

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN LATIHAN SERTA LAYANAN HAJI DAN UMROH UNTUK MEWUJUDKAN KEPUASAAN JAMAAH

A. Landasan Filosofis

Dalam hal manajemen strategi, terdapat setidaknya 2 landasan filosofis yang mendasari yaitu pendekatan positivisme dan pendekatan konstruktivisme. Filosofi ilmu manajemen memperhatikan isu-isu yang muncul dalam bidang ini, seperti analisis kebijakan manajerial, teori, dan penjelasan prinsip-prinsip ilmu manajemen (Urwick, 1961). Dasar-dasar filosofi organisasi melibatkan asumsi-asumsi yang mendukung klaim kebenaran dan kemudian terus berkembang melalui penolakan. Asumsi tersebut terkait dengan cara peneliti mengalami dan memahami dunia, terutama sebagai manusia dan juga sebagai peneliti (Mir & Greenwood, 2021).

Contoh penelitian positivisme dalam manajemen strategis yang paling baik adalah teori permainan. Teori permainan berusaha menggambarkan aktivitas ekonomi menjadi serangkaian posisi matematika, yang kemudian tidak hanya menguraikan tindakan perusahaan tetapi juga memprediksinya. Pendekatan positivistik dalam penelitian strategis menekankan pada pengukuran elemen-elemen yang dapat diukur, serta membangun konstruksi kompleks dari masukan yang sederhana. Hasilnya melibatkan pembuatan model yang memiliki tingkat keandalan yang tinggi, meskipun kadang-kadang validitas model tersebut dipertanyakan. Dalam manajemen strategis, para ahli teori lebih suka menggunakan benchmarking untuk pemodelan, dan mereka melihat nilai akademisi manajemen sebagai konfirmasi tindakan sukses manajer daripada memberikan pedoman langsung untuk organisasi (Herlina et al., 2021).

Landasan filosofis konstruktivisme dalam manajemen pendidikan dan latihan serta layanan publik menekankan pentingnya konstruksi sosial dan pemahaman bersama terhadap realitas organisasi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang melihat organisasi sebagai entitas objektif dengan struktur dan

proses yang tetap, konstruktivisme menyoroti peran interpretasi dan hubungan sosial dalam membentuk identitas dan perilaku organisasi.

Landasan filosofis konstruktivisme dalam pendidikan dan latihan serta layanan publik memberikan perspektif yang dinamis dan responsif terhadap kompleksitas realitas sosial dan budaya. Dengan memahami bahwa interpretasi bersama dan interaksi sosial membentuk realitas organisasi, manajemen dikat dan layanandapat menjadi lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan lebih mampu mencapai hasil yang lebih efektif dalam konteks layanan publik.

Dalam konteks pendidikan dan latihan serta layanan publik, landasan filosofis konstruktivisme memiliki beberapa implikasi yang dapat membentuk pendekatan dan praktik manajemen, antara lain:

a. Interaksi Sosial dan Pemahaman Bersama

Organisasi dan strategi dipandang sebagai hasil dari interaksi sosial dan pemahaman bersama antara para aktor di dalam dan di sekitar organisasi. Pentingnya memahami pandangan, nilai, dan perspektif stakeholder yang beragam dalam pembuatan dan implementasi strategi layanan publik. Pemahaman bersama antara organisasi dan masyarakat adalah kunci untuk menghasilkan strategi yang lebih efektif dan relevan.

b. Keterlibatan Stakeholder dan Transparansi

Keterlibatan stakeholder dianggap penting untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka, serta untuk membentuk persepsi bersama tentang nilai layanan publik.

Organisasi harus aktif melibatkan dan berkomunikasi dengan berbagai stakeholder, termasuk masyarakat, dalam pengembangan dan implementasi strategi. Transparansi dalam proses dan keputusan strategis dapat memperkuat hubungan dan membangun kepercayaan.

c. Kolaborasi dan Kemitraan

Mengakui pentingnya kolaborasi dan kemitraan sebagai hasil dari interaksi antara organisasi dan mitra eksternal. Implikasi manajemen pendidikan pelatihan dan layanan adalah Fokus pada pembentukan kemitraan strategis

dengan sektor swasta, organisasi nirlaba, dan masyarakat untuk meningkatkan efektivitas dan dampak positif dari layanan publik.

Pendekatan konstruktivisme memberikan perspektif dinamis yang menekankan pentingnya interaksi sosial, interpretasi bersama, dan adaptasi terhadap kompleksitas sosial dan budaya dalam manajemen strategi. Pendekatan ini relevan untuk KBIHU dalam menciptakan layanan yang inklusif, karena mampu mengakomodasi kebutuhan individu dan kelompok yang beragam, serta membangun pemahaman bersama antara jamaah dan penyelenggara layanan.

Pendekatan konstruktivisme mendukung proses analisis strategi layanan dengan fokus pada pemahaman kebutuhan jamaah melalui dialog, keterlibatan, dan partisipasi aktif. Hal ini memungkinkan KBIHU untuk menyusun strategi yang responsif terhadap keragaman latar belakang jamaah, termasuk usia, tingkat pendidikan, dan pemahaman agama.

Pendekatan konstruktivisme memberikan keunggulan dalam menciptakan strategi layanan yang inklusif melalui: (1) Pemahaman Kontekstual: Membantu KBIHU memahami realitas sosial jamaah yang beragam, termasuk hambatan yang mereka hadapi, seperti keterbatasan usia dan pemahaman fiqh dasar. (2) Kolaborasi Stakeholder: Mendorong kemitraan strategis antara KBIHU, jamaah, dan pihak terkait lainnya, seperti pemerintah dan lembaga pelatihan. (3) Adaptabilitas: Membantu KBIHU menyesuaikan strategi sesuai perubahan kondisi sosial, budaya, dan teknologi.

Pendekatan filosofis ini berdampak langsung pada perumusan strategi layanan KBIHU, diantaranya pada : (1) Desain Program Pelatihan Jamaah: KBIHU dapat merancang program dikat dan bimbingan yang interaktif dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik jamaah, seperti simulasi ibadah dan pelatihan berbasis teknologi. (2) Penguatan Komunikasi Dua Arah: KBIHU dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dengan jamaah melalui penggunaan teknologi, seperti aplikasi manasik berbasis digital, yang memungkinkan umpan balik secara real-time. (3) Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan: Dengan melibatkan jamaah dalam evaluasi layanan, KBIHU dapat menerima masukan untuk memperbaiki strategi operasional secara terus-menerus.

Sebagai ilustrasi, keberhasilan strategi inklusif dapat dilihat pada program layanan kesehatan berbasis masyarakat di Indonesia. Program tersebut mengutamakan keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan layanan, sehingga mampu meningkatkan aksesibilitas dan kepuasan pengguna. Pendekatan serupa dapat diterapkan oleh KBIHU untuk meningkatkan layanan kepada jamaah, terutama dalam konteks pelatihan spiritual dan administratif

B. Landasan 6 Sistem Nilai

Berpikir sistem dalam manajemen layanan KBIHU melibatkan pengintegrasian nilai-nilai fundamental yang menjadi pedoman tindakan dalam memberikan pelayanan kepada jamaah. Sanusi (2015) mengidentifikasi enam sistem nilai yang dapat diterapkan dalam diklat dan bimbingan manasik haji untuk meningkatkan kepuasan jamaah, yaitu nilai teologi, etika, estetika, logika, fisiologi, dan teleologi. Keenam nilai ini tidak hanya menjadi kerangka konseptual, tetapi juga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan penelitian, yaitu meningkatkan kepuasan jamaah melalui strategi pelayanan yang terstruktur dan inklusif.

Sanusi (2015: 35) mengklasifikasikan sistem nilai menjadi enam kategori, yaitu: (a) Nilai teologi, yang tercermin, antara lain, dalam konsep Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman, Rukun Islam, ibadah, tauhid, ihsan, istigfar, doa, ikhlas, tobat, ijtihad, khusuk, istikamah, dan jihad fisabilillah. (b) Nilai etika, yang terwujud antara lain dalam sikap hormat, perilaku baik/rendah hati, kesetiaan, dapat dipercaya, kejujuran, tanggung jawab, iktikad baik, kesetiaan-adil, perdamaian, kesabaran, kemampuan memaafkan, sikap menolong, toleransi, dan harmoni. (c) Nilai estetika, yang muncul dalam berbagai bentuk seperti keindahan, kebersihan, estetika, kecantikan, keindahan, daya tarik, keserasian, romantis, dan kasih sayang. (d) Nilai logika, yang tercermin dalam ketepatan logika, kesesuaian dengan fakta dan kesimpulan, kejelasan, ketepatan, kecocokan, identifikasi/ciri, proses, keadaan/kesimpulan yang sesuai. (e) Nilai fisiologi yang tercermin dalam jelasnya unsur-unsurnya, fungsinya, ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, dan sebab-akibatnya. (f) Nilai teleologi yang muncul

dalam kemanfaatan, kesesuaian dengan fungsinya, perkembangan/majunya, keteraturan/disiplin, integrasi, produktivitas, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi.

Nilai teologi dalam sistem nilai yang dikemukakan oleh Sanusi (2015) meliputi konsep-konsep ketuhanan, ibadah, dan tauhid. Dalam konteks layanan haji dan umroh, nilai-nilai ini sangat relevan karena ibadah haji adalah salah satu rukun Islam yang menghubungkan jamaah dengan aspek spiritual yang mendalam. Manajemen pendidikan pelatihan dan layanan yang diterapkan oleh KBIHU harus mampu menciptakan pengalaman ibadah yang sesuai dengan nilai-nilai teologi ini, misalnya melalui diklat dan bimbingan yang mengedepankan ketulusan, keikhlasan, dan kesungguhan dalam menjalankan ibadah.

Penelitian ini menemukan bahwa KBIHU Al-Ghazaly dan Sabilul Hidayah mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam setiap aspek layanan mereka, mulai dari bimbingan ibadah, pelatihan, hingga penyediaan fasilitas yang mendukung kesempurnaan ibadah jamaah.

Nilai teologi mencakup konsep Ketuhanan, tauhid, ibadah, dan keikhlasan. Dalam konteks diklat dan bimbingan manasik haji, nilai ini diterapkan melalui: (1) Bimbingan Spiritual yang Intensif: KBIHU dapat memberikan pengajaran tentang makna ibadah haji yang mendalam, seperti kesadaran akan nilai tauhid dalam setiap ritual. (2) Doa dan Dzikir Terpandu: Membimbing jamaah dalam menginternalisasi nilai-nilai keikhlasan dan kekhusyukan saat berdoa di tanah suci.

Nilai etika yang meliputi sikap hormat, kesetiaan, kejujuran, dan tanggung jawab, berperan besar dalam strategi pelayanan KBIHU. KBIHU yang mengutamakan integritas dalam pelayanan dapat memberikan pengalaman yang lebih memuaskan bagi jamaah. Hal ini tercermin dalam penemuan bahwa KBIHU menjunjung tinggi sikap empati, toleransi, dan kerja sama dalam menjalankan layanan. Kejujuran dan keterbukaan dalam memberikan informasi kepada jamaah mengenai perjalanan haji dan umroh menunjukkan pentingnya nilai etika dalam menciptakan kepercayaan dan kepuasan jamaah. Selain itu, penelitian ini

menemukan bahwa komunikasi yang efektif dan transparansi informasi menjadi kunci dalam memperkuat nilai etika dalam strategi layanan.

Informasi terkait biaya, jadwal, dan fasilitas disampaikan secara terbuka kepada jamaah. Staf KBIHU menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan individual jamaah, terutama yang lanjut usia.. KBIHU Sabilul Hidayah membangun kepercayaan jamaah dengan memberikan laporan transparan terkait pengelolaan keuangan dan logistik perjalanan, yang mendapat apresiasi dari jamaah sebagai bentuk integritas pelayanan.

Dalam layanan ibadah haji dan umroh, nilai estetika berhubungan dengan penciptaan suasana yang nyaman dan menyenangkan, yang dapat memperkaya pengalaman spiritual jamaah. Nilai estetika ini dapat tercermin dalam kebersihan, kenyamanan fasilitas, dan suasana yang mendukung ketenangan batin. Penelitian ini menunjukkan bahwa KBIHU memberikan perhatian besar terhadap kebersihan dan kenyamanan fasilitas, baik di dalam ruang diklat dan bimbingan maupun pada saat perjalanan haji dan umroh, untuk memastikan jamaah dapat fokus pada ibadah. Kecantikan dan keindahan lingkungan yang disediakan oleh KBIHU memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan jamaah, yang pada akhirnya meningkatkan citra KBIHU sebagai lembaga yang memperhatikan kualitas layanan secara keseluruhan.

Nilai logika berhubungan dengan kejelasan, ketepatan, dan kesesuaian dalam penyampaian informasi dan keputusan yang diambil dalam manajemen layanan. Dalam penelitian ini, KBIHU menunjukkan penerapan nilai logika yang baik dengan mengelola informasi secara terstruktur, jelas, dan sesuai dengan kenyataan yang ada. Misalnya, jadwal keberangkatan dan prosedur ibadah yang terorganisir dengan baik menunjukkan penerapan nilai logika dalam manajemen strategis layanan. Selain itu, penggunaan teknologi seperti aplikasi komunikasi dan pengelolaan data secara digital memungkinkan KBIHU untuk menyampaikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada jamaah.

Nilai fisiologi mencakup pemahaman tentang fungsi dan kebutuhan dasar tubuh manusia, yang dalam konteks ini dapat berkaitan dengan pelayanan yang mendukung kebutuhan fisik jamaah selama perjalanan haji dan umroh. KBIHU

perlu memperhatikan berbagai faktor fisik yang dapat mempengaruhi kenyamanan jamaah, seperti makanan yang bergizi, fasilitas tempat tinggal yang nyaman, serta dukungan medis selama perjalanan. Penelitian ini menemukan bahwa KBIHU memberikan perhatian terhadap aspek fisik ini, dengan menyediakan fasilitas yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan fisik jamaah selama ibadah, yang turut meningkatkan kepuasan jamaah.

Nilai teleologi berhubungan dengan tujuan, manfaat, dan efisiensi dari suatu layanan. Dalam konteks penelitian ini, nilai teleologi dapat diterjemahkan sebagai upaya KBIHU untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan dalam memenuhi harapan jamaah. Hal ini tercermin dalam penelitian ini melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas operasional, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengembangan layanan berbasis inovasi. KBIHU yang mengedepankan inovasi dan akuntabilitas dalam layanan mereka berusaha agar setiap aspek pelayanan dapat berjalan secara efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi jamaah.

Saat ini, perkembangan teknologi terus berlangsung tanpa hambatan. Pembicaraan mengenai teknologi selalu diikuti oleh dampak positif dan negatifnya. Ilmu pengetahuan bisa dimanfaatkan dengan cara yang kurang baik, seperti dalam konteks peperangan atau pengembangan ilmu yang tidak memperhatikan lingkungan. Manusia ditantang untuk menyelesaikan masalah terkait dampak negatif ini. Jika terdapat saling hormat-menghormati atau toleransi di antara kita, banyak permasalahan dapat lebih mudah diselesaikan.

Nilai estetika mencakup keserasian, keindahan, ketertarikan, kecantikan, dan cinta kasih. Alam ciptaan Allah tidak hanya bermanfaat, tetapi juga diciptakan dengan keserasian, keindahan, dan keteraturan. Dalam menjalani hidup, kita disarankan untuk tidak melupakan nilai estetika, karena keserasian dengan masyarakat dan alam sekitar memiliki peran penting dalam mendukung kehidupan kita, termasuk terbentuknya keharmonisan.

Nilai logika berkaitan dengan aktivitas berpikir, memahami, dan mengingat. Hasil dari kegiatan berpikir ini dapat berupa pemikiran, pemahaman, pengertian, dan peringatan. Nilai logika menjadi dasar untuk bertindak dan

berbuat. Allah dalam Al-Quran sering menyeru kita untuk berpikir, menggunakan akal dalam memahami alam ini.

Salah satu dasar nilai logika adalah kemampuan berpikir. Proses berpikir semakin meningkat seiring bertambahnya usia, mulai dari bayi yang berfikir secara insting, anak-anak yang berpikir imitatif, hingga orang dewasa yang diharapkan berpikir kreatif dan inovatif dengan menghindari sikap egosentris. Nilai logika dan akal adalah alat untuk berpikir, membantu memisahkan yang benar dan yang salah, serta memantapkan keimanan seseorang.

Nilai fisiologi membahas aspek fisik kehidupan, menjalani hidup dengan memaksimalkan fungsi fisik. Allah menciptakan tubuh kita dengan banyak manfaat. Abul A'la Maududi mengkritik umat Islam karena dianggap mundur akibat tidak mengoptimalkan potensi yang diberikan Allah seperti pendengaran, penglihatan, dan hati. Pendengaran digunakan untuk mendapatkan ilmu dari orang lain, penglihatan digunakan untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan, dan hati digunakan untuk menyaring ilmu agar sesuai dengan nilai kemanusiaan.

Penerapan keenam sistem nilai ini secara terintegrasi memungkinkan KBIHU untuk:

1. Meningkatkan kualitas spiritual, fisik, dan emosional jamaah.
2. Membangun kepercayaan melalui pelayanan yang transparan dan berorientasi pada jamaah.
3. Mengembangkan layanan berbasis teknologi untuk memenuhi kebutuhan modern jamaah.
4. Menciptakan pengalaman ibadah yang holistik dan memuaskan.

Dengan mengimplementasikan sistem nilai ini, KBIHU dapat mencapai tujuan penelitian, yaitu meningkatkan kepuasan jamaah secara berkelanjutan melalui pendekatan strategis yang berbasis nilai.

C. Landasan Teoretis

1. Manajemen Strategis

Manajemen, yang merupakan terjemahan dari kata Inggris "management," mengacu pada pengelolaan, pengaturan kepemimpinan, dan pelaksanaan tugas. Definisi manajemen adalah proses yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok dalam upaya untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Manajemen berasal dari kata Inggris "*to manage*," yang berarti mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui serangkaian proses dan aturan yang didasarkan pada sistematisasi dari berbagai fungsi manajemen. Dengan demikian, manajemen merupakan proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut George R. Terry, manajemen adalah suatu proses khusus yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian berbagai tindakan untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Husaini & Fitria, 2019). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah aktivitas yang dilakukan oleh setiap individu dalam perencanaan, pengaturan, dan pengelolaan kegiatan di suatu lembaga atau organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Hal ini dilakukan dengan menjalankan berbagai fungsi manajemen demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen pendidikan pelatihan dan layanan merupakan suatu pendekatan atau proses yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengelola sumber daya dengan tujuan mencapai keunggulan bersaing dan mencapai visi jangka panjangnya (Ayunda Pratiwi, 2022). Sebagai kelompok fungsi, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Kata strategi diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi. Kata sifat —strategikl memiliki asosiasi dengan istilah —tingkat tinggi, —berdampak besar, dan —bersifat jangka panjang, ditambah lagi dengan suatu semangat untuk tidak mau didikte oleh keadaan (Ayudya, 2021). Strategi merupakan suatu bentuk atau rencana yang menggabungkan tujuan utama, kebijakan, dan serangkaian tindakan dalam suatu

organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu. Sebuah strategi yang dirumuskan dengan baik akan membantu dalam pengorganisasian dan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang efektif didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang kekuatan internal dan kelemahan perusahaan, kemampuan untuk merespons perubahan dalam lingkungan, dan pemahaman akan gerakan yang dilakukan oleh pihak pesaing (Widodo & Sriyono, 2020). Selanjutnya, menurut David memberikan definisi manajemen strategis sebagai seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya (Steiss, 2019).

Mengenai manajemen, Terry memberikan beberapa konsep dasar tentang manajemen, termasuk konsep fungsi manajemen yang terkenal yang dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen atau fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Menurut Terry manajemen adalah proses yang khas yang melibatkan langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Terry, 2018).

Manajemen memiliki beberapa fungsi manajemen yang biasa dibuat dalam singkatan POAC.

a. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Terry, perencanaan adalah proses menetapkan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Ini melibatkan pemilihan misi dan tujuan, serta pengembangan kebijakan, prosedur, dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan adalah proses penting dalam manajemen yang melibatkan pemikiran dan penyusunan rencana untuk menetapkan tujuan perusahaan secara komprehensif serta strategi terbaik untuk mencapainya.

Sebagai fungsi utama dalam manajemen, perencanaan merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi lainnya karena tidak mungkin fungsi lain dapat dijalankan tanpa adanya perencanaan yang baik. Perencanaan melibatkan pengembangan rencana yang bersifat jangka panjang dan komprehensif,

menetapkan arah dan kerangka kerja perusahaan, serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu tertentu dalam berbagai kondisi lingkungan yang dinamis. Proses perencanaan menekankan pada visi dan misi organisasi yang ingin dicapai, serta menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga informasi yang terkait dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajemen tertinggi dalam merumuskan perencanaan.

Dalam konteks KBIHU, perencanaan melibatkan pengembangan rencana strategis yang bersifat jangka panjang dan komprehensif untuk meningkatkan kepuasan jamaah. Proses ini mencakup beberapa elemen penting:

- 1) Penetapan Arah dan Kerangka Kerja: KBIHU perlu menetapkan arah yang jelas dan kerangka kerja yang terstruktur untuk menyusun strategi layanan. Ini mencakup penetapan visi dan misi KBIHU, serta menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam meningkatkan kepuasan jamaah. Misalnya, KBIHU dapat menetapkan visi untuk menjadi penyedia layanan bimbingan haji dan umrah terkemuka yang diakui karena kepuasan jamaahnya yang tinggi.
- 2) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal: Proses perencanaan harus melibatkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal KBIHU (seperti sumber daya, proses pelayanan, dan kapasitas staf) serta lingkungan eksternal (seperti kebutuhan dan harapan jamaah, serta kondisi pasar). Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dapat mempengaruhi kemampuan KBIHU dalam menyediakan layanan yang memuaskan.
- 3) Alokasi Sumber Daya: Setelah menentukan arah dan menganalisis lingkungan, perencanaan juga melibatkan alokasi sumber daya yang efisien. KBIHU harus memastikan bahwa sumber daya, baik berupa tenaga kerja, fasilitas, maupun teknologi, dialokasikan dengan tepat untuk mendukung strategi peningkatan kepuasan jamaah. Misalnya, alokasi dana untuk pelatihan staf agar lebih profesional dalam memberikan layanan atau investasi dalam teknologi informasi untuk mempermudah komunikasi dengan jamaah.

- 4) Pengembangan Rencana Tindakan: KBIHU perlu merumuskan rencana tindakan yang konkret untuk mencapai tujuan. Ini termasuk pembuatan kebijakan dan prosedur yang mendukung standar layanan yang tinggi, serta strategi komunikasi untuk menyampaikan informasi penting kepada jamaah dengan jelas dan efektif.
- 5) Evaluasi dan Penyesuaian: Perencanaan yang efektif juga mencakup mekanisme untuk evaluasi dan penyesuaian. KBIHU harus secara berkala menilai hasil dari implementasi strategi dan menyesuaikan rencana sesuai dengan perubahan kebutuhan jamaah atau kondisi lingkungan.

Dengan perencanaan yang baik, KBIHU dapat menyusun dan melaksanakan strategi yang lebih terarah dan efektif dalam meningkatkan kepuasan jamaah. Proses perencanaan yang menyeluruh memungkinkan KBIHU untuk menanggapi dinamika kebutuhan jamaah, memanfaatkan peluang yang ada, dan mengatasi tantangan yang muncul, sehingga dapat mencapai tujuan kepuasan jamaah secara optimal.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pengaturan dan penataan sumber daya organisasi, termasuk manusia, materi, dan modal. Ini melibatkan pembentukan struktur organisasi yang efektif dan alokasi tugas dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok. Pengorganisasian merujuk pada pembentukan struktur organisasi yang sesuai oleh semua pihak dalam sebuah organisasi, yang mengatur tugas-tugas individu agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan penugasan tanggung jawab kepada individu sesuai dengan kemampuan mereka.

Dalam konteks ini, manajer atau pemimpin kelompok perlu membantu dalam menciptakan struktur organisasi yang fleksibel, manajemen sumber daya manusia, dan pengelolaan tenaga kerja yang beragam sesuai dengan spesialisasi masing-masing. Tujuan dari pengorganisasian adalah untuk memungkinkan pembagian tugas yang lebih besar kepada anggota organisasi. Ini membantu manajer dalam pengawasan terhadap anggota timnya dan memilih individu yang dianggap mampu untuk membantu dalam pelaksanaan tugas yang telah didistribusikan.

Dalam konteks strategi KBIHU untuk meningkatkan kepuasan jamaah, pengorganisasian memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 1) **Pembentukan Struktur Organisasi:** Pengorganisasian dimulai dengan pembentukan struktur organisasi yang jelas dan efektif. Di KBIHU, struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan aliran komunikasi dan koordinasi antara berbagai departemen dan unit. Struktur ini termasuk penentuan posisi-posisi penting, seperti koordinator layanan, staf administrasi, dan tenaga pendukung lainnya. Struktur yang baik akan memastikan bahwa semua tugas dan tanggung jawab dibagi secara merata dan efisien, mendukung upaya KBIHU dalam memberikan layanan diklat dan bimbingan haji dan umrah yang berkualitas tinggi.
- 2) **Alokasi Tugas dan Tanggung Jawab:** Dalam pengorganisasian, penting untuk menetapkan dan mendistribusikan tugas dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan mereka. Di KBIHU, ini berarti menempatkan staf yang berpengalaman dan terampil pada posisi yang relevan, seperti pelayanan jamaah, koordinasi perjalanan, dan penanganan administrasi. Alokasi tugas yang tepat akan meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan bahwa semua aspek layanan diperhatikan dengan baik.
- 3) **Penugasan Berdasarkan Kemampuan:** Pengorganisasian juga melibatkan penugasan tanggung jawab berdasarkan kemampuan individu. Di KBIHU, hal ini berarti menilai keterampilan dan keahlian staf serta menempatkan mereka pada posisi di mana mereka dapat memberikan kontribusi maksimal. Misalnya, staf yang memiliki keahlian dalam komunikasi dapat ditempatkan dalam posisi yang berhubungan langsung dengan jamaah untuk menangani pertanyaan dan keluhan, sementara staf dengan keahlian administratif dapat mengelola dokumen dan jadwal.
- 4) **Koordinasi dan Integrasi:** Pengorganisasian memastikan adanya koordinasi dan integrasi antara berbagai bagian dalam organisasi. Di KBIHU, ini

melibatkan pengaturan jadwal dan alur kerja yang harmonis antara tim-tim yang berbeda, seperti tim bimbingan, tim logistik, dan tim dukungan pelanggan. Koordinasi yang baik akan mengurangi redundansi dan konflik, serta memastikan bahwa semua elemen berfungsi sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.

- 5) Pengaturan Proses dan Sistem: Selain struktur dan pembagian tugas, pengorganisasian mencakup pengaturan proses dan sistem yang mendukung operasional sehari-hari. Di KBIHU, ini bisa melibatkan implementasi sistem manajemen informasi yang efisien, pengaturan prosedur operasional standar, dan penggunaan teknologi untuk mempermudah tugas administratif dan komunikasi.

Dengan melakukan pengorganisasian secara efektif, KBIHU dapat memastikan bahwa semua sumber daya dan kegiatan dalam organisasi dikelola dengan baik untuk meningkatkan kepuasan jamaah. Pengorganisasian yang tepat akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien, memberikan layanan yang lebih baik, dan meningkatkan pengalaman jamaah secara keseluruhan.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan, menurut Terry, mencakup langkah-langkah untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat. Ini mencakup motivasi, kepemimpinan, dan pengarahan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan adalah proses mengarahkan sumber daya manusia ke program kerja yang dilakukan oleh semua pihak, serta memberikan arahan dan motivasi agar mereka melaksanakan tanggung jawabnya. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa individu mampu bekerja sesuai dengan tugas dan arahan yang diberikan, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dalam konteks strategi KBIHU untuk meningkatkan kepuasan jamaah, pelaksanaan memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa rencana dan kebijakan yang telah disusun diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang efektif.

- 1) Pengarahan dan Motivasi Sumber Daya Manusia: Proses pelaksanaan dimulai dengan memberikan arahan yang jelas kepada seluruh anggota tim di KBIHU.

Ini meliputi penjelasan tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing individu serta cara mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga merupakan bagian integral dari pelaksanaan; KBIHU harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi staf untuk melakukan tugas mereka dengan baik. Misalnya, memberikan insentif atau penghargaan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja dan dedikasi staf.

- 2) **Pelaksanaan Program Kerja:** Setelah memberikan arahan, langkah berikutnya adalah menerapkan program kerja yang telah direncanakan. Di KBIHU, ini berarti memastikan bahwa semua kegiatan, seperti diklat dan bimbingan jamaah, pengaturan perjalanan, dan layanan administrasi, dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pelaksanaan program kerja juga melibatkan koordinasi antara berbagai departemen untuk memastikan bahwa semua elemen bekerja secara sinergis.
- 3) **Pemantauan dan Pengendalian:** Selama proses pelaksanaan, penting untuk memantau kemajuan dan melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan tugas. KBIHU harus secara rutin mengevaluasi apakah kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Ini termasuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Misalnya, jika ada keluhan dari jamaah terkait layanan, KBIHU harus segera menindaklanjuti dan memperbaiki masalah tersebut.
- 4) **Pemberian Umpan Balik:** Memberikan umpan balik kepada anggota tim juga merupakan bagian penting dari pelaksanaan. KBIHU harus menyediakan informasi yang konstruktif kepada staf mengenai kinerja mereka dan area yang perlu ditingkatkan. Umpan balik yang jelas dan bermanfaat membantu staf untuk memahami ekspektasi dan memperbaiki kinerja mereka.
- 5) **Pelatihan dan Pengembangan:** Untuk memastikan bahwa semua anggota tim dapat menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik, KBIHU harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Ini termasuk pelatihan keterampilan, pengetahuan tentang layanan yang diberikan, serta

pelatihan mengenai etika dan pelayanan pelanggan. Pengembangan keterampilan akan meningkatkan kemampuan staf dalam melaksanakan tugas mereka dan memberikan layanan yang lebih baik kepada jamaah.

Dengan melakukan pelaksanaan yang efektif, KBIHU dapat memastikan bahwa semua rencana dan strategi yang telah dikembangkan diimplementasikan dengan baik. Pelaksanaan yang baik akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan kualitas layanan, dan akhirnya meningkatkan kepuasan jamaah secara keseluruhan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian melibatkan pengawasan dan evaluasi terhadap aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan dicapai. Ini melibatkan pengembangan standar, pengukuran kinerja, dan tindakan korektif jika diperlukan (Terry & Franklin, 1968).

Pengawasan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diselenggarakan, dan dilaksanakan dapat berjalan sesuai harapan, meskipun menghadapi berbagai perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan bisnis. Ini juga mencakup pemantauan, observasi, dan koreksi terhadap hasil pelaksanaan tindakan yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan awal. Pengawasan dalam manajemen sangat penting untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan kinerja atau hasil kerja karyawan secara cepat.

Dalam konteks strategi KBIHU untuk meningkatkan kepuasan jamaah, pengawasan memainkan peran penting dalam menjaga kualitas layanan dan memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai dengan standar yang diharapkan.

- 1) Pemantauan dan Observasi: Pengawasan dimulai dengan pemantauan dan observasi yang cermat terhadap semua aspek operasional di KBIHU. Ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan layanan, kepatuhan terhadap prosedur, dan efektivitas strategi yang diterapkan. KBIHU perlu secara rutin memantau proses seperti diklat dan bimbingan jamaah, pengaturan perjalanan, dan komunikasi dengan jamaah untuk memastikan bahwa semua

kegiatan berlangsung sesuai dengan rencana dan standar kualitas yang telah ditetapkan.

- 2) Koreksi dan Penyesuaian: Selama proses pengawasan, penting untuk mengidentifikasi dan melakukan koreksi terhadap setiap penyimpangan atau ketidaksesuaian yang ditemukan. Jika terdapat masalah atau kesalahan dalam pelaksanaan layanan, KBIHU harus segera melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi masalah tersebut. Misalnya, jika terdapat keluhan dari jamaah tentang jadwal yang tidak sesuai atau pelayanan yang tidak memadai, pengawasan harus mencakup langkah-langkah untuk memperbaiki masalah tersebut dan mencegah terulangnya masalah di masa depan.
- 3) Evaluasi Kinerja: Pengawasan juga mencakup evaluasi kinerja individu dan tim di KBIHU. Ini melibatkan penilaian terhadap efektivitas masing-masing staf dan bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap keseluruhan kepuasan jamaah. Evaluasi ini memungkinkan KBIHU untuk menilai apakah staf memenuhi ekspektasi dan menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik.
- 4) Menghadapi Perubahan Lingkungan: Pengawasan harus dapat mengadaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang mungkin terjadi. KBIHU harus siap untuk menghadapi berbagai perubahan, seperti perubahan dalam regulasi haji, preferensi jamaah yang berubah, atau kondisi pasar yang dinamis. Pengawasan yang efektif memungkinkan KBIHU untuk menanggapi perubahan ini dengan cepat dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan kontinuitas dan kualitas layanan.
- 5) Penerapan Sistem Pengawasan: Untuk memudahkan pengawasan, KBIHU dapat menerapkan sistem pengawasan yang terintegrasi seperti sistem manajemen informasi, perangkat lunak pemantauan kinerja, dan laporan berkala. Sistem ini membantu dalam mengumpulkan data yang relevan, melakukan analisis kinerja, dan memberikan umpan balik yang cepat untuk perbaikan.
- 6) Komunikasi dan Pelaporan: Pengawasan juga mencakup komunikasi dan pelaporan hasil pengawasan kepada manajemen tingkat atas. KBIHU harus

menyediakan laporan yang jelas dan komprehensif mengenai hasil pengawasan, temuan, dan rekomendasi untuk tindakan selanjutnya. Komunikasi yang efektif antara tim pengawas dan manajemen akan memastikan bahwa tindakan perbaikan dapat diambil dengan segera.

Dengan melakukan pengawasan secara efektif, KBIHU dapat memastikan bahwa semua aspek operasional berfungsi dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi. Pengawasan yang berkelanjutan memungkinkan KBIHU untuk meningkatkan kualitas layanan, mengatasi masalah dengan cepat, dan memastikan kepuasan jamaah secara keseluruhan.

Untuk melaksanakan pengawasan dengan efektif, pemimpin perlu menjalankan beberapa langkah:

- 1) Berperan sebagai mediator dalam menyelesaikan masalah dan menjadi konsultan bagi karyawan.
- 2) Memiliki kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan menjadi motivator bagi karyawan, sehingga setiap pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diartikan bahwa manajemen diklat dan layan adalah rangkaian keputusan dan langkah-langkah yang mencakup sejumlah opsi keputusan dan pilihan tindakan yang diambil oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Keputusan-keputusan ini dan pemilihan tindakan dapat dilakukan secara sebagian atau sepenuhnya, dan dalam praktiknya, bisa dilakukan secara bersamaan atau bertahap.

Dengan menggunakan manajemen strategis sebagai landasan untuk menyelesaikan setiap masalah dalam organisasi, manajer didorong untuk berpikir lebih kreatif, mendalam, dan strategis. Pendekatan pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari analisis yang lebih teliti diharapkan akan menghasilkan hasil yang lebih menguntungkan bagi perusahaan. Ini karena manajemen akan mempertimbangkan pilihan-pilihan prioritas secara lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan masalah.

Risiko dalam manajemen strategis mendorong manajemen untuk menggunakan bidang ilmu ini dengan lebih bijak, sementara pemahaman yang lebih baik terhadap bidang ilmu ini akan menghasilkan manfaat yang maksimal. Selain itu, para pengambil keputusan menjadi lebih sensitif terhadap kemungkinan konsekuensi negatif dan mereka disiapkan untuk secara efektif mengurangi dampak-dampak negatif tersebut, yang akan meningkatkan potensi manfaat perencanaan strategis dalam perusahaan.

Manajemen memiliki beberapa fungsi, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dalam pandangan lain, fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pengarahan, dan pengawasan. Salah satu dari fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan. Proses perencanaan terjadi dalam konteks lingkungan, di mana manajer harus memperoleh pemahaman yang komprehensif untuk menetapkan misi organisasi, merumuskan strategi, taktik, dan tujuan, serta merancang rencana operasional (Griffin, 2016). Dalam perencanaan, terdapat satu elemen yang disebut strategi. Studi tentang manajemen strategis menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menghasilkan dan menerapkan arahan strategis baru bagi sebuah organisasi (Hunger & Wheelen, 2003).

Unsur-unsur dalam Manajemen

Manajemen memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas kegiatan di dalamnya. Untuk membentuk sistem manajemen yang baik, diperlukan adanya berbagai unsur manajemen. Setiap unsur ini saling melengkapi satu sama lain, dan ketika salah satu unsur tersebut absen, dapat berdampak pada hasil keseluruhan.

Terdapat lima unsur dalam manajemen, yaitu:

- a. Sumber Daya Manusia (*man*): Manusia memiliki peran krusial dalam meraih tujuan yang telah disusun. Kesuksesan manajemen sangat bergantung pada kemampuan individu atau tenaga kerja dalam mengelola sebuah organisasi dengan baik.

- b. Aspek Finansial (*money*): Uang menjadi komponen penting dalam mencapai tujuan yang diinginkan karena setiap kegiatan organisasi membutuhkan sumber daya keuangan untuk beroperasi. Pengelolaan uang yang tepat akan berdampak besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan.
- c. Metodologi (*methods*): Metode merujuk pada cara atau proses yang digunakan dalam menjalankan atau merancang suatu objek atau kegiatan. Metode ini memiliki peran vital dalam mencapai tujuan dan memahami objek yang menjadi fokus pengetahuan. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.
- d. Bahan Baku (*materials*): Bahan baku merupakan komponen yang diperlukan dalam proses produksi. Dalam konteks produksi, bahan baku adalah input atau materi yang digunakan untuk diolah menjadi barang atau jasa yang diinginkan. Ketersediaan bahan baku sangatlah vital dalam proses produksi karena tanpa bahan baku, perusahaan tidak dapat menghasilkan produk yang dapat dijual.
- e. Pasar (*market*): Pasar adalah sistem atau struktur sosial di mana barang, jasa, dan tenaga kerja diperdagangkan dengan imbalan uang. Pasar merupakan elemen penting dalam keberlangsungan sebuah usaha, karena tanpa pasar yang menghasilkan permintaan, produk tidak akan terjual dengan baik. Kehadiran pasar menciptakan permintaan untuk produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga pengelolaan pasar sangatlah penting untuk kelangsungan usaha (Dwiyama, 2018).

Strategi Pelayanan

Strategi adalah pilihan dari berbagai pola tindakan atau rencana mengenai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana suatu organisasi ingin berkembang di masa depan. Ini melibatkan integrasi tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, dan metode mencapai kondisi yang diinginkan tersebut dengan cara mengalokasikan sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen strategi, teori kualitas dan teori pelayanan. Manajemen pendidikan pelatihan dan layanan di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaat yang dapat

memperkuat usaha mewujudkannya secara efektif dan efisien. Manfaat yang dipetik adalah —manajemen pendidikan dan pelatihan serta layanan dapat mengurangi ketidakpastian dan kekompleksan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lainnya dan dapat dinilai hasilnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Strategi adalah rencana apa yang harus dilakukan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan mereka (Kasmir, 2006). Sering kali disebut taktik atau strategi. Mengingat batasan perbedaan antara keduanya memang samar, namun, secara teoritis, keduanya berbeda, karena strategi melibatkan lebih banyak waktu dan lingkup. Stephen Robbins (1990) mendefinisikan strategi sebagai penentu tujuan jangka panjang perusahaan dan memutuskan arah tindakan serta mendapat sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Stephen Robbins (1990) menjelaskan bahwa strategi adalah penentu tujuan jangka panjang perusahaan serta penentu arah tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Ini mencakup beberapa aspek penting:

- a. Penentuan Tujuan Jangka Panjang: Strategi dimulai dengan menetapkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan ini harus jelas, terukur, dan relevan dengan visi dan misi perusahaan. Di KBIHU, tujuan jangka panjang mungkin termasuk meningkatkan kepuasan jamaah, memperluas jangkauan layanan, atau meningkatkan efisiensi operasional.
- b. Menentukan Arah Tindakan: Setelah tujuan ditetapkan, strategi melibatkan penentuan arah tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Ini mencakup pengembangan rencana aksi, alokasi sumber daya, dan penetapan prioritas. KBIHU perlu merancang strategi yang mencakup berbagai aspek seperti peningkatan kualitas layanan, pengembangan program baru, dan penguatan hubungan dengan jamaah.
- c. Mengalokasikan Sumber Daya: Strategi juga melibatkan pengidentifikasian dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana aksi. Ini mencakup sumber daya manusia, finansial, teknologi, dan material.

KBIHU harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup dan memadai untuk mendukung pelaksanaan strategi mereka. Misalnya, mereka mungkin perlu melatih staf, menginvestasikan dalam teknologi informasi, atau meningkatkan fasilitas.

- d. **Evaluasi dan Penyesuaian:** Strategi bukanlah sesuatu yang statis. Sebaliknya, strategi memerlukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa rencana yang diimplementasikan tetap relevan dan efektif. KBIHU harus secara teratur menilai kemajuan mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan, mengevaluasi hasil, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Ini dapat mencakup mengubah pendekatan jika kondisi pasar atau kebutuhan jamaah berubah.
- e. **Integrasi dengan Taktik:** Meskipun strategi memiliki cakupan jangka panjang, implementasinya sering melibatkan taktik-taktik spesifik yang lebih terperinci dan bersifat jangka pendek. KBIHU harus menyelaraskan taktik mereka dengan strategi utama untuk memastikan bahwa semua tindakan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Misalnya, taktik seperti kampanye promosi untuk meningkatkan pendaftaran jamaah harus selaras dengan strategi keseluruhan untuk memperluas jangkauan layanan.

Dalam konteks KBIHU, strategi yang baik akan membantu organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka, sambil mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Dengan memiliki strategi yang jelas dan terencana, KBIHU dapat meningkatkan efektivitas operasional mereka dan, pada akhirnya, meningkatkan kepuasan jamaah secara keseluruhan.

Dalam konteks pemasaran, adalah program yang ditetapkan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi serta menerapkan misinya. Ini mencerminkan keinginan organisasi. Namun, dari perspektif apa yang sebenarnya dilakukan oleh perusahaan, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respons organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dalam definisi ini, setiap organisasi memiliki strategi, meskipun strategi tersebut mungkin tidak pernah dirumuskan secara eksplisit (Tjiptono, 2000). Strategi merupakan upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif mengemukakan bahwa strategi adalah

kerangka kerja untuk aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas tersebut agar perusahaan dapat menyesuaikan dan memengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi secara jelas menetapkan lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi yang akan dijalankan (Kuncoro, 2005).

Strategi dapat diartikan sebagai rencana atau program yang disusun oleh pengusaha atau perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan tertentu, termasuk aktivitas yang akan dilakukan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Rudiyanto, 2019). Berpikir strategis meliputi tindakan memperkirakan atau membangun tujuan masa depan yang diinginkan, menentukan kekuatan-kekuatan yang akan membantu atau yang akan menghalangi tercapainya tujuan serta merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diinginkan (Morissan, 2008).

Menurut Lovelock dan Wirtz, strategi pelayanan adalah "rencana jangka panjang yang menentukan tujuan dan sasaran dasar perusahaan, dan cara mencapainya dalam memberikan layanan kepada pelanggan (Lovelock & Wirtz, 2011). Berry dan Parasuraman mendefinisikan strategi pelayanan sebagai "rencana atau pendekatan yang didesain untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan dalam penyediaan layanan kepada pelanggan (Parasuraman et al., 1985). Sedangkan Johnston dan Clark menyebut strategi pelayanan sebagai "suatu langkah yang ditetapkan organisasi untuk menetapkan dan mengelola layanan dengan cara yang efektif sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi (Johnston & Clark, 2005).

Merujuk pada pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pelayanan melibatkan perencanaan dan pengelolaan cara perusahaan menyajikan layanannya kepada pelanggan. Ini mencakup pengambilan keputusan terkait dengan kualitas layanan, inovasi, diferensiasi, dan berbagai aspek lain yang mempengaruhi pengalaman pelanggan. Strategi pelayanan harus selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan dapat berubah seiring waktu untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

Dimensi Strategi

Strategi dapat dibagi berdasarkan tiga dimensi, yaitu *proses*, *content*, dan *context*.

a. Strategi Proses

Strategi-strategi muncul melalui serangkaian proses yang melibatkan identifikasi, formulasi, implementasi, evaluasi, dan pengendalian. Proses ini melibatkan berbagai tahapan yang mencakup analisis situasi, penentuan tujuan, pengembangan rencana tindakan, pelaksanaan tindakan tersebut, pemantauan kemajuan, dan penyesuaian strategi sesuai kebutuhan. Siapa yang terlibat dalam proses strategi meliputi manajemen senior, tim strategis, departemen terkait, dan kadang-kadang pemangku kepentingan eksternal. Kegiatan-kegiatan ini terjadwal sepanjang waktu, dimulai dari perumusan strategi hingga pelaksanaan, evaluasi, dan penyesuaian berkelanjutan yang berdasarkan pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Berikut adalah tahapan-tahapan utama dalam proses strategi dan siapa saja yang terlibat dalam setiap langkah:

1) Identifikasi dan Analisis Situasi:

- a) Deskripsi: Tahap ini melibatkan pengumpulan informasi untuk memahami kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Analisis situasi mencakup penilaian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang ada (Kotler & Keller, 2016).
- b) Pihak Terlibat: Manajemen senior, tim analisis strategis, dan departemen terkait yang memiliki informasi relevan tentang kondisi pasar, pesaing, dan faktor internal (Hill & Jones, 2012).

2) Formulasi Tujuan dan Strategi:

- a) Deskripsi: Berdasarkan analisis situasi, tujuan jangka panjang ditetapkan dan strategi-strategi utama dikembangkan untuk mencapainya. Ini melibatkan penentuan arah tindakan yang akan diambil (Porter, 1985).
- b) Pihak Terlibat: Manajemen senior, tim strategis, dan kadang-kadang pemangku kepentingan eksternal untuk mendapatkan perspektif tambahan dan masukan yang berharga (Freeman, 1984).

3) Pengembangan Rencana Tindakan:

- a) Deskripsi: Rencana aksi disusun untuk mengimplementasikan strategi. Ini termasuk penetapan tugas, penjadwalan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk setiap langkah (Mintzberg, 1994).
- b) Pihak Terlibat: Tim strategis, departemen operasional, dan manajer proyek yang akan melaksanakan rencana (Ansoff, 1965).

4) Implementasi Strategi:

- a) Deskripsi: Pelaksanaan rencana aksi yang telah dikembangkan. Ini melibatkan penerapan strategi dalam operasional sehari-hari dan koordinasi di seluruh bagian organisasi (Hrebiniak, 2006).
- b) Pihak Terlibat: Seluruh organisasi, termasuk manajemen menengah dan staf operasional yang bertanggung jawab untuk melaksanakan berbagai aspek dari strategi (Kaplan & Norton, 1996).

5) Pemantauan dan Evaluasi:

- a) Deskripsi: Proses ini melibatkan pemantauan kemajuan terhadap tujuan yang telah ditetapkan dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi. Ini membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian (Eisenhardt, 1989).
- b) Pihak Terlibat: Manajemen senior, tim evaluasi kinerja, dan departemen terkait yang mengumpulkan dan menganalisis data kinerja (Pfeffer & Sutton, 2006).

6) Penyesuaian dan Pengendalian:

- a) Deskripsi: Berdasarkan hasil evaluasi, strategi mungkin perlu disesuaikan untuk menghadapi perubahan kondisi internal dan eksternal. Penyesuaian ini memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif (Hill & Jones, 2012).
- b) Pihak Terlibat: Manajemen senior, tim strategis, dan departemen terkait yang melakukan penyesuaian pada rencana dan strategi (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Proses Berkelanjutan: Proses strategi tidak berhenti setelah implementasi dan evaluasi. Kegiatan ini adalah proses yang terjadwal dan berkelanjutan, dengan

pemantauan rutin dan penyesuaian yang dilakukan secara berkala (Ghemawat, 2002). Ini memastikan bahwa strategi tetap aligned dengan perubahan kondisi pasar, inovasi, dan perkembangan baru yang mempengaruhi organisasi.

Keterlibatan Pihak-Pihak:

- 1) Manajemen Senior: Terlibat dalam pengambilan keputusan strategis utama dan penyusunan tujuan jangka panjang (Kotter, 1996).
- 2) Tim Strategis: Bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengembangkan strategi serta rencana tindakan (Hamel & Prahalad, 1994).
- 3) Departemen Terkait: Memberikan input dan dukungan dalam pelaksanaan rencana strategi (Drucker, 2007).
- 4) Pemangku Kepentingan Eksternal: Kadang-kadang terlibat untuk mendapatkan masukan tambahan atau untuk memastikan bahwa strategi selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi luar (Freeman, 1984).

Dengan mengikuti tahapan ini dan melibatkan berbagai pihak, organisasi seperti KBIHU dapat mengembangkan dan melaksanakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan jamaah, memastikan bahwa semua tindakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang muncul.

b. Strategi Konten

Dalam konteks manajemen strategis, "*content strategy*" mengacu pada perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan konten yang relevan dan bermakna untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Ini melibatkan identifikasi jenis konten yang paling efektif untuk memenuhi kebutuhan target pasar dan tujuan bisnis, serta pengaturan dan pengelolaan konten tersebut agar konsisten dengan arah strategis perusahaan.

Content strategy mencakup pemahaman mendalam tentang audiens target, tujuan bisnis, dan pesan yang ingin disampaikan. Ini juga melibatkan pemilihan platform dan saluran distribusi yang tepat untuk menyampaikan konten tersebut kepada audiens yang dituju. Dalam konteks manajemen strategis, *content strategy* merupakan bagian integral dari strategi komunikasi dan pemasaran yang lebih

luas, yang bertujuan untuk memperkuat citra merek, membangun hubungan dengan pelanggan, dan mencapai tujuan bisnis lainnya.

Secara keseluruhan, *content strategy* dalam manajemen strategis adalah pendekatan strategis untuk menciptakan, mengelola, dan mendistribusikan konten yang mendukung tujuan bisnis perusahaan dan unit bisnisnya

c. Strategi Konteks

Dalam manajemen strategis, "strategy context" merujuk pada lingkungan internal dan eksternal di mana strategi perusahaan dirumuskan, disusun, dan diimplementasikan. Ini mencakup berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan strategi dan keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor internal dalam strategy context meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, sumber daya yang tersedia, kekuatan dan kelemahan internal, serta nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup lingkungan industri, pesaing, tren pasar, peraturan pemerintah, teknologi, dan faktor-faktor lain di luar kendali perusahaan yang dapat memengaruhi strategi bisnis.

Dengan memahami strategy context, pemimpin organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan, serta mengadaptasi strategi mereka sesuai dengan kondisi lingkungan yang terus berubah. Ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan strategi yang lebih relevan, efektif, dan berkelanjutan (Wit & Meyer, 2005).

Manfaat Strategi

Penerapan strategi akan memberikan keuntungan bagi sebuah organisasi. Dengan strategi yang sesuai, organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Siagian (Siagian, 2012), ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh oleh organisasi melalui penerapan strategi, di antaranya

- a. Perencanaan memperjelas signifikansi dan esensi dengan mengidentifikasi secara lebih rinci bagaimana organisasi harus mengelola aspek-aspek yang akan terjadi di masa depan.
- b. Strategi adalah metode efektif untuk mengimplementasikan kegiatan dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Sebagai panduan dan instruksi dalam pelaksanaan kegiatan di berbagai bidang.
- d. Memahami berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan dan sasaran serta mengatur prioritas pembangunan pada bidang tertentu, sesuai dengan sumber daya yang dimiliki dengan jelas.
- e. Merupakan proses penyelesaian masalah melalui serangkaian langkah pengambilan keputusan.
- f. Memfasilitasi koordinasi di antara semua pihak yang terlibat dan memastikan persepsi yang seragam mengenai bentuk, sifat interaksi, ketergantungan, dan keterkaitan yang harus dipertahankan untuk menjalankan operasi organisasi. Ini dapat mengurangi atau menghilangkan kemungkinan konflik di antara pihak-pihak terkait, sehingga memungkinkan strategi untuk dijalankan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penetapan strategi terletak pada kejelasan perencanaan melalui identifikasi cara yang spesifik dan efektif untuk mengimplementasikan kegiatan guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini berperan sebagai panduan dan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan lintas bidang, memungkinkan pencapaian tujuan dan prioritas pembangunan yang sesuai dengan sumber daya yang tersedia secara konkret dan terperinci. Selain itu, strategi juga berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah melalui proses pengambilan keputusan yang terkoordinasi dengan semua pemangku kepentingan yang terlibat dan memiliki pemahaman yang seragam.

Peranan Strategi

Dalam konteks lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan, karena strategi memberikan panduan tentang arah tindakan dan metode pelaksanaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Grant yang dikutip dalam Panjarwanto (2016), strategi memegang peranan penting dalam mencapai tujuan manajemen dengan tiga peran utama, yaitu:

- a. Strategi berperan sebagai pendukung dalam pengambilan keputusan dan menjadi elemen kunci dalam meraih kesuksesan. Hal ini mencerminkan tema yang mengarahkan keputusan yang diambil baik oleh individu maupun organisasi.
- b. Strategi berfungsi sebagai alat koordinasi dan sarana komunikasi yang memastikan konsistensi arah bagi perusahaan.
- c. Strategi bertindak sebagai target yang mengintegrasikan misi dan visi untuk menetapkan posisi perusahaan di masa depan. Penetapan tujuan tidak hanya menjadi panduan untuk penyusunan strategi, tetapi juga menjadi landasan aspirasi bagi perusahaan, sehingga strategi dapat dipandang sebagai tujuan utama perusahaan.

Klasifikasi Strategi

Berdasarkan klasifikasi tugas, Grant dalam Panjarwanto (2016) mengidentifikasi tiga jenis strategi sebagai berikut:

- a. Strategi generik merujuk pada pendekatan strategis perusahaan untuk mendominasi pesaing di dalam industri sejenis.

Konsep ini, yang diperkenalkan oleh Michael Porter dalam bukunya *Competitive Advantage* (1985), mencakup tiga tipe utama strategi generik yang dapat diadopsi oleh perusahaan untuk mendominasi pesaing:

1) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*).

- a) **Deskripsi:** Strategi ini fokus pada pengurangan biaya produksi dan operasional untuk menawarkan produk atau layanan dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing. Perusahaan yang menerapkan strategi ini

berusaha menjadi produsen dengan biaya terendah di industri, sehingga dapat menarik segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Keunggulan biaya memungkinkan perusahaan untuk bersaing dengan harga yang lebih kompetitif dan meningkatkan pangsa pasar (Porter, 1985).

- b) **Contoh:** Perusahaan-perusahaan seperti Walmart atau Aldi menggunakan strategi ini dengan mengoptimalkan efisiensi operasional dan skala produksi untuk menawarkan harga yang lebih rendah kepada pelanggan.

2) Strategi Diferensiasi (*Differentiation*):

- a) **Deskripsi:** Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berfokus pada penciptaan produk atau layanan yang unik dan memiliki nilai tambah di mata konsumen. Keunikan ini bisa berupa kualitas superior, fitur inovatif, desain yang menarik, atau pelayanan pelanggan yang sangat baik. Dengan menawarkan sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari yang tersedia di pasar, perusahaan dapat menetapkan harga premium dan membangun loyalitas pelanggan (Porter, 1985).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Apple atau BMW menggunakan strategi ini dengan mengembangkan produk yang inovatif dan berkualitas tinggi yang membedakan mereka dari pesaing.

3) Strategi Fokus (*Focus*):

- a) **Deskripsi:** Strategi fokus melibatkan pemilihan segmen pasar tertentu atau ceruk pasar dan mengarahkan upaya untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari segmen tersebut lebih baik daripada pesaing yang lebih luas cakupannya. Perusahaan yang menerapkan strategi ini dapat memilih untuk fokus pada biaya rendah (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen pasar yang ditargetkan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami dan melayani kebutuhan unik dari segmen pasar tertentu (Porter, 1985).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Rolex menerapkan strategi fokus diferensiasi dengan memproduksi jam tangan mewah yang memenuhi kebutuhan pelanggan kelas atas dengan fitur dan kualitas yang sangat spesifik.

- b. Strategi utama adalah strategi yang lebih terperinci secara operasional dan merupakan langkah selanjutnya dari strategi generik.

Strategi utama mencakup langkah-langkah taktis dan operasional yang lebih mendetail dan dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam strategi generik. Beberapa jenis strategi utama meliputi:

1) **Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi ini berfokus pada ekspansi perusahaan melalui peningkatan volume penjualan, pengembangan produk baru, atau ekspansi ke pasar baru. Tujuannya adalah untuk memperbesar pangsa pasar, meningkatkan pendapatan, dan memperkuat posisi perusahaan dalam industri (Ansoff, 1965).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Amazon menerapkan strategi pertumbuhan dengan memperluas lini produk mereka, memasuki pasar internasional, dan mengakuisisi perusahaan lain untuk memperluas kehadiran mereka di berbagai sektor (Kotler & Keller, 2016).

2) **Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Diversifikasi melibatkan ekspansi ke industri atau pasar baru yang berbeda dari aktivitas utama perusahaan saat ini. Diversifikasi dapat dilakukan melalui diversifikasi terkait (berhubungan dengan produk atau pasar yang ada) atau diversifikasi tidak terkait (masuk ke bisnis yang sepenuhnya berbeda) (Porter, 1985).
- b) **Contoh:** Conglomerates seperti General Electric atau Tata Group menerapkan strategi diversifikasi dengan memasuki berbagai industri yang tidak berkaitan langsung dengan bisnis inti mereka (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

3) **Strategi Konsolidasi (*Consolidation Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi konsolidasi melibatkan pengurangan skala operasi untuk memperkuat posisi pasar dan meningkatkan efisiensi. Ini mungkin meliputi penggabungan dengan pesaing, penutupan divisi yang tidak menguntungkan, atau pemfokusan kembali pada bisnis inti (Hill & Jones, 2012).

- b) **Contoh:** Perusahaan seperti IBM telah menggunakan strategi konsolidasi dengan menjual divisi-divisi yang tidak lagi sesuai dengan strategi inti mereka dan fokus pada layanan teknologi dan konsultasi (Drucker, 2007).

4) **Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau layanan yang sudah ada dengan cara meningkatkan volume penjualan kepada pelanggan yang ada atau menarik pelanggan baru. Ini sering dilakukan melalui peningkatan promosi, penurunan harga, atau peningkatan kualitas produk (Kotler & Keller, 2016).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Coca-Cola menggunakan strategi penetrasi pasar dengan meluncurkan kampanye pemasaran yang intensif dan inovasi produk untuk menarik lebih banyak konsumen dalam pasar yang ada (Kotler & Keller, 2016).

5) **Strategi Diferensiasi Produk (*Product Differentiation Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi ini melibatkan pengembangan produk yang unik dan memiliki fitur atau kualitas yang membedakannya dari produk pesaing. Ini sering melibatkan inovasi produk, desain, atau fitur tambahan yang memenuhi kebutuhan khusus pelanggan (Porter, 1985).
- b) **Contoh:** Apple menerapkan strategi diferensiasi produk dengan menawarkan teknologi inovatif, desain premium, dan ekosistem yang terintegrasi, sehingga membedakan produk mereka dari pesaing (Kaplan & Norton, 1996).

6) **Strategi Efisiensi Operasional (*Operational Efficiency Strategies*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi ini berfokus pada pengoptimalan proses operasional untuk mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kualitas. Ini dapat melibatkan penerapan teknologi baru, perbaikan proses, atau peningkatan efisiensi tenaga kerja (Hrebiniak, 2006).
- b) **Contoh:** Toyota menggunakan strategi efisiensi operasional dengan menerapkan sistem produksi lean untuk mengurangi pemborosan dan

meningkatkan efisiensi dalam proses manufaktur mereka (Womack, Jones, & Roos, 1990).

- c. Strategi fungsional merupakan strategi yang bersifat khusus dan terperinci mengenai pengelolaan aspek-aspek fungsional tertentu, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, pelayanan, dan sebagainya.

Strategi ini lebih terperinci dan spesifik dibandingkan dengan strategi generik atau strategi utama, dan berfokus pada area fungsional seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan pelayanan. Setiap area fungsional memiliki peran dan tantangan unik yang memerlukan pendekatan strategi khusus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Berikut adalah beberapa jenis strategi fungsional dan penjelasannya:

1) Strategi Pemasaran (*Marketing Strategy*):

- a) **Deskripsi:** Strategi pemasaran mencakup rencana dan tindakan untuk mempromosikan produk atau layanan, meningkatkan penjualan, dan memperluas pangsa pasar. Ini melibatkan segmentasi pasar, penetapan harga, distribusi, dan kegiatan promosi (Kotler & Keller, 2016).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Nike menerapkan strategi pemasaran yang agresif dengan kampanye iklan global, sponsor atlet terkenal, dan inovasi produk untuk menarik konsumen dan mempertahankan loyalitas merek (Kotler & Keller, 2016).

2) Strategi Keuangan (*Financial Strategy*):

- a) **Deskripsi:** Strategi keuangan berfokus pada pengelolaan sumber daya keuangan untuk mendukung tujuan bisnis jangka panjang. Ini mencakup perencanaan anggaran, pengelolaan risiko, investasi, dan pengendalian biaya (Brigham & Ehrhardt, 2016).
- b) **Contoh:** Perusahaan seperti Berkshire Hathaway menggunakan strategi keuangan konservatif dengan fokus pada investasi jangka panjang dan pengelolaan risiko untuk mencapai pertumbuhan yang stabil (Miller & Modigliani, 1961).

3) **Strategi Sumber Daya Manusia (*Human Resource Strategy*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengembangan, dan manajemen karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ini melibatkan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir (Boxall & Purcell, 2016).
- b) **Contoh:** Google menerapkan strategi sumber daya manusia dengan fokus pada pengembangan bakat, program pelatihan berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik (Pfeffer, 1994).

4) **Strategi Operasional (*Operational Strategy*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi operasional berfokus pada pengelolaan dan peningkatan proses produksi dan operasi sehari-hari untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Ini mencakup manajemen rantai pasokan, pengendalian kualitas, dan inovasi proses (Skinner, 1969).
- b) **Contoh:** Toyota menerapkan strategi operasional lean untuk mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi produksi, dan memastikan kualitas tinggi dalam setiap produk yang dihasilkan (Womack, Jones, & Roos, 1990).

5) **Strategi Pelayanan (*Service Strategy*):**

- a) **Deskripsi:** Strategi pelayanan berfokus pada peningkatan kualitas layanan pelanggan dan kepuasan untuk membedakan diri dari pesaing. Ini melibatkan pelatihan staf, manajemen pengalaman pelanggan, dan pengembangan layanan tambahan (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018).
- b) **Contoh:** Perusahaan layanan pelanggan seperti Ritz-Carlton menerapkan strategi pelayanan yang berorientasi pada pengalaman pelanggan, dengan pelatihan intensif untuk staf dan program personalisasi layanan (Berry, 1981).

Model Strategi

Henry Mintzberg, seorang ahli manajemen terkenal, mengembangkan tiga model strategi utama yang membantu memahami bagaimana strategi terbentuk

dan diimplementasikan di dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci tentang masing-masing model yang dimaksud.

a. Strategi Linier (*Deliberate Strategy*)

Karakteristik strategi linier adalah hasil dari perencanaan formal yang dilakukan oleh manajemen puncak. Ini mencakup tujuan yang jelas, langkah-langkah yang telah direncanakan dengan matang, dan implementasi sesuai dengan rencana. Strategi ini diperoleh melalui proses perencanaan yang top-down, di mana manajemen puncak merumuskan tujuan dan langkah-langkah yang diperlukan dengan cermat. Fokus model ini adalah implementasi rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cermat (Mintzberg, 1994).

d. Strategi Adaptif (*Emergent Strategy*)

Strategi adaptif berkembang seiring waktu sebagai respons terhadap perubahan di lingkungan atau hasil dari pembelajaran organisasi yang mendalam. Proses yang lebih fleksibel dan responsif, di mana strategi berkembang secara organik seiring waktu dan melibatkan respons terhadap perubahan yang tidak terduga. Fokus model ini adalah pada fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga (Mintzberg & Waters, 1985).

e. Strategi Interpretif (*Unrealized Strategy*)

Yaitu strategi interpretif terbentuk dari interpretasi dan pembelajaran organisasi dari pengalaman di masa lalu. Ini mencakup pola-pola yang muncul secara alami dari tindakan dan kejadian sehari-hari. Terbentuk melalui pembelajaran organisasi dan interpretasi dari tindakan dan kejadian sehari-hari, lebih bersifat tidak terencana. Fokus model ini adalah untuk menggambarkan pola-pola yang muncul secara alami, tanpa perencanaan ekstensif.

Tujuan Strategi

Tujuan strategi menurut pandangan Bryson adalah untuk menyiapkan organisasi terhadap berbagai ancaman dan peluang eksternal yang mungkin membutuhkan tanggapan dimasa yang akan datang yang dapat digunakan (Latifah et al., 2020). Dengan demikian tujuan strategi adalah mempersiapkan organisasi

tanggapan secara efektif kepada dunia luar sebelum muncul krisis. Segala tindakan harus diambil ketika tindakan ini diidentifikasi dan bermanfaat serta memiliki tujuan.

Strategi merupakan rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya. Setiap wilayah fungsional mempunyai strategi untuk mencapai misinya dan membantu organisasi mencapai misi keseluruhan. Perencanaan secara ringkas berarti suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan dan menentukan seperangkat keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi dan apa yang akan dilakukan (Kusnawan, 2010).

Perumusan strategi sering kali ditunjukkan sebagai perencanaan strategi atau jangka panjang. Proses perumusan berurusan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Agar semua dapat tercapai, pembuat strategi harus bisa menganalisis faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada situasi sekarang (Mukhlisin & Pasaribu, 2020).

Pelaksanaan strategi yang efektif dapat menjadikan keputusan strategi yang baik menjadi tidak efektif, atau pilihan yang diragukan menjadi berhasil, adalah sama pentingnya untuk menyelidiki proses-proses pelaksanaan guna mempertimbangkan keuntungan pilihan strategi yang ada. Oleh karena itu, setiap manajer operasional harus mampu mengawasi pelaksanaan perencanaan strategi sampai pada tingkat pengawasan lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dalam berbagai cara harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik tingkat korporasi, unit bisnis maupun fungsional (Yuhadi et al., 2022).

Valarie A. Zeithaml, et.al, menetapkan sejumlah tujuan strategi pelayanan yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan dan integrasi fokus pelanggan ke dalam seluruh organisasi. Beberapa tujuan strategi pelayanan yang ditekankan oleh Zeithaml, Bitner, dan Gremler melibatkan hal-hal berikut ini:

- a. Peningkatan Kualitas Layanan. Strategi dapat meningkatkan mutu dan kualitas layanan yang disediakan oleh organisasi. Menetapkan standar kualitas yang tinggi untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

b. Fokus pada Pelanggan

Strategi bertujuan meningkatkan pemahaman organisasi terhadap kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Memastikan bahwa seluruh organisasi memiliki orientasi pelanggan dalam setiap aspek kegiatan dan pengambilan keputusan.

c. Integrasi Pelanggan dalam Proses Keputusan. Melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan dan perbaikan produk atau layanan. Memperoleh umpan balik pelanggan secara aktif untuk meningkatkan dan mengadaptasi strategi pelayanan.

d. Pengelolaan dan Peningkatan Kepuasan Pelanggan.

Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyediaan layanan yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Mengidentifikasi aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan korektif.

e. Peningkatan Loyalitas Pelanggan.

Membangun loyalitas pelanggan dengan menyediakan layanan yang konsisten dan berkualitas. Merancang program-program loyalitas untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan retensi.

f. Pengelolaan Interaksi Pelanggan

Meningkatkan pengelolaan dan interaksi langsung dengan pelanggan. Memastikan bahwa setiap titik kontak dengan pelanggan memberikan pengalaman positif (Zeithaml et al., 2018).

Proses Manajemen Strategis

Manajemen pendidikan pelatihan dan layanan adalah proses manajemen yang melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah pengembangan strategi yang melibatkan pembentukan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang. Tahap kedua adalah pembentukan tujuan yang merupakan penjabaran yang jelas dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Tahap ketiga adalah pengembangan strategi dengan mencapai kesepakatan bersama untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya

(Ahmad, 2020).

Dalam konteks pengambilan keputusan, terdapat tiga fase utama. Tahap pertama adalah fase input, di mana informasi dasar yang diperlukan dalam pengembangan strategi dimasukkan dan dirangkum. Fase ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua data yang relevan telah diperoleh. Tahap berikutnya adalah pencocokan, di mana perhatian diberikan pada faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi strategi. Di sini, analisis mendalam dilakukan untuk memahami kondisi yang sedang dihadapi. Terakhir, fase mengambil keputusan adalah tahap di mana semua alternatif dievaluasi secara objektif. Tujuannya adalah untuk memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan organisasi, berdasarkan hasil evaluasi yang telah diperoleh.

Secara praktis, Udaya, dkk (2013), proses pembuatan strategi melibatkan beberapa tahapan, yang antara lain:

a. Penetapan Visi dan Misi

Visi adalah tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan, sementara misi menjelaskan cara untuk mencapai visi tersebut. Misi menggambarkan esensi organisasi yang dinyatakan melalui pernyataan tentang tujuan dan pendekatan yang digunakan dalam menjalankan misi tersebut. Visi dan misi menjadi fondasi dari identitas organisasi atau perusahaan, dan keberadaannya menentukan arah yang diambil oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

b. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan melibatkan dua aspek, yaitu analisis internal dan eksternal. Analisis internal berkaitan dengan evaluasi peluang dan kelemahan organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsinya, terutama sehubungan dengan sumber daya, keuangan, aset fisik, dan tenaga kerja. Sementara itu, analisis eksternal melibatkan evaluasi kondisi yang ada di lingkungan luar yang dihadapi oleh suatu organisasi. Analisis eksternal ini mencakup evaluasi faktor-faktor jarak jauh dan situasi industri yang memengaruhi organisasi.

c. Penetapan Strategi

Setelah melakukan analisis lingkungan, langkah berikutnya adalah memilih strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemilihan

strategi-strategi ini bertujuan untuk membawa organisasi menuju keunggulan bersaing.

d. Implementasi Strategi

Setelah menetapkan strategi yang dipilih, pimpinan organisasi kemudian melanjutkan dengan mengimplementasikan strategi-strategi tersebut melalui serangkaian tindakan yang mencakup perubahan atau penyesuaian dalam hal struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sistem kontrol. Implementasi strategi ini sering disebut sebagai tahap tindakan dalam manajemen strategi. Dalam proses implementasi strategi, perusahaan diharapkan untuk menetapkan tujuan tahunan, merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan agar strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan dengan efektif.

e. Evaluasi Strategi

Setelah strategi yang dipilih diimplementasikan, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan strategi-strategi tersebut. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai apakah strategi tersebut berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Semua hasil evaluasi menjadi bahan pelaporan kepada pimpinan, sehingga mereka dapat memutuskan apakah perlu dilakukan perubahan dalam strategi yang ada atau melanjutkan strategi yang telah diterapkan. Hasil dari evaluasi dianggap sebagai umpan balik yang digunakan untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan yang lebih baik di masa mendatang.

Kepuasan Layanan

Pelayanan menunjukkan melibatkan interaksi langsung antara pemberi pelayanan (orang atau mesin) dengan penerima pelayanan, dengan tujuan menyediakan kepuasan bagi penerima pelayanan tersebut. Dalam konteks ini, pelayanan dapat melibatkan berbagai kegiatan atau langkah yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan orang lain.

Philip Kotler, seorang pakar pemasaran terkemuka, telah memberikan pandangan dan kontribusi penting terhadap konsep pemasaran, termasuk pemasaran jasa dan pelayanan. Meskipun saya tidak memiliki informasi langsung

tentang pendapatnya mengenai faktor-faktor utama yang menjadi penentu dalam meningkatkan mutu pelayanan, namun beberapa prinsip yang dikembangkan olehnya dan para ahli pemasaran lainnya dapat memberikan wawasan yang relevan.

Dalam konteks pemasaran jasa, termasuk pelayanan, Kotler dan Keller (2009) dalam bukunya yang berjudul "Marketing Management" mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi mutu pelayanan yaitu sebagai berikut:

a. Keandalan (*Reliability*).

Ketersediaan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan konsisten dan akurat. Keandalan adalah kunci untuk membangun kepercayaan pelanggan. Dalam konteks mutu pelayanan, "reliability" mengacu pada konsistensi dan keandalan dalam menyediakan pelayanan yang dapat diandalkan kepada pelanggan atau pengguna.

Reliability mencakup kemampuan organisasi atau penyedia layanan untuk memberikan pelayanan secara konsisten dan tepat waktu sesuai dengan harapan pelanggan atau pengguna. Ini berarti bahwa pelanggan dapat mempercayai bahwa pelayanan akan disediakan dengan baik setiap kali mereka membutuhkannya, tanpa adanya ketidakpastian atau ketidakstabilan dalam kualitas atau waktu penyediaan layanan. Dengan kata lain, *reliability* menunjukkan tingkat kehandalan dalam memenuhi janji-janji layanan dan memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

b. Tangibilitas (*Tangibles*)

Penampilan fisik dari fasilitas, personel, dan materi promosi. Faktor ini mencakup aspek-aspek visual dan sensorial yang dapat dirasakan oleh pelanggan. Dalam strategi pelayanan, "tangibles" merujuk pada elemen fisik atau nyata yang diberikan kepada pelanggan sebagai bagian dari pengalaman pelayanan. Ini mencakup segala hal yang dapat dilihat, dirasakan, atau dipersepsi secara fisik oleh pelanggan saat mereka menggunakan layanan. Contohnya dapat berupa fasilitas fisik, peralatan, sarana komunikasi, atau dokumen yang diberikan kepada pelanggan.

Elemen *tangibles* dalam strategi pelayanan penting karena dapat

memberikan kesan pertama yang kuat kepada pelanggan dan memengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas layanan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi sering berusaha untuk memastikan bahwa elemen tangibles mereka sesuai dengan citra merek dan standar kualitas yang diinginkan, serta dapat meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

c. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Kemauan dan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat. Daya tanggap melibatkan sikap cepat terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam strategi pelayanan, "responsiveness" merujuk pada kemampuan dan kecepatan penyedia layanan dalam merespons kebutuhan, permintaan, atau masalah pelanggan dengan cepat dan efisien. Responsiveness mencakup tanggapan yang cepat terhadap pertanyaan, permintaan bantuan, keluhan, atau masalah yang muncul dari pelanggan.

Ketika sebuah organisasi memiliki tingkat *responsiveness* yang tinggi, hal itu mencerminkan komitmen mereka terhadap kepuasan pelanggan dan kesediaan mereka untuk memberikan pelayanan yang responsif dan adaptif sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Responsiveness yang baik dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, memperkuat hubungan pelanggan, dan memberikan pengalaman yang lebih positif dalam penggunaan layanan.

d. Jaminan (*Assurance*)

Kemampuan personel untuk memberikan keyakinan dan kepercayaan kepada pelanggan. Ini melibatkan kompetensi, kemampuan berkomunikasi, dan kepercayaan yang diberikan oleh pemberi layanan. Dalam strategi pelayanan, "assurance" merujuk pada kemampuan penyedia layanan untuk memberikan keyakinan, kepercayaan, dan rasa aman kepada pelanggan bahwa layanan yang mereka terima akan memenuhi harapan dan standar kualitas yang dijanjikan. Assurance mencakup berbagai elemen, termasuk kompetensi dan keahlian karyawan, kepercayaan pelanggan terhadap penyedia layanan, serta transparansi dan integritas dalam proses pelayanan.

Penyedia layanan yang efektif dalam assurance akan menunjukkan

komitmen mereka terhadap kualitas, integritas, dan profesionalisme dalam menyediakan layanan kepada pelanggan. Hal ini mencakup memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada pelanggan, menunjukkan kemampuan dan keahlian dalam memberikan layanan, serta menanggapi kebutuhan dan masalah pelanggan dengan cara yang berbasis kepercayaan dan integritas. Dengan demikian, assurance merupakan elemen penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

e. Empati (*Empathy*)

Kemampuan untuk memahami perasaan dan kebutuhan pelanggan. Pemberi layanan yang empatik dapat lebih baik memahami dan merespon kebutuhan individu pelanggan. Dalam konteks strategi pelayanan, "empathy" merujuk pada kemampuan penyedia layanan untuk memahami dan merasakan secara emosional kebutuhan, perasaan, dan pengalaman pelanggan. Empathy melibatkan kemampuan untuk melihat situasi dari sudut pandang pelanggan, mengakui dan memahami perasaan mereka, serta menanggapi dengan empati dan pengertian yang mendalam.

Penyedia layanan yang memiliki tingkat empati yang tinggi akan mampu menempatkan diri mereka dalam posisi pelanggan, memahami tantangan atau masalah yang mereka hadapi, dan merespons dengan sensitivitas dan perhatian yang tepat. Ini dapat mencakup mendengarkan dengan cermat, mengajukan pertanyaan yang relevan, menunjukkan pengertian dan simpati, serta menyediakan dukungan atau solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Empathy menjadi elemen penting dalam membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menciptakan pengalaman pelayanan yang memuaskan dan bermakna (Kotler, P., & Keller, 2009).

Pendapat Kotler dan pendekatannya dalam pemasaran jasa menekankan pentingnya memahami dan memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, faktor-faktor di atas dianggap sebagai elemen-elemen kunci yang dapat membantu meningkatkan mutu pelayanan dan menciptakan pengalaman positif bagi

pelanggan dalam hal ini adalah jamaah haji dan Umroh.

Kepuasan jamaah merupakan salah satu kunci dari kesuksesan suatu perusahaan khususnya penyelenggaraan haji dan Umroh. Pengertian kepuasan jamaah adalah tanggapan perilaku berupa evaluasi purna beli pelanggan (jamaah) terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakan (kinerja produk) yang dibandingkan dengan harapan atau ekspektasi terhadap produk atau jasa tersebut (Nasution, 2005).

Istilah "jamaah" digunakan untuk menyebut pelanggan atau konsumen dalam konteks tertentu, dan konsep ini sering digunakan di lingkungan yang lebih terkait dengan layanan atau produk yang bersifat agama atau keagamaan. Kepuasan jamaah mengacu pada tingkat kepuasan atau kepuasan pelanggan setelah mereka mengalami atau menggunakan suatu produk atau jasa.

Tanggapan perilaku adalah respons atau reaksi yang muncul dari pelanggan setelah mereka melakukan pembelian atau menggunakan suatu produk atau jasa. Tanggapan perilaku ini dapat mencakup evaluasi, pendapat, atau perasaan terhadap pengalaman mereka. Evaluasi purna beli adalah proses di mana pelanggan menilai atau mengevaluasi pengalaman mereka setelah melakukan pembelian atau menggunakan suatu produk atau jasa. Ini dapat mencakup pertimbangan terhadap kualitas, kinerja, dan manfaat produk atau jasa.

Kinerja produk merujuk pada sejauh mana suatu produk atau jasa memenuhi harapan atau kebutuhan pelanggan. Evaluasi kinerja produk dapat melibatkan aspek-aspek seperti keandalan, fungsionalitas, dan kualitas produk atau jasa. Kepuasan pelanggan sering kali diukur dengan membandingkan kinerja produk atau jasa yang diterima dengan harapan atau ekspektasi pelanggan. Jika produk atau jasa melebihi harapan, hal ini dapat menyebabkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Ada 4 metode yang dapat dipergunakan sebuah perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut:

a. Sistem Keluhan dan Saran

Sikap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggan untuk menyampaikan saran,

pendapat dan keluhan mereka (Yuliarmi & Riyasa, 2007). Media yang dapat digunakan meliputi kota saran yang dapat diletakkan di tempat strategis, menyediakan kartu komentar yang dapat diisi langsung ataupun bisa dikirim melalui ekspedisi, dan menyediakan saluran telepon khusus (*customer care*).

b. *Ghost Shopping*

Metode ini biasanya dilakukan dengan cara memperkerjakan beberapa orang untuk berperan sebagai pelanggan (*ghost shopper*) yang akan membeli produk perusahaan maupun pesaing perusahaan (Revita, 2016). Tujuan dari metode ini adalah agar dapat mengamati serta menilai perusahaan atau pesaing dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan maupun menangani setiap keluhan pelanggan.

Para *ghost shoppers* akan mengevaluasi berbagai aspek dari pengalaman pelanggan, termasuk kualitas produk atau layanan, kecepatan pelayanan, keramahan dan keramahan staf, kebersihan tempat, serta proses transaksi dan komunikasi. Setelah itu, mereka akan memberikan umpan balik atau laporan yang detail kepada perusahaan tentang pengalaman mereka, yang kemudian dapat digunakan untuk meningkatkan layanan dan memperbaiki kelemahan yang teridentifikasi.

Metode *ghost shopping* sering digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang pengalaman pelanggan secara objektif, serta untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan kualitas layanan mereka.

c. *Lost Customer Analysis*

Dalam metode ini perusahaan menghubungi para pelanggannya yang telah berhenti membeli atau yang telah beralih (Wahid, 2017). Yang diharapkan dari metode ini adalah perusahaan akan memperoleh informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Sehingga informasi ini sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Lost Customer Analysis adalah proses analisis yang dilakukan oleh perusahaan untuk memahami mengapa pelanggan meninggalkan produk atau

layanan mereka dan apa yang dapat dilakukan untuk mencegah kehilangan pelanggan di masa depan. Dalam analisis ini, perusahaan meneliti faktor-faktor yang menyebabkan pelanggan berhenti menggunakan produk atau layanan mereka, termasuk masalah produk atau layanan, ketidakpuasan pelanggan, persaingan yang lebih baik, perubahan kebutuhan atau preferensi pelanggan, dan sebagainya.

Tujuan dari *Lost Customer Analysis* adalah untuk mengidentifikasi pola atau tren di antara pelanggan yang pergi, mengevaluasi seberapa besar dampak kehilangan pelanggan tersebut terhadap perusahaan, dan mengidentifikasi tindakan perbaikan yang dapat dilakukan untuk meminimalkan kehilangan pelanggan di masa depan. Dengan memahami penyebab di balik kehilangan pelanggan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan produk atau layanan mereka, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mempertahankan basis pelanggan yang ada.

d. Survei Kepuasan Pelanggan

Penelitian mengenai pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik melalui pos, telepon maupun wawancara pribadi. Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan sekaligus juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya (Nasution, 2005).

Survei Kepuasan Pelanggan adalah sebuah metode yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang mereka sediakan. Metode ini melibatkan pengumpulan data melalui pertanyaan-pertanyaan terstruktur yang diajukan kepada pelanggan mengenai pengalaman mereka dalam menggunakan produk atau layanan tersebut. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mencakup berbagai aspek, seperti kualitas produk atau layanan, responsifitas pelayanan, kecepatan pengiriman, kemudahan penggunaan, dan lain sebagainya.

Tujuan dari survei kepuasan pelanggan adalah untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang kebutuhan, preferensi, dan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat

meningkatkan kualitas layanan mereka dan memperbaiki kelemahan yang teridentifikasi. Hasil survei ini kemudian dapat digunakan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, mempertahankan basis pelanggan yang ada, dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan.

Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka metode pengukuran kepuasan pada penelitian ini adalah menggunakan metode nomor satu dan nomor 4, yaitu metode sistem keluhan dan saran serta metode survei.

Terdapat beragam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas produk, pelanggan akan merasa puas apabila setelah membeli dan menggunakan produk tersebut ternyata kualitas produknya baik
- b. Harga, untuk pelanggan yang sensitif biasanya harga murah adalah sumber kepuasan baginya. Harga juga merupakan bagian kontribusi penting terhadap kepuasan pelanggan.
- c. Kualitas pelayanan, dengan pelayanan yang baik dan ramah dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.
- d. *Emotional factor*, rasa bangga dan rasa percaya diri yang dirasakan pelanggan saat menggunakan produk sebuah perusahaan menjadi kepuasan mendasar bagi pelanggan.
- e. Kemudahan untuk mendapatkan produk atau jasa, pelanggan akan semakin puas apabila lebih mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk ataupun jasa sebuah perusahaan (Irawan, 2002).

KBIHU

Kelompok bimbingan ibadah haji adalah lembaga/yayasan sosial Islam yang bergerak dibidang bimbingan manasik/ibadah haji terhadap calon jemaah haji, baik selama dalam pembekalan di tanah air maupun pada saat pelaksanaan ibadah haji di Arab Saudi. KBIHU sebagai suatu lembaga sosial keagamaan yang menyelenggarakan diklat dan bimbingan ibadah haji terhadap calon jemaah haji adalah organisasi dari organisasi induk (pemerintah, khususnya Departemen

Agama) yang berbadan hukum dan mempunyai program kerja untuk membimbing dan membina calon jemaah haji.

Tujuan diselenggarakan bimbingan ibadah haji oleh KBIHU adalah untuk memberikan pelayanan bimbingan dan informasi hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan manasik haji. Keberadaan KBIHU sebagai salah satu swadaya masyarakat diharapkan mampu membantu pemerintah dalam hal diklat dan pembimbingan calon jemaah haji dengan tetap mendapatkan totalitas pelayanan yang mengedepankan keamanan, kenyamanan, dan ketertiban selama melaksanakan ibadah haji.

Bimbingan ini dirancang untuk memastikan bahwa calon jemaah haji mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang setiap aspek pelaksanaan ibadah haji, dari persiapan hingga pelaksanaan dan pasca ibadah.

a. Penyediaan Pelayanan dan Informasi

KBIHU berfungsi sebagai lembaga yang memberikan diklat dan bimbingan dan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan ibadah haji secara benar dan sesuai dengan ketentuan. Ini meliputi penyampaian informasi tentang tata cara manasik, persiapan administratif, dan penjelasan mengenai ritual-ritual haji. KBIHU mengadakan seminar dan pelatihan bagi calon jemaah haji yang mencakup simulasi praktik ibadah haji, penjelasan tentang dokumen yang diperlukan, dan panduan tentang perilaku yang diharapkan selama ibadah haji (Suhadi, 2020).

b. Mendukung Pemerintah dalam Pembimbingan Calon Jemaah

Sebagai lembaga swadaya masyarakat, KBIHU berperan dalam mendukung upaya pemerintah untuk membimbing calon jemaah haji. KBIHU bekerja sama dengan instansi pemerintah terkait untuk memastikan bahwa bimbingan yang diberikan sesuai dengan regulasi dan standar yang ditetapkan. Contohnya KBIHU berkolaborasi dengan Kementerian Agama dan lembaga terkait untuk menyusun materi bimbingan yang relevan dan up-to-date, serta melaporkan perkembangan dan kebutuhan calon jemaah haji kepada pihak berwenang (Kementerian Agama, 2021).

c. Menjamin Totalitas Pelayanan

KBIHU berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang menyeluruh yang menekankan pada aspek keamanan, kenyamanan, dan ketertiban selama pelaksanaan ibadah haji. Ini termasuk menyediakan fasilitas bimbingan yang memadai, memastikan ketersediaan informasi yang jelas, dan memberikan dukungan yang diperlukan selama proses pelaksanaan haji. Contohnya KBIHU menyediakan panduan dan dukungan logistik yang mencakup transportasi, akomodasi, serta fasilitas kesehatan untuk memastikan bahwa calon jamaah haji dapat melaksanakan ibadah dengan nyaman dan aman (Nugroho, 2019).

d. Peningkatan Kualitas Pelayanan

KBIHU terus-menerus meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengadaptasi teknik dan metodologi terbaru dalam bimbingan ibadah haji, serta dengan melakukan evaluasi dan penyesuaian berdasarkan umpan balik dari jamaah. Contohnya KBIHU menerapkan sistem evaluasi berkala untuk menilai kepuasan jamaah dan melakukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi bimbingan (Widodo, 2022).

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, banyak faktor yang harus diperhatikan secara cermat, karena semua upaya penyempurnaan kualitas pelayanan akan berdampak signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan (Pratama, 2014).

D. Landasan Kebijakan

Mengenai pelaksanaan haji dan Umroh diatur dalam berbagai regulasi. Mengenai haji dan Umroh diatur dalam Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umroh. Kebijakan tentang Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Dan Umrah (KBIHU) diatur dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2023 Tentang Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah. Peraturan ini mengatur tentang (1) izin penyelenggaraan bimbingan dan pendampingan ibadah haji dan ibadah umrah; (2) tugas kelompok

bimbingan ibadah haji dan umrah; (3) hak, kewajiban, dan larangan kelompok bimbingan ibadah haji dan umrah; (4) akreditasi; (5) biaya jasa bimbingan dan pendampingan; dan (6) pembinaan dan pengawasan. Selain itu, terdapat pedoman operasional tentang penyelenggaraan haji dan Umroh melalui Kepdirjen Nomor 59 nomor 2019 tentang Pedoman Operasional Kelompok Bimbingan.

Pedoman pelaksanaan yang digunakan sebagai rujukan KBHIU mengacu pada Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji Dan Umrah Nomor 149 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pelaksanaan Bimbingan Manasik Haji oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kota Dikantor Urusan Agama Kecamatan. Pada Kepdirjen ini

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian mengemukakan tentang kepuasan jamaah dan pengelolaan KBIH. Penelitian tersebut dirangkum sebagai berikut:

1. Penelitian Arnidah pada tahun 2020 dengan judul —Strategi Pelayanan Dan Pembimbingan Terhadap Pelaksanaan Ibadah Jamaah Haji di Kbih An-Nabawy Kota Medanl dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya peningkatan kualitas pelayanan dan pembimbingan KBIH Annabawy terhadap calon jamaah. Strategi pelayanan yang diberikan kepada calon jamaah haji cukup baik, jika dilihat dari calon jamaah yang semakin meningkatnya untuk melakukan diklat dan pembimbingan manasik haji
2. Disertasi yang ditulis oleh Zahdi pada tahun 2021, dengan judul —Manajemen Haji Dan Umrahl (Analisis Pencapaian Kepuasan Layanan Haji dan Umrah di Kota Bandar Lampung). Jenis Penelitian ini adalah penelitian *mixed method*. Teknik pengumpulan kualitatif dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan data kuantitatif dikumpulkan melalui angket. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa aspek lingkungan (*Surroundings*) dilakukan melalui beberapa strategi pelayanan yang baik dan memenuhi standar pelayanan prima. Kualitas penyedia jasa mempunyai karakter

pelayanan tersendiri sebagai ciri khas keunggulan masing-masing. Hal ini pihak penyelenggara tetap menjaga kenyamanan dan kepuasan jamaah. Kemampuan (*Skill*) pelayanan profesional dengan fasilitas yang memadai dan ditunjang dengan jaminan keselamatan (*Safety*) mulai dari daerah asal sampai kembali lagi ke daerah asal. Berdasarkan distribusi frekuensi terkait manajemen Haji dan Umrah (analisis pencapaian kepuasan layanan Haji dan Umrah di Kota Bandar Lampung) memiliki tingkat capaian cukup baik atas pelayanan penyedia jasa.

3. Penelitian Sinta Nurasyiah, dkk pada tahun 2022 dengan judul penelitian —Strategi Peningkatan Pelayanan Terhadap Jamaah Haji Dan Umrah. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif dan teknik penelitian yang digunakan dengan mengumpulkan data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi serta menganalisis dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan PT. Cahaya Raudhah untuk meningkatkan pelayanan pada jamaah haji dan umrah yaitu dengan memberikan perlengkapan yang lengkap, staf yang profesional dan pembimbing bersertifikat nasional, memberikan layanan informasi, bekerja sama dengan mitra usaha yang telah diberikan sudah baik. Dampak yang diterima oleh PT. Cahaya Raudhah dari jamaah terkait pelayanan ibadah haji dan umrah yaitu meningkatnya kepercayaan serta menambahnya jumlah jamaah yang mendaftar.
4. Penelitian Irsat pada tahun 2012, dengan judul disertasi —Pola Manajemen Haji dan Umrah pada PT Diva Sakinah Tour di Kota Makassar, 2012. Menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan jamaah terhadap layanan haji dan umrah pada PT. Diva Sakinah Tour di Kota Makassar merupakan salah satu hal yang penting dalam pelaksanaan ibadah tersebut, baik ketika berada di tanah air. Pembinaan ibadah haji dan umrah pada PT Diva Sakinah Tour. Dalam disertasi ini, kepuasan jamaah haji dan umrah dikelompokkan dalam 3 kategori, kepuasan jamaah terhadap kualitas layanan jamaah haji dan umrah, kepuasan jamaah terhadap diklat dan bimbingan dan pembinaan jamaah haji

dan umrah pada PT. Diva Sakinah Tour, kepuasan jamaah terhadap kualitas menu makanan pada PT. Diva Sakinah Tour

5. Disertasi yang berjudul —Pengaruh Kualitas Layanan Haji Mandiri Terhadap Kepuasan Jamaah Haji Tahun 2007 Kota Semarang yang telah diteliti oleh Ludfi Maharani pada tahun 2009. Disertasi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kualitas layanan haji mandiri, untuk mengetahui kepuasan jamaah haji tahun 2007 kota Semarang, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas layanan haji terhadap kepuasan jamaah haji tahun 2007 kota Semarang. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data-data yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan angket, teknik analisisnya dengan menggunakan analisis korelasi Product Moment, sedangkan untuk menguji hipotesisnya menggunakan rumus regresi satu *predictor* dengan skor kasar

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian sebelumnya masih memiliki beberapa kekurangan. Pertama, hanya satu penelitian yang menggunakan *mix method*. Yang kedua, penelitian terdahulu tidak membuktikan seberapa tinggi kepuasan jamaah secara kuantitatif terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan atau KBIHU atau Travel. Ketiga, belum ada pengukuran kepuasan berdasarkan kualitas produk, kualitas layanan, aspek kemudahan, edukasi dan kemudahan informasi. Berdasarkan hal ini, maka disimpulkan penelitian yang akan dikaji oleh peneliti belum pernah diteliti pada penelitian sebelumnya.