dapat berupa meragakan cara kerja, perilaku tertentu dan sebagainya. KBIH Arofah menggunakan metode peragaan ini dengan tujuan: 1) Untuk memperjelas cara kerja atau perilaku dalam perhajian.. 2) Untuk memperjelas konsep dan pengertian seputar materi haji d. Diskusi, merupakan salah satu bentuk kegiatan wicara. Dengan berdiskusi kita dapat memperluas pengetahuan serta memperoleh banyak pengalaman. Selain itu, dengan berdiskusi kita dapat bertukar pikiran, gagasan,
---	---

	maupun pendapat antara dua orang atau lebih secara lisan dengan tujuan mencari kesepakatan atau kesepahaman gagasan atau pendapat. e. Konsultasi, merupakan pemberian suatu petunjuk, pertimbangan, pendapat atau nasihat dalam penerapan, pemilihan, penggunaan suatu teknologi atau metodologi yang di dapatkan melalui pertukaran pikiran untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang sebaik-baiknya. Secara lebih singkat pengertian konsultasi adalah pertukaran pikiran untuk mendapatkan kesimpulan (nasihat, saran, dan sebagainya) yang sebaik-baiknya. 4. Kepercayaan masyarakat
--	---

	dengan KBIH Arofah Kendal yang sampai saat ini masih terjaga.
Weaknesses (Kelemahan) 1. Belum ada promosi secara online, seperti membuat <i>website</i>, <i>blog</i> ataupun yang lainnya. Menurut peneliti, adanya promosi di media sosial itu perlu karena masa sekarang ini banyak masyarakat yang menggunakan media sosial dalam sehari-hari, baik itu untuk pekerjaan ataupun tidak. Jadi, apabila ada <i>website</i> tentang KBIH Arofah, masyarakat dapat dengan mudah mencari informasi tentang KBIH ke alamat <i>website</i> tersebut. 2. Terkadang terjadi kurang sinkron antara informasi yang diberikan oleh KBIH dengan Kementrian Agama. 3. Adanya aktivitas lain dari masing-masing pengurus KBIH Arofah. Contohnya Abah KH Dimyati	Threat (ancaman) 1. Banyaknya KBIH yang berdiri di daerah Kendal, sehingga timbul persaingan satu sama lain. 2. Pergerakan kurs dollar yang semakin lama semakin meningkat. 3. Jarak tunggu yang semakin hari semakin lama. Pada tahun 2017 ini jarak tunggu keberangkatan haji mencapai kisaran 18 tahun. 4. Terdapat calon jamaah haji yang mempunyai risiko tinggi. 5. Terdapat calon jamaah haji yang tingkat pendidikannya rendah.

Zaini yang menjabat department pendidikan di KBIH Arofah, beliau juga seorang ulama terkemuka di Kaliwungu, seorang guru juga di MDU Sunan Katong Kaliwungu, menjabat juga sebagai takmir Masjid Darul Muttaqin Kuwayuhan, sehingga waktunya juga terbagi. 4. Belum adanya tempat parkir yang luas, sehingga masih meminjam halaman Musholla Pungkuran. 5. Kesekretariatan yang belum maksimal. Gedung KBIH masih menempati Gedung Ponpes Nurul Hidayah Pungkuran. 6. Sumber Daya Manusia di KBIH Arofah yang rata-rata berusia tua, sehingga untuk mengikuti perkembangan zaman agak lambat, terutama dengan Ilmu Teknologi (IT).	
--	--

Table 7: Matriks SWOT

Kemudian peneliti bermaksud memberikan solusi dengan melakukan analisis TOWS. TOWS adalah analisis yang mengutamakan mempelajari dan menginvestigasi peluang faktor eksternal, karena dianggap lebih dinamis dan bersaing, setelah itu baru menganalisis faktor internal. Dengan mengidentifikasi beberapa rencana aksi yang dapat meningkatkan posisi perusahaan, analisis TOWS memungkinkan manajemen untuk memilih beberapa strategi yang paling efektif dan memanfaatkan peluang yang tersedia. antara lain:

1. *Threats* (Ancaman)

- a. Banyaknya KBIH yang berdiri di daerah Kendal, sehingga menimbulkan persaingan antar KBIH. Maka dari itu, KBIH Arofah Kendal harus bekerja dengan keras, dengan lebih meningkatkan pelayanannya, sehingga masyarakat akan dengan sendirinya memilih KBIH Arofah karena kualitas pelayanan yang baik.
- b. Peningkatan kurs dollar yang semakin lama semakin meningkat merupakan salah satu ancaman. Maka dari itu, calon Jamaah haji harus jauh-jauh waktu menabung, agar segala biaya dapat terpenuhi.
- c. Jarak tunggu yang semakin lama. Maka sebisa mungkin mendaftar haji diusia dini, sehingga ketika sampai waktu keberangkatan, usia calon jamaah masih sehat secara jasmani

maupun rohani, dan kegiatan ibadah dapat berjalan dengan lancar.

- d. Terdapat calon jamaah haji yang mempunyai risiko tinggi, baik itu karena sakit atau sudah berusia lanjut. Maka dari itu KBIH Arofah harus lebih intensif dalam membantu dan membimbing calon jamaah haji. Misalnya dengan memisahkan proses pembimbingan antara calon jamaah haji yang risti dan yang lainnya.
- e. Terdapat calon jamaah haji yang mempunyai pendidikan rendah, sehingga tingkat pemahaman juga lebih kurang dari yang berpendidikan tinggi. KBIH Arofah harus mampu membimbing dengan sabar agar proses pembimbingan dapat diterima dengan baik oleh calon jamaah haji.

2. *Opportunities* (Peluang)

- a. Banyaknya masyarakat Kaliwungu dan sekitarnya yang mempunyai niat untuk melaksanakan haji. Maka KBIH Arofah Kendal harus dengan sigap menawari untuk ikut bergabung dengan KBIH Arofah.
- b. Keinginan masyarakat untuk menunaikan ibadah haji sesuai rukun dan syariat Islam. Maka, KBIH Arofah harus meningkatkan kualitas bimbingan sesuai syariat Islam. Sehingga Ibadah hajinya dapat dikatakan sah dan kembalinya ke tanah air dapat dikatakan hajinya mabrur.

- c. KBIH Arofah Kendal menggunakan metode dalam setiap bimbingannya, yaitu ceramah, tanya jawab, praktek, diskusi, dan konsultasi. Agar lebih efektif lagi, metode tersebut harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.
 - d. Kepercayaan masyarakat kepada KBIH Arofah Kendal. KBIH Arofah Kendal harus bisa mempertahankan kepercayaan tersebut. Dengan cara tidak mengecewakan calon jamaah haji, baik itu materi maupun non materi, serta harus melakukan pembenahan agar kualitas pelayanan meningkat.
3. *Weaknesses* (Kelemahan)
- a. Belum adanya promosi secara *Online*. Maka dari itu, KBIH Arofah harus bisa memanfaatkan media sosial maupun media elektronik. Seperti halnya membuat *website*, *blog*, *facebook* KBIH, maupun yang lainnya.
 - b. Terkadang kurang sinkron antara informasi dari KBIH dengan Kementrian Agama, sehingga menjadikan calon jamaah haji bingung. KBIH Arofah harus lebih memperhatikan hal-hal kecil tersebut. Dengan cara mengecek dan memastikan ulang informasi yang akan disampaikan kepada calon jamaah haji.
 - c. Aktivitas lain dari pengurus KBIH Arofah Kendal. Pengurus harus bisa membedakan mana yang keperluan pribadi, dan mana yang keperluan KBIH. Apabila pengurus sudah

mengambil keputusan untuk mempunyai dua *Job*, maka pengurus tersebut harus bisa bertanggungjawab atas keputusannya tersebut, dan tidak memberatkan salah satu diantaranya.

- d. Belum adanya tempat parkir yang luas. KBIH Arofah harus lebih memperhatikan kenyamanan jamaah. Dengan menyiapkan lahan yang bisa dibuat parkir calon jamaah haji.
 - e. Kesekretariatan yang belum maksimal. Dikarenakan KBIH Arofah masih meminjam gedung Pondok Pesantren Nurul Huda Pungkuran. Setahu peneliti KBIH Arofah sudah mempunyai gedung milik sendiri, namun belum digunakan. Alangkah lebih baiknya bisa memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada.
 - f. Sumber Daya Manusia di KBIH Arofah yang rata-rata berusia tua, sehingga untuk mengikuti perkembangan zaman agak lambat, terutama dengan Ilmu Teknologi (IT). Maka dari itu, dapat dilakukan perekrutan sumber daya manusia yang lebih muda, sehingga ditemukan bibit-bibit unggul.
4. *Strengths* (Kekuatan)
- a. Mempunyai izin operasional dari Kementrian Agama. KBIH Arofah harus mampu menjalankan tugas dan kewajiban sebagai mitra pemerintah.

- b. Adanya ketulusan hati dan niat tulus ikhlas dalam melayani tamu Allah. Ketulusan dan niat ini dapat dijadikan modal utama untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- c. Koordinasi yang baik antar pengurus KBIH Arofah Kendal harus terus dipertahankan. Agar tidak terdapat kesimpang siuran perintah dan informasi, serta menghindari tumpang tindihnya pekerjaan.
- d. Adanya sarana dan prasarana yang mendukung.
- e. Setiap keputusan yang diambil di KBIH Arofah dilakukan secara musyawarah.
- f. Mempunyai tenaga ahli pembimbing yang berkompeten dibidang haji. Kualitas sumber daya manusia di KBIHA Arofah Kendal harus terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan agar tidak terjadi pembelotan dari para jamaah atau konsumen.
- g. Adanya koperasi Yayasan Arofah. Calon jamaah dapat meminjam dana ke koperasi tersebut apabila memang kekurangan dana. KBIH Arofah harus tetap menjembatani antara calon jamaah haji dengan koperasi yayasan Arofah, agar calon jamaah haji merasa terbantu dalam setiap kendala keuangannya.
- h. Letak geografis yang strategis, sehingga memudahkan calon jamaah haji untuk mendapatkan akses menuju kantor KBIH Arofah.

Jadi, dapat disimpulkan faktor penghambat dan pendukung manajemen pelayananan di KBIH Arofah antara lain:

1. Faktor Penghambat

- a. Adanya jamaah haji yang mempunyai risiko tinggi (risti), baik itu yang sakit ataupun yang sudah usia lanjut, sehingga proses pelaksanaan rukun maupun wajib haji ketika di Tanah suci akan sedikit terhambat. Jamaah yang mempunyai risiko tinggi dalam hal pelaksanaan kegiatan manasik akan lebih lambat dari jamaah lain yang memang mempunyai kondisi tubuh yang fit. Proses penuaan dapat menimbulkan berbagai masalah, semakin tua usia seseorang daya tahan tubuhnya akan semakin menurun. Salah satu faktor yang berpengaruh kepada daya tahan tubuh jamaah adalah faktor cuaca. Para jamaah yang berusia lanjut harus mampu beradaptasi dengan cuaca panas di Arab Saudi. Untuk dapat beradaptasi, para jamaah wajib melakukan latihan fisik ringan pada suhu panas sekitar 8-9 hari sebelumnya. Jika ini dilakukan jamaah haji akan mampu beradaptasi dengan baik pada suhu panas di Arab Saudi.¹⁶
- b. Adanya jamaah haji yang tingkat pendidikannya rendah (SD atau tidak sekolah), sehingga dalam proses pemahaman

¹⁶ Wawancara dengan Abah H. M Najib Fauzan selaku Wakil Ketua II di KBIH Arofah, jum'at 24 Maret 2017.

tentang materi yang diajarkan dapat lebih lama dari yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi. Maka dari itu, peran pembimbing disini sangat berpengaruh, agar tingkat pemahaman calon jamaah haji dapat sama rata.

- c. Belum adanya promosi secara *online*, sehingga masyarakat yang ingin mencari tahu tentang KBIH tersebut harus mengunjungi tempatnya langsung, atau bisa juga sowan ke pengurus KBIH nya.
- d. Kesekretariatan yang belum maksimal. Antara lain:
 - 1) Gedung KBIH masih meminjam gedung dari Pondok Pesantren Nurul Huda Pungkuran.
 - 2) Belum mempunyai Aula yang luas untuk praktek manasik, sehingga harus meminjam masjid Besar Al Muttaqin Kaliwungu dan Kawedanan (Alun-alun) Kaliwungu sebagai tempat prakteknya.
 - 3) Tidak adanya tempat parkir. Sehingga parkirnya mencari lahan yang luas di sekitar Gedung KBIH, yaitu di depan Musholla Batul Ridho Pungkuran.¹⁷

2. Faktor Pendukung

- a. Adanya izin operasional dari Kementerian Agama. Sebagaimana Keputusan Menteri Agama RI Nomor 371 Tahun 2002 pada Bab XI Pasal 31 dan Pasal 32. Serta surat

¹⁷ Wawancara dengan Abah H. Ahmad Noor selaku sekretaris di KBIH Arofah, Rabu, 04 April 2017.

Keputusan dari Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Jawa Tengah Nomor: 1133 Tahun 2015 tentang pemberian izin operasional KBIH.¹⁸

- b. Adanya niat yang tulus dan ikhlas untuk melayani tamu-tamu Allah.
- c. Adanya tenaga pembimbing yang berkompeten, berpengalaman, dan profesional. Pembimbing haji perlu berbekal kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditentukan bagi pendidik. Tenaga pembimbing yang profesional akan menghasilkan proses dan hasil pembimbingan yang bermutu dalam rangka mewujudkan jamaah haji yang mandiri dan berkualitas. Jamaah haji yang mandiri artinya, jamaah haji tersebut dapat melaksanakan proses haji baik dari awal sampai akhir dengan mandiri (tidak tergantung dengan pembimbing secara terus menerus), sedangkan jamaah haji yang berkualitas maksudnya jamaah haji mempunyai penguasaan pemahaman tentang haji, akhlak mulia, kesehatan, kreativitas dan lain-lain.¹⁹
- d. Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung. Adanya sarana dan prasarana tersebut dapat menunjang proses pelayanan yang diberikan KBIH Arofah kepada calon jamaah

¹⁸ Arsip KBIH Arofah Kendal.

¹⁹ Wawancara dengan Abah KH. Dimiyati Zaeni selaku Departement Pendidikan sekaligus pembimbing di KBIH Arofah tahun 2017, jum'at 24 Maret 2017.

haji. Sarana dan prasarana tersebut meliputi: Gedung (kantor KBIH Arofah) yang beralamat di Ponpes Nurul Hidayah Pungkuran, lemari, meja, kursi, kipas angin, surat-surat, speaker, alat peraga, kursi roda dan lain-lain.

- e. Adanya kerjasama yang solid antar masing-masing pengurus, sehingga tugas dari masing-masing pengurus dapat dilaksanakan dengan baik.
- f. Letak geografis yang strategis, sehingga akses untuk menuju ke gedung KBIH Arofah mudah ditempuh.
- g. Adanya koperasi yayasan Arofah yang juga berfungsi untuk membantu calon jamaah haji yang kekurangan dana.
- h. Adanya keinginan dari calon jamaah untuk melaksanakan ibadah haji sesuai tuntunan Rasul dan syariat Islam.²⁰

²⁰ Wawancara dengan Bapak Budiyono selaku calon jamaah haji di KBIH Arofah tahun 2017, minggu 02 April 2017.