

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi terutama dalam pemerintahan negara sekalipun, dikarenakan dengan strategi dapat mempermudah penyelenggaraan suatu perusahaan, mencegah munculnya masalah di masa mendatang, sehingga membuat perusahaan atau organisasi menjadi lebih aktif.

Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (Fred R. David (2011:5). Manajemen strategi ialah pengelolaan mengenai formulasi, implementasi serta evaluasi kebijakan terkait strategi yang mengarahkan organisasi kepada tujuannya tercapai. Pengertian lain dari Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998) tentang manajemen strategi ialah tentang sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Manajemen strategi dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997:27). Sementara (Grant, 1995:10) menyebut, strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategi terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Manajemen strategi ini merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu Manajemen Strategi ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik. Manajemen Strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya.

Disamping itu kualitas pelayanan juga tidak kalah relevannya untuk dianalisis, sebab kualitas pelayanan yang baik akan timbul setelah pelanggan merasa puas dan tidak puas terhadap pelayanan yang telah diterima. Semakin berkembangnya zaman banyak perusahaan yang semakin sadar bahwa mempertahankan pelanggan merupakan hal yang sangat menguntungkan karena itulah kualitas pelayanan menjadi hal yang harus dipertahankan dan diperbaiki pelayanannya oleh banyak perusahaan.

Pelayanan dapat didefinisikan sebagai bentuk upaya memberikan jasa pelayanan dan keamanan kepada masyarakat terutama pada lembaga yang dinaungi pemerintah, baik pemerintah pusat dan daerah. Pelayanan publik dapat dikatakan baik jika dapat mewujudkan Good Governance, yang senantiasa memperhatikan apa yang dibutuhkan masyarakat termasuk antisipasi kemajuan IPTEK.

Sudah menjadi keharusan perusahaan/instansi melakukan kualitas pelayanan yang terbaik supaya mampu bertahan dan tetap menjadi kepercayaan pelanggan. Terciptanya Kepuasan Pelanggan dapat memberikan manfaat diantaranya hubungan antara Perusahaan dan Pelanggan menjadi harmonis, Pelanggan akan melakukan pembelian ulang hingga terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan Perusahaan.

Kualitas Pelayanan dapat diartikan sebagai berfokus pada memenuhi kebutuhan dan persyaratan, serta pada ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pelanggan. Kualitas Pelayanan berlaku untuk semua jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan (Arianto (2018:83).

Kualitas Pelayanan dapat diartikan sebagai berfokus pada memenuhi kebutuhan dan persyaratan, serta pada ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pelanggan. Kualitas Pelayanan berlaku untuk semua jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan.

Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dimana tercipta hubungan yang dinamis antara pengguna maupun pemberi layanan, baik jasa manusia. Pelayanan publik berkaitan dengan kemampuan, daya tanggap, ketepatan waktu dan sarana prasarana yang tersedia. Apabila layanan yang diberikan sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna layanan, maka dapat dikatakan pelayanan tersebut merupakan pelayanan yang berkualitas. Baik buruknya layanan bukan dilihat dari sudut pandang dari persepsi konsumen dan aturan atau ketentuan tentang kualitas pelayanan

Menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2007:4-5) pengertian pelayanan publik atau pelayanan umum adalah dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat, daerah dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.

Pengertian lain menurut Hardiyansyah (2011:12) pengertian pelayanan publik adalah melayani keperluan orang atau masyarakat atau organisasi yang memiliki kepentingan pada organisasi, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditentukan dan ditunjuk untuk memberi kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Suatu pelayanan dapat dikatakan bermutu apabila bergantung pada bagaimana tata laksana, dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaannya. Praktisnya, masyarakat hanya menginginkan prosedur yang mudah, sederhana dan tidak memakan banyak waktu. Sampai saat ini, salah satu tugas utama yang belum terpecahkan ialah perbaikan terhadap pelayanan.

Untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik, solusi tepat adalah pengimplementasian manajemen strategi yang diharapkan menjadi pengarah dan pengendali terhadap setiap perubahan kondisi nanti yang akan diterima oleh penyedia layanan.

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari mereka yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap jujur dan baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menelaah langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas anggotanya. Pegawai diharapkan mampu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat mengajak sesama agar kinerja pegawai dalam organisasi tersebut selalu meningkat. Pelayanan ini akan membuat masyarakat merasa aman dan terpenuhi segala kebutuhannya, akan tetapi pelayanan ini perlu diselaraskan dengan system kapasitas aparatur negara dalam melayani masyarakat.

Hal ini demikian berhubungan dengan etos kerja aparatur negara yang masih rendah, terutama kinerja aparatur negara yang berada di daerah-daerah. Pengaturan pelayanan publik dengan masyarakat dalam suatu proses pelayanan telah diatur melalui hukum pelayanan publik dalam Undang-Undang dasar No 25 tahun 2009

tentang Pelayanan Publik bab 1V pasal 15 ayat E dengan tegas menyatakan bahwa penyelenggara negara berkewajiban memberikan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan standar pelayanan yang ada, termasuk tidak melepas tanggung jawab terhadap penyelenggara yang diselenggarakan pada ruang publik dan dapat diakses oleh banyak masyarakat.

Untuk menunjang pelaksanaan UU tersebut, masyarakat dapat melaporkan pelaksanaan penyelenggaraan negara dan pemerintah yang melakukan penyelewengan terhadap pelayanan publik. Penyelewengan ini adalah standarisasi dari pelayanan itu sendiri, yang menjadi sebuah tolak ukur, dari kewajiban aparatur negara dalam melayani masyarakat. Kondisi ini membuat penyelenggara pelayanan berkewajiban menjalankan standar pelayanan publik sesuai dengan kemampuan penyelenggara dan apa apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakat itu sendiri serta mampu melihat kondisi lingkungan.

Pelayanan memiliki beberapa jenis yang dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu kelompok pelayanan administratif, kelompok pelayanan barang, dan kelompok pelayanan jasa. KUA sendiri masuk kedalam pelayanan administratif dengan pelayanan dalam hal surat menyurat atau dalam bentuk dokumen resmi yang diperlukan publik. Dalam agama islam pelayanan juga diterapkan dalam konsep tolong menolong.

Dapat diartikan bahwa sebagai pelayanan haruslah memberikan kemanfaatan pada sesama manusia. Hal ini dapat diterapkan pada sebuah pelayanan pada hakikatnya adalah perbuatan saling tolong menolong. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Maidah 5:2 :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh Allah sangat berat siksaan-Nya”.

Dalam menciptakan sebuah pelayanan maka kita harus terbuka serta berperilaku adil dan tidak mendiskriminasi serta didukung dengan sikap yang ramah, profesional dan kompeten pada bidang tugasnya, dengan menerapkan prinsip tidak mempersulit masyarakat, saling tolong menolong serta selalu berpegang pada nilai-nilai akuntabilitas dan berintegritas sebagai penyelenggara institusi. Bagaimanapun pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian yang berfungsi sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan standar dan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara. Oleh karena itu, para penyelenggara pelayanan haruslah menyuguhkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan publik dengan menyediakan sarana, prasarana serta fasilitas yang mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Sebagaimana undang-undang yang telah mengatur mengenai pelayanan.

Dalam pelayanan sendiri tentunya memiliki standarisasi pelayanan yang dapat dilihat atau ditinjau dengan berbagai cara. Metode servqual atau kualitas jasa dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana pelayanan memberikan pelayanan

administratif yang prima. Cara yang dapat digunakan untuk mengetahui kualitas jasa yang terbaik adalah dengan melihat kepandaian dari pemberi pelayanan, daya tanggap, jaminan, empati, serta bukti nyata. Kualitas jasa dapat berpengaruh pada instansi pemberi pelayanan, hal ini dapat menjadi titik sentral untuk mengetahui bagaimana kinerja pelayanan.

Kantor urusan agama merupakan salah satu instansi yang menyuguhkan pelayanan publik, hal ini sesuai dengan penyelenggaraan pelayanan menurut UU No 25 Tahun 2009 bahwa penyelenggaraan pelayanan adalah setiap instansi yang penyelenggara negara serta lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang dalam kegiatan penyelenggaraan, dan badan hukum lainnya yang dibentuk semata-mata untuk pelayanan.

Keputusan Menteri APN (Pendayagunaan Aparatur Negara No 25 Tahun 2009). Mengatakan definisi pelayanan publik segala aktivitas pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintah penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyelenggaraan pelayanan publik ialah unit kerja pada instansi pemerintah secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik.

Pelayanan sebagai tindakan yang dinyatakan atau dikerjakan untuk menyenangkan, mencari petunjuk atau memberi keuntungan kepada pembeli dengan tujuan menciptakan goodwill atau nama baik serta peningkatan penjualan serta pendapatan (Herbert n. Casson, 1981: 13)

Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain yang langsung diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pelayanan merupakan tindakan yang dilakukan orang lain agar masing-masing memperoleh keuntungan yang diharapkan dan mendapat kepuasan (AS. Moenir, 2000: 17).

Pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawannya atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan (Atep Adya Barata, 1999:3).

Selain itu sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik. Pegawai maupun karyawan. Selaku sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan haruslah memiliki pengetahuan, kemampuan handal, keahlian, sikap dan perilaku yang baik. Sumber daya manusia (SDM) perlu ditingkatkan terlebih lagi pada instansi pemerintah atau lembaga pemerintah lainnya yang bergerak pada bidang pelayanan publik.

Tugas KUA diantaranya melakukan pelayanan pernikahan, rujuk, penyuluhan agama, wakaf, dan lainnya yang bersifat pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, penulis memfokuskan untuk melakukan penelitian tentang manajemen strategi guna meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama (KUA).

Berdasarkan beberapa pengertian dan pembahasan diatas mengenai kualitas pelayanan tersebut dapat diuraikan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan usaha untuk memenuhi segala sesuatu yang berhubungan dengan produksi, jasa,

manusia, proses, lingkungan dan jasa yang diharapkan dapat memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan. Kualitas pelayanan secara umum harus memenuhi harapan-harapan pelanggan dan memuaskan kebutuhan mereka.

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan diantaranya tentang kualitas pelayanan Penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Manajemen Strategi dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan (Studi Deskriptif di KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung)”.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian yaitu bagian yang berisi fokus apa yang diteliti dan rumusan pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui gambaran apa yang akan diungkap di lapangan.

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Formulasi strategi KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dalam meningkatkan kualitas pelayanan ?
2. Bagaimana Implementasi strategi KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dalam meningkatkan kualitas pelayanan ?
3. Bagaimana Evaluasi strategi KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dalam meningkatkan kualitas pelayanan ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dijabarkan diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui formulasi strategi kualitas pelayanan di KUA Kecamatan Ujungberung.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi kualitas pelayanan di KUA Kecamatan Ujungberung.
3. Untuk mengetahui evaluasi strategi kualitas pelayanan di KUA Kecamatan Ujungberung

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil yang diperoleh dari penelitian dapat dijadikan bahan kajian serta ilmu yang bermanfaat untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan berfikir melalui karya ilmiah dalam menempatkan teori-teori yang didapatkan.

Adapun manfaat lainnya sebagai berikut :

#### **D.1 Secara akademis**

- 1) Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan keilmuan khususnya di bidang Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat menjadi bahan dan acuan untuk menjadi pertimbangan bagi penelitian berikutnya.

#### D.2 Secara praktis

- 1) Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengetahui kualitas pengelolaan pelayanan KUA.
- 2) Bagi penulis sendiri rangkaian kegiatan dan hasil penelitian yang diharap dapat lebih menetapkan dan mengamalkan penguasaan ilmu Manajemen Dakwah yang telah dipelajari selama masa perkuliahan.

#### E. Kerangka Berpikir

Dalam manajemen organisasi, strategi masuk ke dalam fungsi manajemen yang pertama yaitu perencanaan (planning). Strategi adalah salah satu tipe perencanaan yang berupa program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (Fred R. David (2011:5).

Strategi juga dapat dirumuskan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungan sekitarnya. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan diluar organisasi atau perusahaannya (Handoko, 2003:86).

Manajemen strategi adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan dan program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

Sementara itu Dirgantoro (2004:9) manajemen strategi setidaknya dapat mendefinisikan sebagai berikut :

“Suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat match dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik bersifat internal atau eksternal. Kombinasi ilmu dan seni untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat cross-fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Usaha untuk mengembangkan kekuatan yang ada di perusahaan untuk menggunakan dan menangkap peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”.

Dari definisi-definisi tersebut ada beberapa prinsip yang ditangkap yakni bahwa dalam manajemen strategi selalu ada tujuan yang ingin dicapai, perubahan lingkungan yang harus diantisipasi serta strategi yang harus diimplementasikan.

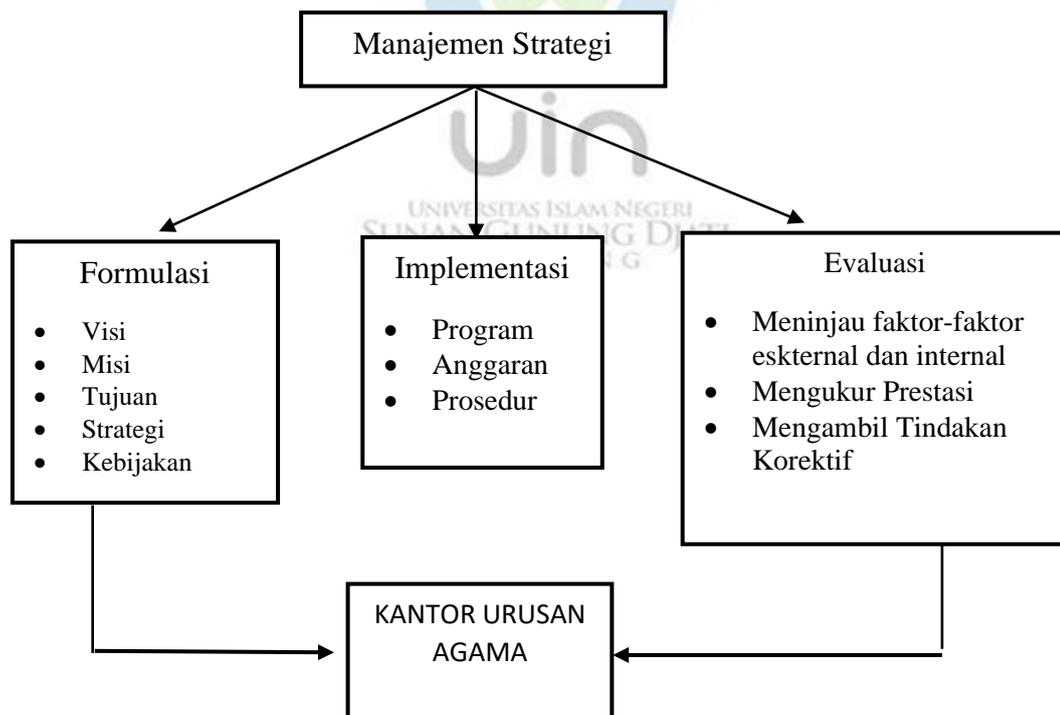
Proses manajemen strategi merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2003:94).

Sebetulnya proses manajemen strategi bisa dipahami secara lebih sederhana, yakni dengan mengaitkannya pada prinsip garis besar daripada manajemen strategi itu sendiri. Secara garis besar terdapat tiga elemen besar yang membentuk manajemen strategi yaitu analisis lingkungan baik internal atau eksternal, penetapan visi, misi dan objektif dan strategi itu sendiri (Dirgantoro,2004:10).

Setelah penetapan visi, misi dan objektif ditetapkan, kemudian analisis lingkungan dilakukan, maka proses selanjutnya adalah strategi itu sendiri. Proses strategi itu sendiri terdiri dari tiga tahapan yaitu formulasi. Implementasi dan evaluasi. Adapun feedback atau umpan balik dilakukan pada setiap proses, artinya tidak perlu harus menunggu sampai akhir proses (2004:16-17).

Ada beberapa alasan yang menyebabkan manajemen strategik memiliki peran yang penting. Pertama, manajemen strategik membantu kita menangani ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis. Kedua, manajemen strategik menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi. Ketiga, manajemen strategik membenahi peran setiap anggota organisasi. Keempat, manajemen strategik melatih penerapan budaya dan kepemimpinan. Dan kelima, manajemen strategik menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Adapun untuk penelitian tentang manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ujungberung ini maka penulis mengembangkan kerangka berpikir di atas dengan cara kerja sebagai berikut :



Gambar 1. 2 Kerangka Berpikir

## F. Hasil Penelitian Relevan

Uraian dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang direncanakan untuk mengetahui persamaan dan perbedaan yang akan dilakukan oleh peneliti.

Adapun penelitian-penelitian lain sebagai berikut :

- 1) Skripsi dari Erin Latifah mahasiswi program Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi tahun 2017 dengan judul “Manajemen Strategi Rumah Amal Salman Dalam Meningkatkan *Fundraising* Zakat”. Pembahasan dalam skripsi ini adalah mengatur strategi agar dapat meningkatkan fundraising zakat dari rumah amal salman.
- 2) Skripsi dari Arif Muflihah mahasiswa program Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi tahun 2010 dengan judul “Manajemen Strategi Penyelenggaraan Lembaga Dakwah Fakultas Pada Lembaga Dakwah Kampus (LDK) Keluarga Mahasiswa Islam (GAMAIS) ITB”. Pembahasan pada skripsi ini adalah bagaimana cara mengatur strategi pada lembaga dakwah mahasiswa islam agar lembaga dakwah tersebut dapat terselenggara dengan teratur dan diminati banyak kalangan terkhusus mahasiswa islam ITB tersebut.
- 3) Skripsi dari Syukron Najib mahasiswa program Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi tahun 2019 dengan judul “Manajemen Strategis Pengembangan Pada Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini Pasuruan. Pembahasan pada skripsi ini merupakan bagaimana cara kerja strategi dalam

melakukan pengembangan pada Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini Pasuruan agar selalu berkembang dan tidak termakan zaman.

Peneliti melakukan penelitian di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dengan judul “Manajemen Strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan (Studi Deskriptif di KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung), penelitian ini bertujuan agar kualitas pelayanan KUA Kecamatan Ujungberung semakin meningkat sesuai perkembangan zaman.

Dari penelitian-penelitian diatas dapat dikatakan bahwa semua penelitian terdapat beberapa kesamaan seperti lembaga yang diteliti, sedangkan setiap penelitian tidak ada kesamaan yang signifikan berdasarkan tujuan penelitian, tahun penelitian maupun tempat penelitian berlangsung. Oleh karena itu, penelitian ini layak diteruskan.

## **G. Landasan Pemikiran**

### **G.1 Landasan teoritis**

#### **1) Manajemen strategi**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Dari arti tersebut secara substantif, makna manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Menurut terminology, bahwa istilah manajemen hingga kini tidak ada standar istilah yang disepakati. Istilah manajemen diberikan banyak arti yang berbeda oleh para ahli sesuai dengan titik berat focus yang dianalisis (Moekijat, 1980:320).

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (George R. Terry dan Leslie W. Rue 2012:1).

Ilmu manajemen adalah ilmu yang turut berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki berbagai cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus misalnya manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan muncul kajian khusus yang lain yaitu manajemen strategi.

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap organisasi agar lebih terarah pada tujuan jangka Panjang perusahaan yang disertai penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen strategi adalah segala ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. (Fred R. David (2004:5).

Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan, 1998) menulis, manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah kepada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Stephanie K Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka' panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat

dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamel" dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian.strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”.

Manajemen Strategi adalah suatu proses pernanajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para Stakeholder, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Manajemen Strategi didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsi (*cross functional*) yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan tujuannya.Manajemen strategi terfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi.

## 2) Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah suatu keadaan dinamis yang berkaitan erat dengan produk, jasa, sumber daya manusia. Serta proses dan lingkungan yang setidaknya dapat memenuhi atau malah dapat melebihi kualitas pelayanan yang harakat. (Fandy Tjiptono (2005).

Kualitas layanan jasa menurut Arief (2017:118) yaitu upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Para narasumber dalam Aried (2017:118) menambahkan bahwa ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan hal yang diharapkan maka kualitas layanan jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Dengan demikian baik tidaknya kualitas layanan jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten (Arief, 2007:118).

Pelayanan publik merupakan kegiatan utama yang dilakukan pada orang lain, melalui perlakuan, sikap, menunjukkan kepribadian, kemampuan berbicara, bergerak dalam bidang jasa yang bersifat komersial maupun nonkomersial, namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelayanan yang dilakukan oleh orang yang bersifat komersial yang biasanya diKelola oleh pihak swasta dengan pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi non komersial yang biasanya adalah pemerintah.

Sektor publik ada tiga fungsi pelayanan yang dilakukan pemerintah yakni environmental service, development service dan protective service. Pelayanan oleh pemerintah dibedakan berdasarkan siapa yang menerima pelayanan disebut, apakah pihak individu atau kelompok. Kemudian konsep barang layanan terdiri dari barang privat (private goods) dan barang layanan kolektif (public goods) untuk Good Government (Syahrani dan Syahrini: 2009).

Menurut (Utomo; 2007). Kondisi objektif menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti prosedur yang berbelit-belit, tidak adanya kepastian waktu penyelesaian, biaya yang terus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsif dan lainnya. Sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah dari masyarakat. Untuk mengatasi permasalahan tersebut perlu dilakukan upaya untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik secara berkesinambungan demi mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Kualitas pelayanan merupakan landasan utama untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen. Dalam hal ini perusahaan dapat dikatakan baik jika mampu menyediakan barang atau jasa sesuai dengan keinginan pelanggan. Kualitas produk dan kinerja pelayanan yang baik akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kualitas atas sebuah kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan, sehingga kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketetapan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang mereka terima dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan. Jika jasa pelayanan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk (Fandy Tjiptono, 2007:4).

Jenis-jenis pelayanan publik timbulnya pelayanan umum atau pelayanan publik dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut bermacam-macam bentuknya sehingga pelayanan yang dilakukan juga ada beberapa macam. Berdasarkan keputusan MENPAN No. 63/KEP/M. PAN/7/ 2003 kegiatan pelayanan umum atau pelayanan publik antara lain : a). Pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen antara lain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akte Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM). Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat kepemilikan atau penguasaan tanah dan lain sebagainya.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diuraikan bahwa kualitas pelayanan adalah tindakan dan kemampuan karyawan dalam suatu perusahaan yang dilakukan dengan penuh komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan bermutu kepada konsumen, sesama karyawan, maupun pemimpin perusahaan.

## **H. Langkah-Langkah Penelitian**

### **H.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ujungberung Kota Bandung. Pengambilan lokasi penelitian tersebut dilihat dari pertimbangan letak geografis bahwa lokasi penelitian dekat dengan lokasi rumah peneliti sehingga lokasi dapat dijangkau dengan berjalan kaki maupun menggunakan kendaraan roda dua, penelitian juga dapat dilaksanakan dengan melihat secara langsung keadaan di lokasi penelitian untuk mengetahui informasi-informasi yang dibutuhkan peneliti untuk ditanyakan langsung kepada pihak KUA Kecamatan Ujungberung.

### **H.2 Paradigma dan Pendekatan**

Paradigma dalam penelitian ini Penulis menggunakan Paradigma Konstruktivisme. Paradigma Konstruktivisme adalah ilmu yang mempelajari berbagai realitas yang terkonstruksi oleh individu dan implikasi dari konstruksi tersebut bagi kehidupan yang lain. Dengan demikian, penelitian dengan strategi seperti ini dapat disarankan bahwa setiap cara yang diambil individu dalam memandang dunia adalah benar, dan perlu adanya rasa menghargai atas pandangan tersebut. (Patton, 2002:96-97).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana sebuah prosedur penelitian yang cenderung menghasilkan data deskriptif, dimana lebih berhubungan dengan data atau informasi yang subjek. Dengan menganalisis informasi yang ada serta melemparkannya ke dalam sebuah deskripsi yang berdasarkan fakta-fakta yang ada.

Paradigma konstruktivisme merupakan paradigma yang menganggap bahwa kebenaran suatu realitas sosial dapat dilihat sebagai hasil konstruksi sosial, dan kebenaran suatu realitas sosial itu bersifat relatif. Paradigma konstruktivisme ini berada dalam perspektif interpretivisme (penafsiran) yang terbagi dalam tiga jenis, yaitu interaksi simbolik, fenomenologis dan hermeneutik. Paradigma konstruktivisme dalam ilmu sosial merupakan kritik terhadap paradigma positivis. Menurut paradigma konstruktivisme realitas sosial yang diamati oleh seseorang tidak dapat digeneralisasikan pada semua orang, seperti yang biasa dilakukan oleh kaum positivis. Konsep mengenai konstruksionis diperkenalkan oleh sosiolog interpretative, Peter L. Berger bersama Thomas Luckman. Dalam konsep kajian komunikasi, teori konstruksi sosial bisa disebut berada di antara teori fakta sosial dan defenisi sosial (Eriyanto, 2012: 13).

### H.3 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kualitatif dimana metode ini digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tapi tidak dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan secara luas.

Metode ini bertujuan untuk memaparkan, menjelaskan. Serta menggambarkan data-data dan memberikan informasi terhadap objek penelitian pada saat ini berdasarkan fakta-fakta yang nampak di lapangan sesuai dengan keadaan yang terjadi.

### H.4 Jenis Data dan Sumber Data

#### 1) Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan berdasarkan hasil penelitian kualitatif adalah berkaitan dengan :

- a) Data tentang manajemen strategi di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ujungberung
- b) Data tentang kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ujungberung

### H.5 Sumber Data

- 1) Sumber data primer, dimana peneliti melakukan wawancara dengan kepala/pegawai KUA untuk menggali informasi mengenai suatu data tentang permasalahan ini.

- 2) Sumber data sekunder, dimana penulis mencari informasi lainnya yang diperoleh dari buku-buku atau literatur lainnya yang berhubungan dengan tema penelitian.

#### H.6 Informan dan Unit Analisis

##### 1) Informan

Penentuan informan dari penelitian ini, penulis menentukan informan yang bersangkutan dengan mengambil informan atau narasumber yang sesuai dengan tema dalam penelitian ini manajemen strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ujungberung yang dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian.

Dalam hal ini penulis memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan dan akan mampu memberikan informasi yang dapat memperoleh data. Subjek dalam penelitian ini adalah Pimpinan dan pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.

##### 2) Teknik Penentuan Informan

Teknik yang digunakan dalam pemilihan informan menggunakan *purposive sampling*, artinya teknik ini dapat menentukan sumber data untuk mempertimbangkan lebih dahulu, bukan diacak. Artinya, menentukan informasi harus sesuai dengan kriteria yang terpilih secara relevan dengan masalah penelitian (Sugiyono, 2011 :85).

Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan dengan cermat, karena ini akan menguji tentang Manajemen Strategi Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan, maka penulis memutuskan informan yang paling sesuai adalah Pimpinan dari Kantor Urusan Agama (KUA).

Dari informan selanjutnya akan dilakukan wawancara yang memiliki data-data atau informasi khusus tentang Kantor Urusan Agama (KUA) tersebut.

### 3) Unit Analisis

Unit analisis adalah satuan yang diteliti yang berupa individu, kelompok, benda, atau suatu peristiwa sosial seperti aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian. (Sugiyono (2016:298).

Dengan itu peneliti menyimpulkan unit analisis merupakan penelitian yang bersifat individu maupun kelompok untuk menindak suatu permasalahan kepada sang subjek, sang subjek dari penulis ialah Pimpinan Kantor Urusan Agama (KUA) yang akan diteliti oleh penulis, dan akan menghasilkan sumber data yang valid.

#### H.7 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data yang paling umum digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi kadang-kadang dipergunakan bersama-sama secara individual.

Penulis akan melakukan observasi dan wawancara di Kantor Urusan Agama (KUA) untuk memperoleh data-data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik sebagai berikut :

1) Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. (Sugiyono (2014:145).

Dalam hal ini penulis melakukan observasi guna mendapatkan data-data proses Manajemen Strategi Kantor Urusan Agama (KUA) dalam meningkatkan Pelayanan Bagi. Dengan hal ini penulis memperoleh data dalam artian tidak mencampuradukkan antara pendapat sendiri dengan kenyataan yang ada di lapangan.

2) Wawancara

Suatu wawancara dapat diartikan sebagai proses pembekalan verbal, dimana dua orang atau lebih untuk menangani secara fisik, orang dapat melihat muka orang lain dan dapat mendengar suaranya dengan telinga sendiri. Ternyata informasi merupakan alat pengumpulan pada beberapa jenis data sosial baik yang tersembunyi (laten) maupun manifest. (Sutrisno Hadi 1989:192).

Dengan menggunakan wawancara penulis akan mengumpulkan data melalui tanya jawab secara langsung kepada Pimpinan Kantor Urusan Agama (KUA) mengenai Manajemen Strategi Kantor Urusan Agama (KUA) dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam hal ini penulis

memfokuskan manajemen strategi yang dipakai KUA dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang dikelola oleh KUA.

Wawancara yang digunakan oleh penulis merupakan teknik pengumpulan data dalam hasil penelitian ini karena dapat dipandang memegang peranan sehingga data-data yang bersifat akurat dapat diperoleh.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah sebuah cara untuk memperoleh informasi dan data dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang bisa mendukung sebuah penelitian. (Sugiyono (2018:476).

Dalam hal ini penulis mengumpulkan data-data yang sudah tersimpan berupa catatan, buku, serta agenda-agenda yang ada di Kantor Urusan Agama Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.

### H.8 Teknik Penentuan Keabsahan Data

Teknik penentuan keabsahan data merupakan semua data yang diperoleh dari lapangan kemudian disusun untuk mencari pola dengan menghasilkan kesimpulan. Dengan menggunakan kesimpulan dari penelitian memerlukan verifikasi ulang atau menambahkan data yang valid. Untuk dapat membantu peneliti memperoleh kesimpulan yang valid berkaitan dengan hasil data yang diperoleh dari lapangan dengan triangulasi data.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2015: 308).

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas adalah sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Terdapat beberapa triangulasi sumber yang dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, data triangulasi waktu dilakukan dengan cara pengecekan melalui wawancara, observasi atau teknik dalam waktu yang berbeda. (Sugiyono, : 2011).

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

#### 1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber Sugiyono (2012) mengatakan bahwa triangulasi sumber untuk mengecek kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber. Misalnya hasil wawancara atau hasil data yang diperoleh dari Kepala KUA Kecamatan Ujungberung akan dibandingkan dengan hasil dari yang diperoleh dari pegawai KUA kecamatan Ujungberung.

#### 2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik Sugiyono (2012: 327) menyatakan bahwa triangulasi teknik merupakan teknik pengumpulan data dan sumber-sumber yang telah ada. Bila penelitian melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka

sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Dalam hal ini penulis menggunakan analisis kualitatif, yaitu dengan cara pengambilan kesimpulan. Penulis berusaha menggambarkan objek penelitian “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan (Studi Deskriptif di KUA Kecamatan Ujungberung Kota Bandung).

