

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN BAGI CALON JAMAAH HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN TEGAL**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat

Program Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen Haji dan Umroh



Disusun Oleh:

Muhammad Agil Aditya Atazki Wede

2101056018

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

2025

NOTA PEMBIMBING



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Prof. Dr. H. Hamka km. 2 Kampus III Ngaliyan, Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7601291, Website: www.fakdakom.walisongo.ac.id

NOTA PEMBIMBING

Lamp : 1 (satu) Bandel
Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Walisongo Semarang
Di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengadakan koreksi, dan melakukan perbaikan sebagaimana mestinya. Maka kami menyatakan bahwa naskah skripsi saudara:

Nama : Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
NIM : 2101056018
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Program Studi : Manajemen Haji dan Umroh
Judul : "Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal"

Dengan ini kami setuju, dan mohon agar segera diujikan. Demikian, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 12 Maret 2025

Pembimbing

Drs. H. Ahmad Anas, M.Ag
NIP. 196605131993031002

LEMBAR PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat: Jl. Prof. Dr. Hamka km. 2 Kampus III Ngaliyan Telp/Fax. 024 7601291 Semarang 50185

PENGESAHAN UJIAN MUNAQOSYAH

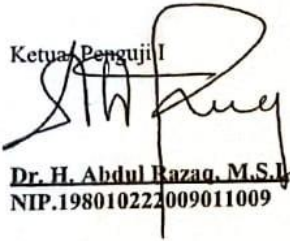
TUGAS AKHIR: SKRIPSI

**Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi
Calon Jamaah Haji di Kementerian Agama Kab Tegal**

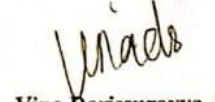
Disusun Oleh :
Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
2101056018

Telah dipertahankan dan diujikan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 14 April 2025 dan dinyatakan **LULUS MEMENUHI SYARAT**
Guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Susunan Dewan Penguji

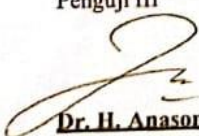
Ketua Penguji I


Dr. H. Abdul Bazaq, M.S.I.
NIP.198010222009011009

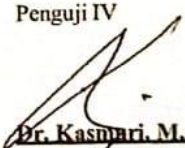
Sekretaris/ Penguji II


Vina Darissurayya, M.App., Ling
NIP. 199305132020122006

Penguji III


Dr. H. Anasom, M. Hum
NIP. 196612251994031004

Penguji IV


Dr. Kasmari, M.Ag.
NIP. 196608221994031003

Disahkan Oleh
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Pada Tanggal 28 April 2025


Prof. Dr. Moh. Fauzi, M.Ag.
NIP.197205171998031003

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Agil Aditya Atazki Wede

NIM : 2101056018

Jurusan : Manajemen Haji dan Umrah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kab Tegal." Merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 30 April 2025

Yang Menyatakan



Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
2101056018

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Segala puja dan puji penulis haturkan kepada Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, dari limpahan rahmat, hidayah, dan innayah-nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan judul **“Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji di Kementerian Agama Kab Tegal”**. Shalawat ma’assalam senantiasa tercurahkan pada Nabi Agung Muhammad Saw, keluarga, dan para sahabat-nya. Semoga kita masuk digolongan umat yang beruntung mendapatkan syafaat di dunia maupun di akhirat nanti.

Tidak ada kata yang patut diucap selain rasa syukur yang begitu besar, karena telah menyelesaikan proses penulisan tugas akhir skripsi ini. Guna memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata (S-1) Program Studi Manajemen Haji dan Umrah (MHU) UIN Walisongo Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini banyak pihak yang sudah memberikan dukungan dan bantuannya. Karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan penuh hormat mengucapkan banyak-banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Nizar, M.Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang.
2. Prof. Dr. Moh. Fauzi M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo.
3. Abdul Rozak, MSI selaku ketua prodi Manajemen Haji dan Umrah.
4. Musthofa Hilmi, M.SOS selaku sekretaris prodi Manajemen Haji dan Umrah.
5. Drs. H. Ahmad Anas, M.Ag selaku walidosen serta pembimbing, yang sudah meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan arahan serta motivasi selama perkuliahan sampai penyusunan tugas akhir skripsi ini.
6. Segenap Dosen beserta Staf di Fakultas dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman serta layanan akademik baik hingga saat ini.
7. Berbagai pihak yang sudah berperan dan berpartisipasi selama pelaksanaan penulisan, kepada Kasi dan sie pelayanan PHU Kementerian Agama Kab. Tegal atas waktu dan informasi yang diberikan sangat berharga bagi penulis.

8. Keluarga tercinta, Alm. Bapak Waudi dan Ibu Waridah, serta Kakak yang selalu memberikan dukungan motivasi, material dan non-material serta doa terbaiknya.
9. Lutfiatun Nur Khasanah, Afif Ardilah, dan Iza Bara Ar'auf. Selaku sahabat penulis yang selalu memberikan motivasi dan dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan lancar.
10. Keluarga besar MHU, dan Keluarga seperjuangan MHU Angkatan 2021 yang sudah memberikan dukungan dan doa.
11. Teman-teman KKN Desa Gebanganom posko 3 terimakasih atas doa dan semangat yang diberikan.
12. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendoakan dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan yang baik pula dari segala kebaikan semua pihak yang sudah berpartisipasi dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti memohon kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga penelitian yang dilakukan oleh penulis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan khususnya bagi penulis.

Semarang, 18 Januari 2025

Penulis

Muhammad Agil Aditya Atazki Wede

NIM. 2101056018

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah maha suci Allah atas semua nikmat, peunjuk, dan karunianya sehingga penulis dapat mengerjakan tugas akhir skripsi ini. Shalawat serta salam tidak lupa dipanjatkan untuk baginda Nabi Muhammad yang sudah menerangi agama Islam dan menjadi contoh teladan bagi semua umatnya, dan semoga hamba menjadi salah satu umatnya.

Penulis mempersembahkan tugas akhir skripsi ini untuk; orang tua tercinta yaitu Ibu Waridah yang selalu memberi rasa sayangnya, memberikan do'a disetiap ibadahnya dan selalu memberikan support moral maupun material; serta alm Bapak Waudi yang selalu menjadi idola bagi penulis hingga saat ini dan selalu memberikan do'a disetiap anak-anaknya melangkah maju; almamater, Manajemen Haji dan Umrah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang; dan terakhir untuk diri penulis dari semua yang sudah dilewati hingga sampai disaat ini. Semoga ilmu dan kebaikan yang didapatkan menjadi suatu hal yang berkah dan bermanfaat.

MOTTO

“Selama kita mendapatkan rezeki dalam bentuk apapun bersyukurlah dan selama kita diberi kesempatan untuk menjadi lebih baik berjuanglah.”

ABSTRAK

Muhammad Agil Aditya Atazki Wede (2101056018), “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kab Tegal.”

Pelaksanaan ibadah haji yang terus meningkat pada tiap tahunnya, menunjukkan ketertarikan umat muslim terhadap ibadah haji yang selalu menjadi ibadah paling diidamkan. Dalam pelaksanaannya tentu akan dihadapkan dengan permasalahan disetiap tahunnya. Seperti pada pelayanan pendaftaran jemaah haji 2024, dimana terjadi kurangnya koordinasi antar petugas. Sehingga pelaksanaan pelayanan yang diberikan kepada calon jemaah sempat tersendat beberapa waktu, hal ini tentu perlu adanya perbaikan atau peningkatan pada pelayanan kepada calon jemaah haji. Tujuan diadakannya penelitian ini yakni untuk memahami strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jemaah haji, Untuk mengetahui kendala yang dihadapi, serta memahami penerapan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jemaah haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal.

Metode yang digunakan pada penelitian ini yakni menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan kepada petugas Penyelenggara Haji dan Umrah (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Tegal, terutama pada Kasi Penyelenggara Haji dan Umrah (PHU), petugas pelayanan, dan petugas KBIH jemaah. Adapun data yang sudah ada, nantinya dianalisis menggunakan analisis model Milles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini bahwa; manajemen strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal menggunakan tingkatan strategi fungsional dengan metode analisis SWOT sebagai perancangan strategi. Kendala yang dihadapi seperti pemadaman listrik pada saat proses pelayanan, dan kurangnya koordinasi antara petugas PHU dengan petugas KBIH dalam mengurus berkas persyaratan paspor jemaah. Kemudian penerapan dilakukan dengan

Kata Kunci: Manajemen, Strategi, Kualitas Pelayanan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Metode Penelitian	4
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	4
2. Jenis dan Sumber Data	4
3. Teknik Pengumpulan Data.....	5
4. Keabsahan Data.....	7
5. Teknik Analisis Data	7
F. Tinjauan Pustaka.....	8
G. Sistematika Penulisan Skripsi.....	11
BAB II	13
MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN BAGI CALON JAMAAH HAJI	13
A. Konsep Manajemen	13
B. Konsep Strategi	15
C. Konsep Manajemen Strategi.....	18
D. Konsep Pelayanan.....	21
E. Konsep Haji.....	23
BAB III.....	27
GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN BAGI CALON JAMAAH HAJI	27
A. Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji	27
B. Standar pelayanan jamaah haji di Indonesia.....	29
C. Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan PHU Kabupaten Tegal	32
BAB IV.....	37

HASIL DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PADA CALON JAMAAH HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEGAL.....	37
A. Manajemen Strategi yang Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji.....	38
B. Kendala Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Calon Jamaah.....	40
C. Penerapan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada PHU Kabupaten Tegal.....	41
BAB V	46
PENUTUP	46
A. Kesimpulan.....	46
B. Saran	46
C. Penutup	47
DAFTAR PUSTAKA.....	48
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Haji adalah salah satu ibadah wajib bagi umat muslim, sebagai penyempurna ibadah lainnya yang menyangkut dimensi temporal dan spasial, dengan tempat yang sama dan juga waktu yang sama bagi semua umat muslim di dunia.¹ Ibadah haji adalah bagian dari rukun Islam yang kelima dan wajib dikerjakan bagi umat muslim yang masuk dalam kategori mampu (*istitha'ah*), mampu yang dimaksud disini yakni baik secara fisik (sehat jasmani dan rohani), kuat mental karena ibadah haji memakan waktu yang cukup lama, biaya untuk perjalanan pulang pergi serta biaya selama di Arab Saudi, serta khusus bagi jamaah wanita wajib didampingi dengan mahram yang memiliki hubungan darah atau beberapa wanita yang dapat dipercaya.

Pelaksanaan ibadah haji yang terus meningkat pada tiap tahunnya, menunjukkan ketertarikan umat muslim terhadap ibadah haji yang selalu menjadi ibadah paling diidamkan. Hal ini dibuktikan dengan penambahan dan selalu diminati oleh banyak umat Islam, kendati musim haji sudah selesai pada bulan haji. Bahkan antrian daftar tunggu rata-rata provinsi di Indonesia dalam skala nasional berkisar 26 hingga 46 tahun masa tunggu.² Jumlah kuota Haji Indonesia sudah dijelaskan didalam KMA No. 1005 Tahun 2023 mengenai kuota Haji Indonesia Tahun 2024, yang mana Kementerian Agama menetapkan kuota Haji Indonesia Tahun 1445 H/2024 M sejumlah 221.000 jemaah, terdiri dari 203.320 kuota Jemaah haji regular dan 17.680 kuota Jemaah haji khusus.³

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji mengatur tentang landasan perencanaan ibadah haji. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, tujuan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah adalah memberikan perlindungan, bimbingan, dan

¹ Yuyun Yuningsih, Haliza Bagja, Burhanudin Aulia, "Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji Musim Pandemi," *Academic Journal of Haji and Umroh*, Vol. 1 No. 1 (2022), hal 2.

² Yuyun Affandi, *Haji Bagi Generasi Milenial*, (Semarang, Fatawa Publishing, 2021), hal 33.

³ Kementerian Agama, Keputusan Menteri Agama No. 1005 Tahun 2023: Tentang Kuota Haji Indonesia Tahun 1445H/2024M, (2023), hal 2.

pelayanan kepada jamaah agar dapat melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat Islam serta membangun kemandirian dan ketahanan dalam menjalankan ibadah haji.⁴

Oleh karenanya, kementerian terkait harus memberikan pelayanan yang terbaik dan profesional bagi para jamaah maupun calon jamaah haji dan umrah.

Pelaksanaan ibadah haji dapat tercapai dengan baik, maka diperlukan pendampingan, pembinaan, perlindungan haji, dan persiapan baik saat di Arab Saudi atau sesudah kembali ke tanah air dan memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, dibutuhkan adanya pengelolaan dan pelayanan yang efektif agar harapan jamaah haji dapat terlaksana dengan baik. Setiap tahunnya, semua umat muslim di semua dunia mengerjakan ibadah haji yang memiliki makna moral dan simbolik yang sangat tinggi. Makna moral dan simbolik tersebut tentunya diperlukan untuk menumbuhkan sumber daya manusia yang baik. Hal ini berkaitan dengan siapa yang mengerjakannya dan siapa yang mampu memahami arti yang mendalam dari susunan ibadah haji yang lengkap, yang meliputi memakai pakaian ihram, wukuf, melempar jumrah, tahalul, tawaf, sa'i, dan tahalul. Sebab, seluruh jamaah haji dan mereka yang berniat melakukan perjalanan haji harus memahami makna yang mendalam dan signifikan dari keseluruhan rangkaian ibadah haji.

Pada Kementerian Agama Kabupaten Tegal terkhusus dibagian PHU ada kesenjangan yang dialami dalam penyelenggaraan haji tahun 2024. Kesenjangan yang dimaksud ialah pihak pimpinan mengungkapkan bahwa pelayanan haji ditahun 2024 berjalan dengan sukses, akan tetapi pada bagian pelayanan mengatakan ada beberapa rintangan yang dialami selama memberikan pelayanan kepada calon jamaah haji. Dengan hal ini pelayanan pada PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal ada beberapa permasalahan yang dihadapi selama memberikan layanan kepada calon jamaah haji tahun 2024. Permasalahan yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal yakni kurangnya koordinasi antara petugas layanan PHU dengan pihak KBIH jamaah haji dalam hal berkas persyaratan paspor, habisnya listrik yang berimbas pada pelaksanaan pelayanan kepada calon jamaah mengalami tersendat, dan kurangnya pemahaman oleh jamaah haji mengenai aplikasi haji pintar mengakibatkan berkas (data KTP, KK, dan akta kelahiran berbeda) yang diajukan oleh calon jamaah haji tidak sesuai SOP pendaftaran. Dari tiga permasalahan yang

⁴ Republik Indonesia, “Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah,” (2019), hal 6.

ada, perlu adanya suatu perubahan terhadap pelayanan yang diberikan, disini penerapan manajemen strategi dibutuhkan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang didapatkan oleh calon jamaah.

Salah satu tugas Kementerian Agama adalah mengawasi penyelenggaraan ibadah haji. Tentu saja, dengan tugas yang diembannya, satu-satunya cara untuk menilai efektivitas Kementerian Agama adalah dengan melihat sejauh mana divisi ini mengelola ibadah haji tahunan tersebut. Namun, Kementerian Agama niscaya akan menjadi pusat perhatian jutaan rakyat Indonesia jika dinilai gagal. Meskipun anggapan tersebut tentu tidak benar, namun tidak dapat dipertanggungjawabkan. Penyelenggaraan ibadah haji memiliki sifat yang besar, karena menyangkut banyak pihak, lintas kementerian, swasta, dan melibatkan biaya yang cukup besar karena ibadah haji ini dilaksanakan satu kali dalam setahun di tempat dan waktu tertentu. Sebagaimana yang sudah dipaparkan di atas, Kementerian Agama rentan mendapat kritik dari berbagai pihak jika terjadi masalah dalam penyelenggaraan ibadah haji. Secara ringkas, dapat dikatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan dan layanan haji yang efektif, efisien, dan logis, diperlukan manajemen penyelenggaraan ibadah haji yang strategis.

B. Rumusan Masalah

- 1) Manajemen strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di Kementerian Agama Kab. Tegal?
- 2) Apa kendala yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kab. Tegal dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji?
- 3) Bagaimana penerapan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di Kementerian Agama Kab. Tegal?

C. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui manajemen strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di Kementerian Agama Kab. Tegal.
- b. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kab. Tegal dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji.
- c. Untuk mengetahui penerapan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di Kementerian Agama Kab. Tegal.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yakni diharapkan dapat bisa menyumbangkan kontribusi yang baik pada keilmuan manajemen haji dan umrah mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di Kementerian Agama Kabupaen Tegal.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi terciptanya pelayanan haji yang efisien dan sukses di Kementerian Agama Kabupaten Tegal pada khususnya dan seluruh Indonesia pada umumnya. Selain itu, penyelenggaraan haji dapat terlaksana secara profesional dan bertanggung jawab.

E. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini ditulis dengan menggunakan desain penelitian kualitatif. Seperti yang dikatakan oleh Denzim dan Lincon bahwasannya penelitian kualitatif ialah suatu metodologi yang menyediakan instrumen untuk dapat memahami arti secara terperinci tentang kejadian yang kompleks serta proses yang terjadi pada kehidupan sosioal secara praktis.⁵ Hasil data deskriptif dari penelitian kualitatif ditulis dalam bentuk kata-kata, bukan angka. Proses pelaksanaan penelitian kualitatif menciptakan hasil data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis atau lisan seseorang serta perilaku yang diamati.⁶ Penelitian deskriptif, menurut Nasir, adalah teknik untuk melukiskan gambaran suatu keadaan atau kejadian.⁷

Karena penyelenggaraan ibadah haji dilakukan oleh pemerintah Indonesia, khususnya Kementerian Agama, maka pendekatan kualitatif deskriptif dipilih untuk penelitian kualitatif ini. Tentu saja, diperlukan manajemen strategis untuk memberikan

⁵ Agustin, Aully Grashinta, San Putra, dkk, *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Panduan Praktis Analisis Data Kualitatif)*, Cetakan Pertama, (Sumatra Utara: PT. Mifandi Mandiri Digital, 2023), hal 19.

⁶ Sulaiman Saat dan Siti Mania, *Pengantar Metodologi Penelitian Panduan bagi Peneliti Pemula*, (Gowa: Pusaka Almaida, 2019), hal 129.

⁷ Setiawan, A. A. *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jawa Barat: CV. Jejak, 2018).

layanan kepada jamaah haji mengingat beragamnya kepentingan dan jumlah jamaah haji Indonesia yang relatif besar..

2. Jenis dan Sumber Data

Sumber data primer dan sekunder merupakan dua jenis sumber data yang digunakan untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

a. Sumber Data Primer

Data yang dikumpulkan secara terselubung dengan menggunakan alat pengumpulan data langsung dan keterlibatan dalam penelitian disebut sebagai sumber data primer. Sumber data utama penelitian ini adalah Bidang Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tegal.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber informasi tambahan yang dikumpulkan secara tidak langsung dari lapangan. Untuk setiap variabel dalam penelitian ini, data sekunder yang dikumpulkan dari buku, jurnal, catatan, dan publikasi terkait sangatlah membantu..

3. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan taktik atau metodologi yang dikenal sebagai metode pengumpulan data. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang diinginkan, diperlukan data pendukung. Untuk tujuan ini, penulis mengumpulkan data menggunakan metode berikut:

a. Wawancara

Wawancara ialah latihan dialog yang dirancang untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk penelitian. Dua orang melakukan percakapan: narasumber dan pewawancara.⁸ Informasi tentang pemanfaatan teknik manajemen dalam pendampingan calon jamaah haji dikumpulkan untuk penelitian ini melalui wawancara dengan bagian Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Tegal. Penulis tidak mengetahui secara pasti data yang akan dikumpulkan karena wawancara ini dilakukan dengan menggunakan metodologi wawancara tidak terstruktur (terbuka) yang

⁸ Rifa'i Abubakar, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: SUKA Pres, 2021), hal 67.

tidak dibatasi oleh petunjuk wawancara yang telah direncanakan secara metodis. Dengan demikian, informan akan memberikan penjelasan yang lebih banyak kepada peneliti. Selanjutnya, penulis akan menggunakan hasil analisis dari masing-masing tanggapan informan untuk merumuskan beberapa pertanyaan tambahan yang lebih berorientasi pada tujuan.⁹ Wawancara pada penelitian ini dilakukan secara langsung atau offline di kantor PHU Kabupaten Tegal dan wawancara ini dilakukan melalui WhatsApp, adapun subjek yang penulis tuju selama wawancara yakni bagian layanan, bagian KBIHU, dan kasi PHU Kabupaten Tegal.

b. Observasi

Observasi adalah proses mengamati dan mendokumentasikan informasi yang dibutuhkan peneliti. Karena ilmuwan bergantung pada data khususnya, fakta tentang dunia nyata yang diperoleh melalui aktivitas observasi, observasi juga merupakan dasar sains. Observasi non-partisipatif adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini, di mana penulis mengamati subjek penelitian tanpa mengambil bagian dalam aktivitas mereka. Karena penulis tidak berpartisipasi aktif dalam proses layanan saat data yang diperlukan sedang dicari.

c. Dokumentasi

Proses pengumpulan informasi tentang program studi manajemen haji dan umrah melalui jurnal ilmiah, buku pelengkap, penelusuran internet, dan sarana lainnya disebut dokumentasi. Catatan, arsip, artikel surat kabar atau majalah, bahkan dokumentasi pemerintah yang telah dijadikan arsip, semuanya dapat ditemukan dalam penelusuran dokumentasi ini. Demikian pula, publikasi berkualitas tinggi seperti analisis atau teori khusus, bahan referensi, dan penelitian sebelumnya.¹⁰ Penulis penelitian mengumpulkan data tentang permasalahan penelitian dan menyusun informasi mengenai teknik manajemen untuk meningkatkan standar layanan kepada calon jemaah haji.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal 141.

¹⁰ Lexi dan Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal 217.

4. Keabsahan Data

Pada saat penelitian data, validitas data sangat penting, dan untuk memperoleh validitas data diperlukan teknik penilaian. Sumber referensi yang dipakai pada penelitian ini untuk mengonfirmasi ketelitian dokumentasi dan data wawancara. Bahan referensi, seperti rekaman wawancara yang diperkuat dengan foto dan dokumen asli, digunakan untuk memperkuat validitas data peneliti yang telah diberikan. Hal ini membantu membuat temuan peneliti lebih dapat dipercaya.¹¹

5. Teknik Analisis Data

Proses pengumpulan dan pengorganisasian informasi secara cermat dari catatan lapangan, wawancara, dan sumber lain sehingga jelas dan temuannya dapat dibagikan kepada orang lain dikenal sebagai Analisis data.¹²

Model Miles dan Huberman, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, bersifat interaktif dan berkelanjutan hingga selesai. Tiga langkah teknik Miles dan Huberman adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan..

- a. Reduksi Data (Data Reduction), proses pencatatan data yang terkumpul secara cermat. Agar hasil reduksi data pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan penulis untuk mencari data selanjutnya, maka sangat penting untuk mencatat dan merangkum poin-poin penting karena penelitian akan menjadi lebih kompleks jika memakan waktu yang lama. Wawancara dengan Bagian Pengelolaan dan Pelayanan Haji dan Umrah (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Tegal menjadi sumber data penelitian ini.
- b. Penyajian Data (Data Display), dapat menyuguhkan susunan penjelasan singkat, bagan, keterkaitan antar bagian, tabel, dan lainnya, akan tetapi yang lebih banyak digunakan adalah teks yang sifatnya naratif. Akan lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan tindakan selanjutnya setelah Anda memiliki data. Dalam penelitian tentang kualitas layanan di bagian Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Tegal, peneliti mencoba menyajikan data sesuai dengan

¹¹ Rifa'i Abubakar, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: SUKA Pres, 2021), hal 133.

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV ALFABETA, 2019), hal 227.

permasalahan.

- c. Penarikan Kesimpulan (Conclusion), Jika tidak ada bukti substansial yang mendukung kesimpulan awal, kesimpulan tersebut dapat diubah. Namun, kesimpulan tersebut dapat dipercaya jika ada bukti yang kuat dan konsisten pada saat pengumpulan data. Karena masalah dan rumusannya hanya bersifat sementara dan dapat berubah setelah penelitian dilakukan, kesimpulan harus dapat menanggapi masalah sebagaimana adanya, baik berubah atau tidak. Kesimpulan adalah temuan baru yang belum pernah dilaporkan sebelumnya. Kesimpulan dapat berbentuk ide atau teori baru, kausalitas atau interaksi, atau deskripsi item yang sebelumnya ambigu yang menjadi jelas setelah penelitian..¹³

F. Tinjauan Pustaka

Dilihat dari tema skripsi penulis, ada beberapa pembahasan yang memiliki relevansi yang kuat dengan studi ini. Maka penulis mengidentifikasi beberapa kajian untuk menghindari plagiarisme dan untuk dijadikan perbandingan serta memberikan konteks yang lebih luas dalam penelitian ini. Berikut adalah beberapa kajian yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian yang digunakan untuk mendukung studi di dalam skripsi ini, antara lain:

Pertama, Soni Irawan (2024)¹⁴, *Strategi Peningkatan Pelayanan Calon Jamaah Haji Melalui Siskohat di PLHUT Kabupaten Pekalongan*. Metode yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian kualitatif ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. PLHUT Kabupaten Pekalongan telah menerapkan strategi struktural, rencana pembuatan atau penyederhanaan prosedur sistem, pengembangan infrastruktur, dan strategi pelayanan dalam rangka meningkatkan pelayanan calon jemaah haji melalui SISKOHAT. Penelitian ini berbeda dengan penelitian lainnya karena lebih berfokus pada aplikasi SISKOHAT, sedangkan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini lebih berfokus pada sarana prasarana,

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hal 246-253.

¹⁴ Soni Irawan, *Strategi Peningkatan Pelayanan Calon Jamaah Haji Melalui Siskohat di PLHUT Kabupaten Pekalongan*, (Skripsi, 2024), hal 79-80.

pelayanan, dan sarana serta prasarana.

Kedua, Alvin Budiono (2023)¹⁵, *Strategi Bank Muamalat KC Banjarmasin Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Nasabah Tabungan iB Hijrah Haji di Kota Banjarmasin*, dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana strategi serta kendala bank Muamalat KC Banjarmasin dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada nasabah tabungan iB hijrah haji di kota Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui dokumentasi dan wawancara. Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin menggunakan strategi service excellent. Bran Mobile merupakan salah satu sarana yang digunakan oleh Kantor Cabang Bank Muamalat Banjarmasin untuk memberikan layanan di luar kantor. Ketidakmampuan Kantor Cabang Bank Muamalat Banjarmasin dalam menjangkau setiap lingkungan sekitar Banjarmasin menjadi salah satu permasalahan internal yang mempengaruhi kualitas layanan. Faktor eksternal lainnya adalah kurangnya pengetahuan masyarakat mengenai tabungan IB Hijrah Haji yang menyebabkan sebagian masyarakat masih awam dengan produk-produk bank tersebut. Jika penelitian penulis saat ini berfokus pada kualitas layanan dalam kaitannya dengan penyelenggaraan ibadah haji, maka penelitian ini berfokus pada penjelasan salah satu produk Bank Muamalat yaitu IB Hijrah Haji. Studi ini memiliki kesamaan dalam hal membahas strategi untuk meningkatkan kualitas layanan suatu layanan..

Ketiga, M. C Pongantung, S. Dengo, R. Mambo (2021)¹⁶, *Manajemen Strategis Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Sleatan*, Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di Desa Motoling Dua, Kecamatan Motoling, Kabupaten Minahasa Selatan, penelitian ini berupaya untuk mengetahui manajemen strategis pemerintahan desa. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dengan metode pengumpulan data analisis SWOT. Saat ini, Pemerintah Desa Motoling Dua berada pada Kuadran III (Strategi W-O), yaitu berada di antara sumbu Peluang dan Kelemahan. Di samping memiliki akses terhadap peluang

¹⁵ Alvin Budiono, *Strategi Bank Muamalat KC Banjarmasin Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Nasabah Tabungan IB Hijrah Haji di Kota Banjarmasin*, (Skripsi, 2023), hal 78.

¹⁶ M. C Pongantum, S. Dengo, R. Mambo, *Manajemen Strategis Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan*, Jurnal Administrasi Publik, Vol, 7 No, 103 (Juni, 2021), hal, 76-77.

eksternal, Pemerintah Desa juga menghadapi sejumlah tantangan internal. Oleh karena itu, agar dapat memanfaatkan peluang eksternal secara efektif, Pemerintah Desa perlu memiliki rencana pemulihan yang dapat mengatasi atau mengurangi permasalahan internal organisasi. Berdasarkan hasil analisis SWOT, diidentifikasi enam isu strategis. Isu-isu tersebut kemudian diuji tingkat strategisnya dengan menggunakan uji lakmus. Empat isu masuk dalam kategori strategis, dan dua isu, yaitu isu peningkatan koordinasi dan kerja sama pegawai dan isu peningkatan sosialisasi program pelayanan, memiliki tingkat cukup strategis berdasarkan hasil uji lakmus. Terdapat banyak faktor dalam penelitian ini, khususnya dalam penelitian penulis tentang manajemen strategis. Jika pelayanan publik menjadi topik penelitian ini, maka pelayanan kepada calon jemaah haji menjadi fokus penelitian penulis.

Keempat, Al Kahfi (2024)¹⁷, *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umrah di PT. AR-Rahmah Wisata*, Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan umrah di PT. AR-Rahmah Wisata, penelitian ini akan terlebih dahulu mengidentifikasi strategi manajemen yang digunakan oleh organisasi dan kemudian mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat peningkatan tersebut. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dan mengumpulkan data melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. PT. Ar-Rahmah Wisata menggunakan tiga fase manajemen strategis—formulasi strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis—untuk meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan kepada jemaah haji. Fase-fase tersebut meliputi perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas, ramah, dan akomodatif; pelatihan staf; membantu dan mendidik jemaah haji; dan menawarkan layanan informasi dan opsi pembayaran yang mudah. Meskipun subjek penelitiannya berbeda, variabel-variabel dalam penelitian ini, seperti pembahasan manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pelayanan, dapat dibandingkan. Sementara subjek penelitian adalah jemaah umrah, subjek penelitian penulis adalah para jemaah haji.

Kelima, Eko Prasetyo Fatkhurohman (2023)¹⁸, *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Prima Calon Jemaah Haji Pada Kantor*

¹⁷ Al Kahfi, *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umrah di PT. AR-Rahmah Wisata*, Jurnal Manajemen Dakwah, Vol. 7 No. 1 (Juni, 2024), hal 47-59.

¹⁸ Eko Prasetyo Fatkhurohman, *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Prima Calon Jemaah Haji Pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga*. (Skripsi, 2023), hal 61.

Kementerian Agama Kota Salatiga, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana fungsi, penerapan dan dampak pada manajemen strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan prima calon jamaah haji pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Manajemen strategis diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan prima di Kantor Kementerian Agama Kota Surakarta sesuai dengan Standard Operating Procedure (SOP) yang telah disepakati bersama. Pimpinan dan staf bagian PHU Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga yang menyelenggarakan layanan haji merasakan dampak penerapan manajemen strategis berupa tugas dan tanggung jawab yang lebih efektif dan efisien serta peningkatan mutu layanan yang diberikan oleh staf. Dengan demikian, calon jamaah haji merasakan peningkatan keimanan terhadap organisasi dan jamaah tidak ragu untuk meminta masukan dari bagian PHU apabila terjadi permasalahan. Faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan manajemen strategis sebanding dengan faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian penulis, dan divisi PHU Kantor Kementerian Agama menjadi objek penelitian..

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Dirancanganya sistematika penulisan skripsi ini bertujuan untuk membantu pada penyusunan skripsi ini kedepannya Skripsi ini akan dibentuk menjadi 5 bagian, yakni:

BAB I : Pendahuluan

Latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, evaluasi literatur, kerangka teori, teknik penelitian, dan metodologi penulisan tesis semuanya dijelaskan dalam bab ini. Penjelasan bab ini selanjutnya akan berfungsi sebagai kerangka konseptual untuk melakukan penelitian..

BAB II : Kajian Teori

Bab ini berisikan teori-teori secara umum mengenai Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal. Teori yang berkaitan dengan manajemen, strategi, dan pelayanan.

BAB III : Gambaran Umum Mengenai Data Penelitian

Pada bab ini diuraikan gambaran dasar manajemen strategis dalam rangka peningkatan mutu pelayanan calon jemaah haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal serta bagaimana manajemen strategis dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu pelayanan calon jemaah haji..

BAB IV : Analisis dan Hasil Penelitian

Dalam bab ini dikaji mengenai model manajemen strategis dalam rangka peningkatan mutu pelayanan calon jemaah haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal, berikut kendala-kendala yang dihadapi PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal dalam melaksanakan tugasnya..

BAB V : Penutup

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan yang diuraikan oleh penulis berdasarkan hasil penelitian, kemudian berisikan saran-saran, penutup, serta daftar pustaka dan lampiran yang dibutuhkan dalam penelitian.

BAB II

MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN BAGI CALON JAMAAH HAJI

A. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Istilah "manajemen" mempunyai banyak etimologi, yang paling awal berasal dari bahasa Prancis kuno dan mengacu pada seni mengatur dan menerapkannya. Kemudian, secara khusus "meneggiare" (mengendalikan) dalam bahasa Italia. Namun, kata "manajemen" pada bahasa Inggris berasal dari kata kerja "to manage," yang berarti mengatur atau mengelola. Dari istilah etimologis, manajemen bisa didefinisikan sebagai tindakan mengatur atau mengelola.¹⁹

Merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi kinerja organisasi sambil memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi ialah cara lain untuk menggambarkan manajemen sebagai ilmu dan seni.²⁰ Karena manajemen adalah informasi yang diperoleh dari proses ilmiah, maka manajemen dapat disebut sebagai ilmu. Buku Sudaryono "Pengantar Manajemen Teori dan Kasus" mengutip Hermawan yang mengatakan bahwa proses ilmiah memadukan empirisme dengan rasionalisme. Empirisme merupakan sudut pandang yang diperoleh dari pengalaman nyata, sedangkan rasionalisme merupakan sudut pandang yang diperoleh dari penalaran logis. Meskipun pengelolaan data dan informasi yang diterima adalah sama, manajemen juga dapat disebut sebagai seni. Namun, jika menyangkut pengambilan keputusan, khususnya seni pemasaran, seni manajemen sumber daya manusia (SDM), dan lain-lain. Pada spektrum yang ekstrem, pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan sebagai pengambilan risiko atau penghindaran risiko.²¹

Menurut pendapat George Robert Terry yang dikutip oleh Roni Angger

¹⁹ Roni Anggre Aditama, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Malang: AE Publishing, 2020), hal 1.

²⁰ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal 1-2.

²¹ Sudaryono, *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus*, (Yogyakarta: CAPS, 2017), hal 3.

Aditama dalam bukunya “Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi” Bahwasannya manajemen merupakan sebuah proses yang meliputi tindakan, perencanaan, dan pengendalian yang dikerjakan untuk menggapai sasaran yang sudah ditetapkan melalui penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber lainnya.²² Sedangkan Arifin Abdurrachman mengemukakan sebagai mana dilansir oleh M. Ngali Purwanto, yang menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan untuk menggapai sasaran dan tujuan pokok yang telah sepakati dengan menggunakan orang-orang pelaksana.²³ Dari beberapa penjelasan diatas bisa kita lihat bahwa manajemen pada sebuah organisasi yaitu agar dapat tercapai tujuan atau sasaran yang sudah ditentukan oleh suatu kelompok atau organisasi. Manajemen juga disebut sebagai ilmu karena dalam pelaksanaannya terdapat planning, organizing, actuating, dan controlling menjadi bagian dari ilmu manajemen. Sedangkan manajemen juga bisa disebut dengan seni karena dalam pelaksanaannya perlu kekompakan dan terdapat pengambilan keputusan.

b. Fungsi Manajemen

Terdapat perbedaan mengenai fungsi manajemen, hal ini disebabkan oleh perbedaan pandangan ketika menentukan fungsi manajemen. Namun dari perbedaan tersebut, tujuan dari fungsi manajemen memiliki tiga persamaan, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Adapun fungsi yang lainnya hanya penyebutannya saja yang berbeda, akan tetapi kegunaanya sama yaitu fungsi penyusunan, personalia, pengarahan dan pemimpin. Sedangkan fungsi manajemen lebih dikenal dengan sebutan POAC yaitu terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating) dan pengawasan (controlling), lebih rincinya sebagai berikut:

1) Perencanaan (planning)

Perencanaan merupakan kegiatan-kegiatan yang ditentukan sebelum pelaksanaan meliputi apa (what), dimana (where), kapan (when), mengapa (why), siapa (who) dan bagaimana (how) hal tersebut dilakukan. Dengan demikian perencanaan pada dasarnya adalah menentukan suatu tujuan dan memutuskan cara

²² Roni Anggre Aditama, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Malang: AE Publishing, 2020), hal 1.

²³ Hadiat, Syamsurijal, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung, Harfa Creative, 2023), hal 3.

yang tepat dalam menggapai tujuan. Dengan ini, pengambilan keputusan adalah hal penting dalam perencanaan, terutama dalam memilih alternatif dari beberapa alternatif yang ada dalam pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sebuah organisasi.²⁴

2) Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian ialah suatu proses dalam menetapkan dan pengelompokan orang, alat, tugas, dan tanggung jawab sehingga menghasilkan sebuah organisasi yang dapat digerakan sebagai satu kesatuan untuk menggapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya pengorganisasian bisa disebut juga dengan struktur formal dimana pekerjaan ditentukan, dibagi dan dikelola yang sering dikenal dengan sebutan struktur organisasi, akan tetapi tujuan dalam organisasi pun dapat menghasilkan struktur yang berbeda pula.²⁵

3) Pelaksanaan (Actuating)

Karena memiliki dampak langsung pada individu dalam organisasi, pelaksanaan atau implementasi merupakan komponen yang krusial. Implementasi adalah proses mengubah rencana menjadikan sebuah kenyataan dengan menjalankan beberapa instruksi dan memotivasi setiap pegawai agar merasa bersemangat, terlibat, dan melaksanakan tugas sebaik mungkin sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawab mereka. Pelaksanaan adalah aspek lain dari pekerjaan manajer untuk membimbing karyawan menuju tujuan organisasi. Pada titik ini, organisasi sedang dilaksanakan untuk mewujudkan harapan atau tujuan yang ditetapkan setelah rencana dibuat dan tugas dibagi sesuai dengan kemampuan individu.²⁶

4) Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan tugas dari manager untuk meninjau terhadap kinerja suatu organisasi. Tujuannya ialah untuk memastikan bahwa rencana yang telah disepakati dapat berjalan dengan baik dan sesuai aturan. Selain itu, fungsi

²⁴ Sri Hindarti, *Manajemen dan Kepemimpinan dan Organisasi*, (Malang: Intelegensia Media, 2017), hal 34-35.

²⁵ Sri Hindarti, *Manajemen dan Kepemimpinan dan Organisasi*, (Malang: Intelegensia Media, 2017), hal 35.

²⁶ Aldila Septiana, *Pengantar Bisnis dan Manajemen*, (Pamekasan: Duta Media Publishing, 2016), hal 146.

manajemen juga sebagai monitor dan berusaha memperbaiki apabila terjadi penyimpangan dalam praktik pelaksanaannya.²⁷

c. Unsur-Unsur Manajemen

Ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan dari adanya unsur manajemen. Dalam melakukan pekerjaannya setiap organisasi dihadapi pada penerapan unsur-unsur manajemen, unsur manajemen juga bisa diartikan sebagai suatu cara untuk mengelola sumber daya yang sudah ada dengan baik sehingga terciptanya pengaturan yang *efektif* dan *efisien*. Dalam penggunaannya, manajemen terdapat unsur-unsur yang biasa dikenal dengan 6M ialah:

1) Man (Manusia)

Manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam kegiatan sebuah organisasi, karena fungsi manusia sebagai perancang, pelaksana, dan pengawas dari semua kegiatan organisasi. Dalam manajemen, manusia tidak hanya bertindak sebagai pelaksana tetapi juga sebagai pengambil keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya manusia yang unggul agar dapat menggapai target yang telah ditetapkan.

2) Money (Uang)

Setiap organisasi akan mengeluarkan biaya dalam menjalankan operasinya untuk mendukung efisiensi operasionalnya. Agar pengeluaran dapat berjalan dengan baik dan efisien, perusahaan harus mampu mengelola sumber-sumber kas yang dibutuhkan dan mengelolanya dengan baik. Karena semuanya perlu diperhitungkan dengan baik, maka akan ada sejumlah uang yang perlu disisihkan untuk membayar gaji karyawan, membeli dan memelihara peralatan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi, dan membeli bahan atau material mentah.

3) Materials (Bahan-bahan)

Dalam suatu organisasi pasti akan memerlukan bahan-bahan yang bisa dimanfaatkan pada setiap aktivitas organisasi apakah itu berupa bahan baku, barang setengah jadi, barang jadi atau material perlu diperhatikan dengan tepat dan bijak sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

²⁷ Roni Anggre Aditama, *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*, (Malang: AE Publishing, 2020), hal 21-22.

4) Machine (Mesin)

Dalam membantu aktivitasnya untuk menyokong kelancaran proses kerja, maka perlu dibantu dengan alat bantu yang bisa membantu seperti komputer. Hal tersebut memungkinkan manajer dapat membuat keputusan berlandaskan data yang akurat dan real-time.

5) Methods (Metode)

Setiap organisasi perlu memiliki metode kerja yang sistematis agar setiap aktivitas bisa berjalan sesuai dengan perencanaan dan target yang sudah disepakati. Metode ini mencakup sistem kerja, strategi operasional, standar operasional prosedur (SOP), dan teknik manajerial yang diimplementasikan dalam berbagai bidang. Metode yang efektif dan fleksibel memungkinkan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan produktivitas.

6) Market (Pasar)

Hasil dari beberapa kegiatan produksi yang kemudian menciptakan suatu produk baik berbentuk barang ataupun jasa, perlu untuk memperoleh pasar sebagai tempat untuk menyebarluaskan produk yang diperpleh. Pasar meliputi strategi, pengendalian, pengendalian, perencanaan yang berkaitan dengan pemasaran atau promosi.²⁸

d. Proses Manajemen

Dalam manajemen, proses-proses tersebut saling berhubungan dan bahkan dapat membentuk suatu siklus. Tiga langkah membentuk proses manajemen: perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Proses mengidentifikasi tujuan-tujuan organisasi dan cara-cara untuk mencapainya disebut perencanaan. Segala sesuatu yang telah direncanakan akan diselesaikan kemudian selama fase implementasi. Rencana tersebut dapat direvisi atau diubah sebagai respons terhadap persyaratan lapangan. Suatu rencana dapat disamakan dengan suatu jalan yang terhalang oleh tembok tinggi yang tidak dapat dilewati. Proses pengorganisasian, yang meliputi perencanaan distribusi sumber daya organisasi, pengaturan tugas, dan pengorganisasian, dilakukan selama implementasinya. Kemudian, agar sumber daya organisasi berfungsi sebagaimana mestinya, proses pembinaan, konseling,

²⁸ Lili Karmela Fitriani dan Dikdik Harjadi, *Pengantar Manajemen*, Cetakan Pertama, (Cirebon, PT. Arr Rad Pratama, 2025), hal 4-6.

pemberian motivasi, dan pengarahan juga dilakukan selama implementasinya. Proses membandingkan kinerja dengan tujuan atau harapan disebut evaluasi.²⁹

B. Konsep Strategi

a. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata Yunani "strategos," yang berarti "umum." Oleh karena itu, kata "strategi" secara harfiah berarti "Seni dan Umum." Istilah ini menggambarkan fokus utama manajemen puncak suatu organisasi. Secara khusus, strategi adalah proses menetapkan misi perusahaan, menentukan tujuan organisasi dengan menegakkan kekuatan internal dan eksternal, mengembangkan kebijakan dan strategi khusus, mencapai tujuan, dan memastikan bahwa tujuan dan strategi tersebut diterapkan dengan benar untuk mencapai tujuan utama organisasi..³⁰

Menurut Sondang Siagian, strategi merupakan cara mengalokasikan sumber daya dan kewenangan yang ada sesuai dengan kebutuhan perubahan kondisi lingkungan. Strategi merupakan rencana, pendekatan, atau konfigurasi metode untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Menurut Steinner dan Minner, strategi didefinisikan sebagai penempatan misi, penetapan tujuan organisasi, pertimbangan kekuatan internal dan eksternal dalam perumusan kebijakan khusus untuk mencapai tujuan, dan implementasi kebijakan tersebut secara tepat. Hal ini memastikan bahwa tujuan dan sasaran utama suatu organisasi tercapai. Untuk mencapai tujuan dan menyelaraskan sumber daya organisasi dengan kemungkinan dan tantangan yang sedang diselidiki dalam lingkungan organisasi, strategi merupakan suatu tindakan..³¹

b. Jenis-jenis Strategi

Ditinjau dari jenis atau macam-macam strategi, dibagi menjadi beberapa jenis. Langsung saja simak macam-macam strategi berikut ini:

1) Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan suatu taktik yang lebih sering dipakai oleh bisnis untuk mengelola permasalahan distributor dan perencanaan suplai ke kompetitor. Berikut ini adalah jenis strategi integrasi.

²⁹ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta Gramedia Putaka Utama, 2013), hal 9-11.

³⁰ Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: GemaInsani, 2001), hal 153-157.

³¹ Dimas Hendika, Zainul Arifin dan Sunarti, *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi Pada Batik Di Jeng Solo)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.29 No.1, (2015), hal 60.

a) Forward Integration Strategy

Forward integration strategy merupakan tindakan pengaturan terhadap distributor atau pengecer dilakukan sesuai dengan keinginan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya hal tersebut memungkinkan perusahaan atau organisasi besar untuk menggunakan pendekatan pengendalian. Sebab, hal tersebut berpotensi menimbulkan banyak masalah jika distributor atau pengecer tersebut terafiliasi dengan pihak tersebut.

b) Backward Integration Strategy

Sementara itu yang dimaksud dengan backward integration strategy ialah bagaimana bisnis mengawasi bahan baku. Dengan demikian, bisnis benar-benar mengelola bahan baku dan kualitas untuk memastikan bahwa output memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Selain itu, strategi integrasi ke belakang memiliki kewenangan untuk mengawasi pemasok yang tidak lagi menguntungkan bagi bisnis dan mereka yang pasif. Perhatian khusus akan diberikan kepada pemasok yang tidak dapat mencapai standar kualitas.

c) Horizontal Integration Strategy

Kemudian terakhir ialah jenis strategi yang mana fokus pada perkembangan juga untuk memperoleh pengaturan atas para kompetitor ataupun memperoleh kepemilikan.

2) Strategi Intensif

Strategi intensif adalah pendekatan yang terbaik untuk memasuki pasar atau mengamati pertumbuhan produk yang sedang berkembang. Di sektor korporat, strategi intensif digunakan untuk mencoba menemukan posisi ideal dan mencoba meningkatkan penjualan atau pembuatan.

3) Strategi Diversitas

Adapun strategi diversitas ialah; secara spesifik, taktik yang kerap diterapkan dalam usaha memperkenalkan barang atau jasa baru ke dalam bisnis tanpa harus merugikan atau mengusik klien saat ini. Ada tiga jenis strategi diversifikasi: konglomerat, horizontal, dan konsentris.

4) Strategi Difensif

Strategi defensif adalah strategi yang mengoperasikan perusahaan dengan menggunakan akal sehat, seperti yang tersirat dalam namanya. Baik itu efektivitas

biaya, likuidasi, atau hal lainnya. Bagaimanapun, salah satu kunci untuk berhasil mencapai tujuan yang diinginkan tanpa mengorbankan rencana dan alur adalah logika.³²

c. Peranan Strategi

Strategi mempunyai peran yang sangat krusial sebagai pencapaian suatu tujuan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, karena strategi sebagai pemberi arah kegiatan dan cara bagaimana kegiatan tersebut bisa dilakukan agar tujuan atau sasaran bisa terpenuhi. Grant menjelaskan, strategi mempunyai peran penting dalam memenuhi tujuan manajemen, yakni.

- 1) Strategi selaku penunjang untuk pengambilan keputusan, strategi adalah sebuah bentuk yang menghadirkan kepaduan antara keputusan-keputusan yang diperoleh oleh individu atau organisasi.
- 2) Strategi selaku media koordinasi dan komunikasi. Diantara peranan peting sarana koordinasi dan komunikasi ialah strategi menghadirkan kemiripan arah bagi perusahaan maupun organisasi.
- 3) Strategi selaku target. Konsep strategi akan disatukan dengan visi dan misi, nantinya untuk memutuskan dimana perusahaan atau organisasi berada dimasa depan.³³

C. Konsep Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategik bisa diartikan sebagai seni dan pengetahuan dalam menyusun, menerapkan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membantu suatu organisasi dalam menggapai tujuannya. Atau makna yang lain ialah rangkaian keputusan baik keputusan operasional maupun strategis dalam organisasi dibuat oleh manajemen puncak yang dilaksanakan oleh tingkatan manajemen dibawahnya untuk kemudian dijalankan oleh para anggota organisasi tersebut demi tercapainya tujuan. Manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diperoleh organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi dibentuk pada dasarnya untuk mewujudkan ‘response’ terhadap perubahan

³² *Pengertian Strategi: Tujuan, Jenis dan Contoh*, (Juli, 2024), [Pengertian Strategi: Tujuan, Jenis dan Contoh - Deepublish Store](#).

³³ Sesra Budiono, *Strategi Manajemen Sekolah*, Jurnal Menatq, Vol. 2 No. 2, 2019, hal 60.

eksternal yang relevan dari sebuah organisasi, perubahan eksternal tentunya akan direspon dengan mengamati kelebihan dari suatu organisasi. Sampai mana suatu organisasi bisa mengoptimalkan peluang dan mengurangi ancaman dari luar untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum dengan menggunakan kelebihan yang dimiliki oleh organisasi tersebut.³⁴ Dengan adanya manajemen strategi organisasi bisa memanfaatkan keseluruhan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien terutama pada aktivitas evaluasi strategi sebagai bentuk pemantauan akhir sebagai bentuk keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan.³⁵

Menurut David, manajemen strategi adalah sebuah seni dan pengetahuan. Untuk menciptakan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang menjadikan organisasi bisa menggapai tujuan dan sasaran yang dituju. Sedangkan menurut Nawawi manajemen strategi merupakan usaha manajerial untuk menumbuhkan kembangkan kelebihan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada utujuan sesuai dengan visi dan misntuk menggapai yang sudah disahkan. Kemudian Nawawi menjelaskan manajamen startegi merupakan perencanaan berukuran besar yang mengarah pada pencapaian dimasa depan yang jauh, dan ditentukan sebagai keputusan manajemen puncak, agar dapat menjadi organisasi berhubungan secara efektif, dalam usaha untuk menciptakan suatu perencanaan digunakan untuk menjadikan produk atau jasa yang sangat berkualitas, yang ditujukan pada optimalisasi keberhasilan tujuan dan berbagai sasaran organisasi.³⁶

Dalam hal ini teori yang digunakan pada manajemen strategi ini, yakni teori Resources-Based Theory (RBT). Yang mana teori ini dicetuskan pertama kali oleh Wernerfelt (1984) pada karyanya berjudul “A Resources-based view of the firm”, akan tetapi artikel karya Jay Barney berjudul “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage” yang banyak dirujuk oleh para peneliti.³⁷ Penjelasan dari teori ini, bahwasannya teori berfokus kepada sumber daya dan keterampilan internal

³⁴ Undang Juju, *Manajemen strategi*, (Surabaya, Cipta Media Nusantara, 2023), hal 8-9.

³⁵ Sefti Aminah, *Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Universitas Mercu Buana Jakarta)*, (Tesis, 2022), hal 15.

³⁶ Nur Cahyadi, dkk, *Konsep Dasar Manajemen Strategi*, (Batam, Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2023), hal 40-42.

³⁷ Glory Aguzman, *Teori Resources-Based View (RBV)*, BINUS UNIVERSITY, (2021), <https://binus.ac.id/entrepreneur/2021/11/30/teori-resource-based-view/>.

organisasi sebagai sumber utama untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. RBT menunjukkan bahwa strategi yang sukses berasal dari kemampuan organisasi untuk memaksimalkan dan memanfaatkan sumber daya yang baik, yang dimiliki organisasi tersebut.³⁸

b. Tujuan Manajemen Strategi

Sesudah memahami definisi dari manajemen strategi, kita juga harus memahami apa tujuannya. Seperti namanya, dalam manajemen strategi seorang manajer memiliki tugas mengatur rangka strategi perusahaan dan biasanya lebih dihubungkan dengan pemasaran. Manajer menyusun, mengatur, menerapkan dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk menggapai target yang diinginkan. Berikut terdapat empat tujuan utama manajemen strategi, yakni;

1) Memberikan Arahan Untuk Mencapai Tujuan

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam pengertian manajemen diatas bahwa manajer memiliki peran untuk menunjukan semua pihak dalam hal ini sumbe daya yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan yang menunjukan pada sasaran organiasasi.

2) Menjaga Kepentingan Dari Beberapa Pihak

Manajer dalam merancang strategi dengan menyatukan keperluan masing-masing pihak seperti halnya, supplier, pekerja, pemegang saham, perbankan, dan juga masyarakat secara luas.

3) Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata

Dengan hadirnya manajemen strategi, menjadikan para atasan memprediksi perubahan juga mempersiapkan pedoman untuk pengawasan. Bertujuan untuk memperbesar kerangka berpikir secara perspektif.

4) Berhubungan Dengan Efektifitas dan Efisiensi

Manajer strategi memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk memfokuskan keterampilan diatas keperluan efisiensi, juga mempunyai perhatian yangpenting mengenai sumber daya untuk bekerja keras dengan melaksanakan kegiatan secara efektif.

³⁸ Siti Masyitoh, Muhammad Naely Azhad dan Jekti Rahayu, *Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan: Studi Kasus Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram*, Jurnal Universitas Muhammadiyah Jember, (2019), hal 4.

Dalam penerapannya, tujuan dari manajemen strategi adalah;

- a) Untuk menerapkan dan melaksanakan evaluasi strategi yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.
- b) Memiliki tujuan sebagai mengevaluasi kinerja, memeriksa, menelaah ulang, melaksanakan perbaikan dan penyesuaian jika didapati adanya penyimpangan dalam menerapkan strategi.
- c) Sebagai penyusunan strategi baru yang dirancang agar sesuai dengan pertumbuhan lingkungan eksternal.
- d) Bertujuan untuk mengamati kelebihan dan kelemahan organisasi, mengamati peluang dan ancaman pada suatu organisasi
- e) Agar suatu organisasi bisa mengembangkan produk dan layanan sehingga dapat terus diakui oleh masyarakat luas.³⁹

c. Tingkatan Manajemen Strategi

Strategi dan hirarki merupakan pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan, biasanya terdiri dari dua tahapan pada perusahaan yang hanya beroperasi pada bisnis tunggal, pada perusahaan yang berjalan pada multibisnis mempunyai tiga tahapan strategi dan hirarki pengambilan keputusan. Pada tingkatan manajemen strategi ini dapat digunakan dalam organisasi yang bergerak pada pelayanan publik.

1) Strategi Korporasi

Strategi ini menjelaskan arah perusahaan secara menyeluruh. Peran manajer tingkatan korporasi yaitu untuk memantau strategi semua perusahaan, menetapkan bisnis apa yang harus dilaksanakan, membagikan sumber daya diantara berbagai bisnis yang berbeda, merancang dan melakukan strategi pada tingkat perusahaan, bertanggung jawab atas kinerja keuangan, meningkatkan citra dan dapat mencukupi tanggung jawab sosial perusahaan. Peran manajer pada tingkatan korporasi khususnya CEO ialah menjaga hubungan dengan pemilik saham yang memantau perkembangan strategi perusahaan, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan strategi perusahaan dan bisnis dengan meyakinkan bahwa strategi tersebut selera dengan tujuan mengoptimalkan profitabilitas dan pertumbuhan laba dari waktu ke waktu.

³⁹ Samsurijal Hasan, Syaifullah, dkk, *Manajemen Strategi*, (Banyumas, CV. Pena Persada, 2021), hal 3-

2) Strategi Bisnis

Strategi ini menetapkan seperti perusahaan akan bersaing diarena pasar produk atau pada persaingan dalam industri tertentu. Manajer pada tingkat bisnis berusaha mengidentifikasi dan mempertahankan bagian-bagian pasar yang paling prospektif dalam tempat tersebut. Bagian tersebut adalah bagian dari pasar total yang dapat dikendalikan dalam industri untuk menggapai kelebihan bersaing.

3) Strategi Fungsional

Untuk membantu tercapainya tujuan strategis yang selama ini diperjuangkan oleh para manajer umum di tingkat bisnis dan korporat, rencana ini menyoroti kapasitas sumber daya perusahaan dan kemampuan untuk meningkatkan strategi fungsional di setiap fungsi.⁴⁰

d. Proses Manajemen Strategi

Dalam kinerjanya, manajemen strategi terdapat beberapa aspek atau langkah-langkah yang harus diperhatikan, J. Davis Hunger dan Thomas L. Wheelen mengemukakan dalam kinerja manajemen strategi ada empat elemen dasar yang dapat dilakukan untuk perancangan manajemen strategi itu sendiri, antara lain;

1) Pengamatan lingkungan

Pada tahap pengamatan lingkungan ini, seorang pimpinan melaksanakan pengamatan bagaimana lingkungan organisasi baik untuk menghadapi perubahan ataupun membangun kemampuan dalam menghadapinya. Dimana unsur lingkungan ini terbagi jadi dua kelompok, yakni lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal mencakup are luar organisasi yang memiliki dua variabel yakni peluang (Opportunity) dan ancaman (Threats), sedangkan lingkungan internal adalah area dalam pada organisasi yang mencakup 2 variabel yakni kelemahan (Weakness) dan kekuatan (Strength).

2) Perumusan strategi

Untuk meningkatkan kualitas sebuah organisasi, perlu penyusunan strategi baik pada tingkatan atas sampai tingkatan bawah. Seorang pimpinan perlu membentuk dan mengevaluasi berbagai macam opsi strategi, kemudian menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas bagi organisasi.

⁴⁰ Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik Konsep Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta, Penerbit ANDI, 2019), hal 25-26.

3) Implementasi strategi

Implementasi menjadi faktor yang krusial pada suatu strategi dikatakan berhasil atau tidak. Walaupun organisasi tersebut memiliki rencana strategi yang matang, akan tetapi jika tidak diimplementasikan maka strategi tersebut dikatakan belum berhasil. Dalam proses implementasi, sebuah strategi memerlukan beberapa proses yang selaras dengan budaya organisasi serta diperkuat oleh sumber daya yang memiliki tanggung jawab tinggi dalam menjalankan tugas.

4) Evaluasi dan Pengendalian

Pada tahap terakhir dalam proses manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian, mencakup proses bagaimana kegiatan dan hasil kerja diamati dan diselaraskan dengan target kerja yang sudah ditentukan. Karena melakukan evaluasi ini organisasi dapat mengantisipasi kegagalan dan pembaharuan strategi yang lebih efektif dan relevan di masa yang akan datang.⁴¹

D. Konsep Analisis SWOT

a. Pengertian Analisis SWOT

Keempat istilah "strengths, weaknesses, opportunities, dan threats" disingkat menjadi "analisis SWOT." Salah satu teknik untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi atau bisnis adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai aspek yang telah dikembangkan dalam proses perumusan strategi organisasi. Metode analisis ini didasarkan pada penalaran yang dapat meminimalkan bahaya dan kelemahan sekaligus memaksimalkan peluang dan kekuatan. Singkatnya, analisis SWOT dapat diterapkan dengan memeriksa faktor-faktor yang memengaruhi keempat komponen tersebut. Hasilnya, rencana strategis dapat dikembangkan menggunakan temuan analisis mengenai faktor-faktor strategis perusahaan atau organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman)..⁴²

⁴¹ Sutardji, *Manajemen Strategis Sektor Publik: Teori dan Aplikasinya di Indonesia*, (Sidoarjo, ZITAMA JAWARA), hal 34.

⁴² Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman*, (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020), hal 7-8.

Menurut Rangkuti analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk memformulasikan strategi organisasi. Sedangkan menurut Philip Kotler analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memanfaatkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).⁴³

b. Tujuan Analisis SWOT

Sebagai cara untuk meringankan dalam melaksanakan perencanaan strategi, analisis SWOT memiliki tujuan utama sebagai berikut:

1) Memudahkan pemetaan faktor-faktor penting

Keempat komponen analisa SWOT akan mempermudah perusahaan dalam memahami sekaligus memetakan faktor-faktor penting yang mengelilingi sebuah rencana atau strategi. Dengan menggunakan analisa SWOT, perusahaan dapat mengetahui apa saja faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan, seperti faktor kekuatan dan kelemahan, sekaligus faktor-faktor eksternal yang berada diluar perusahaan, seperti kesempatan dan ancaman.

2) Memprediksi berbagai masalah yang mungkin timbul

Perusahaan dapat lebih akurat dalam memprediksi kemungkinan masalah di masa mendatang dengan memahami kemungkinan pemicu masalah dari analisis SWOT, yang mungkin berupa ancaman atau kekurangan..

3) Mengetahui posisi perusahaan ditengah pusaran persaingan

Selain menilai posisi perusahaan itu sendiri, pendekatan analisis SWOT, yang meneliti secara saksama bagaimana suatu rencana disusun berdasarkan pertimbangan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, juga membantu dalam menilai bagaimana bisnis pesaing beroperasi di pasar. Bisnis dapat menggunakan analisis SWOT untuk menyelidiki pesaing agar dapat mengungguli mereka dalam persaingan pasar yang sebenarnya..

⁴³ I Gusti Ngurah Alit Wiswasta, dkk, *Analisis SWOT Kajian Perencanaan Model, Strategi, dan Pengembangan Usaha*, (Denpasar, Universitas Maharaswati Press, 2018), hal 1-2.

4) Memberi kesempatan untuk perusahaan berkembang lebih pesat

Penggunaan analisa SWOT yang benar mungkin dapat memudahkan perusahaan dalam mendapatkan kesempatan yang seoptimal mungkin untuk meningkatkan perusahaan. Perencanaan yang sempurna dengan memperhatikan faktor-faktor penting dalam empat komponen SWOT akan membawa perusahaan pada kemajuan.

5) Memudahkan pengambilan keputusan

Pada akhirnya, analisis SWOT dapat membantu bisnis dalam membuat keputusan penting selama operasi perusahaan, sejalan dengan perannya dalam perencanaan strategis dan pemecahan masalah. Bisnis dapat mempertimbangkan elemen dari empat komponen utama analisis SWOT—kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman—ketika membuat keputusan penting. Misalnya, bisnis dapat memilih untuk menetapkan harga diskon baru, mengembangkan produk baru, atau membuka cabang baru..⁴⁴

c. Manfaat Analisis SWOT

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut beberapa manfaat dari menggunakan metode analisis SWOT:

- 1) Analisis SWOT dapat membantu melihat sebuah permasalahan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yakni kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
- 2) Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk menjaga kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sembari mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
- 3) Analisis SWOT dapat membantu organisasi dari empat sisi yang menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menjumpai sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
- 4) Analisis SWOT dapat menjadi sarana yang cukup kuat dalam melaksanakan

⁴⁴ Nurfitriani, M.M, *Buku Ajar Manajemen Strategi*, (Makassar, Cendekia Publish, 2022), hal 144-146.

analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi.

- 5) Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi dalam meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.⁴⁵

d. Macam-Macam Strategi Pada Analisis SWOT

Terdapat empat macam strategi yang dapat digunakan pada analisis SWOT, seperti:

- 1) Strategi SO (Strengths-Opportunities): memanfaatkan kekuatan organisasi atau perusahaan untuk memanfaatkan peluang bisnis. Strategi ini berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan dan pemasaran yang menguntungkan.
- 2) Strategi WO (Weaknesses-Opportunities): mengatasi kelemahan suatu perusahaan atau organisasi dan memanfaatkan peluang bisnis. Dalam strategi ini berfokus pada perbaikan kinerja dan strategi pemasaran yang efektif.
- 3) Strategi ST (Strengths-Threats): memanfaatkan kekuatan suatu perusahaan atau organisasi dan mengatasi ancaman pasar dan lingkungan bisnis. Dalam strategi ini berfokus pada peningkatan posisi bisnis dan melindungi bisnis dari ancaman.
- 4) Strategi WT (Weaknesses-Threats): mengatasi kelemahan suatu perusahaan atau organisasi, dan menghadapi ancaman pasar dan lingkungan bisnis. Dalam strategi ini berfokus pada perbaikan kinerja dan melindungi bisnis dari ancaman.

Pilih strategi di atas tergantung pada situasi dan kondisi yang dialami oleh suatu perusahaan atau organisasi, serta tujuan misi yang sudah ditetapkan.⁴⁶

E. Konsep Pelayanan

a. Pengertian Pelayanan

Pelayanan merupakan kunci dari keberhasilan dalam beberapa usaha atau kegiatan yang bersifat jasa, perannya akan lebih besar dan bersifat membuktikan

⁴⁵ Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman*, (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020), hal 12-13.

⁴⁶ Mujito, *Manajemen Strategi Dengan Pendekatan Analisis SWOT*, (Banyumas, Wawasan Ilmu, 2023), hal 46.

dimana dalam kegiatan-kegiatan tersebut adanya persaingan dalam usaha mengambil pemasaran atau langganan. Secara sederhana istilah pelayanan (service) dapat diartikan sebagai “melakukan sesuatu bagi orang lain”. Sedangkan secara umum pelayanan merupakan setiap kegiatan yang ditujukan untuk memberikan kepuasan pada pelanggan, melalui pelayanan keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.⁴⁷ Para ahli menjelaskan pengertian dari pelayanan dengan sudut pandang yang berbeda, diantaranya:

Menurut pendapat Philip Kotler yang dikutip oleh Fandy Tjipto, dalam bukunya yang berjudul “Strategi Pemasaran” dimana pelayanan atau jasa merupakan segala tindakan yang ditunjukkan oleh kepala pihak orang lain, yang pada dasarnya bersifat intangible yakni tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.⁴⁸ Menurut A.S. Moenir mendefinisikan “Pelayanan ialah proses pelaksanaan kebutuhan melalui aktifitas orang lain yang langsung diterima, atau dapat disampaikan bahwa pelayanan adalah tindakan yang dilaksanakan orang lain agar masing-masing mendapatkan keuntungan yang diharapkan dan mendapatkan kepuasan.⁴⁹ Berdasarkan penjelasan di atas bahwasannya pelayanan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan melalui hubungan antara penerima dan pemberi pelayanan yang menggunakan alat berupa organisasi atau lembaga perusahaan.

b. Standar Pelayanan

Standar pelayanan dimaksudkan untuk mengatur lembaga dalam memberikan pelayanan kepada jamaah agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan mencakup seluruh aspek pelayanan. Standar pelayanan meliputi standar sikap dan perilaku petugas pelayanan ketika berhadapan dengan jamaah haji, yang dapat membahagiakan pelanggan dan membuat mereka merasa diperhatikan dan penting.⁵⁰ Terdapat 6 standar pelayanan, antara lain:

- 1) Prosedur pelayanan, yakni prosedur pelayanan yang dilaksanakan untuk jamaah dan petugas pelayanan termasuk pengaduan.

⁴⁷ Muhammad Ishak, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Pegawai Terhadap Kepuasan Pasien Puskesmas Ballaparang Kota Makassar*, Jurnal Brand, Vol.1 No.2, (2019), hal 3.

⁴⁸ Fandy Tjipto, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: PENERBIT ANDI, 2015), hal 134.

⁴⁹ A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), Cet. Ke-11, hal.17.

⁵⁰ Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018), Edisi Ke-2, hal 87.

- 2) Waktu Penyelesaian, yakni waktu yang diberlakukan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- 3) Biaya pelayanan, yakni tarif yang harus dikeluarkan untuk pelayanan termasuk rinciannya sesuai ketentuan dalam proses pemberian pelayanan.
- 4) Produk pelayanan, yaitu hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.
- 5) Sarana dan prasarana, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang baik dan memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- 6) Kompetensi petugas memberi pelayanan harus dipastikan dengan tepat sesuai pengetahuan, pengalaman, kemampuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.⁵¹

c. Mewujudkan pelayanan yang baik

Dalam pelaksanaannya, pelayanan memiliki tujuan untuk mencukupi kebutuhan orang lain dan mendapatkan kepuasan bagi para penerima layanan. Berikut terdapat beberapa elemen yang harus diperhatikan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan, yaitu:

- 1) Attitude ialah bentuk sikap dalam menghadapi dan melayani pelanggan. Pada kegiatan pelayanan penting adanya sebuah attitude bagi pemberi layanan, karena bila mana pelanggan mendapatkan attitude yang baik selama proses pelayanan maka pelanggan akan merasa puas dan memberikan penilaian yang baik. Salah satu contoh attitude dalam memberikan pelayanan yakni bersikap sopan dan selalu berfikir positif terhadap pelanggan.
- 2) Ability ialah kemampuan kerja yang baik dalam menghadapi pelanggan dengan komunikasi yang efektif. Untuk mewujudkan keinginan dan harapan pelanggan, tentu pemberi layanan harus memiliki kemampuan kerja yang baik seperti memberikan pelayanan yang komunikatif.
- 3) Attention merupakan bentuk kepedulian terhadap kebutuhan, pertanyaan, dan keluhan pelanggan. Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, pemberi layanan dapat bersikap menghargai dari setiap keluhan atau kebutuhan yang ingin didapatkan oleh pelanggan, kemudian berusaha mendengarkan dan memahami agar apa yang di keluhkan dan apa yang di butuhkan pelanggan dapat terwujud.
- 4) Accountability merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban yang diberikan

⁵¹ Nina Rahmayanti, *Manajemen Pelayanan Prima*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal 89.

kepada pelanggan untuk dapat menyelesaikan setiap keluhan-keluhan atau masalah lain yang timbul. Dalam kerjanya, organisasi atau instansi yang memberikan layanan kepada pelanggannya penting memiliki rasa tanggungjawab untuk dapat menyelesaikan apa yang jadi keluhan atau kebutuhan pelanggan tersebut, karena pelanggan yang datang untuk mendapatkan layanan tentu tidak lain ingin mendapatkan apa yang dia inginkan.

- 5) Action adalah sebuah tindakan nyata dalam melayani pelanggan secara langsung. Kemudian elemen yang terakhir dan menjadi hal penting untuk mewujudkan pelayanan yang baik yakni melakukan tindakan-tindakan yang sudah dijelaskan diatas, dan dengan tindakan nyata apa yang sudah menjadi tujuan nantinya akan terwujud.⁵²

d. Ciri-Ciri Pelayanan yang Baik dan Berkualitas

- 1) Ramah dan Komunikatif

Dalam memberikan pelayanan yang baik, maka diwajibkan untuk mempunyai sifat ramah dan juga komunikatif untuk memberikan kenyamanan pada pelanggan dan menjadikan mereka nyaman dengan apa yang diberikan.

- 2) Menyediakan Sarana dan Prasarana yang Baik

Hal ini sudah menjadi standar dalam pelayanan yang baik dimana, pelanggan dimanjakan dengan sarana maupun prasarana pada saat proses pelayanan yang diantaranya seperti adanya tempat duduk, tempat beribadah, pendingin udara, televisi, toilet, dan lain sebagainya agar pelanggan merasa nyaman.

- 3) Responsif

Responsif atau biasa dikenal dengan sebutan cepat tanggap terhadap keperluan atau membutuhkan pelanggan juga wajib dipedulikan, sehingga pelanggan tidak akan merasa kesulitan dalam memberikan penjelasan terhadap apa yang mereka butuhkan.

- 4) Keamanan

Memberikan keamanan pada saat proses penanganan sesuatu seperti sediakan pos satpam atau menyediakan cctv didepan pintu ruangan sehingga pelanggan atau masyarakat akan merasa aman dan nyaman.

⁵² Hasan Fahmi Kusnandar dan Dina Andini, *Buku Ajar Pelayanan Prima di Era Digital*, (Bandung, Widina Media Utama, 2024), hal 11.

5) Kepercayaan

Memberikan kepercayaan kepada pelanggan adalah suatu hal yang perlu juga untuk dipedulikan, karena tujuan utama dari pelayanan adalah memberikan apa yang mereka inginkan dapat sesuai dengan prosedur standar operasional.⁵³

F. Konsep Haji

a. Pengertian Ibadah Haji

Haji merupakan ibadah yang memerlukan kesungguhan hati. Kebulatan tekad untuk dapat meninggalkan semua kegiatan yang tidak baik. Ibadah haji ialah ibadah yang komplit, pelaksanaannya melibatkan multi dimensional dari diri manusia itu sendiri. Sekurangnya haji mengimplikasikan lima aspek dari diri itu sendiri secara sekaligus didalam pelaksanaannya, yaitu; ibadah qalbiyyah (ibadah hati/mental), ibadah ruhiyyah (ibadah ruh/jiwa), ibadah badaniyyah (ibadah fisik/jasad), ibadah maliyyah (ibadah materi/harta), dan ibadah ijtima'iyah (ibadah sosial/kemasyarakatan). Hukum haji bagi setiap umat muslim ialah wajib, dengan syarat “bagi yang mampu”. Mampu baik secara fisik dan materi. Dan yang lebih penting ialah kemampuan untuk menyiapkan diri sebagai tamu allah. Selain menjadi sebuah kewajiban, untuk pelaksanaan ibadah haji diperuntukan bagi yang mampu sebagai rukun Islam kelima. Dalam arti ketika seseorang memiliki nisab atau nasib serta istatha'a. Istatha'a atau mampu memiliki tiga faktor yang menyertai, yaitu memenuhi wajib haji, rukun haji serta biaya atau ongkos dan mampu membiayai keluarga yang ditinggalkan. Hal ini harus diperhatikan oleh para jamaah haji di Indonesia.⁵⁴

b. Rukun Ibadah Haji

Rukun haji merupakan susunan amalan yang wajib dilaksanakan pada pelaksanaan ibadah haji, dan tidak dapat diganti dengan yang lain. Jika ditinggalkan, maka tidak sah hajinya. Ulama safi'iyah membagi rukun haji menjadi 6, yaitu;

- 1) Ihram (niat)
- 2) Wukuf di Arafah
- 3) Thawaf ifadah

⁵³ Kiki Farida dan Juniarti, *Pelayanan SDM*, (Yogyakarta, Selat Media Patners, 2022), hal 53-45.

⁵⁴ Yuyun Affandi, *Haji Bagi Generasi Milenial*, (Semarang: FATAWA PUBLISHING, 2021), hal 21.

- 4) Sa'i
- 5) Tahalul (mencukur)
- 6) Tertib⁵⁵

c. Kewajiban Ibadah Haji

Wajib secara syar'i ialah suatu hal atau tindakan yang harus dilaksanakan. Akan tetapi, jika terpaksa tidak bisa melaksanakan kewajiban haji maka ibadahnya tetap sah, akan tetapi harus membayar dam yang sudah ditentukan. Berikut beberapa wajib haji yang harus dijalankan oleh jamaah haji;

1) Berpakaian ihram dan miqat

Miqat ialah batasan tempat atau waktu, miqat dalam berihram memiliki dua macam yakni miqat zamani dan miqat makani.

a) Miqat zamani

Miqat zamani ialah batas waktu para jamaah melaksanakan ihram dari bulan 1 syawwal sampai terbitnya fajar pada tanggal 10 dzulhijjah atau pada saat idul Adha.

b) Miqat makani

Ketika jamaah haji siap melaksanakan haji, mereka mengenakan ihram di Miqat Makani. Bergantung pada orientasi daerah masing-masing jamaah, lokasinya bervariasi. Orang-orang mengambil miqat mereka di rumah, terutama mereka yang tinggal di Mekkah dan daerah sekitarnya. Sementara itu, jamaah haji Indonesia sering melakukan haji tamattu', yang memiliki dua gelombang atau kelompok. Bier Ali adalah miqat gelombang pertama yang melewati Madinah. Kelompok jamaah haji kedua, yang melakukan perjalanan langsung ke Mekkah, mengambil miqat mereka di Jeddah atau Yalamlam..

2) Bermalam di Muzdalifah

Mabit dilakukan dengan bermalam dan tidak lain untuk mempersiapkan krikil- krikil dari terbenamnya matahari ditanggal 9 Dzulhijjah sampai sesudah jam 12 malam di tanggal 10 Dulhijjah, dan jika memungkinkan disunahkan

⁵⁵ Ahmad Baidhowi, *Kiat Meraih Mabur Bagi Jamaah Haji Lemah dan Sakit*, (Jakarta, KEMENTERIAN AGAMA RI), hal 9.

tetap tinggal di Muzdalifah sampai datangnya waktu subuh.

3) Bermalam di Mina

Apabila sudah melaksanakan mabit atau bermalam di Muzdalifah, maka jamaah haji muzdalifah harus meninggalkan muzdalifah untuk menuju Mina. Waktu mabit di Mina pada hari tasyriq, yaitu tanggal 11,12,13 Dzulhijjah dan hukumnya wajib.

4) Melontar Jumrah

Salah satu kewajiban haji yang ada di Mina ialah melempar jumrah Ula, Wustho, dan Aqabah. Terdapat 2 macam waktu pelemparan jumrah, yaitu;

a) Melempar di hari nahar

Pada hari nahar, jamaah haji akan melempar jumrah Aqabah sebanyak tujuh kali (tujuh batu) di tanggal 10 Dzulhijjah. Waktu melemparnya mulai dari lewat tengah malam sampai akhir hari tasyrik, akan tetapi yang lebih utama pada waktu shalat Dhuha (setelah matahari setinggi tombak) sampai pada jam 09.00 pagi waktu setempat.

b) Melempar di hari tasyriq

Pada hari tasyriq, jamaah haji melempar 3 jumrah yaitu Ula, Wustho, dan Aqabah. Dengan tujuh kali lemparan (tujuh batu) dimasing-masing jumrah, waktunya setelah terbenamnya matahari pada tanggal 11,12,dan13 Dzulhijjah.

5) Menghindari perbuatan yang dilarang ketika waktu ihram

Perbuatan yang dilarang adalah perbuatan atau kegiatan yang mengarah mendapatkan dosa, maka dilarang bagi jamaah yang sudah berihram. Beberapa perbuatan atau hal-hal yang dilarang ketika waktu ihram, yaitu; bersenggama (hubungan suami istri), menikah/ menjadi wali nikah, menggunakan wangi-wangian, dll.⁵⁶

d. Alur Pendaftaran Ibadah Haji

Terdapat beberapa serangkaian tahapan yang harus dilalui oleh para calon jamaah haji di Indonesia pada saat ingin melakukan pendaftaran ibadah haji, dimulai dari melakukan setoran awal sampai mendapatkan nomer porsir keberangkatan. Berikut adalah penjelasan mengenai alur pendaftaran ibadah haji reguler:

⁵⁶ Edi Mulyono dan Harun Abu Rofi'ie, *Panduan Praktis dan Terlengkap Ibadah Haji dan Umrah*, Edisi Baru, (Jakarta, TRANSMEDIA, 2013), hal 84-92.

1) Pembukaan Rekening Tabungan Haji

Langkah pertama yang dilakukan oleh para calon jamaah haji ialah membuka rekening haji pada Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS-BPIH) sesuai dengan domisili. Dalam proses pembuatan tabungan haji ini para calon jamaah haji harus mempersiapkan dokumen identitas yang dibutuhkan seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK). Setoran awal yang harus disiapkan untuk membuka tabungan haji sebesar 25 juta, akan tetapi jumlah tersebut dapat berubah sesuai kebijakan yang diresmikan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia.

2) Penandatanganan Surat Pernyataan

Setelah proses pembukaan rekening tabungan selesai, calon jamaah yang telah melakukan setoran awal menandatangani dokumen yang membuktikan kepatuhan mereka terhadap persyaratan pendaftaran. Kementerian Agama Republik Indonesia secara langsung menerbitkan surat persyaratan ini, yang merupakan salah satu komponen dari proses pendaftaran formal..

3) Pembayaran Setoran Awal Biaya Haji

Setoran awal Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) selanjutnya ditransfer oleh calon jamaah ke rekening Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) melalui cabang BPS-BPIH yang berdomisili di tempat tinggal jamaah. Calon jamaah akan menerima lembar bukti setoran awal dengan nomor validasi yang diberikan oleh BPS-BPIH setelah proses transfer berhasil..

4) Pendaftaran di Kantor Kementerian Agama

Calon jamaah mendatangi Kementerian Agama Kabupaten atau Kota untuk melaksanakan pendaftaran resmi dengan membawa bukti setoran awal dan dokumen pendukung seperti KTP, KK, Pas Foto 3x4, dan Surat keterangan sehat. Calon jamaah mengisi formulir pendaftaran haji terdiri atas surat pendaftaran pergi haji (SPPH) dan menyerahkan formulir tersebut kepada petugas Kementerian Agama Kabupaten atau Kota. Lalu petugas terkait akan memverifikasikan dokumen yang sudah dipenuhi oleh calon jamaah dan memasukan data calon jamaah pada Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT). Sesudah proses verifikasi berhasil, calon jamaah akan menerima lembar bukti pendaftaran yang berisi nomor porsi pendaftaran yang sudah ditandatangani dan diberi stempel oleh petugas Kementerian Agama Kabupaten atau Kota.

5) Menunggu Estimasi Keberangkatan

Setelah mendapatkan nomer porsi, calon jamaah dapat mengecek estimasi tahun keberangkatan mereka melalui aplikasi haji pintar yang dapat di download pada Playstore atau App Store. Waktu tunggu keberangkatan dapat bervariasi lamanya tergantung pada kuota haji dan jumlah masing-masing daerah.

6) Pelunasan Biaya Haji

Setelah menunggu waktu tunggu haji, calon jamaah akan diinformasikan untuk melunasi sisa Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BIPIH). Waktu pelunasan ini nantinya diumumkan oleh Kementerian Agama dan calon jamaah yang masuk dalam masa keberangkatan tersebut akan melakukan pelunasan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.⁵⁷

⁵⁷ *Pendaftaran Haji Reguler*, (Juli, 2024), <https://dki.kemenag.go.id/pendaftaran-haji-reguler>.

BAB III

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN BAGI CALON JAMAAH HAJI

A. Kementerian Agama Kabupaten Tegal

1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Tegal

Pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama di wilayah Kabupaten Tegal menjadi tanggung jawab Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal yang merupakan organisasi pemerintah. Tugas pokok kantor ini adalah menyusun, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan di bidang agama dan pendidikan agama, penyelenggaraan haji dan umrah, serta pembinaan masyarakat lintas agama..

Kementerian Agama ditingkat wilayah, baik provinsi maupun Kabupaten/Kota memiliki peran strategis dalam melaksanakan kebijakan pemerintah pada bidang agama serta memastikan pelayanan keagamaan berjalan dengan baik bagi masyarakat. Hal ini selaras dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 25 Tahun 2024, bahwasannya Kementerian Agama adalah instansi yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal bertempat di Jl. kh Wahid Hasyim, Slawi Kulon, Kec. Slawi, Kabupaten Tegal. Instansi ini memiliki beberapa bidang didalamnya, sesuai dengan PMA No. 13 Tahun 2012 pasal 429 ayat 1 yang berisikan subbag tata usaha, seksi Pendidikan Madrasah, seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, seksi Pendidikan Agama Islam, seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Penyelenggara Syariah, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

2. Visi dan Misi Profil Kementerian Agama Kabupaten Tegal

a. Visi

Kementerian Agama Kabupaten Tegal ialah “Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian gotong royong”.

b. Misi

- 1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama,
- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama,
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata,
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu,
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan,
- 6) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik.

3. Tugas dan Fungsi Kementerian Agama Kabupaten Tegal

a. Tugas

Berdasarkan kebijakan kepala kantor wilayah Kementerian Agama provinsi dan ketentuan peraturan perundang-undangan, kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota sebagaimana dimaksud dalam peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, Pasal 7, bertugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama di daerah kabupaten atau kota.

b. Fungsi

Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud pasal 7, kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal melaksanakan fungsi;

- 1) Penetapan dan penyusunan visi, misi, dan kebijakan teknis Kabupaten Tegal di bidang pembinaan dan pelayanan kehidupan beragama..
- 2) Pelayanan, pembinaan dan pembimbingan haji dan umrah.
- 3) Pelatihan, pelayanan, dan pengajaran di bidang pendidikan agama, pendidikan madrasah, dan agama..
- 4) Pembinaan kerukunan umat beragama.
- 5) Menerapkan kebijakan teknis di bidang manajemen dan administrasi informasi.
- 6) Koordinasi perencanaan, pengendalian, pengawasan dan penilaian program.
- 7) 7) Menjalin hubungan dengan Pemerintah Daerah, Organisasi Kemasyarakatan, dan Organisasi Kemasyarakatan dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama Kabupaten Tegal..

4. Struktur Organisasi

Berikut struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal;

Tabel 1.1 Struktur Organisasi

Nama	Jabatan
H. M. Aqsho, M.Ag	Kepala Kantor

H. Kasori, S.Ag, M.H,	Kepala Subbag TU
Dra. Hj. Eni Ma'muroh	Penyelenggaraan Zakat dan Wakaf
H. Kokabudin, S,Ag, M.Pd	Kasi Bimbingan Masyarakat Islam
H. Mujahidin Nurburhan, S.Ag	Kasi Pendidikan Agama Islam
Haryono, SH, M.Pd.I	Kasi Pendidikan Madrasah
H. A. Syaifuddin Zuhri, S.Ag	Kasi Pendidikan Diniyah dan Pontren
H. Muhaimin, M.Pd.I	Kasi Penyelenggara Haji dan Umrah

5. Tugas dan Fungsi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Tegal

1) Tugas Penyelenggara Haji dan Umrah

Penyelenggara haji dan umrah mempunyai beberapa tugas, antara lain melaksanakan pelayanan, pelatihan teknis dan akademik, serta pengumpulan data dan informasi.

2) Fungsi Penyelenggara Haji dan Umrah

- Pelaksanaan tugas di lingkungan seksi penyelenggaraan haji dan umrah.
- Memberi tugas untuk menggerakkan, membimbing, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas.
- Melakukan evaluasi dan pengamatan terhadap pelaksanaan tugas dan tugas.
- Melakukan pelatihan dan pelayanan teknis di lingkungan seksi penyelenggaraan haji dan umrah.
- Kerjasama dengan unit kerja terkait.
- Melakukan pemecahan dan penyelesaian atas permasalahan yang timbul dalam rangka penyelenggaraan haji dan umrah seksi.

B. Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji

1. Manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan

Pada hakikatnya, manajemen adalah sebuah proses pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk menggapai sasaran atau tujuan tertentu. Manajemen strategi adalah pengelolaan tentang formulasi, implementasi serta evaluasi kebijakan terkait strategi yang mengarahkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Penjabaran lainnya dari Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech mengenai manajemen strategi ialah beberapa kebijakan dan kegiatan yang mengarah kepada

perumusan sebuah strategi, bahkan hingga beberapa strategi yang efektif untuk menyokong pencapaian target sebuah organisasi.⁵⁸ Manajemen strategi tidak hanya digunakan pada sektor swasta saja, namun juga dapat dilaksanakan pada sektor publik. Penerapan manajemen strategi pada sektor swasta dan publik sebenarnya tidak berbeda jauh, akan tetapi pada institusi sektor publik lebih mengedepankan pelayanan untuk masyarakat dari pada untuk mencari laba. Pelayanan publik menjadi tanggung jawab pemerintahan dan dikerjakan oleh instansi pemerintah, baik itu dipusat ataupun di Daerah. Saat ini, masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritikan atau masukan terhadap kinerja pelayanan publik, oleh karena itu substansi administrasi sangat berperan dalam mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan untuk mencapai tujuannya. Dalam mencapai target dan tujuan manajemen strategi yang diinginkan, maka seorang pemimpin dan pegawai harus memiliki komitmen yang kuat terhadap perencanaan strategi yang sudah dirancang serta memberikan perhatian penuh pada saat mengimplementasikan dari target dan tujuan. Selain itu, pada pengaplikasiannya diharapkan memiliki komunikasi yang baik antara pemimpin dan pegawainya agar terjadinya harmonisasi dan menghindari miskomunikasi pada saat bekerja.⁵⁹ Manajemen strategi mencakup unsur- unsur utama yang mencakup: perumusan tujuan jangka Panjang, analisis lingkungan, penyusunan rencana, pelaksanaan rencana, dan monitoring rencana. Berikut beberapa hal yang harus diperhatikan dalam manajemen strategi yaitu:

a) Perumusan tujuan jangka Panjang

Pada tahap ini, organisasi membuat deskripsi dan visi yang akan mewakili arah masa depannya atau yang akan dicapai di masa mendatang. Organisasi juga memutuskan misi dan tujuan yang diharapkan dapat dicapai dalam waktu dekat dan jauh di masa mendatang..

b) Analisis Lingkungan

Tujuan dari analisis ini adalah untuk memberikan organisasi pengetahuan yang cukup tentang sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Organisasi kemudian dapat menggunakan analisis ini untuk memanfaatkan peluang dan tantangan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal, untuk mencapai tujuannya.

⁵⁸ Hefniy, Refi Najma, *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pegawai*, Al-Tanzim Jurnal Pendidikan Islam, Vol.3 No. 1, (2019), hal 173.

⁵⁹ Dasmadi, *Buku Ajar Manajemen Strategi*, (Jakarta, Aneka Pustaka, 2023), hal 49.

c) Penyusunan rencana

Untuk menetapkan strategi, organisasi perlu menyusun prioritas dari sejumlah isu-isu strategi yang akan dituju dan kemudian menetapkan hasil (result) sebagai patokan kinerja organisasi. Hasil-hasil tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan strategi atau rencana aksi.

d) Pelaksanaan rencana

Strategi yang telah ditetapkan kemudian dilaksanakan. Dalam tahap ini organisasi harus didukung oleh sumber daya dan komitmen yang tinggi agar kapasitas organisasi memadai untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

e) Perumusan tujuan jangka Panjang

Pada tahap ini organisasi merumuskan visi dan gambaran organisasi yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau menggambarkan kemana organisasi akan dibawa. Selain itu, organisasi juga menetapkan misi dan sasaran-sasaran yang akan dicapai organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang.

f) Analisis Lingkungan

Analisis ini dilakukan agar organisasi mendapatkan informasi yang baik mengenai kondisi lingkungan eksternal dan sumber daya internalnya. Dengan menganalisis lingkungan organisasi dapat memanfaatkan peluang dan tantangan yang berasal dari luar serta kekuatan dan kelemahan internal untuk pencapaian tujuan organisasi

g) Penyusunan rencana

Untuk menentukan strategi yang akan digunakan, organisasi perlu menyusun prioritas dari sejumlah isu-isu strategi yang akan dituju dan kemudian menetapkan hasil sebagai tolak ukur kinerja organisasi. Hasil-hasil tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan strategi atau rencana aksi.

h) Pelaksanaan rencana

Strategi yang sudah ditetapkan kemudian strategi tersebut diaplikasikan. Pada tahap ini organisasi harus didukung oleh sumber daya dan komitmen yang tinggi agar kapasitas organisasi memadai untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

i) Monitoring

Organisasi dapat menggunakan pemantauan ini untuk menilai kinerja dan melakukan modifikasi sebagai respons terhadap pengalaman dan perubahan kondisi lingkungan.

Langkah pertama dalam penerapan manajemen strategis bagi lembaga pelayanan publik di daerah adalah dengan menggunakan gagasan manajemen strategis yang dikembangkan oleh sektor swasta, yang menghilangkan kebutuhan untuk membuat yang baru. Kelima komponen yang disebutkan masih termasuk dalam manajemen strategis bagi organisasi pelayanan publik di daerah; oleh karena itu, organisasi tersebut perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mengumpulkan masukan bagi proses manajemen strategis dan mencapai tujuan peningkatan standar pelayanan publik, evaluasi kinerja pencapaian target juga dilakukan..⁶⁰

Dalam hal ini, manajemen strategi menjadi alat untuk mengarahkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Agar manajemen strategi ini berjalan dengan baik, maka hubungan antara pimpinan dan pegawai harus memiliki sebuah komitmen satu sama lain yang mana untuk mensukseskan manajemen strategi yang sudah dirancang dan disepakati.

C. Standar pelayanan jamaah haji di Indonesia

Indonesia menjadi salah satu negara yang begitu banyak memberangkatkan jamaah haji disetiap tahunnya. Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar didunia, maka tidak heran jika Indonesia hingga saat ini mendapatkan jumlah kuota haji terbanyak didunia. Berdasarkan keputusan (KTT) (OKI) tahun 1987 di Amman, Yordania yang merumuskan 1/1000 (satu per-seribu) dari jumlah penduduk muslim disuatu negara.⁶¹ Kemudian Jumlah jumlah kuota haji Indonesia juga dijelaskan dalam KMA Nomor 1005 Tahun 2023 tentang kuota haji Indonesia tahun 1445 H/2024 M, yang mana Kementerian Agama menetapkan kuota haji Indonesia sejumlah 221.000 jamaah, terdiri dari 203.320 jamaah haji regular dan 17.680 kuota jamaah haji khusus.⁶² Dengan jumlah kuota haji terbanyak didunia, maka Indonesia perlu adanya pengelolaan yang baik dan profesional.

⁶⁰ Setia Budi, *Peningkatan Kinerja Layanan Organisasi Publik Melalui Penerapan Manajemen Strategi*, Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10 No. 1, (2010), hal 23-24.

⁶¹ F. I. Mulkin, dkk, *Kajian Hukum Islam Terhadap Kebijakan Pemerintah Atas Pemberian Kuota Lebih Kepada Jamaah Haji*, TATOHI Jurnal Ilmu Hukum, Vol. 1 No. 7, (2021), hal 714.

⁶² Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1005 Tahun 2023 Tentang Kuota Haji Indonesia Tahun 1445 H/2024 M, (2023), hal 2.

Agar mencapai pengelolaan yang baik dan profesional. Yakni dengan cara memberikan pelayanan, pembinaan, perlindungan haji, dan persiapan sebelum melaksanakan perjalanan ketika berada di tanah suci maupun setelah kembali ke Indonesia Sehingga apa yang menjadi harapan para jamaah dalam melaksanakan ibadah haji dapat tercapai dan memuaskan. pengelolaan yang diberikan secara profesional dapat menjadikan para jamaah merasakan kenyamanan dan kepercayaan terhadap penyelenggara ibadah haji. Salah satu faktor penting dalam pengelolaan ibadah haji adalah kebijakan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan, seperti penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan penerapan teknologi seperti SISKOHAT untuk memastikan proses administrasi, pembayaran, dan pemantauan berjalan dengan baik.⁶³

Standar Operasional Prosedur merupakan proses standar langkah-langkah sejumlah intruksi logis yang harus dilaksanakan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi untuk membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggung jawabkan.⁶⁴ SISKOHAT adalah suatu sistem informasi dan komputerisasi haji terpadu yang memiliki fungsi utama untuk melayani pendaftaran haji yang dapat dikontrol dan dikendalikan secara terpusat, on-line dan real-time antara Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS- BPIH), Kantor Wilayah Kementerian Agama di 33 Provinsi dan Kabupaten dengan host pusat komputer untuk menyimpan seluruh database calon jamaah haji di Kementerian Agama pusat.⁶⁵

Adapun pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 mengenai penyelenggaraan ibadah haji dan umrah menjelaskan tentang standar pelayanan atau pelaksanaan yang diberikan oleh Kementerian Agama seperti Pendaftaran, pelunasan, pembinaan

⁶³ Abdul Fikri, Azmi Nawaf, dkk, Efektifitas Pelayanan Haji dan Umrah Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah, TADBIR Jurnal Manajemen Dakwah, Vol. 6, No. 2, (2024), hal 10-11.

⁶⁴ R. Siburian, S. Lukman, dkk, Analisis Penerapan Standar Operasional Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Menteng Kota Administrasi Jakarta Pusat Provinsi DKI Jakarta, Jurnal Ekbang, Vol. 3 No. 1, (2020), hal 5.

⁶⁵ Ardi Suzami, Chairul Hudaya, Rodianto, Penerapan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT) Terhadap Prningkatan Layanan Haji Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumbawa, Jurnal Tambora, Vol. 5, No. 2, (2021), hal 97.

kesehatan, transportasi, akomodasi, konsumsi, dan perlindungan.⁶⁶ Berikut penjelasan lebih lanjutnya yakni:

- 1) Pelayanan pendaftaran, pada pendaftaran ini pemerintah sudah menerapkan layanan satu atap, yang mana jamaah haji tidak perlu bolak-balik dari bank penerima setoran (bps-bpih) ke Kantor Kementerian Agama. Akan tetapi dengan adanya layanan satu atap ini para calon jamaah haji cukup langsung menuju ke Kantor Kementerian Agama terdekat dan bisa langsung melakukan pembayaran setoran awal di stand bank yang sudah disediakan, berikut alur pendaftaran ibadah haji: pembukaan rekening tabungan haji, pembayaran setoran awal biaya haji, mendapatkan nomor porsi, mendaftarkan diri ke Kantor Kementerian Agama, dan menunggu panggilan berangkat.⁶⁷
- 2) Pelayanan pelunasan, pada tahap pelunasan ini telah diatur oleh Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 83 Tahun 2024 mengenai petunjuk teknis pelaksanaan pembayaran pelunasan biaya perjalanan ibadah haji regular tahun 1445 H/2024 M. Bahwasannya pelunasan kuota jamaah haji regular dibagi menjadi 2 tahap yaitu:
 - a) Tahap pertama diperuntukan bagi; jamaah haji masuk dalam alokasi keberangkatan pada musim haji tahun berjalan, prioritas jamaah haji regular lanjut usia, dan jamaah haji regular cadangan.
 - b) Tahap kedua diperuntukan bagi; pada tahap kedua ini dilakukan jika kuota haji regular tahap kesatu tidak terpenuhi pada hari akhir pelunasan, pengisian sisa kuota tahap kedua dikembalikan kepada masing-masing provinsi atau kabupaten/kota.⁶⁸
- 3) Bimbingan manasik haji; pada tahap ini jamaah haji yang sudah melakukan pelunasan, jamaah haji akan memperoleh pelatihan dan penjelasan mengenai rangkaian ibadah haji. Seperti melaksanakan ihram, wukuf di Arafah, mabit di Muzdalifah. Tahalul awal, tawaf wada, sa'I tahalul kedua dan mabit di Mina.

⁶⁶ Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji*, (2019).

⁶⁷ BPKH, (2024), *Alur Pendaftaran Haji Regular Beserta Persyaratan yang Harus Dilengkapi*, <https://bpkh.go.id/alur-pendaftaran-haji-reguler/>.

⁶⁸ Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Nomor 83 Tahun 2024 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pembayaran Pelunasan Biaya Perjalanan Ibadah Haji Regular Tahun 1445 H/2024 M, (2024). Hal 3.

- 4) Pelayanan kesehatan; menjadi tahapan yang menentukan berangkat atau tidaknya jamaah haji, karena jika tidak memenuhi persyaratan yang sudah disepakati, maka jamaah tersebut akan diberi waktu untuk pemulihan dan paling buruknya dapat digantikan oleh jamaah lain.
- 5) Pelayanan transportasi; pemerintah terkait menyediakan 2 macam transportasi selama penyelenggaraan ibadah haji, yang pertama yaitu transportasi yang digunakan untuk pemberangkatan dari Indonesia - Arab Saudi, begitupun sebaliknya pada saat pemulangan dari Arab Saudi – Indonesia. Sedangkan yang kedua yaitu transportasi darat yang digunakan oleh para jamaah pada saat telah sampai di tanah suci, seperti bus antar kota, bus masyair, dan bus sholawat yang akan mengantar jamaah dari titik akomodasi atau pemondokan menuju Masjidil Haram, dan sebaliknya.
- 6) Pelayanan akomodasi; pada tahap akomodasi ini, pemerintah menyediakan pemondokan atau hotel yang layak untuk ditempatkan oleh jamaah selama pelaksanaan ibadah haji. Berikut beberapa hotel yang ditempati oleh jamaah haji Indonesia di Makkah dan Madinah, seperti; Syisyah, Raudhah, Jarwal, Misfalah, dan Rea Bakhshy.⁶⁹
- 7) Pelayanan konsumsi; Jamaah haji akan mendapatkan makanan yang sehat pada saat tiba di Embarkasih, jamaah haji juga mendapatkan 82 kali jatah makan berupa sarapan, makan siang, dan makan malam setiap hari selama proses pelaksanaan ibadah haji. Selain mendapatkan jatah makan, jamaah haji juga akan mendapatkan tambahan snack (makanan ringan) serta konsumsi pelengkap lainnya. Kemudian pada saat puncak haji di Arafah, Muzdalifah, dan Mina (Armuzna), jamaah akan mendapatkan jatah makan sebanyak 15 kali makan, dari total keseluruhan 6 kali makanan siap saji dan 9 kali makanan fresh.⁷⁰
- 8) Pelayanan Keamanan; pada pelayanan keamanan atau perlindungan jamaah ini para petugasnya diisi oleh TNI dan Polri, yang mana bertugas untuk memberikan kenyamanan dan keselamatan selama pelaksanaan ibadah haji

⁶⁹ Boy Azhar, (2024), *Penempatan Hotel Jamaah Haji Indonesia di Makkah dan Madinah*, <https://haji.kemenag.go.id/v5/detail/catat-ini-penempatan-hotel-jamaah-haji-indonesia-di-makkah-dan-madinah>.

⁷⁰ Hikmah Romalina, (2024), *Paket Konsumsi Jamaah Selama Armuzna*, <https://kemenag.go.id/internasional/jamaah-dapat-paket-konsumsi-lengkap-selama-armuzna-tidak-perlu-bawa-beras-dan-magicom>.

dilakukan. Selain itu pada bagian keamanan dan perlindungan ini biasanya tersebar di setiap titik kota Makkah yang mana meminimalisir jamaah tersasar atau lupa jalan.

D. Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan PHU Kabupaten Tegal

Bapak Muhaimin selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Tegal menyampaikan bahwa penggunaan manajemen strategi sangat penting dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan, seperti halnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada calon jamaah maupun jamaah haji. Sebuah organisasi pemerintah atau non-pemerintahan yang bergerak dalam melayani masyarakat sangat memerlukan dengan adanya manajemen, manajemen sangat diperlukan untuk keseimbangan dalam mencapai pelayanan yang berkualitas. Karena jika suatu organisasi atau instansi memiliki SDM yang baik, akan tetapi tidak di seimbangkan dengan manajemen yang baik maka akan sia-sia SDM tersebut.

“Menurut saya, manajemen strategi penting adanya dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan mas, karena kegunaan manajemen strategi sangat membantu dalam mewujudkan tujuan yang ada. Jika adanya sumber daya manusia yang baik akan tetapi jika tidak diseimbangkan dengan manajemen yang baik pula, maka SDM tersebut akan sia-sia.”⁷¹

Dalam tugasnya Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan, penyiapan, serta pengarahan mengenai ibadah haji dengan kebijakan teknis yang sudah diatur oleh Kementerian Agama. Tugas dari Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU), yakni:

- 1) Melaksanakan Penyusunan bahan dan pelaksanaan kebijakan teknis mengenai ibadah haji;
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan pada bidang pendaftaran, dokumen, akomodasi, perlengkapan haji, transportasi, pembinaan jamaah haji maupun umrah, serta pengelolaan sistem informasi haji;
- 3) Penyusunan rencana, serta pelaporan dibidang penyelenggaraan haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis yang sudah ditetapkan oleh Kantor Kementerian

⁷¹ Hasil wawancara dengan bapak Muhaimin, pada tanggal 15 Januari 2025, (Pukul 10.20 WIB).

Agama Wilayah.

“Sudah jadi tanggung jawab dan tugas saya untuk melakukan monitoring dan pendampingan staff yang berkerja, dengan tujuan memastikan para calon jamaah dapat pelayanan yang baik dan mewujudkan lingkungan kerja yang sehat.”⁷²

Berdasarkan penjelasan diatas, salah satu tugas dari Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh yakni melaksanakan monitoring untuk memastikan staff memberikan pelayanan yang baik kepada para calon jamaah sekaligus melaksanakan pendampingan staff dengan tujuan tercapainya pelayanan yang prima dan berkualitas yang berfokus pada kepuasan jamaah haji. Selain itu, tanggung jawab seorang kepala seksi yaitu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan koordinasi yang baik dari masing-masing staff. Beliau juga menuturkan bahwa sering datang ke meja administrasi walaupun hanya sekedar melihat-lihat dan menanyakan perihal proses administrasi.

Untuk mewujudkan kepuasan para jamaah dalam menerima layanan yang ada, Seksi PHU Kabupaten Tegal menyediakan media televisi dan speaker yang mana media tersebut nantinya akan diputarkan suara-suara talbiyah dan video pelaksanaan ibadah haji seperti thawaf, sai, lempar jumrah, dll. “Upaya kami untuk memenuhi kepuasan para jamaah selama mendapatkan layanan yakni salah satunya dengan memutar suara-suara talbiyah dan video pelaksanaan haji melalui media yang ada, dengan tujuan agar motivasi para jamaah untuk berangkat ke tanah suci meningkat.”⁷³

Berdasarkan penjelasan diatas, salah satu upaya Seksi PHU Kabupaten Tegal untuk tercapainya pelayanan yang berkualitas kepada jamaah yakni dengan menyediakan media televisi dan speaker. Nantinya disetiap waktu-waktu tertentu akan diputarkan suara-suara talbiyah dan video pelaksanaan ibadah haji seperti thawaf, sai, lempar jumrah, dll. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi para jamaah dalam mengerjakan ibadah haji, selain dari itu upaya ini juga baik untuk mengurangi rasa bosan pada saat menunggu antian layanan.

Selanjutnya penulis melakukan wawancara kepada salah satu staff mengenai upaya dalam mencapai pelayanan yang berkualitas kepada jamaah. Ibu Murdiningsih mengatakan bahwasannya:

⁷² Hasil wawancara dengan bapak Muhaimin, pada tanggal 15 Januari 2025, (Pukul 10.20 WIB).

⁷³ Hasil wawancara dengan bapak Muhaimin, pada tanggal 15 Januari 2025, (Pukul 10.20 WIB).

“Untuk mencapai kepuasan jamaah dalam menerima layanan, kami melakukan pelayanan yang tanggap, cepat dan ramah seperti senyum, salam, sapa kepada para jamaah. Selain dari itu kita menyiapkan media tiga buah ipad dalam membantu penyelesaian nomor porsi yang sudah di tte (tanda tangan elektronik) oleh Kasi PHU.”⁷⁴

Berdasarkan penjelasan diatas, upaya lain untuk mewujudkan pelayanan prima dan pelayanan yang berkualitas. PHU Kabupaten Tegal melakukan pelayanan dengan senyum, sapa, dan salam, hal tersebut bertujuan untuk menciptakan suasana yang nyaman, sehingga jamaah merasa dihargai dan dilayani dengan baik. Selain itu staff pelayanan dibekali dengan penggunaan ipad sebanyak tiga buah yang digunakan untuk proses pembuatan nomor porsi jamaah yang sudah di tte (tanda tangan elektronik) oleh Kasi PHU Kabupaten Tegal, jika tidak ada kendala hanya membutuhkan kisaran waktu lima menit per-orang dalam prosesnya. Dengan upaya yang diberikan tersebut dapat menunjukkan komitmen dan keseriusan PHU Kabupaten Tegal dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas.

“Dalam meningkatkan kualitas dalam hal pelayanan, PHU Kemenag Kab. Tegal sudah menggunakan pendaftaran online melalui aplikasi haji pintar. Yang mana dengan hal itu dapat mempermudah calon jamaah yang ingin mendaftar haji atau mengirimkan berkas yang sudah ditentukan melalui online.”⁷⁵

Selain memberikan layanan cepat dan ramah, PHU Kabupaten Tegal menerapkan pendaftaran online melalui aplikasi haji pintar. Dengan memberikan layanan mobile atau aplikasi haji pintar, bertujuan untuk memudahkan calon jamaah yang ingin mendaftar ibadah haji serta pengiriman berkas yang sudah ditentukan melalui online. Prosedur yang harus dilakukan dalam pendaftaran melalui layanan online ini yaitu calon jamaah melaksanakan pembayaran setoran awal (BIPIH) pada bank penerima setoran, setelah itu calon jamaah haji melakukan registrasi pada aplikasi mobile Haji Pintar, sesudah melakukan registrasi petugas PHU Kabupaten atau Kota akan melaksanakan verifikasi dokumen persyaratan pendaftaran, dan jika dokumen yang dikirim oleh jamaah sudah sesuai dengan persyaratan yang ada maka calon jamaah haji akan mendapatkan Surat Pendaftaran Haji (SPH) melalui aplikasi Haji Pintar atau email yang didaftarkan.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Murdiningsih, pada tanggal 15 Januari 2025, (pukul 11.50 WIB).

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Murdiningsih, pada tanggal 8 November 2024, (pukul 13.50 WIB).

Adapun kendala yang dialami pada saat proses pelayanan berlangsung, Ibu Murdiningsih mengatakan bahwa, “Ada dua kendala yang dialami oleh petugas, kendala yang pertama yakni terdapat kurang koordinasi dari pihak layanan haji dan KBIH jamaah haji mengenai berkas persyaratan pembuatan pasport, sedangkan kendala yang kedua habisnya pulsa listrik habis yang mengakibatkan tersendat lama pada saat menginput data jamaah haji di aplikasi.” Hal ini dikuatkan oleh bagian KBIH, “Iya memang benar mas, ada kurangnya koordinasi yang dialami oleh petugas layanan dengan pihak KBIH jamaah.”⁷⁶

Pada pelaksanaannya, organisasi yang mengupayakan terwujudnya suatu tujuan yang ingin dituju, maka tidak terlepas dari suatu rintangan atau kendala yang mana kendala tersebut datangnya dari internal maupun dari eksternal organisasi tersebut. Kendala yang di hadapi oleh PHU Kabupaten Tegal yaitu kurang koordinasi dari pihak layanan haji dan KBIH jamaah haji mengenai berkas persyaratan pembuatan pasport, kemudian pada saat proses layanan berlangsung pulsa listrik habis yang mengakibatkan tersendat lama pada saat menginput data jamaah haji di aplikasi yang mana hal tersebut dapat mengganggu kelancaran kerja petugas dan merugikan calon jamaah yang sedang mendapatkan layanan.

“Sedangkan kendala yang dialami oleh calon jamaah haji pada saat menggunakan aplikasi haji pintar tersebut yakni kurangnya pemahaman tentang aplikasi itu dan mengakibatkan beberapa jamaah yang kebingungan dalam pengiriman berkas yang tidak sesuai dengan SOP pendaftaran dan mengakibatkan berkas tersebut kami kembalikan kepada calon jamaah haji melalui aplikasi.”⁷⁷

Kurangnya sosialisasi mengenai penggunaan aplikasi tersebut yang menyebabkan calon jamaah kurang memahami mengenai SOP pendaftaran yang harus di upload. Seperti halnya diatas, akibat kurangnya pemahaman tentang aplikasi tersebut mengakibatkan beberapa jamaah yang kebingungan dalam pengiriman berkas yang tidak sesuai dengan SOP pendaftaran dan mengakibatkan berkas tersebut dikembalikan kepada calon jamaah haji. Selain memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, seksi haji dan umrah menerapkan pendaftaran online melalui aplikasi haji pintar. Dengan memberikan layanan mobile atau aplikasi haji pintar, bertujuan untuk memudahkan calon jamaah yang ingin mendaftar ibadah haji serta pengiriman berkas yang sudah

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Mifrokhaturun, pada tanggal 8 November 2024, (pukul 14.15 WIB).

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Murdiningsih, pada tanggal 8 November 2024, (pukul 13.50 WIB).

ditentukan melalui online.

BAB IV

ANALISIS DATA

Pada penjelasan bab ini penulis akan menyajikan analisis data wawancara yang telah dilaksanakan secara langsung dengan pihak PHU Kabupaten Tegal dan wawancara via WhatsApp mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada calon jamaah haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan yakni, pentingnya suatu pelayanan yang efektif dan efisien dalam memberikan layanan kepada para calon jamaah haji untuk memberikan kepuasan pada saat menerima pelayanan yang di berikan oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal.

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat diketahui bahwa Kementerian Agama Kabupaten Tegal menggunakan manajemen strategis untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan kepada calon jamaah haji di Kementerian Agama Kabupaten Tegal, manajemen strategis yang digunakan dan penerapannya akan diuraikan pada pembahasan bab ini. Tentunya ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan calon jamaah terhadap pelayanan yang diterimanya, seperti fasilitas yang memadai, kenyamanan selama prosesi, dan petugas yang mudah didekati dan tanggap.

Berdasarkan beberapa faktor dalam menentukan puas atau tidaknya konsumen adalah:

- 1) Harapan. Kemampuan perusahaan dengan pemberian penyesuaian kepada konsumen untuk suatu produk atau jasa yang diinginkan konsumen.
- 2) Penyampaian produk atau jasa yang dirasakan. Kemampuan pelayanan kemampuan konsumen pada saat penjualan produk atau jasa.
- 3) Konfirmasi atau diskonfirmasi. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen pada saat penjualan produk atau jasa.
- 4) Perilaku mengeluh, Kapasitas perusahaan untuk menjelaskan umpan balik konsumen yang negatif menjadi satu.⁷⁸

Berdasarkan fakta pada penelitian ini bahwasannya PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal, selalu mengupayakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada para

⁷⁸ Tommy Setiawan Ruslim dan Mukti Rahardjo, *Identifikasi Kepuasan Konsumen Ditinjau Dari Segi Harga dan Kualitas Pada Restoran Abuba Steak di Greenville*, Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 2 No. 1, (2016), hal 55.

calon jamaah haji dengan menyediakan fasilitas yang memadai, memberikan kenyamanan selama melakukan layanan, menyediakan petugas yang ramah dan tanggap pada saat melakukan layanan yang tidak lain untuk memberikan kepuasan dan kebahagiaan jamaah selama mendapatkan pelayanan.

A. Analisis Manajemen Strategi yang Digunakan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di PHU Kabupaten Tegal

Manajemen strategi dalam bidang haji dan umrah merupakan salah satu pendukung dalam mencapai pelayanan yang berkualitas, efektif dan efisien kepada jamaah. Sebagai instansi yang memiliki tanggung jawab dan tugas;

- 1) Melakukan Penyusunan bahan dan pelaksanaan kebijakan teknis mengenai ibadah haji;
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan pada bidang pendaftaran, dokumen, akomodasi, perlengkapan haji, transportasi, pembinaan jamaah haji maupun umrah, serta pengelolaan sistem informasi haji;
- 3) Penyusunan rencana, serta pelaporan dibidang penyelenggaraan haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis yang sudah ditetapkan oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah.

Penting adanya penggunaan manajemen strategi pada bidang haji dan umrah, dengan pengelolaan dan perancangan yang baik maka tugas-tugas tersebut dapat tercapai sesuai apa yang sudah ditentukan. Penggunaan manajemen strategi pada suatu organisasi ini juga dapat meningkatkan kepuasan bagi para penerima layanan serta dapat memanfaatkan sumber daya manusia didalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan pada PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal. Bahwa penggunaan manajemen strategi sangat penting dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan, seperti halnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada calon jamaah maupun jamaah haji. Sebuah organisasi pemerintah atau non-pemerintahan yang bergerak dalam melayani masyarakat sangat memerlukan dengan adanya manajemen, manajemen sangat diperlukan untuk keseimbangan dalam mencapai pelayanan yang berkualitas. Karena jika suatu organisasi atau instansi memiliki SDM yang baik, akan tetapi tidak di seimbangkan dengan manajemen yang baik maka akan sia-sia SDM tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, kepala seksi haji dan umrah mengatakan:

“Menurut saya, manajemen strategi penting adanya dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan mas, karena kegunaan manajemen strategi sangat membantu

dalam mewujudkan tujuan yang ada. Jika adanya sumber daya manusia yang baik akan tetapi jika tidak diseimbangkan dengan manajemen yang baik pula, maka SDM tersebut akan sia-sia.”

Dari hasil wawancara diatas dapat dipahami bahwa kepala seksi sebagai pemegang tanggung jawab menyadari akan pentingnya penerapan manajemen strategi pada penyelenggaraan haji dan umrah. Selain bermanfaat dalam mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien, manajemen strategi juga bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh seksi haji dan umrah. Untuk memastikan jamaah mendapatkan haknya, kepala seksi haji dan umrah melakukan monitoring dan pendampingan staff pada saat bertugas, dengan tujuan untuk memastikan semua staff berkerja dengan baik dan mencari titik terang kendala yang dihadapi oleh para staff pada saat proses layanan berlangsung.

Selain itu diperkuat oleh hasil wawancara yang telah dilaksanakan dengan salah satu staff pelayanan yang mengatakan:

“Upaya kami untuk memenuhi kepuasan para jamaah selama mendapatkan layanan yakni salah satunya dengan memutar suara-suara talbiyah dan video pelaksanaan haji melalui media yang ada, dengan tujuan agar motivasi para jamaah untuk berangkat ke tanah suci meningkat.”

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada calon jamaah, seksi haji dan umrah memanfaatkan media sebagai sarana untuk memutar suara-suara talbiyah dan video pelaksanaan ibadah haji. Hal ini dilakukan guna untuk membangun semangat para calon jamaah agar semakin mantap dalam niat serta persiapan mereka menuju ke Tanah Suci. Pemutaran suara talbiyah merupakan seruan pada saat pelaksanaan ibadah haji yang memberikan suasana religious dalam membangkitkan kedekatan spiritual, sementara itu pemutaran video pelaksanaan ibadah haji dapat memberikan gambaran bagi calon jamaah mengenai rangkaian ibadah yang akan dijalani. Melalui media tersebut diharapkan para calon jamaah tidak hanya termotivasi untuk segera berangkat ke Tanah Suci, akan tetapi juga lebih siap secara mental dan emosional dalam melaksanakan ibadah haji dengan penuh keikhlasan dan kesungguhan. Dari hasil wawancara yang sudah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan kepada calon jamaah. PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, sumber daya yang dimaksud yakni para staff pelayanan dan media yang disediakan selama proses layanan. Dengan kolaborasi antara sumber daya yang dimiliki dengan staff yang terampil, maka

dapat meningkatkan kualitas pelayanan dalam melayani calon jamaah haji di PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal.

Dalam situasi ini, metode analisis SWOT dapat digunakan untuk menentukan elemen-elemen yang membantu dan menghambat suatu perusahaan. Kekuatan (Strength), Kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunity), dan Ancaman (Threat) semuanya disingkat menjadi SWOT. SWOT dipahami sebagai ancaman (Threat), peluang (Opportunity), kerentanan (Vulnerability), dan kekuatan (Strength).

Analisis SWOT merupakan analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif atau memberi gambaran, analisa SWOT ialah sebuah instrumen pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi untuk memberi gambaran mengenai situasi yang sedang dihadapi. PHU Kemenetrian Agama Kabupaten Tegal menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam melayani calon jamaah haji, berikut analisis SWOT yang digunakan adalah:

1) Kekuatan (*strenght*)

Kekuatan adalah suatu istilah yang dimiliki oleh sebuah lembaga yang akan menjadi pendukung dari keberhasilan dalam sebuah usaha yang sedang dijalankan, setelah melaksanakan penelitian penulis mendapatkan beberapa kekuatan yang dimiliki oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal seperti:

- Memiliki sistem pelayanan haji yang sudah terstruktur.
- Adanya petugas layanan PHU yang berpengalaman teknis dalam pelayanan admisitrasi haji.
- Adanya penerapan pelayanan prima (senyum, salam, sapa) pada saat melayani calon jemaah.
- Keberadaan aplikasi Haji Pintar sebagai inovasi digital dari Kementerian Agama.

2) Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan adalah salah satu ancaman yang kemungkinan akan menghalangi keberhasilan dari suatu usaha atau bisnis, dibawah ini terdapat beberapa kelemahan yang penulis dapatkan setelah melakukan penelitian pada oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal seperti:

- Kurangnya koordninasi antara petugas PHU dan pihak KBIH dalam pengurusan berkas jemaah haji.
- Ketergantungan yang tinggi terhadap pasokan listrik dalam proses pelayanan

yang menyebabkan gangguan saat listrik padam.

- Kurangnya pemahan jemaah mengenai prosedur dan penggunaan aplikasi Haji Pintar, sehingga menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian data berkas jemaah seperti (KTP, KK, dan akta kelahiran).
- Belum optimalnya sosialisasi dan pendampingan kepada calon jemaah dalam proses pendaftaran dengan menggunakan aplikasi Haji Pintar.

3) Peluang (Opportunities)

Setelah melaksanakan penelitian, penulis mendapatkan beberapa peluang yang dapat menjadi faktor pendorong keberhasilan dalam melayani calon jemaah oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal seperti:

- Potensi untuk meningkatkan sinergi dan kolaborasi dengan KBIH dalam hal edukasi dan pendampingan jemaah.
- Kemajuan teknologi dapat dimanfaatkan untuk melakukan sosialisasi mengenai penggunaan aplikasi Haji Pintar.
- Adanya kesadaran masyarakat yang tinggi terhadap pelaksanaan ibadah haji untuk membuka ruang PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal melakukan pembenahan sistem pelayanan.
- Kemungkinan pengadaan sumber listrik cadangan (genset/inverter) sebagai antisipasi gangguan listrik ditengah-tengah pelaksanaan pelayanan.

4) Ancaman (Threats)

Disamping kelebihan, kekurangan, dan peluang yang ditimbulkan dari hasil penelitian penulis, terdapat pula risiko-risiko yang dapat menjadi hambatan atau merugikan nama baik PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal sebagai penyelenggara penyelenggaraan ibadah haji yang terpercaya, antara lain:

- Risiko berulangnya gangguan pelayanan akibat faktor teknis (listrik atau sistem).
- Adanya beberapa calon jemaah dengan latar belakang literasi digital yang tergolong rendah, menyebabkan proses digitalisasi kurang efektif.
- Munculnya perspektif negatif dari masyarakat jika proses pelayanan berjalan tidak lancar.
- Ketdaksesuaian dokumen dapat mengakibatkan penundaan atau bahkan mengakibatkan pembatalan keberangkatan calon jemaah.

Metode analisis SWOT, yang melihat masalah dari empat perspektif—kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman—dianggap sebagai pendekatan yang paling

mendasar dan praktis. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi harus bersikap rasional dalam mengartikulasikan kekuatan dan kelemahan internalnya sambil membuat analisis SWOT. Karena kekuatan yang tidak dilaporkan dengan benar atau kelemahan tersembunyi akan membuat arahan strategis menjadi tidak berguna..

Berdasarkan analisis SWOT diatas, bahwasannya PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal sebenarnya memiliki pondasi yang cukup kuat dalam hal struktur dan pengalaman mengenai layanan haji, serta dukungan dari adanya aplikasi digital seperti Haji Pintar. Namun, kelemahan yang cukup signifikan terletak pada aspek koordinasi internal dan eksternal serta kesiapan teknis pelayanan. Seperti kurangnya komunikasi efektif antara petugas PHU dengan petugas KBIH yang mengakibatkan data calon jemaah tidak terintegrasi dengan baik dari awal, yang berdampak pada kesalahan dokumen yang diajukan. Gangguan teknis seperti padamnya listrik saat proses pelayanan sedang berjalan juga menjadi ancaman yang nyata, karena pelayanan sangat tergantung pada perangkat elektronik. Namun dari adanya beberapa kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal, ada juga terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi masalah yang ada. Salah satu peluang strategi pada analisis SWOT diatas adalah meningkatkan kerja sama dengan KBIH untuk memberikan edukasi dan pendampingan kepada calon jemaah dalam pengurusan dokumen dan penggunaan aplikasi Haji Pintar. Dari pesatnya kemajuan teknologi informasi saat ini, dapat memanfaatkan hal itu untuk memperluas sosialisasi baik dari media sosial, video tutorial, maupun pelatihan langsung yang nantinya diharapkan akan meningkatkan literasi digital masyarakat. Selain itu tingginya jumlah umat muslim Indonesia yang mendaftarkan dirinya untuk beribadah haji, hal ini menjadi dorongan motivasi bagi PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal untuk melakukan perbaikan sistem pelayanan. Potensi pengadaan sumber listrik cadangan seperti genset atau inverter juga dapat menjadi solusi untuk menghindari terhentinya proses pelayanan akibat pemadaman listrik.

Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal kepada para calon jemaah haji, peneliti menggunakan strategi tingkatan fungsional sebagai cara mewujudkan visi dan misi yang sudah disepakati. Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya manusia yang digunakan untuk memberikan *value* terbaik untuk penyediaan kebutuhan pelanggan. Dalam penerapan strategi fungsional perlu

memperhatikan kerja sama diantara sesama anggota tim baik itu yang lintas departemen atau divisi. kunci keberhasilan dari strategi fungsional ini terletak pada komunikasi yang dibangun dengan baik, kerja sama tim yang kompak, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, saling menghargai dan menghormati antar sesama karyawan, dan memiliki kesatuan visi, misi dan tujuan yang sama.⁷⁹

B. Analisis Kendala Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di PHU Kabupaten Tegal

Bagi organisasi yang mengupayakan terwujudnya suatu tujuan yang ingin dituju, maka tidak terlepas dari suatu rintangan atau kendala yang mana kendala tersebut datang dari *internal* maupun dari *eksternal* organisasi tersebut. Disini PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal menghadapi beberapa kendala selama memberikan layanan kepada para calon jamaah, seperti yang sudah disebutkan oleh ibu Mifrokhatun selaku bidang KBIHU Penyelenggaraan Haji dan Umroh, bahwasanya:

“Ketika pelaksanaan pelayanan kepada calon jamaah ibadah haji tahun 2024 terdapat kendala yang mana menyebabkan ketidak sepemahaman dalam melaksanakan tugas, kendala yang dimaksud yakni terdapat kurangnya koordinasi antara bagian pelayanan dan bagian KBIHU dalam menyiapkan berkas persyaratan pembuatan paspor.”⁸⁰

Hal serupa juga diungkapkan oleh, ibu Murdiningsih selaku kepala bidang pelayanan Penyelenggaraan Haji dan Umroh juga mengungkapkan bahwasannya “Adanya kendala yang dihadapi oleh pegawai pelayanan pada saat memberikan layanan pendaftaran kepada calon jamaah, yang mana tiba-tiba listrik kantor PHU mengalami mati listrik yang menyebabkan berhenti sesaat pada layanan pendaftaran.”⁸¹

Seperi hasil wawancara diatas, PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal menghadapi kendala pada saat proses layanan kepada calon jamaah haji, seperti pemadaman listrik, kurangnya pemahaman oleh jamaah haji mengenai aplikasi haji pintar dan kurangnya koordinasi antara bagian pelayanan dengan bagian KBIHU. Dari

⁷⁹ Roni Angger Aditama, *Manajemen Strategi (Teori, Aplikasi, dan Studi Kasus)*, (Malang, AE Publishing, 2023), hal 67-68.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan ibu Mifrokhatun selaku bidang KBIHU Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kabupate Tegal, pada tanggal 15 Januari 2025, (Pukul 13.19 WIB).

⁸¹ Hasil wawancara dengan ibu Murdiningsih selaku kepala bagian pelayanan PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal, pada tanggal 15 Januari 2025, (Pukul 11.50 WIB).

kendala yang sudah disebutkan, berikut uraian mengenai kendala-kendala dalam proses layanan kepada calon jamaah haji:

a. Pemadaman listrik

Sebuah lembaga yang bertugas dalam melayani masyarakat, memerlukan adanya daya listrik yang baik untuk menyokong penggunaan teknologi sebagai media proses layanan. Akan tetapi jika daya listrik tersebut tidak berjalan dengan baik, maka akan mengganggu proses layanan tersebut. Pada kasus ini, kendala yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal adalah pemadaman listrik yang diakibatkan token pulsa habis. Kondisi ini terjadi karena kelalayan petugas dalam pemantauan terhadap saldo prabayar, sehingga terjadi listrik tiba-tiba padam pada saat melayani jamaah yang tengah mengurus dokumen perjalanan, seperti pendaftaran haji, verifikasi data, atau pencetakan berkas persyaratan. Dari padamnya listrik ini mengakibatkan, seluruh kegiatan yang bergantung pada sistem elektronik seperti komputer, printer, dan sistem informasi haji terpadu (SISKOHAT), berhenti mendadak.

Para jamaah yang sudah menunggu dalam antrian pun harus mengalami keterlambatan dalam mendapatkan layanan, sementara petugas pelayanan menjadi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Selain menghambat *efisiensi* pelayanan, juga dapat menimbulkan rasa ketidaknyamanan dan ketidakpuasan para calon jamaah, terutama mereka yang sudah datang dari tempat jauh untuk mengurus administrasi haji. Beberapa kantor PHU mungkin menyediakan genset sebagai antisipasi jika listrik tiba-tiba padam, tetapi tidak semua unit kantor dilengkapi dengan fasilitas tersebut atau terkadang genset pun tidak dalam kondisi siap pakai. Akibatnya, pelayanan harus dihentikan sesaat hingga listrik kembali menyala, hal ini tentunya menambah durasi keterlambatan dan dapat memperpanjang antrian calon jamaah yang membutuhkan layanan segera. Dalam kasus ini, mati listrik akibat token habis juga mencerminkan kurangnya koordinasi dalam manajemen operasional pada kantor PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal. Seharusnya, pemantauan saldo listrik dilakukan secara rutin oleh petugas yang bertanggung jawab, dengan memastikan bahwa pengisian token dilakukan sebelum saldo mendekati batas minimum. Namun, jika tidak ada sistem pemantauan yang baik, maka resiko listrik padam akan kembali terjadi, terutama pada saat waktu-waktu sibuk ketika banyak calon jamaah sedang dilayani. Kejadian seperti ini tidak hanya berdampak pada calon jamaah, tetapi juga pada citra profesionalisme kantor PHU

dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada calon jamaah.

b. Kurangnya koordinasi antar bagian

Kurangnya koordinasi antar bagian dalam suatu lembaga merupakan masalah serius yang mengakibatkan berbagai hambatan seperti mengurangi efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan. Dalam hal ini, seksi pelayanan PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal mengalami kurangnya koordinasi dengan KBIH jamaah haji dalam menyiapkan berkas persyaratan pembuatan paspor. Ketidaktepahaman dalam alur pengurusan dokumen, dan kurangnya komunikasi dari kedua pihak menyebabkan jamaah mengalami kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi. Salah satu permasalahan utama dari kurangnya koordinasi ini adalah keterlambatan dalam penyampaian informasi terkait regulasi terbaru dari PHU kepada KBIH jamaah, yang mengakibatkan kesiapan jamaah dalam melengkapi dokumen yang diperlukan. Perubahan pada persyaratan, seperti ketentuan nama pada paspor yang harus memiliki minimal dua kata atau aturan tambahan terkait rekomendasi dari Kementerian Agama, hal tersebut dikarenakan tidak tersosialisasikan dengan baik kepada KBIH jamaah sehingga calon jamaah haji pada saat mengirimkan berkas tidak sesuai dengan ketentuan yang sudah diterapkan oleh Kementerian Agama. Selain itu, ketidakefektifan komunikasi antara kedua bagian juga menyebabkan kurangnya pendampingan yang cukup bagi calon jamaah. Terutama bagi calon jamaah yang sudah memasuki usia lanjut, tidak semuanya memahami prosedur yang harus mereka lakukan dalam pengurusan dokumen perjalanan. Jika kedua bagian mengalami komunikasi yang kurang baik, maka calon jamaah tidak mendapatkan bimbingan yang optimal, sehingga calon jamaah merasa bingung dalam mengurus dokumen mereka sendiri. Padahal dengan koordinasi yang baik dari kedua pihak tersebut, para calon jamaah mendapatkan informasi dan bimbingan optimal dalam kelengkapan berkas, sehingga pembuatan paspor dapat berjalan lebih lancar. Kendala ini jika tidak dievaluasi dengan baik maka dapat merugikan calon jamaah yang terkena imbas dari kurangnya koordinasi tersebut, selain merugikan calon jamaah haji persoalan ini akan mengurangi kepercayaan dari masyarakat.

c. Kurangnya pemahaman oleh jamaah haji mengenai aplikasi haji pintar

Kurangnya pemahaman mengenai penggunaan aplikasi haji pintar dapat menimbulkan ketidaksesuaian dalam pengajuan berkas pendaftaran, seperti perbedaan data pada (KTP, KK, dan akta kelahiran). Aplikasi haji pintar, yang dikembangkan oleh

Kementerian Agama bertujuan untuk mempermudah proses pendaftaran dan memberikan informasi terkait pelaksanaan ibadah haji. Akan tetapi, keterbatasan pemahaman teknologi, terutama dikalangan calon jamaah yang sudah berusia lanjut, seringkali mengalami kesalahan dalam pengisian data atau ketidaksesuaian antara dokumen yang diserahkan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) pendaftaran yang sudah diputuskan. Ketidaksesuaian data ini dapat berdampak serius pada proses pendaftaran haji. Misalnya, jika terdapat perbedaan nama atau tanggal lahir antara KTP, KK, dan akta kelahiran, hal ini dapat menghambat proses verifikasi data oleh petugas, bahkan berpotensi menyebabkan penundaan atau penolakan pendaftaran. Selain itu, data yang tidak akurat dapat mempengaruhi proses pendaftaran selanjutnya, seperti pengurusan paspor dan visa haji.

Kendala internal sebuah organisasi publik yang muncul dalam sebuah layanan tentu mengakibatkan terganggunya proses pelayanan yang sedang berjalan, selain itu akan mengakibatkan pengurangan kepuasan bagi para penerima layanan. Maka dengan munculnya kendala yang dihadapi oleh sebuah organisasi publik perlu adanya suatu tindakan untuk menyelesaikan kendala tersebut, agar hal tersebut tidak terulang dikemudian hari. Dari hasil wawancara diatas, PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal mengalami kendala pemadaman listrik yang mengakibatkan terhambatnya proses layanan pendaftaran, membuat para petugas kesulitan untuk melanjutkan pekerjaan mereka dan dampak lain yang diterima oleh para calon jamaah yakni harus menunggu listrik menyala kembali yang mana hal itu dapat mengurangi kenyamanan selama menunggu layanan tersebut. Kendala lain yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal yaitu terdapat kurangnya koordinasi antara bagian pelayanan dan bagian KBIHU dalam menyiapkan berkas persyaratan pembuatan paspor, kurangnya koordinasi tersebut jika tidak diperhatikan dengan baik nantinya akan merugikan bagi jamaah yang memiliki berkas tersebut. Selain dampak yang diterima oleh para penerima, kendala ini juga berdampak bagi petugas pelayanan yang mana menyebabkan beberapa aspek pelayanan tidak berjalan dengan lancar.

C. Analisis Penerapan Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada PHU Kabupaten Tegal

Pelayanan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan calon jamaah, agar calon jamaah haji merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh seksi haji dan umrah. Maka para staff perlu menerapkan manajemen strategi melalui pelayanan yang tanggap dalam menjalankan tugasnya masing-masing, karena faktor

penilaian puas atau tidaknya calon jamaah haji sebagai penerima layanan dilihat dari cara staff memberikan pelayanannya. Untuk mewujudkan pelayanan prima dalam melayani calon jamaah, seksi haji dan umrah memberikan pelayanan yang cepat dan ramah, seperti yang sudah diungkapkan oleh salah satu staff bahwasannya;

“Untuk mencapai kepuasan jamaah dalam menerima layanan, kami melakukan pelayanan yang tanggap, cepat dan ramah seperti senyum, salam, sapa kepada para jamaah. Selain dari itu kita menyiapkan media tiga buah ipad dalam membantu penyelesaian nomor porsi yang sudah di tte (tanda tangan elektronik) oleh Kasi PHU.”

Dari penuturan diatas, PHU Kabupaten Tegal dalam menerapkan manajemen strateginya yakni dengan memberikan pelayanan yang tanggap, cepat dan ramah seperti senyum, salam, juga sapa kepada para jamaah. Hal tersebut tentu akan membuat para calon jamaah merasa dihargai dan nyaman dalam pelaksanaan layanan, selain dari itu seksi haji dan umrah juga menyediakan tiga unit ipad dalam mempercepat penyelesaian nomor porsi yang sudah di tanda tangan elektronik (TTE) oleh Kasi PHU Kabupaten Tegal. Selain memberikan layanan cepat dan ramah.

Dalam tugasnya para staff Penyelenggaraan Haji dan Umrah dalam memberikan pelayanan kepada calon jamaah, dengan menerapkan empat elemen pelayanan dengan harapan untuk mendukung tujuan dari seksi haji dan umrah, elem yang dimaksud yaitu; Attitude dalam menghadapi dan melayani pelanggancalon jamaah, Ability atau kecakapan kerja yang baik dalam menghadapi calon jamaah haji dengan komunikasi yang efektif, Attention atau bentuk kepedulian terhadap kebutuhan, pertanyaan, dan keluhan yang diungkapkan oleh calon jamaah haji, *Accountability* merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban yang diberikan kepada pelanggan dalam menyelesaikan setiap keluhan-keluhan atau masalah lain yang timbul, dan yang terakhir *Action* atau sebuah tindakan nyata dalam melayani pelanggan secara langsung. Dengan penerapan empat elemen ini terhadap pelayanan kepada para calon jamaah haji, tentu akan mendorong peningkatan kualitas pelayanan yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, Implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada PHU Kabupaten Tegal terdiri dari sikap ramah seperti senyum, salam, dan sapa kepada calon jamaah haji. Sikap profesional dalam memberikan pelayanan, dan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam memudahkan dan membantu bagi para staff pada saat melakukan layanan. Pelayanan yang ramah memiliki dampak yang sangat penting, baik bagi calon jamaah ataupun bagi Lembaga terkait. Dengan memberikan

layanan yang ramah seperti senyum, salam, dan sapa, calon jamaah haji akan merasa dihargai, nyaman dan puas. Selain itu, sikap ramah petugas juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta menumbuhkan lingkungan kerja yang baik pada penyelenggara haji dan umrah. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa setiap calon jamaah haji memperoleh haknya saat memperoleh layanan dengan menawarkan bantuan ahli. Selain itu, sikap profesional pada saat memberikan pelayanan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, efisiensi layanan, dan citra positif dalam penyelenggara haji dan umrah. Dengan pemanfaatan teknologi dalam memberikan layanan kepada calon jamaah, dapat mempercepat proses administrasi, mengurangi resiko kehilangan dokumen, serta memudahkan para staff dan calon jamaah saat layanan berlangsung. Selain itu pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan haji dan umrah dapat meningkatkan transparansi, memperkuat koordinasi antar staff, dan meningkatkan kepuasan jamaah. Pada penerapannya. Implementasi yang ada di Seksi PHU Kabupaten Tegal telah tersusun dengan baik, akan tetapi pada penerapannya terdapat kendala yang menghadang jalan menuju pelayanan yang berkualitas dan perlu penyempurna inovasi agar kualitas pelayanan pada seksi haji umrah lebih baik.

Penerapan strategi fungsional pada analisis SWOT ini dapat dilakukan melalui penguatan berbagai fungsi utama organisasi, seperti fungsi operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, komunikasi, dan pelayanan publik. Dari sisi kekuatan, PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal sudah memiliki sistem pelayanan yang terstruktur dan SDM yang berpengalaman. Strategi fungsional dapat diterapkan dengan meningkatkan kapasitas petugas dengan cara melakukan pelatihan berkala, menyusun standar pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan jamaah, serta memperkuat peran aplikasi Haji Pintar sebagai alat bantu utama pelayanan. Untuk mengatasi kelemahan, penerapan strategi fungsional dapat dilakukan dengan memperkuat koordinasi lintas fungsi melalui integrasi sistem informasi antara PHU dan KBIH, sehingga pengelolaan data jamaah lebih sinkron dan akurat. Selain itu, perlu adanya fungsi pelatihan digital bagi jamaah, baik secara langsung dikantor pelayanan maupun melalui daring, untuk meningkatkan pemahaman calon jamaah tentang prosedur dan penggunaan aplikasi. Fungsi teknologi juga perlu memperhatikan ketersediaan daya cadangan seperti genset atau UPS untuk menjamin pelayanan tetap berjalan saat terjadi pemadaman listrik.

Dalam proses peluang, strategi fungsional dapat dijalankan melalui pengembangan fungsi komunikasi dan kemitraan. Misalnya, dengan menggandeng

KBIH dalam edukasi dan pendampingan, serta memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk menyampaikan informasi secara luas dan masif. Sementara itu untuk menghadapi ancaman, strategi fungsional difokuskan pada peningkatan fungsi manajemen risiko dan pengawasan. Dibutuuhkan SOP mitigasi untuk menangani kendala teknis seperti pemadaman listrik yang diakibatkan pulsa listrik habis, serta mekanisme klarifikasi dan validasi dokumen jemaah yang lebih ketat agar kesalahan data tidak berujung pada merugikan calon jemaah. Dengan pendekatan ini, penerapan strategi fungsional dapat membantu PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal mengoptimalkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengurangi risiko dari berbagai ancaman yang ada.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian penulis tentang penerapan manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pelayanan calon jamaah haji di PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal, untuk mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan maka pendekatan yang digunakan adalah strategi fungsional. Dalam penerapan strategi fungsional, kerjasama antar anggota tim baik di dalam maupun antar departemen atau divisi harus diperhatikan. Efektivitas strategi fungsional ini tergantung pada komunikasi yang efektif, kelompok kerja yang kecil, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, rasa hormat dan terima kasih antar sesama rekan kerja, serta kesamaan visi, misi, dan tujuan. Dalam hal ini dapat digunakan metode analisis SWOT untuk mengetahui unsur-unsur yang mendukung dan menghambat suatu perusahaan. SWOT merupakan akronim dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (ancaman). Dalam bahasa Indonesia, SWOT dipahami sebagai kekuatan (strength), vulnerability (kerentanan), opportunity (peluang), dan threats (ancaman).

Kendala yang dihadapi oleh PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal saat melayani jemaah seperti, pemadaman listrik yang diakibatkan token pulsa habis. Kondisi ini terjadi karena kelalayan petugas dalam pemantauan terhadap saldo Prabayar, sehingga terjadi listrik tiba-tiba padam pada saat melayani jamaah yang tengah mengurus dokumen perjalanan, seperti pendaftaran haji, verifikasi data, atau pencetakan berkas persyaratan. Dari padamnya listrik ini mengakibatkan, seluruh kegiatan yang bergantung pada sistem elektronik seperti komputer, printer, dan sistem informasi haji terpadu (SISKOHAT), berhenti mendadak. Kurangnya koordinasi dengan KBIH jamaah haji dalam menyiapkan berkas persyaratan pembuatan paspor. Ketidaktepahaman dalam alur pengurusan dokumen, dan kurangnya komunikasi dari kedua pihak menyebabkan jamaah mengalami kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi. Serta Kurangnya pemahaman mengenai penggunaan aplikasi haji pintar dapat menimbulkan ketidaksesuaian dalam pengajuan berkas pendaftaran, seperti perbedaan data pada (KTP, KK, dan akta kelahiran).

Penerapan strategi fungsional berdasarkan analisis SWOT pada PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal merupakan sebuah langkah strategis untuk memperkuat kinerja

dan pelayanan publik. Melalui penguatan fungsi operasional, SDM teknologi informasi, komunikasi, dan manajemen risiko, lembaga ini mampu mengoptimalkan kekuatan internal seperti sistem pelayanan yang terstruktur dan SDM berpengalaman, serta memanfaatkan peluang eksternal seperti kemajuan teknologi dan meningkatnya kesadaran masyarakat. Disisi lain, strategi ini juga mampu mengatasi kelemahan seperti kurangnya koordinasi, sekaligus meminimalkan ancaman melalui peningkatan pengawasan dan komunikasi yang lebih efektif. Dengan penerapan strategi fungsional yang terpadu dan adaptif, PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal dapat memperkuat kualitas pelayanan dan menjaga kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah dilaksanakan dan pelajaran yang didapatkan selama penelitian ini berlangsung, terdapat beberapa saran untuk bahan pertimbangan dan evaluasi sebagai penyempurnaan penelitian selanjutnya yang terkait dengan penelitian serupa dan ada beberapa hal yang dapat dipertimbangkan, yaitu:

1. Saran Akademik

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka peneliti mengharapkan agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi para peneliti yang melaksanakan penelitian lanjutan dengan tema yang sama. Peneliti juga berharap tema dan penilaian yang sudah dijelaskan ini dapat menumbuhkan rasa keingintahuan untuk melaksanakan penelitian lanjutan.

2. Saran Praktis

Saran untuk pelayanan haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Tegal untuk selalu melakukan pembenahan dari segi kekompakan antar bagian, penunjang layanan salah satunya seperti token listrik, dan penginformasian mengenai syarat SOP pendaftaran kepada jamaah agar tidak terulang dikeesokan hari karena hal tersebut dapat merugikan dan menimbulkan rasa ketidakpuasan bagi para calon jamaah haji.

3. Saran Umum

Dari hasil penelitian ini, saran kepada seluruh umat muslim di Indonesia yang belum berhaji atau yang ingin mendaftar ibadah haji agar dapat selalu memahami SOP pendaftaran yang sudah ditentukan oleh Kementerian Agama melalui Dirjen PHU.

C. Penutup

Rasa syukur alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT yang sudah memberikan pemahaman, kekuatan rohani dan jasmani, serta rezeki hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Penulis juga mengerti akan kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna, oleh karenanya, kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak penulis harapkan untuk menyempurnakan penulisan ini. Selain itu, penulis mengharapkan hasil penulisan ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menambah ilmu pengetahuan. Kemudian untuk semua pihak yang sudah membantu dalam penyusunan skripsi ini, penulis ucapkan banyak-banyak terimakasih dan memohon do'a semoga ilmu yang sudah penulis dapatkan bisa bermanfaat nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Moenir. (2015). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (11th ed.). PT Bumi Aksara.
- Adiek Astika Clara Sudarni, Faisol, Suhadarliyah, D. (2023). *Manajemen Strategi Teori dan Analisis* (Ahmad Bariziki (Ed.); Cetakan Pe). Seval Literindo Kreasi.
- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi* (1st ed.). AE Publishing.
- Agus Dwiyanto. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press. <https://www.google.co.id/>
- Agustin, Aully Grashinta, San Putra, dkk. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Panduan Praktis Analisis Data Kualitatif)*, (Irmayanti (Ed.); Cetakan Pe). PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Ahmad Baidhowi. (2019). *Kiat Meraih Mabruur Bagi Jamaah Haji Lemah dan Sakit*. Dirjen PHU.
- Aldila Septiana. (2016). *Pengantar Bisnis dan Manajemen*. Duta Media Publishing.
- Alur Pendaftaran Haji Reguler Beserta Persyaratan yang Harus Dilengkapi*. (2024). BPKH. <https://bpkh.go.id/alur-pendaftaran-haji-reguler/>
- Antonio, S. (2001). *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* (Dadi (Ed.)). Tazkia Cendekia.
- Boy Azhar. (2024). *Penempatan Hotel Jamaah Haji Indonesia di Makkah dan Madinah*. Direktorat Penyelenggaraan Haji Dan Umrah. <https://haji.kemenag.go.id/v5/detail/catat-ini-penempatan-hotel-jemaah-haji-indonesia-di-makkah-dan-madinah>
- Budiono, A. (2023). *Strategi Bank Muamalat KC Banjarmasin Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Nasabah Tabungan IB Hijrah Haji di Kota Banjarmasin*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN.
- Cahyadi, Nur, I Nyoman Tri Sutaguna, I Melda Tamba, dkk. (2023). *Konsep Dasar Manajemen Strategi* (Indra Pradana Kusuma (Ed.); Pertama). Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Dasmadi. (2023). *Buku Ajar Manajemen Strategi* (Asih Handayani (Ed.)). Aneka Pustaka.
- Dirjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah, K. A. R. (2020). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah 2020-2024*. 99.
- Edi Mulyono dan Harun Abu Rofi'ie. (2013). *Panduan Praktis dan Terlengkap Ibadah Haji dan Umrah*. TRANSMEDIA.
- Fajar Nur'aini Dwi Fatimah. (2016). *Teknik Analisis SWOT Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman* (Lestari Nurti (Ed.); Pertama). ANAK HEBAT INDONESIA.

- Fandy Tjiptono. (2015). *Strategi Pemasaran*. Penerbit ANDI.
- Fatkhurohman, E. P. (2023). *Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Prima Calon Jamaah Haji Pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga*.
- Ginting, A. F., Nawaf, A., Naad, D., Azwar, M., Sazali, H., & Utami, T. N. (2024). Efektivitas Pelayanan Haji dan Umrah Dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah. *TADBIR Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 6, No(01), 10–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.24952/tadbir.v6i2.13757>
- Glory Aguzman. (2021). *Teori Resources-Based View (RBV)*. BINUS UNIVERSITY. <https://binus.ac.id/entrepreneur/2021/11/30/teori-resource-based-view/>
- Hadiat dan Syamsurijal. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen* (Zulfa (Ed.); Pertama). Harfa Creative.
- Hasan Fahmi Kusnandar dan Dina Andini. (2024). *Buku Ajar Pelayanan Prima di Era Digital* (Rismawati (Ed.); Cetakan Pe). Widina Media Utama.
- Hikmah Romalina. (2024). *Paket Konsumsi Jamaah Selama Armuzna*. Direktorat Penyelenggaraan Haji Dan Umrah. <https://kemenag.go.id/internasional/jemaah-dapat-paket-konsumsi-lengkap-selama-armuzna-tidak-perlu-bawa-beras-dan-magicom>.
- I Gusti Ngurah Alit Wiswasta, I Gusti Ayu Ari Agung, I. M. T. (2018). *Analisis SWOT (Kajian Perencanaan Model, Strategi, dan Pengembangan Usaha)* (I Ketu Sumantra (Ed.); Pertama). Universitas Maharaswati Press.
- Ibnu Hajar. (2019). *Manajemen Strategik Konsep Keunggulan Bersaing* (Radhitya Indra (Ed.)). Penerbit ANDI.
- Irawan, S. (2024). *Peningkatan Pelayanan Calon Jamaah Haji Melalui Siskohat di PLHUT Kabupaten Pekalongan*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN.
- Irukawa Elisa. (2024). *Pengertian Strategi: Tujuam, Jenis dan Contoh*. Deepublishstore.Com.
- Kahfi, A. (2024). Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umrah di PT. AR-Rahmah Wisata. *Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 7 No., 47–59.
- Keputusan Menteri Agama No. 1005 Tahun 2023:Tentang Kuota Haji Indonesia Tahun 1445H/2024M, 2 (2023). <https://haji.kemenag.go.id>
- Kiki Farida dan Juniarti. (2022). *Pelayanan SDM* (Pertama). Selat Media Patners.
- Lexi dan Moleong. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Lili Karmela Fitriani dan Dikdik Harjadi. (2025). *Pengantar Manajemen* (Fidya Arie Pratama (Ed.); Cetakan Pe). PT. Arr Rad Pratama.
- M. C Pongantum, S. Dengo, R. M. (2021). *Manajemen Strategis Pemerintah Desa Dalam*

- Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaen Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol, 7 No, 76–77.
- Manajemen Strategi (Teori, Aplikasi, dan S. K. (2023). *Roni Angger Aditama* (Pertama). AE Publishing.
- Mania, S. S. dan S. (2019). *Pengantar Metodologi Penelitian Panduan bagi Peneliti Pemula* (Muzakkir (Ed.); Edisi Revi). Pusaka Almailda.
- Menteri Agama Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Menteri Agama No 1005 tahun 2023 tentang Kuota Haji Indonesia Tahun 1445 Hijriyah atau 2024 Masehi*. 1, 19840619.
- Muhammad Ali Yusni, A. (2015). Studi Tentang Pelayanan Haji Di Kementerian Agama Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 10–19. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54027509/eJournal_Ilmu_Pemerintahan_M._Ali_Yusni_03-04-15-09-29-22.pdf?1501571900=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSTUDI_TENTANG_PELAYANAN_HAJI_DI_KEMENTER.pdf&Expires=1611319018&Signature=ZORvjo2VN0
- Muhammad Ishak. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Pegawai Terhadap Kepuasan Pasien Puskemas Ballaparang Kota Makassar. *Jurnal Brand*, Vol.1 No.2(<https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/issue/view/52>), 3.
- Mujito. (2023). *Manajemen Strategi Dengan Pendekatan Analisis SWOT* (Wahyu Kurniawadi (Ed.); Pertama). Wawasan Ilmu.
- Mulkin, F., Angga, L., & Fataruba, S. (2021). Kajian Hukum Islam Terhadap Kebijakan Pemerintah Atas Pemberian Kuota Lebih Kepada Jemaah Haji. *Jurnal Ilmu Hukum*, 1(7), 708–721.
- Nina Rahmayanti. (2013). *Manajemen Pelayanan Prima* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Nurfitriani, M. . (2022). *Buku Ajar Manajemen Strategi* (Suryadi Ishak (Ed.); Cetakan Pe). Cendekia Publish.
- Pengertian Strategi: Tujuan, Jenis dan Contoh*. (2024). Deepublishstore.Com. <https://deepublishstore.com/>
- Rifa'i Abubakar. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian* (1st ed.). SUKA Pres.
- Ruslim, T. S., & Rahardjo, M. (2016). Identifikasi Kepuasan Konsumen Ditinjau Dari Segi Harga Dan Kualitas Pada Restoran Abuba Steak Di Greenville. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 55. <https://media.neliti.com/media/publications/96569-ID-identifikasi-kepuasan-konsumen-ditinjau.pdf>
- Samsurijal Hasan, Syaifullah, Rukaiyah, Nikous Soter Sihombing, Rahmat Laan, S. A. (2021). *Manajemen Strategi* (Rukaiyah (Ed.); pertama). CV. Pena Persada.

- Sefti Aminah. (2022). *Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Universitas Mercu Buana Jakarta)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Setiawan, A. A. dan J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (E. D. Lestari (Ed.); Cetakan Pe). CV Jejak.
- Setijabudi. (2010). Penerapan Manajemen Stratejik pada Organisasi Publik Peningkatan Kinerja Layanan Organisasi Publik Melalui Penerapan Manajemen Stratejik. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 19–26.
- Siburian, R., Lukman, S., & Kurniawati, L. (2020). Analisis Penerapan Standar Operasional Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Menteng Kota Administrasi Jakarta Pusat Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Ekbang*, 3(1), 1–19.
- Siti Masyitoh, M. N. A. dan J. R. (2019). Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan: Studi Kasus Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Jember*, 4.
- Sri Astuti. (2013). *Perencanaan Strategi Sektor Publik*. LingkarLSM.
- Sri Hindarti. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan dan Organisasi*. Intelegensia Media.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen Teori dan Kasus* (1st ed.). CAPS.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaiman Saat dan Siti Mania. (2020). *Pengantar Metodologi Penelitian Panduan bagi Peneliti Pemula* (Muzakkir (Ed.); Revisi). Pusaka Almaida.
- Sutardji. (2023). *Manajemen Strategis Sektor Publik: Teori dan Aplikasinya di Indonesia* (Wisnu (Ed.)). Zitana Jawa.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah, 6 (2019). <https://haji.kemenag.go.id/>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. (2009). 49–56.
- Undang-Undang RI. (2019). Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. *Direktorat Penyelenggaraan Haji Dan Umrah*, 004251, 3. <https://haji.kemenag.go.id/v5/detail/966350>
- Undang Juju. (2023). *Manajemen strategi* (D. Sunarsi (Ed.); Cetakan Pe). Cipta Media Nusantara.
- Wijayanto, D. (2013). *Pengantar Manajemen* (1st ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuyun Affandi. (2021). *Haji Bagi Generasi Milenial* (1st ed.). Fatawa Publishing.
- Yuyun Yuningsih, Haliza Bagja, B. A. (2022). Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji Musim

LAMPIRAN-LAMPIRAN

A. Pedoman Wawancara

Untuk membantu suksesnya pelaksanaan wawancara, maka penulis mencantumkan pedoman wawancara. Berikut pedoman wawancara:

- 1) Manajemen strategi yang digunakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi calon jamaah haji di PHU Kabupaten Tegal?
- 2) Bagaimana persepsi pimpinan mengenai manajemen strategi dalam sebuah instansi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan?
- 3) Bagaimana penerapan manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di PHU Kabupaten Tegal?
- 4) Apa upaya PHU Kabupaten Tegal dalam memenuhi psikologi jamaah pada saat mendapatkan layanan?
- 5) Kendala yang dihadapi PHU Kabupaten Tegal dalam memberikan layanan kepada para calon jamaah?
- 6) Tantangan apa yang dihadapi PHU Kabupaten Tegal pada saat memberikan layanan kepada para calon jamaah?
- 7) Bagaimana upaya pimpinan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan PHU Kabupaten Tegal?
- 8) KBIH mana saja yang mengalami kurangnya koordinasi dengan petugas PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal?

B. Daftar Narasumber

Untuk mencari data yang diutuhkan, penulis telah melakukan kegiatan wawancara kepada berbagai pihak yang mana bertugas pada layanan ibadah haji. Berikut narasumber yang sudah penulis wawancarai:

1. Nama : H. MUHAIMIN, M.Pd.I
 Bidang : Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)
 Jabatan : Kepala bagian PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal

2. Nama : Hj. Mifrohatun
 Bidang : Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)
 Jabatan : Penyusun bahan PIHK dan Umrah

3. Nama : Murdiningsih, SH,
 Bidang : Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)
 Jabatan : Penyusun bahan pendaftaran dan pembatalan

C. Surat Pra Riset



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Prof. Dr. H. Hamka Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7606405, Website : www.fakdakom.walisongo.ac.id

Nomor : 166/Un.10.4/K/KM.05.01/09/2024
Hal : **Permohonan Ijin Pra Riset**

Semarang, 30/09/2024

Kepada Y th.
Kepala Kementerian Agama Kabupaten Tegal
di Tempat
Cek PHU Kementerian Agama Kabupaten Tegal

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

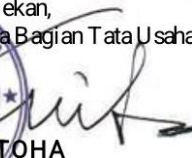
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang menerangkan bahwa dalam rangka penyusunan skripsi, mahasiswa berikut:

Nama : Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
NIM : 2101056018
Jurusan : Manajemen Haji dan Umrah
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Tegal

Bermaksud melakukan Pra riset penggalan data di tempat penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Sehubungan dengan itu kami mohonkan ijin bagi yang bersangkutan untuk melakukan kegiatan dimaksud.

Demikian atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ag. Dekan,
Kepala Bagian Tata Usaha

MUNTOHA

Tembusan Y th. :
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

D. Surat Izin Riset



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Prof. Dr. H. Hamka Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7606405, Website : www.fakdakom.walisongo.ac.id

Nomor : 231/Un.10.4/K/KM.05.01/03/2025
Hal : **Permohonan Ijin Riset**

Semarang, 9/03/2025

Kepada Yth.
Kepala Kementerian Agama Kabupaten Tegal
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang menerangkan bahwa dalam rangka penyusunan skripsi, mahasiswa berikut:

Nama : Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
NIM : 2101056018
Jurusan : Manajemen Haji dan Umrah
Lokasi Penelitian : Kementerian Agama Kabupaten Tegal
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bagi Calon Jamaah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Tegal

Bermaksud melakukan Riset penggalan data di tempat penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Sehubungan dengan itu kami mohonkan ijin bagi yang bersangkutan untuk melakukan kegiatan dimaksud.

Demikian atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An. Dekan,
Kepala Bagian Tata Usaha

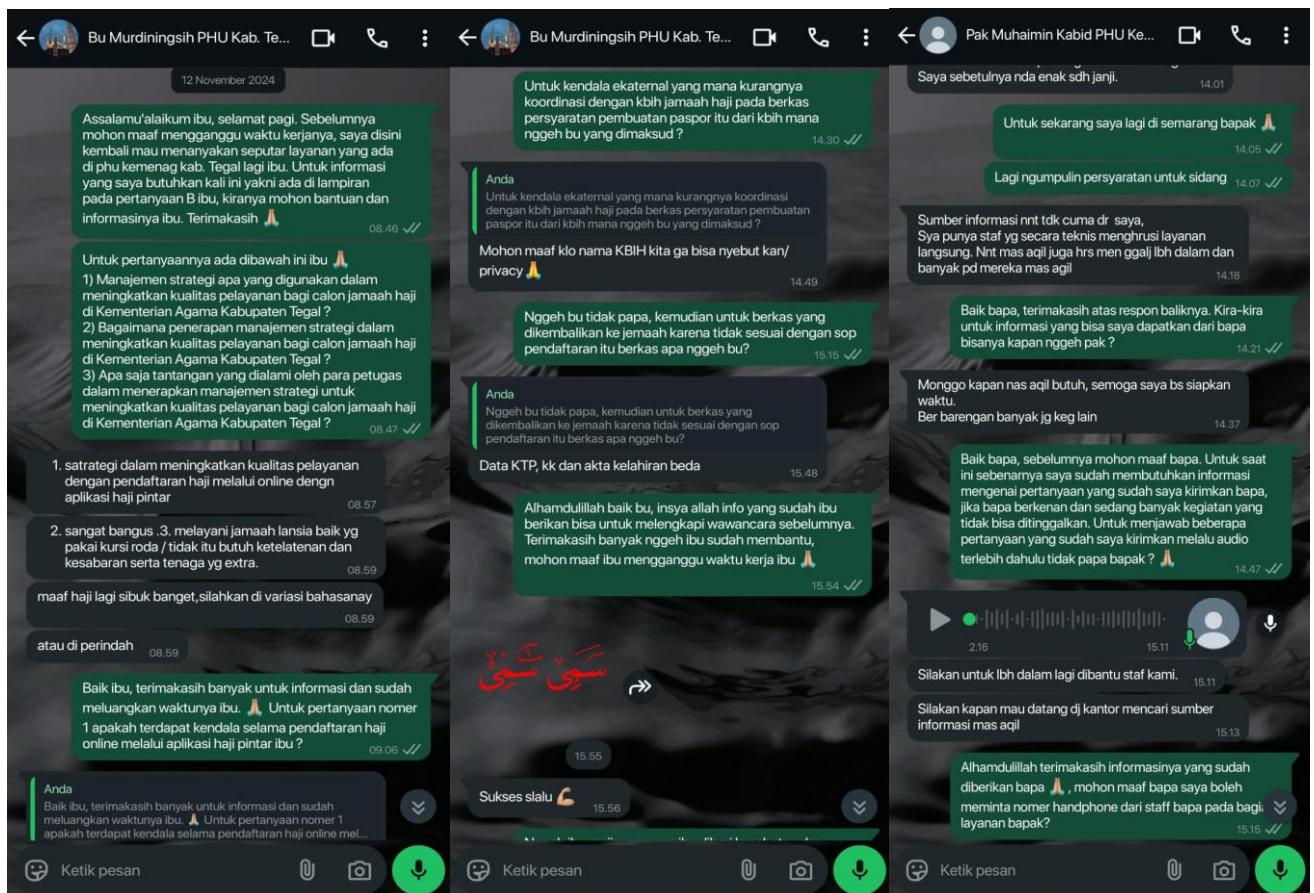
MENTOHA

Tembusan Yth. :
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

E. Dokumentasi







DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Muhammad Agil Aditya Atazki Wede
NIM : 2101056018
Program Studi : SI/Manajemen Haji dan Umrah
Tempat & Tanggal Lahir : Tegal, 21 Juni 2003
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat Rumah : Desa Ketanggungan Rt. 04/02, Kecamatan Dukuhturi,
Kabupaten Tegal
Email : aditatazki@gmail.com

Jenjang Pendidikan Formal:

1. Paud Taman Cempaka (2009)
2. SD Negeri Gumalar 01 (Lulusan 2015)
3. MTs Negeri 1 Tegal (Lulusan 2018)
4. MAN 1 Tegal (Lulusan 2021)

Pengalaman Organisasi:

1. Pramuka MTs Negeri 1 Tegal
2. Paskibra MAN 1 Tegal