

BAB IV
APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIK
DI KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI NURUL HUDA
SEMARANG

4.1. Perumusan Manajemen Strategik di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Nurul Huda

Komponen yang penting dalam merumuskan manajemen strategik adalah visi. Pada dasarnya KBIH Nurul Huda dibangun untuk menciptakan perubahan-perubahan dalam pertambahan kemakmuran baik yang bersifat material atau immaterial. Oleh karena itu, visi KBIH Nurul Huda pada dasarnya adalah menjadikan organisasi itu sebagai suatu institusi atau lembaga penciptaan kemakmuran. KBIH Nurul Huda dibangun untuk menciptakan kemakmuran atau kesejahteraan yang dibutuhkan oleh para *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan).

Untuk mewujudkan tujuan itu, KBIH Nurul Huda menetapkan visi yaitu: “meningkatkan kualitas jamaah haji sehingga menjadi haji mabrur”. Pernyataan visi diatas memiliki makna, keinginan KBIH Nurul Huda untuk menghantarkan jamaah haji membentuk jati diri yang islami, agar ibadah haji mampu menghantarkan jamaah haji kelak bisa lebih baik dari pada hari-hari sebelum berhaji. Visi KBIH dibuat oleh manajer puncak KBIH, visi KBIH direalisasikan mulai tahun 2003 berdasarkan ijin operasional KBIH Nurul Huda yang telah diakreditasi untuk wilayah Semarang. Karena

visi merupakan gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh KBIH di masa datang (Wawancara dengan KH. Ali Muhson Al-Hafidz pada tanggal 28 April 2010).

Jika diamati, visi KBIH Nurul Huda pernyataannya telah memuat statement yang melihat ke depan. Sebagaimana dinyatakan oleh Salusu (1996: 121) bahwa visi merupakan gambaran kondisi masa depan yang masih abstrak, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca dan di cita-citakan oleh setiap orang. Maka pernyataan visi KBIH Nurul Huda perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam KBIH, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi KBIH. Visi KBIH Nurul Huda agar realistis, dapat dipercaya, menyakinkan serta mengandung daya tarik. Maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholders. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota KBIH sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Hal ini karena visi KBIH Nurul Huda merupakan suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan, yang belum pernah ada sebelumnya dan akan diwujudkan oleh seluruh anggota KBIH. Meskipun dalam tahapan implementasi kadang tidak sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Hal ini dikarenakan KBIH Nurul Huda selalu mempertimbangkan faktor kebutuhan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Naik haji tidak sekedar kepatuhan spiritual, tetapi juga kebanggaan sosial. Hal ini bukan lagi sekedar untuk menunjukkan wujud kepatuhannya pada perintah Allah tetapi sering kali justru untuk sekedar menunjukkan bahwa secara fisik dan ekonomi lebih mampu dibanding dengan orang lain. Akan tetapi memang bagi sebagian besar, naik haji masih dinilai sebagai prosesi ibadah yang sakral, dengan harapan sekembalinya nanti bisa menjadi haji yang mabrur dengan implikasinya muslim yang kaffah, rendah hati dan tawadhu', alim, solider, taat dan bahagia. Namun jika kemudian melihat banyak muslim bergelar haji yang tidak menjadi lebih baik dari sebelumnya, pastilah ada yang keliru dalam penafsirannya. Penyebabnya bisa jadi bukan karena pendangkalan pemahaman, tetapi mungkin pergeseran makna.

Bahwa visi KBIH Nurul Huda pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan KBIH dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperlihatkan *frame work* hubungan KBIH dengan *stake holders* (pihak-pihak yang berkepentingan).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja KBIH dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Visi KBIH Nurul Huda didirikan juga ke arah mana KBIH itu didirikan serta menggambarkan arah tujuan, waktu yang akan datang. Visi KBIH Nurul Huda adalah tujuan yang membedakan KBIH tersebut dengan

KBIH lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan organisasi (Suyanto, 2007: 11). Visi adalah pernyataan permanen untuk mengkomunikasikan sifat eksistensi organisasi berdasarkan tujuannya.

Visi KBIH Nurul Huda menuntut tidak hanya keterlibatan dan komitmen manajemen puncak, akan tetapi harus diupayakan agar visi tersebut menjadi milik semua orang dalam KBIH. Kepemilihan bersama akan menumbuhkan motivasi untuk berkarya sekuat tenaga karena adanya keyakinan bahwa dengan ketangguhan KBIH menghadapi masa depannya. Kebutuhan dan kepentingan pribadi para anggotanya pun akan terpenuhi dan terjamin (Siagian, 2005: 257). Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan yang jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati oleh para pendirinya (Allison, 2005: 1).

4.2. Pelaksanaan Manajemen Strategik di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Nurul Huda

Untuk menganalisis pelaksanaan manajemen strategik, misi merupakan salah satu komponen yang penting untuk diperhatikan. Misi KBIH Nurul Huda merupakan pernyataan pemilik untuk pengelola atau manajemen KBIH agar KBIH dijadikan sesuatu yang bermanfaat, suatu harapan tentang lingkup KBIH, dan apa yang harus dilakukan KBIH serta untuk siapa sekarang. Misi KBIH Nurul Huda merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan KBIH untuk mencapai visinya.

Untuk itu *konkritisasi* setiap sasaran umum KBIH Nurul Huda terutama dalam misi sangat dituntut. Oleh karena itu sasaran tersebut harus dapat diterjemahkan dan dapat ditafsirkan secara realistis dan bermakna bagi KBIH. Misi di KBIH Nurul Huda dirinci menjadi item-item sebagai berikut :

1. Memberikan bimbingan ibadah haji dan umroh sesuai tuntunan Rasulullah Saw
2. Memberikan informasi tentang proses pendaftaran sampai pada proses pemulangan
3. Memberikan wadah sebagai wahana untuk menjaga kemabruran haji

Menurut Byson (2005: 74) misi KBIH adalah :

1. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh KBIH dan bidang kegiatan utama dari KBIH yang bersangkutan.
2. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
3. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama dari KBIH.

Jadi, dapat ditarik kesimpulan dengan mengacu kriteria Byson diatas maka KBIH Nurul Huda sudah melakukan kegiatan untuk merealisasikan misi. Misi menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya. Hal ini terbukti dengan misi KBIH Nurul Huda yang menjelaskan tentang tujuan dan apa yang harus dilakukannya.

Misi mempunyai arti penting bagi keberhasilan KBIH Nurul Huda, menekankan bahwa tanpa pemahaman mengenai tujuan, kita benar-benar akan tersesat. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan. Selain itu, pemahaman mengenai tujuan akan sangat membantu untuk memperluas misi itu menjadi "visi keberhasilan".

Misi KBIH Nurul Huda merupakan pernyataan tentang tujuan KBIH yang diungkapkan dalam bentuk output dan pelayanan yang optimal untuk memenuhi tuntutan, kebutuhan dan keinginan calon jamaah haji. Oleh sebab itu pada dasarnya misi KBIH Nurul Huda sangat terkait dalam menjelaskan hal-hal yang fundamental, merupakan falsafah dari KBIH dan sekaligus sebagai pendorong lahirnya inspirasi-inspirasi yang penuh motivasi.

Misi KBIH Nurul Huda merupakan tugas yang dibebankan pada manajemen oleh pemilik untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Misi lebih konkret dari pada visi dan dapat menjadi arahan bagi manajemen. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan (S. Tangkilisan, 2005: 257).

Setelah ditemukan kekuatan dan kelemahan KBIH Nurul Huda, manajemen kemudian dapat menentukan misi. Misi berfungsi untuk memberi pedoman kepada manajemen dalam memusatkan kegiatannya. Oleh karena itu, kalau misi dinyatakan terlalu luas, misi tersebut tidak dapat berfungsi sebagai pedoman. Sebaliknya, kalau misi dinyatakan terlalu

sempit, maka organisasi dikemudian hari mungkin tidak dapat memanfaatkan peluang yang timbul (Suadi, 1995: 27).

Tujuan KBIH Nurul Huda tertuang dalam rancangan misi tersebut. Sementara beberapa pakar merumuskan tujuan-tujuan organisasi, kami memandang pernyataan misi sebagai suatu alat yang memfokuskan secara strategik kegiatan-kegiatan organisasi (Payne, 2000: 54). Intinya, pernyataan misi harus menampilkan pandangan jangka panjang organisasi dalam hal apa yang diinginkan dan kemana tujuannya.

KBIH Nurul Huda mempunyai alasan mendasar untuk eksis, sehingga diperlukan misi baik secara eksplisit maupun implisit. Misi merupakan kerangka dasar dalam menentukan arah KBIH dalam pengambilan keputusan-keputusan manajemen dimasa datang.

Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi KBIH Nurul Huda. Karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya KBIH. Banyak KBIH yang gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri saja, dan mengabaikan kepentingan masyarakat. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa mendatang oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka kita tidak bisa mengatakan terhadap suatu fenomena yang ada atau muncul dalam suatu lingkungan KBIH Nurul Huda dapat dikatakan suatu masalah. Jika kita tidak memahami misi dari KBIH Nurul Huda tersebut. Dari itu misi yang

tersusun secara jelas dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan harus dilakukan secara baik dan rumusnya harus dipahami secara benar oleh seluruh komponen yang terlibat dalam KBIH Nurul Huda. Unsur yang paling utama untuk mengetahui misi adalah pimpinan organisasi dan harus mampu menjelaskan tentang misi dari KBIH Nurul Huda yang dipimpinya.

Implementasi misi KBIH Nurul Huda dengan cara memberikan bimbingan manasik haji. Ditinjau dari materi bimbingan bahwa KBIH Nurul Huda menyusun dan menyelenggarakan:

1. Praktekum ibadah haji
2. Teori kegiatan manasik haji
3. Pembinaan akidah dan akhlak
4. Kesehatan haji
5. Pendalaman ibadah haji
6. Kebugaran jasmani

Hubungannya dengan praktikum haji bahwa KBIH Nurul Huda telah menyusun dengan baik karena manfaatnya dapat dirasakan oleh jamaahnya. Demikian juga isi teori manasik haji sangat membantu jamaah dalam memahami makna haji sehingga dapat dijadikan panduan dalam rangka mencapai haji mabrur.

Haji pada pokoknya adalah perjalanan mengubah diri menuju ke jalan Allah SWT. Haji sebuah contoh pertunjukan penciptaan Adam, perjuangan Ibrahim melawan godaan setan dan menegakkan ajaran Allah, serta rangkaian cobaan yang dialami Siti Hajar menghadapi kerasnya

kehidupan. Semua peristiwa itulah yang harus dihayati dan diingat oleh umat Islam melalui ibadah haji seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW, supaya menjadi haji yang mabrur.

Kemabruran haji merupakan hasil maksimal dari amal ibadah yang didambakan setiap jamaah haji, karena keutamaan dan hikmah yang terkandung didalamnya. Seseorang dapat dikatakan memperoleh predikat haji mabrur apabila tingkah laku dan kepribadiannya setelah haji lebih baik sebelum berhaji. Sehingga seorang jamaah pasca haji akan lebih bermanfaat dan berdayaguna ditengah-tengah masyarakatnya dan dapat tampil sebagai sosok manusia yang dikategorikan oleh Rasulullah SAW “*khairunnas*”.

KBIH bertugas sebagai pelayan konsultasi haji bagi jamaahnya. Untuk memudahkan jamaahnya KBIH Nurul Huda membantu mulai proses pendaftaran sampai pada proses pemulangannya.

Untuk menjaga kemabruran jamaahnya KBIH Nurul Huda, seharusnya jamaah merenungkan kembali hikmah dan makna ibadah haji dan jika memahami itu semua, seiring dengan do'a para tetangga dan pemuka agama mengiringi keberangkatan ke tanah suci. Haji mabrur ditunjukkan lewat perilaku sehari-hari, baik dalam konteks *hablum minallah* maupun *hablum minannas*. Baik dalam perilaku ubudiyah maupun sosial kemasyarakatan. Untuk menjaga dan memelihara kemabruran haji dapat dilakukan dengan mengupayakan peningkatan kualitas keberagaman itu sendiri, baik dalam tataran iman, ibadah, amal

shaleh maupun akhlak dengan difasilitasi KBIH Nurul Huda melalui pengajian.

4.3. Evaluasi Manajemen Strategik di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Nurul Huda

Ada empat komponen yang dianalisis dalam mengevaluasi manajemen strategik, yaitu mandat, analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal dan analisis SWOT.

1. Mandat

Sebelum KBIH Nurul Huda dapat mendefinisikan suatu nilai dan tujuan, harus benar-benar diketahui apa yang dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan oleh KBIH. Tujuannya adalah untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi sifat dan arti mandat yang telah ditentukan, baik formal maupun informal yang mempengaruhi KBIH.

Dengan demikian mandat yang diemban oleh KBIH Nurul Huda berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2008. Pasal 30 ayat 1 yang berbunyi “Dalam rangka pembinaan ibadah haji, masyarakat dapat memberikan bimbingan ibadah haji, baik dilakukan secara perseorangan maupun dengan membentuk kelompok bimbingan”. KBIH Nurul Huda bertujuan untuk membantu pembinaan ibadah haji, disamping membuka kesempatan kerja bagi masyarakat sesuai kompetensi yang ada. KBIH Nurul Huda terdapat mandat yang bersifat implisit, yaitu untuk

membantu perkembangan sektor haji sebagai salah satu sarana di bidang pembinaan ibadah haji.

Mandat KBIH Nurul Huda merupakan sesuatu yang membicarakan keharusan, tuntutan, amanat, tugas, norma, arahan, aturan serta kerangka batasan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan KBIH Nurul Huda. Sedangkan akibat dari hasil mandat diperoleh adanya:

- a. Identifikasi atau mengenali mandat organisasi baik secara formal maupun informal.
- b. Interpretasi atau menafsirkan tuntutan apakah yang diinginkan atau dihasilkan oleh mandat tersebut.
- c. Klarifikasi atau menjelaskan serta menentukan apa-apa saja yang tidak diatur maupun yang diluar mandat.

Jadi, KBIH Nurul Huda mempunyai mandat untuk memenuhi keinginan dan harapan tersebut, maka KBIH berkewajiban melakukan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan fasilitas kemudahan, keamanan dan kenyamanan yang diperlukan jamaah dalam menunaikan ibadah haji.

Sebagai upaya KBIH untuk membina jamaah haji, demi keselamatan, kelancaran, ketertiban, kesejahteraan jamaah haji dan untuk kesempurnaan ibadah haji. Sejak bimbingan manasik di KBIH, berangkat dari Embarkasi, dalam selama perjalanan di Arab Saudi

sampai kembali ke tanah air. Maka KBIH berkewajiban untuk membimbingnya.

KBIH Nurul Huda mempunyai mandat meliputi berbagai kewajiban, tugas atau fungsi yang harus dilakukan oleh KBIH, yang menjadi titik tolak untuk menilai kesiapan KBIH dalam merealisasikan visi yang ada. Mandat merupakan suatu keharusan yang memiliki landasan hukum, yang secara yuridis harus dilaksanakan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat (S. Tangkilisan, 2005: 256).

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Manajer puncak KBIH Nurul Huda menyadari bahwa KBIH yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan KBIH dipengaruhi dengan tingkat tertentu dari dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut. Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada di luar kemampuan KBIH untuk mengendalikannya. Ada aspek dalam analisis lingkungan eksternal yaitu aspek jamaah haji, aspek kolaborator dan aspek kompetitor.

a. Aspek Jamaah Haji

Aspek jamaah haji adalah merupakan salah satu unsur yang sangat penting di dalam menentukan kinerja KBIH Nurul Huda. Sebab jamaah haji merupakan sasaran yang harus diperhatikan oleh

KBIH Nurul Huda sebagai suatu organisasi dalam bidang bimbingan ibadah haji. Jamaah haji juga akan dapat memberikan pengaruh terhadap besar kecilnya pendapatan yang diperoleh oleh KBIH Nurul Huda, di samping itu jamaah haji akan dapat memberikan masukan bagi KBIH Nurul Huda dalam hal baik atau tidaknya pelayanan yang telah dilakukannya. Karena jamaah haji yang sudah mendaftar di KBIH Nurul Huda akan merasakan secara langsung atas pelayanan yang diberikan.

Dengan memperhatikan faktor jamaah haji, KBIH Nurul Huda akan dapat merencanakan maupun memprogram bentuk-bentuk kegiatan apa yang harus dilakukan baik pada saat sekarang yang ingin dicapai seperti membimbing jamaah haji, menambah akses pelayanan dan membimbing jamaah haji, menambah akses pelayanan dan memperbaiki kualitas pelayanan sesuai dengan misi yang diemban KBIH Nurul Huda akan dapat terwujud secara baik.

Sedangkan strategi yang dilakukan untuk menarik jamaah haji, antara lain :

- 1) Mengadakan pengajian setiap bulan.
- 2) Membagikan brosur KBIH Nurul Huda.
- 3) Memberikan fasilitas tambahan, misalnya: metode bimbingan dengan home visit.
- 4) Memberikan service atau pelayanan semaksimal mungkin

Strategik tersebut akan menjadi kekuatan KBIH Nurul Huda

untuk menarik minat jamaah haji sekaligus merupakan point yang menarik pangsa pasar yang lebih luas. Dengan demikian mempertahankan strategi tersebut merupakan sesuatu yang perlu.

b. Aspek Kolaborator

Pada faktor ini dapat dipastikan bahwa KBIH Nurul Huda hingga saat ini melakukan kerjasama yang harmonis antar pelaku yang ada dalam suatu jaringan kerjasama yang saling menguntungkan. Adapun kolaborator yang saat ini dilakukan antara lain :

- 1) Kementerian Agama Kota Semarang
- 2) Kantor Perwakilan Makkah

Kerjasama ini dalam hal bimbingan ibadah haji.

c. Aspek Kompetitor

Kecenderungan kompetitor yang diamati adalah bagaimana upaya yang dilakukan kompetitor untuk meningkatkan pelayanan yang ditawarkan kepada pasar, dalam hal ini adalah pangsa pasar jamaah haji. Kebijakan atau strategi yang diterapkan KBIH Nurul Huda dalam kompetensi ataupun berkolaborasi dengan pihak-pihak kompetitor adalah dengan membuat kesepakatan biaya bimbingan ibadah haji.

Adapun kompetitor KBIH Nurul Huda adalah semua KBIH yang berada di Kota Semarang, antara lain :

- 1) KBIH as-Shadiqiyah
- 2) KBIH Muhammadiyah
- 3) KBIH Chumaidiyah
- 4) KBIH al-Muna
- 5) KBIH Multazam
- 6) KBIH Sirothol Mustaqim
- 7) KBIH Nahdhatul Ulama
- 8) KBIH al-Mabrur
- 9) KBIH Baiturahman
- 10) KBIH Wahid Hasyim
- 11) KBIH Riyadul Jannah
- 12) KBIH Nurul Qolbi

Langkah-langkah yang diambil oleh KBIH Nurul Huda untuk menghadapi para kompetitor , antara lain :

- 1) Mengoptimalkan semua sarana yang ada semaksimal mungkin baik dari perangkat lunak maupun perangkat keras, sumber daya manusianya.
- 2) Menambah fasilitas seperti bimbingan ibadah haji menggunakan proyektor.

Dengan demikian KBIH Nurul Huda dalam menganalisis lingkungan eksternal menerapkan teori yang dikemukakan Siagian, bahwa analisis lingkungan eksternal adalah uraian suatu kekuatan, kondisi, keadaan, peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi

tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi.

Kondisi lingkungan yang dihadapi KBIH Nurul Huda saat ini berbeda dengan kondisi masa-masa yang lalu. Dengan era globalisasi KBIH Nurul Huda sekarang bersaing. KBIH berdiri dalam keadaan yang penuh dengan berbagai elemen yang saling ketergantungan satu terhadap yang lain, sehingga KBIH tidak terlepas dari hubungannya dengan lingkungan sekitar. KBIH Nurul Huda menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang secara cepat, kompleks dan global yang makin sulit diprediksi.

Kedapan strategi yang dilakukan oleh KBIH Nurul Huda adalah dengan melengkapi semua fasilitas, kualitas pelayanan dan meningkatkan promosi. Pengaruh pihak kompetitor dan kolaborator terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi KBIH Nurul Huda, sejauh ini justru pengaruhnya positif, karena belajar dari itu semua akan dapat mengintropeksi kelebihan dan kekurangan yang ada sehingga KBIH dapat memperbaiki segala kekurangan dan mempertahankan segala sesuatu yang sudah baik sehingga semua *client* akan senang dan puas dengan pelayanan yang diberikan KBIH.

Implementasi strategi yang berhubungan dengan kerjasama sumber daya manusia didorong oleh keharusan adanya kegiatan pelaksanaan dan bertalian dengan kegiatan mengelola SDM serta proses bisnis. Melalui kerja sama dengan orang lain, alokasi sumber

daya diupayakan menciptakan dan memperkuat kemampuan bersaing serta menyepadakan organisasi dengan persyaratan yang diperlukan.

Tujuan penting dalam mempelajari lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Peluang adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan eksternal sedangkan ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing.

3. Analisis Lingkungan Internal

Untuk melakukan analisis lingkungan internal ini, maka hal-hal yang menjadi perhatian KBIH Nurul Huda adalah yang terkait dengan sumber daya manusia dan kultur organisasi yang di dalamnya mengandung elemen mekanisme kerja. Dari hasil analisis beberapa aspek tersebut dapat diketahui bagaimana sesungguhnya aspek-aspek tersebut merupakan suatu kekuatan atau potensi yang dapat dikembangkan oleh KBIH Nurul Huda atau merupakan suatu kebalikan yaitu merupakan kelemahan atau hambatan yang harus disempurnakan dan ditingkatkan sehingga dapat dijadikan dasar dalam upaya untuk memperbaiki kinerja KBIH Nurul Huda dimasa yang akan datang.

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti teknologi dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia

memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, disamping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing dan sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (P. Hasibuan, 2006: 10).

Suatu hal yang masih terlihat di dalam merekrut pegawai KBIH Nurul Huda adalah *image* kebutuhan pegawai yang berlatar belakang pendidikan manajemen haji masih sedikit. Tuntutan ini adalah sangat beralasan dalam rangka mengelola KBIH Nurul Huda secara profesional. Demikian jelas keberadaan sumber daya manusia di KBIH Nurul Huda sangat menjadi perhatian, sehingga masalah rekrutmen dan pengembangan untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik menjadi penting dalam pengelolaan KBIH Nurul Huda yang profesional menjadi tuntutan yang mendasar.

Implementasi strategi merupakan "*action oriented*" yang menciptakan sesuatu agar terjadi implementasi strategi merupakan tugas mengubah kondisi sekarang, memotivasi SDM, mengembangkan kompetensi inti, memperbaiki kemampuan dan proses, menciptakan budaya organisasi, mencapai target berdasarkan

potensi yang ada, serta berupaya untuk menghadapi perlawanan atas perubahan.

b. Kultur Organisasi

Jika suatu budaya dibakukan, maka implementasinya harus berfungsi sebagai alat ukur dari setiap kegiatan organisasi. Tetapi budaya organisasi merupakan hal sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik, sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Tampilan kultur organisasi yang ada di KBIH Nurul Huda adalah sebagai berikut :

- 1) Inisiatif individual : yang terjadi di KBIH Nurul Huda terlihat bahwa para karyawan atau staf memiliki kebebasan dalam menentukan alokasi sumber daya yang ada pada lingkungan kerjanya, sehingga menghidupkan motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi unit kerja yang ada. Kondisi ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- 2) Toleransi terhadap resiko: pada kenyataannya kondisi karyawan atau staf tidak memiliki mental untuk mengambil resiko yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga kondisi ini mengancam sifat-sifat inovatif dari para karyawan yang ada, yang pada akhirnya bermuara pada kelemahan dari sisi internal organisasi.

- 3) Pengarahan: di KBIH Nurul Huda terlihat tidak begitu intensif dilakukan, padahal pengarahan sebagai salah satu elemen kultur organisasi pengarahan dibutuhkan untuk mengetahui kejelasan tindakan staf maupun karyawan bagi peningkatan kinerja organisasi. Jika hal ini terus berlangsung, maka akan tampil sebagai kelemahan organisasi.
- 4) Integrasi : secara umum dapat diketahui bahwa hubungan antar unit kerja yang ada di KBIH Nurul Huda berjalan secara baik dan efektif, dimana terjadi saling mendukung dan melengkapi dalam menyelesaikan tugas yang ada, yang pada akhirnya bermuara pada kinerja atau tingkat kualitas pelayanan yang ada. Kondisi seperti ini menempatkan elemen ini sebagai kekuatan yang dimiliki organisasi.
- 5) Pengawasan: yang ada di KBIH Nurul Huda belum berjalan secara optimal, karena dianggap bahwa semua unit kerja yang ada sudah berjalan dengan baik untuk jangka panjang kondisi ini berakibat pada posisi kelemahan lingkungan internal dari organisasi.
- 6) Dukungan manajemen yang terjadi di KBIH Nurul Huda menunjukkan bahwa ada komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan, serta ada dukungan diantara unit-unit kerja yang ada di lingkungan kerja KBIH. Kondisi seperti ini secara positif merupakan kekuatan bagi organisasi.

- 7) Identitas: yang berkaitan dengan tingkat loyalitas karyawan terhadap eksistensi organisasi cukup baik. Karena dengan penuh percaya diri para karyawan merasa bangga dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan di lingkungan kerjanya. Kondisi ini menempatkan elemen ini sebagai kekuatan dari lingkungan internal organisasi.
- 8) Sistem penghargaan: dalam bentuk insentif kepada para karyawan belum berjalan dengan baik, dan hal ini menciptakan kondisi kelemahan dari lingkungan internal organisasi.
- 9) Pola komunikasi: yang ada cukup lancar dan lugas, baik terjadi antar karyawan dalam suatu unit kerja maupun antar unit yang ada, termasuk antara bawahan dan atasan. Kondisi ini akan melahirkan kekuatan pada lingkungan internal organisasi.

Dari keseluruhan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh KBIH Nurul Huda, maka terlihat bahwa kemampuan sumber daya manusia yang ada telah cukup memadai dan dapat diandalkan untuk menjalankan keseluruhan aktivitas KBIH.

Salah satu dimensi yang perlu mendapat perhatian dari analisis kultur organisasi yang dikaitkan dengan struktur formal KBIH. Dalam mekanisme kerja akan terlihat hubungan antar unit, pembagian kerja serta aliran tanggungjawab yang ada untuk mencapai tingkat kinerja KBIH yang optimal.

Jadi, berdasarkan dari data diatas bahwa KBIH Nurul Huda dalam menganalisis lingkungan internal menerapkan teori menurut rangkuti, analisis lingkungan internal adalah analisis organisasi secara internal dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari satuan organisasi yang ada.

Dengan demikian, proses analisis lingkungan internal merupakan proses yang sangat penting dan tidak dapat disepelekan, karena dengan analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Tujuan utama dalam manajemen strategik adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT KBIH Nurul Huda merupakan analisis dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Data analisis SWOT aplikasi manajemen strategik di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Nurul Huda sebagai berikut:

a. *Strengths* atau Kekuatan

Adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap kompetitor dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh organisasi.

1) Faktor kemampuan sumber daya manusia

- Karyawan kompeten
- Jumlah karyawan sesuai posisi yang dibutuhkan

2) Faktor budaya atau kultur organisasi

- Inisiatif individual cukup tinggi
- Koordinasi cukup baik
- Dukungan manajemen
- Loyalitas karyawan baik
- Komunikasi lancar antar karyawan

b. *Weakness* atau Kelemahan

Adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu organisasi.

1) Kemampuan sumber daya manusia

- Rutinitas kerja mengurangi kemampuan karyawan untuk berinovasi

2) Faktor budaya atau kultur organisasi

- Toleransi terhadap resiko rendah
- Pengarahan yang kurang

- Pengawasan yang berlebihan dapat mengurangi
- Sistem penghargaan belum memadai
- Toleransi konflik tidak menjadi budaya

c. *Opportunities* atau Peluang

Adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi.

- 1) Faktor jamaah haji
 - Hubungan baik antara jamaah dengan pihak KBIH
- 2) Faktor kolaborator
 - Hubungan harmonis dengan kementerian agama
- 3) Faktor kompetitor
 - Keberadaan KBIH-KBIH lainnya menciptakan persaingan sehat
 - Persaingan memacu untuk memperbaiki kinerja KBIH Nurul Huda

d. *Threats* atau Ancaman

Adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi.

- 1) Faktor jamaah haji
 - Tingkat kepuasan jamaah haji terhadap pelayanan KBIH menjadi jaminan pihak KBIH
 - Jamaah haji memiliki banyak pilihan untuk menggunakan jasa KBIH

2) Faktor kolaborator

- Kemampuan dana promosi sektor haji yang dimiliki oleh kementerian agama

3) Faktor kompetitor

- Persaingan dalam penentuan biaya bimbingan

Berdasarkan analisis ini maka kita akan dapat membandingkan atau melakukan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman di satu pihak dengan kekuatan dan kelemahan di lain pihak.

Analisis Peluang dan Ancaman Eksternal

a. *Opportunities* atau peluang

Adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Beberapa aspek eksternal yang dapat membuka peluang bagi organisasi KBIH Nurul Huda.

1) Faktor jamaah haji

- a) Hubungan baik yang selama ini telah dibina antara jamaah haji dengan pihak KBIH, sehingga terjadi hubungan batin antara jamaah haji dan pihak KBIH.

2) Faktor kolaborator

- a) Hubungan yang harmonis dengan Kementerian Agama Kota Semarang dalam hal bimbingan ibadah haji.

3) Faktor kompetitor

- a) Keberadaan KBIH-KBIH lainnya menciptakan tingkat persaingan yang sehat untuk meningkatkan kualitas

pelayanan, yang berdampak pada kondisi pelayanan KBIH yang berkualitas tinggi di wilayah Kota Semarang.

- b) Persaingan yang diciptakan dengan adanya kompetitor ini secara sistematis memacu pihak KBIH Nurul Huda untuk memperbaiki kinerja dan manajemen secara cepat agar mampu bersaing.

b. *Threats* atau ancaman

Adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Beberapa aspek eksternal yang dapat memberikan ancaman terhadap KBIH Nurul Huda.

1) Faktor jamaah haji

- a) Tingkat kepuasan akan pelayanan KBIH baik yang berbentuk fisik maupun dalam bentuk *service* menjadi jaminan pihak KBIH agar jamaah haji tidak “lari” dari sisi mereka.
- b) Pihak jamaah haji memiliki banyak pilihan untuk menggunakan jasa KBIH sebagai akibat perkembangan KBIH yang semakin banyak dan semakin berkualitas.

2) Faktor kolaborator

- a) Kemampuan dana promosi sebagai sektor haji yang dimiliki oleh Kementerian Agama Kota Semarang menjadi faktor yang perlu diperhatikan.

3) Faktor kompetitor

- a) Persaingan dalam penentuan biaya bimbingan di KBIH menjadi faktor yang harus dicermati pihak KBIH Nurul Huda.

Analisis Kekuatan dan Kelemahan Internal

a. *Strengths* atau Kekuatan

Adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap kompetitor dan kebutuhan dari pangsa pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh organisasi. Beberapa aspek di lingkungan internal yang merupakan kekuatan KBIH Nurul Huda.

1) Faktor kemampuan sumber daya manusia

- a) Karyawan kompeten
- b) Jumlah karyawan yang menempati seluruh posisi yang dibutuhkan sebagai armada tenaga kerja yang bertugas dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan operasional KBIH secara menyeluruh.

2) Faktor budaya atau kultur organisasi

- a) Inisiatif individual yang cukup tinggi yang terindikasi pada pendelegasian untuk mengerjakan bidang tugas pada unit kerja sesuai dengan standar kerja yang ada.
- b) Integrasi yang terindikasi dari koordinasi yang cukup baik antar unit organisasi.

- c) Dukungan manajemen terhadap kinerja unit-unit organisasi yang ada.
- d) Identitas yang terindikasi pada loyalitas karyawan atau karyawan terhadap organisasi (KBIH Nurul Huda).
- e) Pola komunikasi yang lancar antar karyawan atau karyawan, maupun antar bawahan dan atasannya.

b. *Weakness* atau Kelemahan

Adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang sering menghalangi kinerja efektif suatu organisasi. Beberapa aspek kelemahan internal KBIH Nurul Huda:

- 1) Kemampuan sumber daya manusia
 - a) Rutinitas kerja yang seringkali mengurangi kemampuan karyawan untuk berinovasi pada lingkup atau bidang kerjanya.
- 2) Faktor budaya atau kultur organisasi
 - b) Toleransi terhadap resiko yang rendah, sehingga mempengaruhi inisiatif maupun tindakan inovasi yang akan dilakukan oleh karyawan.
 - c) Pengarahan yang kurang terutama dalam mengevaluasi kinerja karyawan dalam bentuk karyawan teladan.
 - d) Pengawasan yang berlebihan dapat mengurangi inisiatif maupun kreativitas kerja karyawan.

- e) Sistem penghargaan yang belum memadai terutama dalam bentuk pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi dan memiliki dedikasi yang tinggi sesuai dengan penilaian atasannya.
- f) Toleransi terhadap konflik tidak menjadi budaya, sehingga perbedaan pendapat atau perdebatan tidak pernah terjadi.

Jadi menurut data diatas analisis SWOT KBIH Nurul Huda menerapkan teori Rangkuti, analisis SWOT adalah uraian dari lingkungan internal *strengths* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) serta lingkungan eksternal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Analisis ini dapat menunjukkan bahwa kinerja KBIH dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.

Berangkat dari hasil analisis dan sintesis yang dibangun melalui narasi tersebut diatas dalam kerangka berpikir manajemen strategik dan penggunaan teknik analisis matriks SWOT. Maka berikut ini dapatlah disusun rangkuman SWOT (*Summary SWOT*) dalam rangka analisis manajemen strategik di KBIH Nurul Huda.

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Faktor-faktor Strategi Internal
Peluang	Kekuatan
I. Aspek Jamaah Haji	Aspek Sumber Daya Manusia
1. Hubungan baik yang selama ini telah dibina antara jamaah haji dengan pihak KBIH.	Jumlah karyawan yang menempati seluruh posisi yang dibutuhkan

<p>II. Aspek Kolaborator</p> <p>2. Hubungan yang harmonis dengan Kementerian Agama dalam hal bimbingan ibadah haji.</p> <p>III. Aspek Kompetitor</p> <p>1. Keberadaan KBIH-KBIH lainnya menciptakan tingkat persaingan yang sehat.</p> <p>2. Persaingan yang ada memacu pihak manajemen KBIH Nurul Huda untuk memperbaiki kinerja</p>	<p>Aspek Kultur Organisasi</p> <p>1. Inisiatif individual yang cukup tinggi yang terindikasi pada pendelegasian untuk mengerjakan tugas.</p> <p>2. Integrasi yang terindikasi dari koordinasi yang cukup baik antar unit organisasi</p> <p>3. Dukungan manajemen terhadap kinerja unit organisasi</p> <p>4. Pola komunikasi yang lancar antar karyawan maupun antar bawahan dan atasannya.</p>
<p>Ancaman</p>	<p>Kelemahan</p>
<p>I. Aspek Jamaah Haji</p> <p>1. Tingkat kepuasan akan pelayanan KBIH baik yang berbentuk fisik maupun <i>service</i>.</p> <p>2. Pihak jamaah haji memiliki banyak pilihan untuk menggunakan jasa KBIH</p>	<p>Aspek Sumber Daya Manusia</p> <p>Rutinitas kerja yang seringkali mengurangi kemampuan karyawan untuk berinovasi</p> <p>Aspek Kultur Organisasi</p> <p>1. Toleransi terhadap resiko yang rendah, sehingga mempengaruhi inisiatif karyawan</p> <p>2. Pengarahan yang kurang</p>

<p>II. Aspek Kolaborator</p> <p>Kemampuan dana promosi bagi sektor haji yang dimiliki oleh Kementerian Agama Kota Semarang</p> <p>III. Aspek Kompetitor</p> <p>Persaingan dalam penentuan biaya bimbingan</p>	<p>terutama dalam mengevaluasi kinerja karyawan</p> <p>3. Pengawasan yang berlebihan dapat mengurangi kreativitas kerja karyawan</p>
---	--

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

1. Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
2. Strategi WO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
3. Strategi ST dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T) yang ada.
4. Strategi WT dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T) yang ada.

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor diatas diterapkan strategi-strategi seperti ini:

Faktor-faktor internal	(S) strength/ kelemahan	(W) weakness/ kelemahan
Faktor-faktor eksternal		
(O) opportunities/ peluang	SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dan peluang (O)	WO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W)
(T) threats/ ancaman	ST dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T)	WT dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T)

Evaluasi tersebut selalu dilakukan oleh KBIH Nurul Huda karena evaluasi merupakan salah satu bentuk penilaian terhadap proses kegiatan

yang berlangsung. Apakah proses perumusan dan pelaksanaan yang dibuat sudah tepat atau belum, apakah KBIH sudah berjalan atau bekerja sesuai dengan job discriptionnya, dan apakah rencana kegiatan yang dibuat sudah diimplementasikan. Semua itu dinilai dan dievaluasi, dengan harapan KBIH mengetahui kelemahan dan kelebihan yang terjadi pada KBIH Nurul Huda. Dengan begitu kelemahan dan kekurangan yang dihadapi oleh KBIH ke depan tidak akan terulang kembali, dan KBIH bisa mengetahui sisi negatif dan positif dari proses manajemen strategik di KBIH Nurul Huda.