

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Ibadah haji merupakan perjalanan spiritual dengan mengunjungi baitullah dalam rangka memenuhi seruan Allah Swt, dilakukan dengan hati yang khusyuk dan penuh keikhlasan semata-mata untuk meraih ridho-Nya disamping untuk menyempurnakan rukun Islam dengan menunaikan salah satu amalan yang tertuang didalamnya. Ibadah haji adalah rukun islam terakhir yang wajib dilaksanakan oleh setiap muslim yang sudah mampu, baik mampu dari segi fisiknya, rohaninya dan ekonominya. Karena hukumnya ini wajib, maka bagi muslim yang menunaikan ibadah haji akan mendapatkan ganjaran pahala dan sebaliknya jika tidak menunaikan akan berdosa.

Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan negara yang penduduknya mayoritas muslim, sudah menjadi hal yang wajar apabila negara ini termasuk salah satu yang paling banyak memberangkatkan warganya untuk pergi ke tanah Arab dalam niatan untuk menunaikan ibadah haji. Ibadah yang menjadi dambaan semua umat muslim yang ada di seluruh pelosok dunia, tetapi pada kenyataanya yang mejalankan ibadah haji tidak semua orang yang beridentitas muslim hanya sebagian kalangan saja yang bisa berhaji, sebab ada beberapa faktor yang harus dipenuhi sekaligus menjadi syarat bisa terlaksananya ibadah ini. Selain itu pula, ibadah haji adalah ibadah lintas negara, maka menjadi tugas dan tanggungjawab pemerintah untuk mengurus pelayanan jemaah haji sejak keberangkatan sampai kembali lagi ke Tanah Air. Mengenai hal ini telah di amanatkan dalam peraturan perundang-

undangan yaitu Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 mengenai penyelenggaraan ibadah haji. Kemudian pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 pasal 6 dijelaskan tentang kewajiban pemerintah terhadap jamaah haji yaitu bahwa pemerintah berkewajiban memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan layanan administrasi, bimbingan manasik haji, akomodasi, transportasi, pelayanan kesehatan dan keamanan (UU No. 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji).

Kementerian Agama RI merupakan lembaga pemerintah yang memiliki tugas, wewenang dan tanggungjawab dalam hal melakukan penyelenggaraan keagamaan. Kementerian Agama Kota Bandung merupakan satu instansi vertikal dengan Kementerian Agama RI yang tugas pokoknya adalah menyelenggarakan urusan di bidang keagamaan dalam pemerintahan tingkat II. Kementerian Agama Kota Bandung memiliki enam bidang garapan dengan tugas dan fungsi yang berbeda-beda sesuai dengan bidangnya masing-masing, salah satunya bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh atau biasa disebut seksi PHU. Adapun tugas dari Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh ialah melayani masyarakat Kota Bandung dalam hal memberikan layanan kepada jamaah haji wilayah Kota Bandung seputar kehajian dan dalam praktiknya ini dituntut untuk memberikan layanan yang sebaik-baiknya. Pelayanan yang diberikan mulai dari pendaftaran haji sampai pemulangan kembali ke Tanah Air.

Definisi pelayanan menurut R.A Supriyono ialah kegiatan yang berlangsung yang tujuan dilakukannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen, baik tidaknya layanan yang diberikan akan melahirkan kesan sendiri pada konsumen,

jika pelayanan yang diterimanya baik, maka akan melahirkan perasaan puas pada diri konsumen, jika pelayanan yang diterima itu kurang, maka akan melahirkan perasaan yang sebaliknya (Hasibuan, 2005:152). Jadi, apabila pelayanan yang diberikan berjalan dengan baik, maka akan memberikan kesan yang baik di hati masyarakat, dan hal ini sebenarnya menjadi keharusan bagi Penyelenggaraan Haji Kemenag Kota Bandung untuk dapat memberikan pelayanan yang seoptimal mungkin agar masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Untuk mewujudkan pelayanan yang optimal diperlukan sebuah strategi yang berupa kebijakan yang dibuat berdasarkan pertimbangan dan pemikiran para manajer puncak dengan para pegawainya dalam struktur kepengurusan Kementerian Agama Kota Bandung.

Pada prinsipsnya, manajemen strategik ialah proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang sifatnya mendasar disertai dengan cara pengaplikasiannya kemudian diimplementasikan guna mencapai sasaran dan tujuan organisasi atau lembaga dengan hasil yang optimal. Adapun menurut David, manajemen strategik ialah seni dan ilmu merumuskan strategi, menerapkan strategi, kemudian mengevaluasinya untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (David, 2011:5). Manajemen strategik menurut Rivai terdiri dari tiga langkah utama yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi (Yunus, 2016:14).

Mengingat ibadah haji merupakan ibadah yang hukumnya wajib dan untuk menunaikannya tidak menggunakan biaya yang sedikit, maka dalam penyelenggaraan ibadah haji pada setiap prosesnya penting diperhatikan, sehingga

para jemaah haji yang menunaikan ibadahnya bisa sesuai dengan syariat Islam dan dapat memperoleh haji yang mabrur. Adapun Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung telah berupaya untuk meningkatkan pelayanan ibadah haji dengan melakukan manajemen strategik untuk menciptakan pelayanan yang optimal melalui pemberian layanan yang cepat, tepat, aman, berkeadilan dan akuntabel. Hal ini dibuktikan dari laporan haji tahun 2019 yang menyatakan bahwa pada umumnya penyelenggaraan haji di Kota Bandung telah berjalan dengan aman, tertib dan lancar dan melihat indeks kepuasan layanan haji provinsi Jawa Barat mencapai 88,44% dari tujuan, misi dan sasaran strategi yang sudah terealisasi.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengkaji dan membahas lanjut dengan menuangkannya dalam bentuk penelitian dengan judul “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Ibadah Haji di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung.”

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan pada apa yang sudah dipaparkan pada poin latar belakang dan merujuk pada teori yang digunakan, maka yang menjadi fokus peneliti dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana perumusan dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?

3. Bagaimana pengevaluasian dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui bagaimana perumusan dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?
2. Mengetahui bagaimana pengimplementasian strategik dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?
3. Mengetahui bagaimana pengevaluasian dalam pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung?

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Dari Segi Teoretis**

Besar harapan penulis semoga penelitian ini bisa memberikan sumbangan pengetahuan sehingga dapat memperluas khazanah pemahaman khususnya ilmu manajemen, selain itu penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan studi banding bagi para peneliti selanjutnya, dan dapat digunakan dalam pengembangan keilmuan khususnya bidang ilmu manajemen dakwah.

#### **2. Dari Segi Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi lembaga yang menjadi tempat penelitian penulis, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan terhadap kebijakan yang akan diambil oleh Penyelenggara

Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung demi terwujudnya pelayanan ibadah haji yang optimal.

### **E. Tinjauan Pustaka**

Dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini penulis melakukan tinjauan pustaka terlebih dahulu melalui skripsi-skripsi peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan penulis lakukan yang dijadikan sebagai bahan kajian dan perbandingan dan untuk menghindari adanya penjiplakan atau plagiarism, diantaranya:

*Pertama*, skripsi karya Muji Anggun Pratiwi (2018) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang berjudul *Implementasi Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*. Persamaan skripsi ini dengan penelitian yang penulis lakukan ialah sama-sama melakukan penelitian terkait Implementasi Manajemen Strategik yang bertujuan dalam meningkatkan kualitas suatu lembaga. Adapun perbedaannya adalah tempat yang menjadi kajian penelitian, peneliti ini melakukan penelitian di lembaga pendidikan yaitu di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung, sedangkan penulis melakukan penelitian di lembaga yang mengurus bidang keagamaan yaitu di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian agama Kota Bandung. Selain itu, jika dilihat dari wilayah kajian penelitiannya sudah jelas keduanya memiliki perbedaan dari segi fungsi berdirinya.

*Kedua*, skripsi karya Sumaiyah (2017) Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul *Manajemen Strategi Ibadah Umroh Safa Marwa Tour Jogja Di Kabupaten Sleman*. Persamaan skripsi ini dengan penelitian yang penulis lakukan terletak pada judul yang sama-sama membahas terkait Manajemen Strategik yang dilakukan oleh suatu lembaga untuk meningkatkan kualitasnya. Letak perbedaannya masih pada wilayah kajian penelitiannya yang memiliki penerapan Manajemen Strategik yang berbeda.

*Ketiga*, skripsi karya Yulia Nurul Maulida (2018) Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo yang berjudul *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTS Negeri 1 Grobogan*. Persamaan skripsi ini dengan penelitian yang penulis lakukan ialah sama-sama melakukan penelitian terkait Implementasi Manajemen Strategik yang bertujuan dalam meningkatkan kualitas suatu lembaga. Adapun perbedaannya adalah tempat yang menjadi kajian penelitian, peneliti ini melakukan penelitian di lembaga pendidikan yaitu di MTS Negeri 1 Grobogan, sedangkan penulis melakukan penelitian di lembaga yang mengurus bidang keagamaan yaitu di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian agama Kota Bandung. Selain itu, jika dilihat dari wilayah kajian penelitiannya sudah jelas keduanya memiliki perbedaan dari segi fungsi berdirinya yang tentu memiliki Manajemen Strategik yang berbeda dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan

Berdasarkan hasil karya yang sudah disebutkan terlihat perbedaannya yaitu terletak pada objek penelitiannya, dimana skripsi ini akan membahas mengenai

proses implementasi manajemen strategik yang dilakukan Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji.

## **F. Kerangka Pemikiran**

### **1. Landasan Teori**

Manajemen strategik menurut David ialah seni dan ilmu merumuskan strategi, menerapkan strategi, kemudian mengevaluasinya untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dari tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (David, 2011:5).

Menurut Wheelen (2000), manajemen strategi adalah proses penentuan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang mengarah pada persiapan strategis, dan kemudian analisis SWOT harus digunakan untuk menjalankan strategi tersebut.

Pearce II & Robinson (2008) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang akan melahirkan perumusan atau formulasi kemudian kepada tahap pelaksanaan rencana-rencana yang sudah dirumuskan dalam mewujudkan tujuan organisasi (Yunus, 2016:5).

Berdasarkan pada pengertian manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli dapat dikatakan bahwa, manajemen strategik ialah serangkaian pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi yang sifatnya mendasar dan menyeluruh dengan kegiatan-kegiatan yang meliputi perumusan kegiatan, kemudian pelaksanaan dan terakhir adalah evaluasi dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



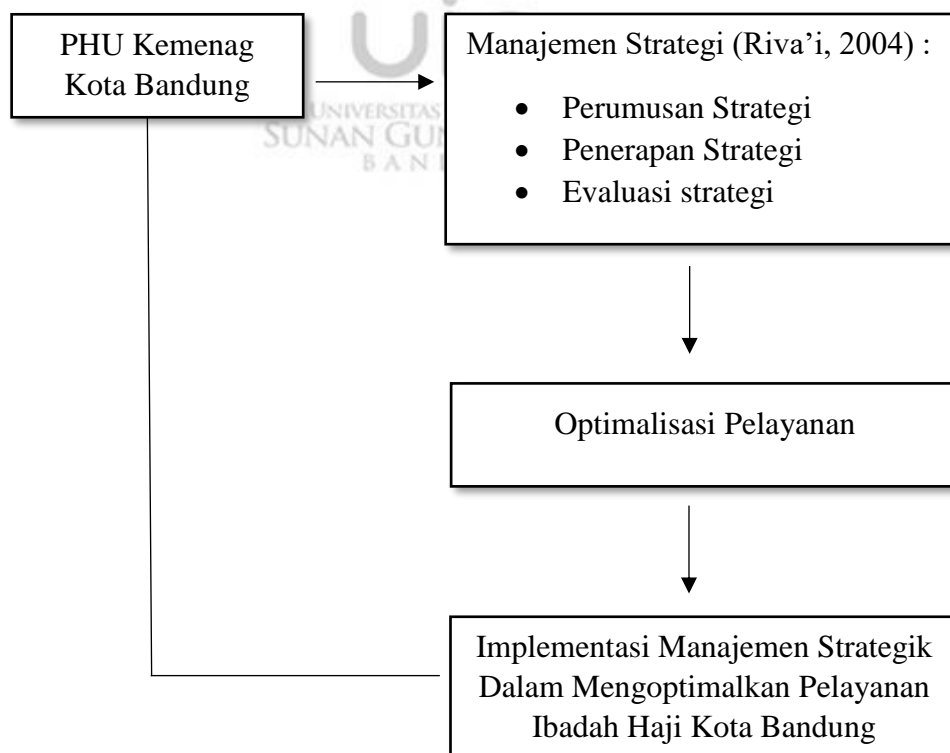
Riva'i mengatakan bahwa manajemen strategis mencakup tiga langkah utama. *Pertama*, perumusan strategi adalah merumuskan visi dan misi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal melalui analisis SWOT, menentukan tujuan dan sasaran, serta menentukan strategi yang akan dilaksanakan. *Kedua*, implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakan ke dalam tindakan dengan mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, dan menyediakan sarana prasarana. *Ketiga*, evaluasi adalah proses yang tujuannya untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yunus, 2016:15-16).

Adapun definisi pelayanan menurut R.A Supriyono ialah aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi atau lembaga tertentu dalam memenuhi kebutuhan konsumen, baik tidaknya layanan yang diberikan akan melahirkan kesan sendiri pada konsumen, jika pelayanan yang diberikan baik, maka akan melahirkan perasaan puas pada diri konsumen, jika pelayanan yang diberikan kurang, maka akan melahirkan perasaan yang sebaliknya (Hasibuan, 2005:152).

Selanjutnya yang dimaksud haji, secara bahasa, haji berasal dari kata “Al-Qasdu” yang artinya niat. Sedangkan menurut syara' berarti niat menuju Baitul Haram dengan melakukan amalan-amalan tertentu (Achmad dan Maisarah, :20). Dalam definisi lain haji memiliki makna berniat ibadah kepada Allah swt, melalui amalan manasik haji yang ditunaikan dalam waktu, tempat dan cara yang tidak sembarang, tetapi sudah ada ketentuannya (Aqilla, :5).

Dari uraian diatas, berdasarkan dari definisi pelayanan dan definisi haji disimpulkan bahwa pelayanan ibadah haji merupakan aktivitas yang dilakukan oleh petugas haji kepada jamaah haji dengan maksud melayani dalam memenuhi segala kepentingan dan kebutuhan yang dibutuhkan para jamaah haji seputar kehajian sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku. Kegiatan pelayanan ibadah haji meliputi beberapa aspek seperti yang di amanatkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 mengenai penyelenggaraan ibadah haji pada pasal pasal 6 dijelaskan tentang kewajiban pemerintah terhadap jamaah haji yaitu bahwa pemerintah berkewajiban memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan layanan administrasi, bimbingan manasik haji, akomodosi, transportasi, pelayanan kesehatan dan keamanan (UU No. 13 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji).

## 2. Kerangka Konseptual



## **G. Langkah-Langkah Penelitian**

### **1. Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung Provinsi Jawa Barat Jalan Soekarno Hatta No. 498 Sekelimus Bandung. Lokasi ini dipilih karena merupakan salah satu kajian jurusan Manajemen Dakwah, selain itu lokasinya yang cukup strategis dan mudah dijangkau sehingga memudahkan penulis dalam melakukan pengumpulan data untuk mengungkap permasalahan penelitian.

### **2. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan peneliti adalah metode deskriptif karena dianggap relevan dengan penelitian yang dilakukan dan metode ini cocok untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Dalam penelitian nanti peneliti akan memaparkan dan menggambarkan kemudian menganalisis bagaimana proses Implementasi Manajemen Strategik yang dilakukan seksi PHU Kemenag Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji.

Metode deskriptif bertujuan untuk melukiskan objek penelitian secara sistematis, faktual dan diteliti dengan cermat. Dalam proses pengumpulan data yang dilakukan metode ini memfokuskan pada observasi ke lapangan dengan mengamati gejala-gejala alamiah agar data yang diperoleh nantinya tidak menyimpang dari keaslian gejala yang diamati.

### **3. Jenis Data**

Jenis data penelitian ini adalah data kualitatif. Jenis data yang dikumpulkan berdasarkan dari jawaban yang diperoleh atas pertanyaan yang sudah dirumuskan penulis.

Penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk memahami keadaan objek secara alami dan dalam prakteknya peneliti merupakan instrument utama dalam pengambilan sumber data. Selain itu, hasil penelitiannya nanti menekankan pada makna bukan generalisasi (Sadiah, 2015:19).

### **4. Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari informan atau sumber yang berhubungan dengan objek penelitian berupa wawancara melalui alat pengumpulan data langsung. Adapun yang menjadi subjek penelitian penulis yaitu Bapak Asep Supriadi yang merupakan staf pegawai di seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung yang ditunjuk langsung oleh Kasi yang akan menjadi informan dan yang membimbing peneliti selama penelitian berlangsung.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data pendukung atau data tambahan yang diperoleh dari sumber yang sudah dibuat oleh orang lain dalam wujud data (Azwar, 2009:91). Data sekunder dalam penelitian ini

bersumber dari bahan pustaka, yaitu buku, jurnal atau dokumen yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis lakukan.

## **5. Teknik Pengumpulan Data**

### **a. Observasi**

Observasi adalah proses pengamatan dengan terjun langsung ke lapangan untuk mengamati kegiatan yang sedang berlangsung (Satori dan Komariah, 217:105).

Dengan menggunakan tehnik observasi penulis melakukan pemantauan ke lokasi penelitian yaitu seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung untuk mencocokkan hasil analisa terkait masalah yang timbul dalam pelayanan ibadah haji dan untuk mengetahui secara langsung bagaimana implementasi manajemen strategi yang dilakukan seksi Penyelenggara Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji.

### **b. Wawancara**

Wawancara adalah bentuk pengumpulan data yang diperoleh melalui proses dialog atau percakapan yang bentuknya berupa pertanyaan yang dilakukan oleh pewawancara dengan orang yang diwawancarai (Nugrahani, 2014:124).

Wawancara ini dilakukan sesuai dengan instrumen penelitian yang sudah peneliti siapkan sebelumnta dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan untuk diberikan dan dipertanyakan kepada responden terkait untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan.

### **c. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah metode yang dilakukan untuk memperoleh data yang berasal dari objek penelitian, seperti laporan kegiatan ataupun dokumen lainnya yang dianggap memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan (Ridwan, 2009:38).

Metode ini dilakukan penulis untuk memperoleh data melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung, khususnya Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh.

### **H. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data terkumpul. Kemudian dilakukan studi komprehensif terhadap data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumen. Dalam penelitian yang dilakukan, teknologi analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif model Miles dan Huberman, antara lain:

#### **1) Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, metode yang peneliti gunakan yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan mengenai gambaran bagaimana implementasi manajemen strategik yang dijalankan Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung.

## 2) Reduksi Data

Reduksi data ialah proses memilah data-data yang sebelumnya sudah dikumpulkan kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema tertentu. Dan untuk memfokuskan data yang terpakai dan data yang tidak perlu.

## 3) Penyajian Data

Penyajian data adalah hasil yang didapat dari tahap reduksi data kemudian diuraikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

## 4) Tafsir Data

Tafsir data atau disebut juga interpretasi data merupakan kegiatan menghubungkan hasil penelitian dengan pertanyaan dengan kriteria atau standar tertentu dalam menemukan makna dari data yang terkumpul untuk menjawab permasalahan dalam penelitian (<http://repositori.uin-alauddin.ac.id/8513/1/Haruddin.pdf>, diakses pada tanggal 04 Juni 2021).

## 5) Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan melihat data-data yang sudah berhasil disusun kemudian dihubungkan antara satu dengan yang lainnya sampai tahap analisis berdasarkan teori-teori manajemen strategik sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang diperoleh (Sugiyono, 2008:337).

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Strategik

Agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan seefektif mungkin, maka dibutuhkan alat yang dapat menjadi akselerator (pemercepat) dan dinamisator (pendorong) organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini, strategi adalah alat yang diyakini untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan itu, manajemen strategik diterapkan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen berasal dari bahasa Inggris ialah dari kata *to manage* yang maksudnya mengelola. Proses pengelolaannya merujuk pada fungsi- fungsi manajemen yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penerapan), *controlling* (pengendalian dan pengawasan). Winardi berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses manajemen yang mencakup serangkaian tindakan yang dilakukan melalui fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya.

Sedangkan strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designet to achives a particular goal*, dengan kata lain strategi diartikan sebagai perencanaan yang berisi serangkaian kegiatan yang telah di desain dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu, strategi juga diartikan sebagai suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah



menentukan tujuan dan sasaran dasar jangka panjang suatu organisasi, serta serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penelitiannya tentang strategi, Henry Mintberg menunjukkan bahwa setidaknya strategi memiliki lebih dari dua elemen yang menentukan rencana dan pola. Lebih dalam lagi, baginya kalau definisi strategi sudah tumbuh dengan tiga 'p' baru, ialah posisi (*position*), perspektif (*perspective*), serta pelaksanaan (*poly*).

Adapun manajemen strategik ialah pola berpikir strategik yang dipadukan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Ada banyak definisi manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli, namun pada prinsipnya manajemen strategik mengandung makna yang sama, yaitu pola berpikir strategik yang dipadukan dengan fungsi-fungsi manajemen. Berikut pengertian manajemen strategik menurut para ahli:

- a. Menurut David (2012) adalah seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasi kemudian mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- b. Menurut Simorangkir (2006) manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan (*formulating*), mengimplementasikan (*implementing*) dan mengevaluasi (*evaluating*) keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya.

- c. Menurut Mintberg (2008) manajemen merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh semua jajaran dibawahnya yang berada dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.
- d. Menurut Hoskinsin dan Ireland (2001) manajemen strategik adalah manajemen terpadu yang menghubungkan semua elemen perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategis mencakup perumusan strategi dan implementasi strategi.
- e. Menurut Wheelen dan Hunger (2013) manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang membutuhkan kinerja jangka panjang, termasuk pengamatan regional, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian (Ahmad, 2010:1-4).

Berdasarkan pada pengertian manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli dapat dikatakan bahwa, manajemen strategik ialah serangkaian pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi yang sifatnya mendasar dan menyeluruh dengan kegiatan-kegiatan yang meliputi perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan tahap akhir adalah evaluasi untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Karakteristik Manajemen Strategik**

Manajemen ini memiliki perbedaan dengan manajemen pada umumnya. Manajemen strategik akan senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu

perubahan lingkungan, baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi, sehingga hendak pengaruhi implementasi dari manajemen strategiknya sendiri dalam berupaya menggapai tujuannya. Sejalan dengan perihal itu, hingga berikut ini ialah ciri dari manajemen strategik:

- a. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
- b. Manajemen strategik bersifat dinamik
- c. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu dengan manajemen operasional
- d. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur manajemen tingkat puncak
- e. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
- f. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

Dalam menghadapi dan mengatasi dinamika perubahan lingkungan maka secara langsung atau tidak langsung hal itu akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan, maka seorang pemimpin harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan pendekatan dan penyesuaian yang penuh kebijakan. Sejalan dengan itu, maka seorang pemimpin harus melalukan manajemen strategik sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi (Ahmad, 2010:4).

### **3. Proses Manajemen Strategik**

Merujuk pada definisi manajemen strategik yang dikemukakan oleh para ahli bahwa pada intinya manajemen strategik merupakan suatu usaha yang

dilakukan untuk mengelola lembaga atau perusahaan tertentu secara efektif dan efisien. Proses manajemen strategik menurut Riva'i memiliki tiga langkah pokok yaitu: Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi Strategi.

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi ialah suatu proses atau kegiatan merumuskan rencana untuk menetapkan program yang akan dilaksanakan oleh organisasi serta berbicara mengenai cara yang akan digunakan sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan akhir yang ingin dicapainya (Pearce dan Robinson, 2013:53). Formulasi strategi ialah sesi ini dimana organisasi menetapkan visi serta misi diiringi dengan analisa yang mendalam terkait lingkungan internal serta eksternal organisasi dengan tujuan supaya dalam melaksanakan rumusan strategi yang hendak dijalankan nanti tidak hadapi kekeliruan, serta penetapan tujuan jangka panjang yang hendak dijadikan selaku acuan buat menghasilkan alternatif strategi- strategi yang setelah itu salah satunya hendak diseleksi buat diputuskan selaras dengan keadaan organisasi (Rachmat, 2014:30).

Dalam proses ini hendaknya seorang manajer dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk sama-sama merumuskan formulasi strategi yang efisien dan efektif dalam mengoptimalkan organisasi yang dikelolanya. Ada beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan meliputi:

- 1) Perumusan visi (*vision determination*) ialah penetapan target dalam jangka panjang diiringi dengan langkah- langkah apa saja yang

dilakukan serta buat memperjelas masing- masing fungsi- fungsi manajemen organisasi supaya top manajemen serta fungsional organisasi dapat saling bersinergi serta bekerjasama buat bersama mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

- 2) Asesmen lingkungan internal eksternal (*environmental internal external assessment*) ialah proses analisa yang mendalam terpaut keadaan/ kondisi lingkungan internal serta eksternal organisasi dengan memakai analisis SWOT dengan mengidentifikasi secara jelas faktor- faktor berbentuk kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki internal serta eksternal organisasi. Hal ini dilakukan bertujuan supaya bisa memikirkan secara tepat kebijakan strategis yang hendak ditetapkan untuk kemudian dilaksanakan.
- 3) Asesmen organisasi (*organization assessment*) ialah proses merumuskan serta memberdayakan sumber energi yang dimiliki organisasi secara maksimal.
- 4) Menentukan strategi (*strategi setting*), pada tahap ini yaitu memilih strategi yang paling tepat setelah sebelumnya melakukan berbagai analisa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menyediakan semua hal yang dibutuhkan berupa anggaran, sarana, prasarana dan fasilitas yang menunjang (David, 2011:21). Dengan belandaskan kepada visi misi dan hasil temuan dari berbagai analisa, kemudian perusahaan akan merumuskan alternative strategi-straegi yang disesuaikan dengan kondisi/keadaan perusahaan, selanjutnya akan

dipilih strategi yang dianggap paling tepat agar realisasi dari strategi yang dipilih bisa membawa pada hasil yang maksimal dibuktikan dengan tercapainya tujuan perusahaan seperti yang dicita-citakan.

b. Implementasi Strategi

Setelah strategi ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi ke dalam tindakan. Implementasi strategi sebagai langkah dalam strategi mulai diberlakukan dimana semua bagian fungsional berkolaborasi dan bekerja sesuai tugas dan kebijakan masing-masing.

Menurut Hunger Wheelen, implementasi strategi adalah proses dimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakan ke dalam tindakan dengan merumuskan rencana, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mencakup perubahan yang seragam dalam budaya, struktur dan/atau sistem manajemen seluruh organisasi (Hunger dan Whelen, 2003:17).

Pada dasarnya implementasi strategi adalah mengimplementasikan secara penuh strategi yang telah dimasukkan ke dalam berbagai alokasi sumber daya. Dengan kata lain, ketika menerapkan strategi organisasi perumusan strategi digunakan untuk membantu menetapkan tujuan kerja, alokasi sumber daya, dan prioritas (Akdon, 2006:82-83).

Implementasi strategi sering disebut juga tahapan dari kegiatan manajemen, artinya merupakan kala tadinya alternatif strategi-strategi diformulasikan, setelah itu ditetapkan strategi utama yang dikira tepat

hingga strategi itu direalisasikan dalam wujud aksi yang hendak dijalankan oleh seluruh unit ataupun bagian industri ataupun organisasi cocok dengan tugas serta gunanya tiap- tiap. Implementasi strategi menuntut organisasi buat bisa menetapkan objektif tahunan, melengkapai dengan momotivasi karyawan serta mengalokasikan sumberdaya yang dipunyai sehingga strategi yang diformulasikan bisa dijalankan. Yang dicoba dalam implementasi strategi tercantum meningkatkan budaya menunjang strategi, menghasilkan struktur organisasi yang efisien, merubah arah usaha industri, mempersiapkan anggaran, meningkatkan serta menggunakan sistem data, serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi. Sejalan dengan itu, keberhasilan strategi diformulasikan dalam aksi implementasi yang teliti serta strategi serta faktor organisasi yang dijalankan itu dapat selaras.

c. Evaluasi Strategi

Setelah melalui proses perumusan dan implementasi strategi, proses selanjutnya yaitu melakukan evaluasi strategi dimana proses ini merupakan usaha buat memonitori hasil-hasil dari formulasi serta implementasi strategi tercantum aktivitas mengukur kinerja organisasi setelah itu mengambil langkah- langkah revisi bila dibutuhkan (Nisjar dan Winardi, 1997:86).

Melalui proses evaluasi seseorang manajer bisa mengenali bermacam berbagai hambatan yang dialami yang jadi pengahambat dalam mewujudkan tujuan organisasi yang terjalin sepanjang proses impelementasi strategi dicoba. Proses evaluasi berarti dicoba secara berkala

supaya proses implementasi strategi bisa berjalan cocok dengan tujuan yang mau dicapai. Tidak hanya itu, proses penilaian bisa meminimalisir kemungkinan- kemungkinan dari munculnya permasalahan yang bisa membatasi pada proses implementasi strategi yang sudah dirumuskan.

Dalam proses evaluasi yang jadi fokus utamanya yakni mengukur serta menghasilkan mekanisme umpan balik yang efisien. Pengukuran kinerja jadi perihal yang sangat berarti dicoba buat memandang serta mengevaluasi capaian ataupun hasil pekerjaan yang sudah dilakukan organisasi dalam menggapai tujuan serta target pekerjaan tersebut.

Lebih lanjut, Akdon memetakan penilaian strategi jadi tiga tahapan. *Pertama*, pengukuran kinerja ialah pengukuran tingkatan pencapaian sasaran dari tiap-tiap kelompok penanda kinerja aktivitas serta tingkatan pencapaian target dari tiap-tiap penanda target yang sudah diresmikan dalam dokumen rencana kerja. *Kedua*, analisis serta penilaian kinerja yang bertujuan buat mengenali progress realisasi kinerja yang dihasilkan, ataupun hambatan serta tantangan yang dialami dalam menggapai target kinerja. *Ketiga*, merupakan pelaporan penyampaian pertumbuhan serta hasil kinerja, baik secara lisan ataupun tulisan. Dibuatnya laporan kinerja bertujuan buat dikomunikasikan kepada stakeholders sejauhmana tujuan organisasi yang telah dijalankan (Akdon, 2006:84).

Dengan adanya evaluasi strategi, organisasi atau perusahaan dapat melakukan perbaikan pada masa yang akan datang jika perbaikan itu memang diperlukan. Berdasarkan pada hasil evaluasi, hambatan yang



dialami, maka manajer diharapkan mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik buat perbaikan kedepan.

#### **4. Dimensi-Dimensi Manajemen Strategik**

Dilihat dari pengertian dan karakteristik manajemen strategiknya sendiri disimpulkan bahwa manajemen strategik ini mempunyai beberapa dimensi.

Dimensi-dimensi tersebut yaitu:

##### **a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan**

Untuk mempertahankan serta meningkatkan eksistensi suatu organisasi, manajemen strategik harus berpandangan jauh ke depan, proaktif serta antisifatif terhadap seluruh mungkin yang terjalin. Prediksi itu diformulasikan serta diresmikan berbentuk visi organisasi yang hendak diwujudkan dalam kurun waktu yang telah diputuskan. Visi dimaksud selaku., keadaan sempurna yang mau dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan. Sehubungan dengan perihal itu, Lonnie Helgerson yang dilansir Salusu berkata kalau visi merupakan cerminan keadaan masa depan dari sesuatu organisasi yang belum terlihat, namun konsepsi yang terbuat serta buat diwujudkan. Visi mempunyai kekuatan yang menarik serta menyerukan pada tiap orang buat merambah masa depan.

##### **b. Dimensi Internal dan Eksternal**

Dimensi internal disini merupakan keadaan organisasi non profit berbentuk kekuatan, kelemahan, kesempatan serta hambatan yang wajib dikenal secara tepat setelah itu terbuat renstra dalam jangka waktu yang panjang. Adapun dimensi eksternal terdiri dari area operasional, area

nasional, serta area global( internal) yang mencakup bermacam aspek serta keadaan.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi didayagunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal. Sumber daya yang diartikan yakni sumber daya material berbentuk fasilitas prasarana, sumber daya finansial dalam wujud alokasi dana buat tiap program yang hendak dijalankan, sumber energi manusia, sumber energi teknologi serta sumber sumber daya informasi.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen stratejik dimulai dari perumusan rencana strategis yaitu mengendalikan masa depan organisasi guna mewujudkan eksistensi organisasi sesuai dengan visinya di organisasi swasta dan publik. Rencana stratejik harus mampu menyesuaikan diri dengan segala aspek kehidupan organisasi yang mempengaruhi eksistensinya di masa depan, yaitu kekuasaan dan tanggung jawab manajemen puncak, karena segala kegiatan untuk mencapainya menjadi tanggung jawabnya sebagai pimpinan puncak, bahkan jika kegiatan ini disahkan dan disesuaikan Unit atau bagian organisasi dari tanggung jawab dan fungsinya.

e. Dimensi Multi Bidang

Setiap organisasi memanfaatkan peluang bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah

ditetapkan. Ini berarti bahwa organisasi berusaha untuk mengurangi kelemahannya dan beradaptasi dengan lingkungannya (Akdon, 2006:50).

## 5. Alasan dan Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik yang digunakan dalam organisasi tentunya memiliki suatu alasan dan tentunya manfaat bagi organisasi yang sudah dipertimbangkan. Salah satu pertimbangan yang digunakan dalam manajemen strategis dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Ali Rokhman (2008), alasan mengapa suatu organisasi menggunakan manajemen strategik diantaranya:

- a. Alokasi sumber daya terbatas dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai
- b. Mengintegrasikan nilai dan tujuan setiap orang untuk membuatnya konsisten dengan tujuan dan nilai organisasi
- c. Identifikasi resiko yang mungkin terjadi
- d. Menentukan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- e. Upaya mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi berdasarkan peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi
- f. Menjalin hubungan yang baik antara seluruh unit dan bagian organisasi.

Supriyono (1993) secara transparan diungkapkan dalam Ali Rokhman (2008) manfaat manajemen strategik dalam organisasi sebagai berikut:

- a. Strategi adalah cara untuk memprediksi masalah dan peluang yang berubah dengan cepat di masa depan
- b. Membekali pegawai untuk memahami tujuan organisasi dan arah masa depan
- c. Memudahkan tugas eksekutif organisasi
- d. Menjadi kaca mata untuk memantau apa yang terjadi dalam organisasi
- e. Berdasarkan hasil penelitian, manajemen strategik dapat memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan alasan dan manfaatnya, manajemen strategik menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi dalam mengelola keberlangsungan kehidupan organisasi baik dalam masa yang sedang berlangsung maupun masa yang akan datang agar lebih berdaya guna dalam mencapai tujuan (Akdon, 2006:106).

## **B. Pelayanan**

Sebagai makhluk sosial, manusia tidak bisa hidup sendirian, hampir semua aktivitas yang dijalani akan bergantung pada keberadaan orang lain. Termasuk dalam memenuhi ketercukupan hidupnya manusia dituntut untuk berusaha baik lewat aktivitas dirinya sendiri ataupun orang lain. Begitu pula dalam organisasi, setiap organisasi atau lembaga yang berhubungan dengan masyarakat luas tentu akan selalu berhubungan dengan pelayanan. Untuk dapat memberikan pelayanan

yang baik dan berkualitas pelayanan harus berorientasi kepada kepuasan orang yang dilayani. Apabila pelayanan yang diberikan dapat memberikan kepuasan, maka pelayanan sudah dapat dikatakan berjalan dengan optimal. Selain itu, pelayanan yang baik menjadi ujung tombak keberlangsungan dan kemajuan suatu lembaga atau organisasi. Dan apabila lembaga atau organisasi tidak mementingkan pelayanannya, maka lambat laun akan mengalami kemunduran karena sudah menyalahnyai keberadaan pelanggan.

### **1. Pengertian Pelayanan**

Pelayanan memiliki arti usaha yang dilakukan untuk memberikan jasa kepada orang yang membutuhkan. Menurut Gronroos, pelayanan merupakan aktivitas yang terjadi sebab adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan atau organisasi pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan (Ratminto dan Winarsih, 2010:2).

Sedangkan pengertian pelayanan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia ialah usaha untuk mengatur atau membantu melengkapi kebutuhan orang lain. Maka, setiap bentuk upaya membantu menyiapkan atau mengurus keperluan atau kebutuhan orang lain, hal itu dapat dikatakan sebagai bentuk dari pelayanan.

Adapun menurut Moenir, pelayanan ialah suatu proses pemenuhan kebutuhan yang dilakukan melalui aktivitas orang lain secara langsung dan menitikberatkan pelayanannya pada kepuasan orang yang dilayani.

Menurut Suparlan, pelayanan merupakan bentuk pemberian bantuan ataupun pertolongan baik berupa materi atau non materi kepada orang lain untuk membantu menyelesaikan permasalahannya. Merujuk pada definisi ini, bahwa pelayanan tidak hanya dimaknai sebagai suatu bentuk bantuan materi saja, tetapi juga non materi. Misalnya seseorang yang membutuhkan informasi kesehatan, kemudian pihak rumah sakit membantu memberikan informasi mengenai kesehatan kepada orang tersebut, sehingga yang sebelumnya orang itu mengalami kesusahan dalam mendapatkan informasi akhirnya mendapatkan kemudahan, maka hal ini dapat dikatakan sebagai bentuk dari pelayanan.

Sampara ikut memberikan sumbangan pemikiran terkait pelayanan, menurutnya pelayanan ialah serangkaian kegiatan yang diperoleh melalui interaksi antara orang dengan orang atau orang dengan mesin secara fisik unruk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Berbeda dengan pendapat yang sebelum-sebelumnya, menurut Hadipranata pelayanan ialah aktivitas tambahan diluar tugas pokok yang diberikan, tetapi dapat dirasakan baik oleh pelanggan sebagai suatu penghargaan atau penghormatan.

Sementara itu, menurut Freed Luthans pelayanan merupakan suatu proses pemenuhan kebutuhan yang didapatkan lewat aktivitas orang lain terkait dengan masalah yang dipersoalkan dengan tujuan dapat diselesaikan (Mishbahuddin, 2020:13-15).

## 2. Bentuk-Bentuk Pelayanan

Setidaknya pelayanan yang dapat dilakukan oleh siapapun memiliki tiga bentuk, diantaranya:

### a. Pelayanan Lisan

Pelayanan lisan adalah bentuk layanan yang bekerja dengan kata-kata petugas layanan kepada yang dilayani secara langsung, dengan tujuan untuk memberikan keterangan atau penjelasan yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Pelayanan lisan pada biasanya dilakukan oleh petugas yang berhubungan dengan masyarakat seperti bidang layanan informasi ataupun bidang lainnya yang bertugas untuk memberikan informasi dan penjelasan kepada siapapun yang membutuhkan. Adapun syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku pelayanan adalah:

- 1) Memahami masalah-masalah yang timbul dengan benar yang termasuk ke dalam tugasnya.
- 2) Dapat memberikan penjelasan dengan benar, lancar, singkat dan jelas kepada pelanggan.
- 3) Pelaku pelayanan dapat bersikap sopan dan ramah tamah kepada pelanggan.
- 4) Memiliki etika yang baik saat bekerja.
- 5) Tidak melayani sembarang orang yang tidak memiliki kepentingan.

### b. Pelayanan Tulisan

Pelayanan tulisan yaitu bentuk layanan yang diberikan lewat tulisan-tulisan.

Pada era globalisasi sekarang ini, pelayanan tulisan ini memiliki peranan

yang sangat signifikan, karena pada dasarnya pelayanan tulisan ini dianggap cukup efisien terutama bagi pelayanan jarak jauh mengingat faktor biaya. Ada faktor yang harus diperhatikan dalam pelayanan ini agar pelayanan tulisan tetap dapat memberikan kepuasan kepada pihak yang dilayani. Faktor yang harus diperhatikan tersebut ialah faktor kecepatan baik itu dalam pengelolaan masalah ataupun dalam proses penyelesaian.

Pelayanan tulisan terdiri dari dua golongan yaitu pelayanan berupa petunjuk, informasi dan yang sejenisnya yang diajukan kepada orang yang bersangkutan, dan ada juga layanan yang bentuknya reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian/penyerahan dan pemberitahuan.

c. Pelayanan Perbuatan

Pelayanan perbuatan ialah bentuk pelayanan yang memerlukan keahlian dan keterampilan pada petugas yang bersangkutan, karena hal tersebut menjadi penentu hasil dari layanan yang diberikan. Pelanggan biasanya ingin mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan, tidak sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan. Faktor kecepatan dalam pelayanan pun menjadi dambaan setiap orang, disertai dengan hasil dan kualitas yang memadai (Syamsudin, 2021:2).

### **3. Prinsip-Prinsip Pelayanan**

Berdasarkan keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003, bahwa dalam penyelenggaraannya pelayanan memiliki prinsip-prinsip yang penting diperhatikan dengan kata lain pelayanan tidak bisa dilakukan dengan



sembarang, tetapi memiliki prinsip-prinsip yang mengatur agar terwujudnya pelayanan yang prima setidaknya harus meliputi:

a. Kesederhanaan

Kesederhanaan disini berarti proses pelayanan mudah dipahami dan implementasikan, artinya proses pelayanan tidak rumit.

b. Kejelasan

Kejelasan dalam hal ini mencakup tiga hal yaitu: *Pertama*, jelas tentang persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik. *Kedua*, memperjelas tanggung jawab unit kerja atau kader untuk memberikan layanan dan menyelesaikan masalah yang dilaporkan. *Ketiga*, jelas dalam rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayarannya.

c. Kepastian waktu

Pelayanan bersifat *time-determanistic*, yaitu kegiatan pelayanan dilakukan dan diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan publik dapat diterima dengan benar, tepat dan sah.

e. Keamanan

Memiliki kepastian hukum sehingga proses dan produk pelayanan publik dapat memberikan rasa aman.

f. Tanggung jawab

Dalam penyelenggaraan dan atau dalam pemecahan masalah kegiatan penyelenggaraan pelayanan, dalam hal ini seseorang adalah pimpinan

penyelenggara pelayanan atau pejabat yang ditunjuk sebelumnya dapat bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan.

g. Kelengkapan sarana prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang mendukung dan lengkap untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang memadai termasuk sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

h. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi pelayanan publik dapat mudah dijangkau oleh masyarakat.

i. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan

Pemberi pelayanan dapat bersikap baik dan memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan

Adanya sarana dan prasarana yang memadai seperti disediakan ruang tunggu, toilet, tempat ibadah dan sebagainya dan lingkungan pelayanan harus rapi, bersih, tertib dan asri sehingga masyarakat bisa merasa nyaman (Ratminto, 2017:3-4).

#### 4. Standar Pelayanan

Tercantum pada UU Nomor 25 tahun 2009 pasal 1 ayat 5 mengenai standar pelayanan yang bunyi ayatnya “Standar pelayanan adalah alat ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan publik dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah,

terjangkau, dan terukur”. Jadi, pada kesimpulannya bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan, kemudian harus dipublikasikan kepada penerima pelayanan yang dapat dijadikan sebagai jaminan.

Standar pelayanan merupakan tolak ukur bagaimana kualitas kinerja penyelenggaraan pelayanan yang wajib diikuti dan dipatuhi baik oleh yang melayani ataupun yang dilayani. Standar pelayanan yang telah diputuskan hendaknya bersifat realistis, kemudian komitmen yang sudah dibuat dan disepakati dapat dipenuhi, selain itu dapat dipahami dan bisa dimengerti, karena hal ini merupakan jaminan. Berdasarkan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan setidaknya meliputi:

a. Prosedur Pelayanan

Prosedur layanan merupakan serangkaian proses atau prosedur yang saling berkelanjutan antara satu dengan yang lainnya untuk menunjukkan keberadaan mereka, tahapan yang jelas dan metode yang harus diambil untuk melengkapi layanan. Kemudian prosedur layanan harus sederhana, langsung, mudah dipahami, mudah diterapkan dan diwujudkan dalam bentuk diagram alur dan ditampilkan di ruang layanan. Diagram alur memiliki peran yang penting dalam penyelenggaraan pelayanan, diantara peranannya yaitu:

- 1) Deskripsi pekerjaan penyedia layanan
- 2) Informasi mengenai pelayanan yang diberikan
- 3) Media publikasi di semua unit layanan terkait dengan objek pelayanan

- 4) Demi terciptanya mekanisme kerja yang baik
- 5) Sebagai pengontrol serta referensi bagi masyarakat dalam menilai atau memeriksa konsistensi pelaksanaan pekerjaan.

b. Waktu Penyelesaian

Waktu penyelesaian maksudnya adalah jangka waktu yang dipakai dalam penyelesaian layanan dimulai dari penyelesaian pemenuhan kebutuhan persyaratan teknis dan administrasi sampai selesai proses pelayanan. Kepastian penyelesaian pelayanan harus diinformasikan dengan jelas.

c. Biaya Pelayanan

Biaya layanan mencakup semua biaya dan perincian yang diberikan kepada pemberi layanan sebagai hadiah atau imbalan dan jumlah serta metode pembayarannya disesuaikan dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan regulasi undang-undang.

d. Produk Pelayanan

Layanan yang diberikan selaras dengan kebijakan yang diputuskan. penyelenggara layanan hendaknya senantiasa berupaya merespon keinginan pengguna layanan. Apabila keinginan pengguna layanan tidak terpenuhi, dikhawatirkan akan berpindah kepada penyedia layanan yang lain.

e. Sarana dan Prasarana

Adanya sarana dan prasarana kerja yang memadai dan mendukung oleh penyelenggara pelayanan.

f. **Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan**

Orang yang bertugas dalam memberikan layanan hendaknya benar-benar orang yang memang berkompeten pada bidangnya baik dari segi pengetahuannya, keahliannya, keterampilan, termasuk sikap dan perilaku yang dibutuhkan (Ratminto, 2017:24-214).

**5. Dimensi Kualitas Pelayanan**

Dalam buku yang dikutip oleh Djati & Darmawan (2005) Payne berpendapat bahwa terdapat lima indikator pokok kualitas pelayanan, yaitu:

a. *Tangibility* (bukti langsung)

Yang dimaksud poin ini yaitu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya mengenai kepemilikan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersifat fisik atau jelas keberadaannya.

b. *Realibility* (keandalan)

Maksud *realibility* yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan mengenai sesuai tidaknya layanan dengan yang dijanjikan kepada pelanggan.

c. *Responsiveness* (daya tanggap)

*Responsiveness* atau daya tanggap maksudnya kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara cepat dan tepat.

d. *Assurance* (jaminan dan kepastian)

*Assurance* ini berkaitan dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam memberikan layanan dan pelanggan dapat percaya terhadap pelayanan yang akan diperolehnya. Hal ini berkaitan dengan etika

karyawan, kredibilitas karyawan, rasa aman dari pelanggan dan unsur etika yang dimiliki karyawan.

e. *Empathy* (perhatian)

*Empathy* maksudnya pemberian perhatian yang diberikan oleh pemberi layanan kepada pelanggan (Nirwana, 2004).

### C. Ibadah Haji

Setiap muslim pasti memiliki keinginan untuk berhaji, tetapi ketika dihadapkan dengan fakta hidup yang saling bertabrakan, adanya ketidakmampuan biaya atau lain halnya, karena itu tidak semua muslim bisa pergi berhaji. Tujuan dari berhaji sendiri adalah untuk ibadah dan dapat memperoleh haji yang mabrur, artinya ada perbaikan akhalaq, sikap dan perilaku sepulangnya dari melaksanakan ibadah haji. Semua itu semata-mata untuk mendapatkan ridho Allah Swt.

#### 1. Pengertian Haji

Secara bahasa, haji berasal dari kata “Al-Qasdu” yang artinya niat. Sedangkan menurut syara’ berarti niat menuju Baitullah al-Haram dengan melakukan amalan-amalan tertentu (Ahmad dan Maisarah, :20).

Baitullah yang dimaksud disini adalah tempat istimewa yang letaknya di kota Mekah dimana setiap muslim pasti memiliki keinginan agar dapat mengunjunginya, bukan hanya sekedar untuk berkunjung tetapi semata untuk beribadah kepada Allah dalam rangka memenuhi panggilannya. Dan lazimnya setiap mereka yang sudah pernah berkunjung akan timbul kembali rasa ingin untuk dapat mengunjunginya lagi.

Kemudian Menurut syara', Hijjul al-Baiti artinya Baitullah tidak bisa dikunjungi sesuka hati dengan sifat, waktu dan perilaku, tetapi ada aturannya (Shiddiqy, 1999:2).

Dalam bukunya yang berjudul Dienul Islam, Drs. Nasruddin Razak ia mengatakan Ibadah haji merupakan suatu pekerjaan berkunjung ke Ka'bah Al-Mukarramah pada saat tertentu, untuk mengerjakan beberapa amalan ibadah dengan syarat-syarat tertentu pula dengan niat untuk memenuhi panggilan Allah Swt dan untuk mendapatkan ridhonya.

Sebagian besar ulama percaya bahwa ibadah haji diciptakan sebagai syari'at Muhammad s.a.w. pada tahun keenam penanggalan hijriah, umat islam yang dipimpin oleh Rosulullah berencana untuk mengikuti umroh yang pertama kalinya, tetapi dicegah oleh orang-orang kafir Quraisy. Pada tahun ketujuh Rosulullah baru bisa melaksanakan umroh yang sebelumnya tertunda. Kemudian pada tahun kesembilan, Rosululloh mengangkat Abu Bakar Ashshidieq untuk memimpin jemaah haji. Pada tahun kesepuluh, Rosulullah dan seluruh umat Islam berangkat untuk pergi berhaji, yang dikenal dengan "Haji Wada (haji perpisahan)". Delapan puluh dua hari setelah itu Rosulullah wafat. Kemudian haji diwajibkan kepada setiap muslim yang sudah mampu dan memenuhi syarat untuk pergi berhaji (Razak, 1972:217).

## **2. Dasar Hukum Haji**

Ibadah haji wajib hukumnya bagi stiap muslim yang sudah mampu dan sudah memenuhi syarat untuk pergi berhaji. Sebagaimana firman Allah dalam Qs. Al-Imran ayat 97 yang berbunyi:

*“Mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, yaitu (bagi) orang yang sanggup mengerjakan perjalanan ke Baitullah”.*

Bagi setiap muslim yang sudah mampu dianjurkan untuk menyegerakan menunaikan ibadah haji, seperti firman Allah dalam Qs. Al-Baqarah ayat 148 yang bunyinya:

*“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lomba (dalam membuat) kebaikan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.”*

Berdasarkan ayat tersebut, Abu Hanifah, Malik, Abu Yusuf dan sebagian ulama Syafi'iyah berpendapat bahwa ibadah haji wajib disegerakan dalam pelaksanaannya bagi setiap muslim yang sudah mampu untuk menunaikan ibadah haji (Shiddiqy, 1999:5).

Perintah mengenai ibadah haji juga tercantum dalam Qs. Al-baqarah ayat 196 yang berbunyi:

*“Dan sempurnakanlah ibadah haji dan umrah karena Allah. Tetapi jika kamu terkepung (oleh musuh), maka (sembelilah) hadyu yang mudah didapat, dan jangan kamu mencukur kepalamu, sebelum hadyu sampai ditempat penyembelihannya. Jika ada diantara kamu yang sakit atau ada gangguan dikepalanya (lalu dia bercukur), maka dia wajib berfidyah, yaitu berpuasa, bersedekah atau berkorban. Apabila kamu dalam keadaan aman, maka barangsiapa mengerjakan umrah sebelum haji, dia (wajib menyembelih) hadyu*



*yang mudah didapat. Tetapi jika dia tidak mendapatkannya, maka dia (wajib) berpuasa tiga hari dalam (musim) haji dan tujuh (hari) setelah kamu kembali. Itu seluruhnya sepuluh (hari). Demikian itu, bagi orang yang bukan penduduk Masjidilharam. Bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah sangat keras hukuman-Nya”.*

Kemudian lebih lanjut perintah mengenai ibadah haji dijelaskan kembali dalam Qs. Al-Baqarah ayat 197 yang bunyinya:

*“(Musim) haji itu (pada) bulan-bulan yang telah dimaklumi. Barang siapa mengerjakan (ibadah haji) dalam bulan-bulan itu, maka janganlah dia berkata jorok (rafats), berbuat maksiat, dan bertengkar dalam (melakukan ibadah) haji. Segala yang baik yang kamu kerjakan, Allah mengetahuinya. Bawalah bekal, karena sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa. Dan bertakwalah kepada-Ku, wahai orang-orang yang mempunyai akal sehat!”.*

### **3. Macam-Macam Haji**

#### **a. Haji Berdasarkan Hukumnya**

- 1) Haji Wajib adalah ibadah haji yang hukumnya wajib untuk ditunaikan karena sudah adanya nadzar yang jatuh.
- 2) Haji Sunnah adalah ibadah haji kedua, ketiga dan seterusnya yang ditunaikan setelah haji yang pertama, hukumnya tidak lagi wajib tetapi sunnah.

b. Haji Berdasarkan Cara Pengerjaannya

- 1) Haji Ifrad adalah ibadah haji yang ditunaikan dengan pengerjaannya haji dahulu kemudian umroh, haji ini tidak diharuskan untuk membayar dam nusuk.
- 2) Haji Tamattu' sebaliknya dari haji ifrad. Haji tamattu' adalah berhaji dengan menunaikan umroh dahulu kemudian haji dan diharuskan untuk membayar dam nusuk.
- 3) Haji Qiran ialah berhaji dengan menunaikan dua ibadah haji (haji dan umroh) dengan satu niat dan satu pekerjaan, artinya menunaikan haji dan umroh secara bersamaan dan diharuskan untuk membayar dam nusuk.

**4. Syarat, Rukun dan Wajib Haji**

a. Syarat Haji

Syarat haji adalah aturan-aturan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin berhaji. Dalam hal ini, Fuqoha menyetujui syarat-syarat haji sebagai berikut:

- 1) Beragama Islam
- 2) Baligh (dewasa)
- 3) Berakal sehat
- 4) Merdeka (bukan budak)
- 5) Istitho'ah (Mampu)

## b. Rukun Haji

Rukun haji adalah pekerjaan yang tidak bisa ditinggalkan oleh jamaah haji, jika salah satu rukunnya tidak selesai, maka hajinya batal. Adapun rukun haji adalah sebagai berikut:

### 1) Ihrom

Ihrom secara bahasa artinya larangan-larangan. Bentuk dari ihram ialah dengan memakai pakaian ihram yaitu dengan kain putih. Cara pemakaian kain ihram bagi laki-laki dan perempuan memiliki peraturan yang berbeda, laki-laki diharuskan untuk menggunakan dua kain ihram yang tidak berjahit, sebaliknya bagi perempuan tidak disyari'atkan tanpa jahitan dan diharuskan untuk memakai kain ihrom yang menutupi semua anggota badan kecuali muka dan telapak tangan (Farid, 1999:54).

### 2) Wukuf di Arafah

Wukuf dimaknai adanya jemaah di Arafah ketika antara waktu tergelincir matahari sampai terbit matahari atau yang disebut dengan hari Nahar yaitu pada tanggal 9 Dzulhijjah sampai tanggal 10 Dzulhijjah (Khayan, 2010:3).

### 3) Thawaf ifadhoh/thowaf haji

Thawaf ialah mengelilingi ka'bah yang dilakukan sebanyak tujuh putaran yang dimulai dan diakhiri di Hajar Aswad. Thawaf merupakan amalan yang harus ditunaikan saat berhaji (Gayo, 2000:6).

## 4) Sa'i

Sa'i diartikan dengan berjalannya atau berlarnya jamaah haji sebanyak tujuh kali putaran berturut-turut yang dikerjakan antara bukit Safa dan bukit Marwah (Ramali, 1969:113-114).

## 5) Tahallul

Tahallul ialah dihalalkannya melakukan suatu perbuatan yang sebelumnya dilarang sebelum ihram. Tahallul dalam berhaji terbagi dua yaitu:

- a. Tahallul awal, yaitu mengerjakan dua pekerjaan diantara tiga pekerjaan ketika berhaji, yaitu melakukan jumrah aqobah dan mencukur rambut atau thawaf ifadhah, sa'i dan mencukur rambut.
- b. Tahallul Tsani, yaitu melontar jumroh aqobah, mencukur rambut dan thawaf ifadhoh serta sa'i, tiga amalan yang harus dilakukan ketika berhaji (Depag RI, 2007:34-35).

## 6) Tertib

Mengerjakan suatu amalan secara berurut sesuai dengan ketentuannya (Ash shiddieqy, 1969:149).

## c. Wajib Haji

Wajib haji adalah syarat yang harus dipenuhi dalam haji, jika salah satu syarat tidak terpenuhi maka hajinya tetap sah, tetapi ada denda yang harus dibayar. Adapun yang menjadi wajib haji sebagai berikut:

1) Niat ihram dari Miqat

Ihrom secara bahasa artinya larangan-larangan. Bentuk dari ihram ialah dengan memakai pakaian ihram yaitu dengan kain putih. Cara pemakaian kain ihram bagi laki-laki dan perempuan memiliki peraturan yang berbeda, laki-laki diharuskan mengenakan dua kain ihram yang tidak ada jahitannya, sebaliknya bagi perempuan tidak disyari'atkan tanpa jahitan dan harus memakai kain ihrom yang bisa menutupi semua anggota badannya, kecuali muka dan telapak tangan (Farid, 1999:54).

2) Mabit di Muzdalifah

Mabit atau bermalam di Muzdalifah dilakukan setelah wukuf pada malam tanggal 10 Dzhuhijjah sampai pada tengah malam dan dianjurkan untuk memperbanyak membaca Talbiyah, berdzikir an berdoa. Kemudian dilanjutkan dengan mencari kerikil sebanyak 7 atau 49 sampai 70 butir yang akan dipergunakan untuk melontar jumroh. Menurut Imam Syafi'i Mabit di Muzdalifah hukumnya adalah wajib.

3) Melontar Jumroh Aqobah

Melontar Jumroh Aqobah dilakukan pada waktu antara tengah malam 10 Dzulhijjah sampai shubuh tanggal 11 Dzulhijjah.

4) Mabit di Mina

Mabit atau bermalam di Mina yang dikerjakan pada tengah malam tanggal 11-12 Dzulhijjah bagi yang mengambil Naffar Awwal dan bagi yang mengambil Naffar Tsani dilakukan sampai tanggal 13 Dzulhijjah.

Mabit di Mina dilakukan mulai dari waktu maghrib sampai dengan terbit fajar.

5) Melontar 3 Jumroh

Melontar 3 Jumroh dilakukan pada 11, 12 Dzulhijjah untuk yang Naffar Awwal, tanggal 13 Dzulhijjah untuk Naffar Tsani. Waktunya dimulai ketika sudah masuk waktu dzuhur sampai shubuh.

6) Thawaf Wada'

Thawaf Wada' adalah thawaf perpisahan yang pengerjaannya dilakukan sebelum jamaah haji meninggalkan kota Makkah (Gayo, 2000:7).

## 5. Undang-Undang Haji

Undang-Undang yang mengatur mengenai penyelenggaraan ibadah haji dan umroh tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah haji sebagai berikut:

a. Bab II pasal 3 yang berbunyi:

“Penyelenggaraan Ibadah Haji bertujuan untuk memberikan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan yang sebaik-baiknya bagi jamaah sehingga jamaah haji dapat menunaikan ibadahnya sesuai dengan ketentuan ajaran Agama Islam”.

b. Bab III pasal 6, yang berbunyi;

“Pemerintah berkewajiban melakukan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan dengan menyediakan layanan administrasi, bimbingan ibadah haji, akomodasi, transportasi, pelayanan kesehatan, keamanan, dan lain-lain yang di perlukan oleh Jamaah Haji”.

c. Bab III pasal 7 yang berbunyi;

“Jamaah Haji berhak memperoleh pembinaan, pelayanan, dan perlindungan dalam menjalankan ibadah haji yang meliputi;

- 1) Pembimbingan manasik haji dan/atau materi lainnya, baik di tanah air di perjalanan, maupun di Arab Saudi.
- 2) Pelayanan akomodasi, konsumsi, transportasi dan pelayanan kesehatan yang memadai baik di tanah air, selama di perjalanan maupun di Arab Saudi.
- 3) Perlindungan sebagai warga Negara Indonesia.
- 4) Penggunaan paspor Haji dan dokumen lainnya yang di perlukan untuk pelaksanaan ibadah Haji, dan
- 5) Pemberian kenyamanan transportasi dan pemondokan selama di tanah air, di Arab Saudi, dan saat kepulangan ke Tanah Air.

d. Bab IV pasal 10 yang berbunyi;

- 1) Pemerintah sebagai penyelenggara Ibadah Haji berkewajiban mengelola dan melaksanakan penyelenggaraan Ibadah Haji.
- 2) Pelaksana penyelenggaraan Ibadah Haji berkewajiban menyiapkan dan menyediakan segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan ibadah haji sebagai berikut:
  - a) Penetapan BPIH;
  - b) Pembinaan Ibadah haji;
  - c) Penyediaan akomodasi yang layak;
  - d) Penyediaan transportasi;

- e) Penyediaan konsumsi;
  - f) Pelayanan kesehatan; dan/ atau
  - g) Pelayanan administrasi dan dokumen.
- e. Bab VII pasal 30 tentang Pembinaan yang berbunyi;
- 1) Dalam rangka pembinaan ibadah haji, masyarakat dapat memberikan bimbingan ibadah haji, baik dilakukan secara perseorangan maupun dengan membentuk kelompok bimbingan.
  - 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai bimbingan ibadah haji oleh masyarakat sebagaimana di maksud pada ayat (1) di atur dengan peraturan Menteri.
- f. Bab VIII pasal 31 tentang Kesehatan yang berbunyi;
- 1) Pembinaan dan pelayanan kesehatan ibadah haji, baik pada saat persiapan maupun pelaksanaan penyelenggara ibadah haji, di lakukan oleh Menteri yang ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya di bidang kesehatan.
  - 2) Pelaksanaan tugas sebagaimana di maksud pada ayat (1) di koordinasikan oleh menteri.
- g. Bab X pasal 33 tentang transportasi yang berbunyi:
- 1) Pelayanan transportasi jamaah haji ke Arab Saudi dan pemulanganya ke tempat embarkasi asal di Indonesia menjadi tanggung jawab Menteri dan berkoordinasi dengan Menteri yang ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya di bidang perhubungan.
  - 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan tugas sebagaimana di maksud pada ayat (1) di atur dengan peraturan pemerintah.



h. Pasal 34 yang berbunyi:

“Penunjukan pelaksana transportasi jamaah haji di lakukan oleh menteri dengan memperhatikan aspek keamanan, keselamatan, kenyamanan, dan efisiensi”.

i. Pasal 35 yang berbunyi:

- 1) Transportasi jamaah haji dari daerah asal ke embarkasi dan dari debarkasi ke daerah asal menjadi tanggung jawab pemerintah Daerah.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai pembiayaan transportasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di tetapkan dengan peraturan daerah (Sukayat, 2016:70).

