



# Implementasi Manajemen Strategik Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Ibadah Haji di PHU Kemenag Kota Bandung

Hasina Azzahra<sup>1\*</sup>, Uwuh Saepuloh<sup>2</sup>, Yuliani<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

\*[basinaazzahra@gmail.com](mailto:basinaazzahra@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen strategik di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategik di seksi PHU Kemenag Kota Bandung terdiri dari tiga proses yaitu: Pertama, perumusan strategi meliputi perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal dengan analisis SWOT, penentuan tujuan dan sasaran, terakhir penentuan strategi dan kebijakan. Kedua, implementasi strategi meliputi pengembangan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi dan penyediaan sarana dan prasarana. Ketiga, evaluasi meliputi pengukuran kinerja, analisis kinerja dan evaluasi kinerja.

**Kata Kunci :** Manajemen; Strategi; Pelayanan; Haji.

## ABSTRACT

*This study aims to determine the implementation of strategic management in optimizing Hajj services. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. The results of the study indicate that the implementation of strategic management in the PHU section of the Ministry of Religion of Bandung City consists of three processes: First, the formulation of the strategy includes the formulation of the vision and mission, analysis of the internal and external environment with SWOT analysis, determination of goals and objectives, and finally the determination of strategy. Second, strategy implementation includes developing organizational culture, creating an organizational structure and providing infrastructure. Third, evaluation includes performance measurement, analysis and performance evaluation, performance and reporting on the delivery of the progress of performance results.*

**Keywords :** Management; Strategy; Service; Haji.

## PENDAHULUAN

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 slami terakhir yang wajib dilaksanakan oleh setiap muslim yang sudah mampu, baik mampu dari segi fisiknya, rohaninya dan ekonominya. Ibadah haji adalah ibadah lintas negara, karena itu 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 jemaah 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 jemaah haji wilayah Kota Bandung seputar kehajian dan dalam praktiknya ini dituntut untuk memberikan layanan yang sebaik-baiknya.

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 prinsipnya, manajemen strategik alah 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 alah 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.”

Selanjutnya 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 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

Adapun perbedaan mendasar yaitu terletak pada objek penelitiannya, dimana skripsi ini akan membahas mengenai proses implementasi manajemen strategik yang dilakukan Penyelenggara Haji dan Umroh Kemenag Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji.

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.

Pada penelitian ini, penulis memberikan sebuah batasan berupa pertanyaan mendasar yaitu bagaimana perumusan strategi, implementasi dan evaluasi pelayanan ibadah haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji.

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kualitatif yang bertujuan menggambarkan dan memberikan penjelasan serta fakta-fakta suatu objek yang diteliti dengan cermat (Sadih, 2015:19). Sumber data yang digunakan terdiri dari sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari informan atau sumber yang berhubungan dengan objek penelitian dan sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber yang sudah dibuat oleh orang lain dalam wujud data (Azwar, 2009:91)

Selanjutnya untuk teknik pengumpulan data yaitu dengan melakukan observasi langsung, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data terkumpul, kemudian dilakukan studi komprehensif terhadap data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumen.

## LANDASAN TEORITIS

Pada bab ini, penulis mencoba untuk memaparkan teori-teori dasar yang melandasi seluruh pembahasan penelitian. Hal ini di peruntukan agar memberikan pondasi secara kokoh mengenai pembahasan yang akan di sajikan nanti. Diawali dengan mengungkap pengertian dari manajemen strategiknya sendiri. Manajemen strategik adalah makna dari manajemen dan strategik yang dipadukan. 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.

Strategi ditafsirkan sebagai perencanaan, metode atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi dengan kata lain, strategi ditafsirkan sebagai rencana yang mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang dengan mencapai tujuan tertentu yang akan dilakukan. Selain itu, strategi juga ditafsirkan sebagai garis kuat untuk bertindak untuk mencapai serangkaian tujuan. Alfred Chandler adalah untuk menentukan strategi ini untuk menentukan tujuan dan tujuan organisasi jangka panjang, dan untuk mencapai tujuan dan alokasi sumber daya ini. Dalam studi tentang strategi tersebut, Henry Mintberg menunjukkan bahwa mereka memiliki dua atau lebih elemen yang menentukan strategi dan perencanaan dan pola. Jika definisi strategi adalah tiga "baru", posisi (*position*), perspektif (*perspective*) dan definisi implementasi (*poli*), tumbuh.

Dari sudut pandang John, tujuan strategis. M. Bryson akan mempersiapkan organisasi untuk berbagai ancaman dan peluang eksternal yang mungkin memerlukan tanggapan yang berguna di masa depan. Oleh karena itu, tujuan dari strategi adalah mempersiapkan organisasi untuk menghadapi dunia luar secara efektif sebelum krisis terjadi. Ketika tindakan ditentukan, berguna, dan bertujuan, tindakan apa pun harus diambil. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mencoba bertindak secara efektif terhadap lingkungan eksternal dan internal, termasuk ancaman dan peluang eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal. Untuk itu dibutuhkan pemahaman yang menyeluruh berkenaan dengan kedua aspek lingkungan. (Bryson, 2003: 193)

Adapun manajemen strategik adalah cara berpikir strategis yang dikombinasikan dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen strategis juga didefinisikan sebagai metode untuk mencapai tujuan organisasi, merumuskan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan rencana tersebut. Manajemen stratejik adalah level tertinggi dari aktivitas manajemen. Manajemen strategis bukanlah tugas,

melainkan seperangkat keterampilan manajemen yang diterapkan di seluruh organisasi dengan berbagai fungsi. Bab

David dalam (Taufiqrokhman, 2016:15) mendefinisikan manajemen strategis sebagai ilmu membuat, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen strategis adalah kegiatan manajemen yang mencakup serangkaian strategi yang membantu perusahaan mencapai tujuannya melalui tahapan, perumusan, implementasi, dan evaluasi.

Menurut Simorangkir (2006), manajemen strategis adalah seni dan ilmu membuat, menerapkan, dan imengevaluasi keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Wheelen (2000), imanajemen strategis adalah proses penentuan serangkaian ikeputusan idan itindakan manajemen yang imengarah ke ipersiapan strategis, dan kemudian analisis SWOT harus digunakan untuk menjalankan strategi. Pearce II dan Robinson (2008) percaya bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang akan mengarah pada perumusan atau perumusan suatu rencana, dan kemudian memasuki tahap implementasi dari rencana yang dirumuskan dalam mencapai tujuan organisasi (Yunus, 2016:5).

Riva'i mengatakan dalam buku karya Eddy Yunus (2016:15-16) bahwa manajemen strategis mencakup tiga langkah utama. Pertama, perumusan strategi terdiri dari merumuskan visi dan misi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal melalui analisis SWOT, menentukan tujuan dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Ada pandangan lain bahwa perumusan strategi mencakup merumuskan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mempertimbangkan alternatif lain, dan memilih strategi tertentu berlaku untuk situasi tertentu. (Taufiqrokhman, 2016: 31). Perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan secara simultan akan menghasilkan pilihan-pilihan strategis yang tersedia dan akan mengacu pada realisasi tujuan perusahaan. Kemudian, analisis lingkungan internal perusahaan dibagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Menurut Duncan dalam Solihin (2012: 105), lingkungan eksternal suatu perusahaan mengacu pada berbagai faktor eksternal organisasi, yang harus dipertimbangkan ketika mengambil keputusan. Lingkungan internal lebih berkaitan dengan analisis internal perusahaan untuk mengevaluasi atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing departemen, departemen keuangan, pemasaran, R&D, personalia dan MIS (Wahyudi, 1996: 49). Selain itu, dalam kegiatan analisis eksternal, perusahaan lebih mendalami identifikasi dan pemeriksaan terhadap peluang (opportunities) yang berkembang pada saat dan kemungkinan ancaman (threats) dari perusahaan pesaing. Analisis internal lebih fokus pada kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan menggunakan analisis ini, perusahaan

dikenal melakukan analisis SWOT (Wahyudi, 1996:50).

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 infrastruktur. Implementasi strategi mengacu pada melakukan aktivitas manajemen yang terkait dengan pengambilan keputusan berdasarkan hasil strategi yang dipilih, dan mengevaluasi hasil kinerja melalui aktivitas perbaikan dan koreksi. Strategi harus dijalankan secara efektif dan efisien (Hartono, 2005: 76). Tiga elemen dasar kegiatan implementasi strategis dalam manajemen strategis adalah rencana kerja, prosedur, dan organisasi. Rencana kerja dapat diartikan sebagai rencana kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau lembaga dalam jangka waktu tertentu, dan keberadaannya berdasarkan persetujuan para anggotanya.

Ketiga, evaluasi adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian strategik membantu mempelajari permasalahan yang muncul dalam kegiatan manajemen strategik guna perbaikan di masa yang akan datang, sehingga perusahaan menjadi lebih baik.

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.

Supriyono (1993) secara transparan diungkapkan dalam Ali Rokhman (2008) manfaat manajemen strategik dalam organisasi adalah cara untuk memprediksi masalah dan peluang yang berubah dengan cepat di masa depan, membekali pegawai untuk memahami tujuan organisasi dan arah masa depan, memudahkan tugas eksekutif organisasi, menjadi kacamata untuk memantau apa yang terjadi dalam organisasi, berdasarkan hasil penelitian, manajemen strategik dapat memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai secara lebih efisien dan efektif.

Selanjutnya, 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 menya-nyiakan keberadaan pelanggan.

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 definisi pelayanan dan definisi haji bahwa pelayanan ibadah haji merupakan aktivitas yang dilakukan oleh petugas haji kepada jemaah haji dengan maksud melayani dalam memenuhi segala kepentingan dan kebutuhan yang dibutuhkan para jemaah 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 badahi haji pada pasal 6 dijelaskan tentang kewajiban pemerintah terhadap jemaah 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).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kementerian Agama Kota Bandung berdiri dari hasil pemekaran wilayah, karena terjadinya pertumbuhan penduduk khususnya di Kabupaten Bandung, maka pada tahun 1969 s.d 1970 Kabupaten Bandung dimekarkan menjadi 2 wilayah yaitu Kabupaten Bandung dan Kotamadya Bandung. Pada tahun 1969 s.d 1970 Departemen Agama Kabupaten Bandung juga dimekarkan menjadi 2 yaitu Kantor Departemen Agama Kabupaten Bandung, beralamat di Dayeuh Kolot Baleendah dan Kantor Departemen Agama Kotamadya Bandung, beralamat di Jalan Daleum Kaum Bandung (Masjid Raya Bandung).

Sejak lahir Departemen Agama RI belum dikenal dengan nama Departemen Agama di tingkat Kabupaten atau Kota, tapi dikenal dengan nama

Penghoeloe Laudroad, Penghoeloe Anggota Pengadilan Agama dan Penghoeloe Masjid. Pada waktu itu umumnya setiap Penghoeloe Masjid di tempatkan di Masjid Agung atau Kaum, baik di tingkat Kabupaten maupun di tingkat Kecamatan. Sehingga populer dengan sebutan *Penghulu kaum*. Adapun tugas penghulu yaitu mengurus dan memakmurkan Masjid/Kaum, melayani pernikahan dan hal-hal lain di bidang keagamaan Islam. Dengan demikian, masyarakat pada waktu itu mengidentikan bahwa pelayanan pernikahan dan kegiatan Keagamaan Islam hanya diurus oleh Penghulu Kaum/Modin, karena pada waktu itu mereka belum mengenal nama Kementerian Agama atau Kantor Urusan Agama (KUA), namun dari waktu ke waktu penataan Administrasi terus dibenahi sehingga muncul istilah atau nama Kantor Urusan Agama (KUA) di tingkat Kecamatan yang kedudukan atau tempat berkantornya di Kaum, baik itu di tingkat Kotamadya maupun di tingkat Kecamatan. Ketika itu seluruh pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) bukan pegawai Negeri Sipil (PNS) seperti sekarang, melainkan para sukarelawan yang bekerja karena misi dakwah untuk menyebarkan Agama Islam tanpa pamrih. Namun demikian pihak Residen dan Bupati membantu memberikan Honor kepada para pegawai KUA, bahkan para pembantu KUA di tingkat Desa yang dikenal dengan sebutan Amil/Lebe oleh Kepala Desanya diberikan lahan sawah (carik) untuk di kelola sebagai lahan pertanian dan hasilnya untuk mereka sebagai imbalan jasanya mengabdikan diri dalam bidang pelayanan Keagamaan Islam.

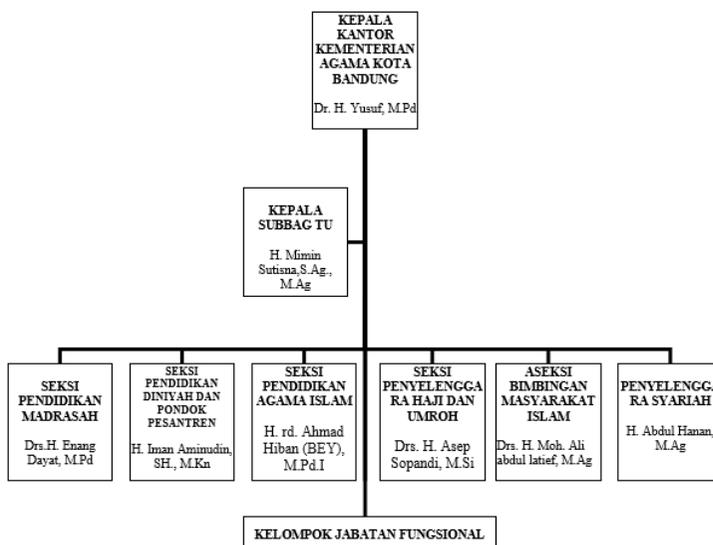
Sebelum lahirnya istilah atau nama Kantor Kementerian Agama kabupaten dan Kotamadya, sudah berdiri atau sudah ada yang mengurus di bidang-bidang yaitu Jawatan Urusan agama Islam, Jawatan Pendidikan Agama Islam, Jawatan Penerangan Agama Islam, Urusan Haji, dan Jawatan pengadilan Agama (Islam) namun dalam melaksanakan tugas atau programnya dilakukan masing-masing bidang. Keempat komposisi ini berada di bawah Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Beragama Islam Kementerian Agama RI. Adapun Urusan Haji pada waktu itu masih dibawah Koordinator Pemerintah Daerah (Bupati/Walikota) yang Kepala Staf Penyelenggaranya adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kotamadya, sedangkan Kepala Kantor Perwakilan Agama Daerah diposisikan sebagai Sekretaris. Demikian juga Pengadilan Agama secara Struktural terpisah dari Kantor Perwakilan Agama daerah Kabupaten/Kotamadya, karena strukturannya di bawah Ditjen Kelembagaan Agama Islam Kementerian Agama RI yang sekarang terpisah serta bergabung dengan Mahkamah Agung.

Berdasarkan struktur baru pada tahun 1969 sampai dengan 1970, Jawatan Urusan agama Islam, Jawatan Pendidikan Agama Islam, Jawatan Penerangan Agama Islam bergabung menjadi satu atap dibawah "*Perwakilan Kantor Agama Daerah Kotamadya Bandung*" dan Kepala Perwakilannya adalah Bapak Kh. Raden Mohammad Qosim (almarhum) dan sebelum beliau menjadi Kepala Perwakilan Agama Daerah Kotamadya Bandung, beliau menjabat sebagai Kepala Jawatan Urusan Agama Islam Kotamadya Bandung. Kantor Perwakilan Kementerian

Agama Kotamadya Bandung, beralamat di Jl. Lodaya 19, bergabung dengan Perwakilan Urusan Agama Islam, sedangkan jawatan-jawatan yang lain masih terpisah karena tempat tidak mencukupi. Setelah kurang lebih 10 tahun berkantor di Jl. Mohammad Ramdhan 117, maka pada tahun 1984 Kantor Kementerian Agama Kotamadya Bandung berpindah alamat lagi ke Jl. Soekarno Hatta No. 498 sampai sekarang.

Gambar 1

Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Bandung



Sumber: Penulsi 2021

Kementerian Agama Kota Bandung ini merupakan satu Instansi Vertikal dengan Kementerian Agama RI yang tugas pokoknya adalah menyelenggarakan urusan di bidang keagamaan dalam pemerintahan tingkat II. Sebagai Instansi Vertikal Kementerian Agama Kota Bandung dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Jawa Barat. Bentuk tanggung jawab Kementerian Agama Kota Bandung dalam hal pelayanan bidang agama tidak terlepas dari tugas pokok Kementerian Agama yaitu menyelenggarakan urusan di bidang keagamaan dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Adapun yang menjadi tugas dari Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung adalah melakukan penyelenggaraan pelayanan haji terhadap jemaah di wilayah Kota Bandung.

Visi Kementerian Agama Kota Bandung adalah menjadikan masyarakat

Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong. Dengan usaha pencapaiannya melalui Misi meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama, memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama, menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas, meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan, mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel, meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satu pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

Meningkatkan pelayanan dan kemudahan bagi umat beragama dalam melaksanakan ibadah. Adapun tujuannya ialah mendorong serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam melaksanakan kegiatan pelayanan kehidupan beragama, meningkatkan pemahaman dan pengajaran agama bagi setiap individu, keluarga dan masyarakat, memperkuat dasar-dasar kerukunan hidup, intern dan antara umat beragama, membangun kesalehan sosial di masyarakat, meningkatkan kualitas pemahaman dan pengamalan agama bagi siswa guna meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta pembinaan akhlak mulia dan budi pekerti yang luhur, memberdayakan dan meningkatkan kapasitas dan kualitas lembaga sosial keagamaan, memberikan pelayanan pendidikan bagi masyarakat melalui madrasah dan pendidikan agama non formal.

### **Perumusan dalam Pelayanan Ibadah Haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung**

Perumusan strategi merupakan langkah-langkah yang mendeskripsikan penentuan kemana suatu lembaga akan dibawa disertai dengan cara untuk menuju kepada hal tersebut. Komponen dalam melakukan perumusan strategik (*strategy formulation*) diantaranya: melakukan perumusan visi misi, analisis lingkungan internal dan eksternal dan penentuan strategi.

Perumusan strategi ini membahas dan meninjau hasil yang ingin diraih dalam batas waktu tertentu. Kegiatan yang dilakukan Seksi PHU Kemenag Kota Bandung saat ini berkesinambungan, sistematis dan sangat memperhatikan hal-hal yang mungkin ada di masa-masa proses berjalannya manajemen strategi. Hal tersebut tentu dapat mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan apabila elemen-elemen yang berhubungan dengan perumusan strategi telah dilakukan dengan baik dan maksimal.

*Pertama*, melakukan perumusan visi misi. Visi Kementerian Agama Kota Bandung adalah menjadikan masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong. Dengan usaha pencapaiannya melalui Misi meningkatkan pemahaman dan

pengamalan ajaran agama, memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama, menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas, meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan, mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel, meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satu pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

Kantor Kementerian Agama Kota Bandung dalam melaksanakan tugasnya melakukan berbagai kegiatan yang selaras dengan program-program yang telah ditetapkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. Begitu pula dalam kegiatan pelayanan ibadah haji dilakukan selaras dengan program Penyelenggaraan Haji dan Umroh yang ada di dalam Rencana Strategis yang dibuat oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Dalam hal perumusan strategi hal selanjutnya yang paling penting adalah melakukan analisis lingkungan berupa gambaran bagaimana situasi dan kondisi lingkungan lembaga atau organisasi baik secara internal maupun eksternal. Dalam melakukan analisis lingkungan didalamnya memuat mengenai berbagai kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal berupa peluang serta ancaman yang mungkin muncul dari luar ke dalam. Kegiatan ini sering dikenal dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, opportunity, Threats*).

Adapun kekuatan yang dimiliki Seksi PHU Kemenag Kota Bandung ialah adanya hubungan yang solid antara atasan dengan bawahan. Kesolidan yang terjalin antara atasan dengan bawahannya akan melahirkan suatu hubungan yang harmonis yang akan menjadi pengaruh yang sangat besar. Keharmonisan yang terjalin antara atasan dengan bawahannya akan membuat pegawai melakukan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan kepadanya dengan maksimal. Hal ini yang tentunya mempunyai pengaruh besar dalam pelayanan ibadah haji yang diberikan di Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung. Selain itu, Seksi PHU Kemenag Kota Bandung memiliki sarana dan prasarana yang memadai yang tentunya dengan begitu dapat memberikan pelayanannya dengan maksimal kepada jemaah. Dan adanya pegawai yang berkompeten yang ditetapkan dengan tepat sesuai dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan prilaku yang dibutuhkan, sehingga memudahkan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanannya kepada jemaah. Tidak dapat dipungkiri bahwa Seksi PHU Kemenag Kota Bandung juga memiliki kelemahan yaitu adanya keragaman karakter pegawai seperti perbedaan motivasi antara pegawai yang satu dengan yang lainnya menjadi pengaruh dalam hal penjalanan tugasnya sehingga berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada jemaah.

Sementara itu, dilakukan pula analisis eksternal dengan meninjau peluang

apa saja yang muncul untuk dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin. Pegawai Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung memiliki jiwa empati dan sangat antusias dalam memberikan pelayanan kepada jemaah haji. Kedekatan emosional antara pegawai dengan jemaah menjadi peluang sehingga memberikan efek batin dan dapat merebut hati para jemaah.

Terakhir mengenai ancaman atau segala kemungkinan dari luar yang akan menjadi bentuk kerugian bila tidak segera ditangani. Dan yang menjadi ancaman ialah adanya keragaman jemaah yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Jemaah haji yang datang dengan latar belakang yang berbeda tentu memberikan efek dalam pemberian pelayanan. Tingkat pemahaman jemaah yang tidak sama rata, seperti jemaah yang tinggal dikota dengan jemaah yang datang dari pedesaan tentu tidak sama tingkat pemahaman yang dimilikinya, adanya juga keberagaman ekonomi sosial yang dimiliki, jemaah haji yang berusia lanjut sehingga sering terjadi miss informasi. Maka, hal ini sekaligus menjadi tantangan bagi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung untuk memberikan pelayanan yang maksimal dengan memberikan pelayanan yang dapat merangkul semua jemaah.

Dari analisis lingkungan di atas munculah sebuah strategi kunci yang merupakan rumusan konsepsi strategi utama yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategi kunci bisa dikatakan sebagai strategi yang dapat mewakili seluruh rencana yang ada. Berdasarkan dari tujuan dan misi yang akan diwujudkan, kebijakan diarahkan pada peningkatan kepuasan layanan jemaah haji. Maka, ditetapkan strategi yaitu dengan peningkatan efisiensi biaya operasional penyelenggaraan ibadah haji, peningkatan diplomasi dengan pemerintahan Arab Saudi dalam Kuota jemaah haji dan pelayanan serta perlindungan jemaah haji, peningkatani respon darurat di Armuzna sebagai bagian dari prosedur pusat krisis dengan melibatkan *muassasah*, penyempurnaan sistem pelaporan berbasis aplikasi *mobile* untuk laporan kloter dan pelayanan petugas yang terintegrasi dengan Siskohat, penyediaan konsumsi *full covered* dengan penambahan konsumsi pada masa *peak season*, revitalisasi dan pengembangan layanan asrama haji, pembangunan Pusat Layanan Haji dan Umroh Terpadu (PLHUT) untuk mempercepat serta meningkatkan layanan haji dan umroh di Kibupaten/Kota dan Arab Saudi, efisiensi proses visa dengan verifikasi dan visa *request* dilakukan di Kanwil, penyederhanaan rekomendasi pembuatan paspor untuk ibadah umroh, pembentukan PPNS (Penyidik Pegawai Negeri Sipil) dalam skema pendaftaran kantor akuntan public untuk audit PPIU, dan peningkatan kerja sama dengan asosiasi penyelenggara umroh dalam rangka pengawasan. Strategi yang sudah diputuskan ini yang kemudian menjadi acuan bagi Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dalam melakukan kegiatan penyelenggaraan pelayanan ibadah haji.

## **Implementasi Strategik dalam Pelayanan Ibadah Haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung**

Setelah strategi ditetapkan, proses selanjutnya yaitu implementasi strategi berupa tindakan. Implementasi strategi adalah langkah dimana strategi mulai diterapkan ke semua bagian fungsional lembaga saling berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Akhmad yang merupakan staff pegawai di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung pada 29 Mei 2021 beliau mengatakan:

“Manajemen strategik seksi PHU Kemenag Kota Bandung tercantum di dalam renstra Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, tetapi dalam praktiknya dilaksanakan sesuai arahan dari Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Karena di setiap Kantor Kementerian Agama baik yang ada di Kota maupun Kabupaten memiliki fenomena internal maupun eksternal lembaga yang berbeda-beda, hal ini termasuk situasi dan kondisi masyarakat yang ada di wilayah itu”

Adapun komponen dalam penerapan strategi (*implemantation strategy*) yaitu dengan mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur oganisasi dan penyediaan sarana prasarana yang memadai. Dari hasil wawancara dengan Bapak Asep Supriadi bahwa dalam melakukan penyelenggaraan pelayanan ibadah haji Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki lima nilai budaya kerja yang meliputi: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Lima nilai budaya kerja ini yang diterapkan dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji menjadi salah satu yang mendukung strategi untuk mewujudkan pelayanan ibadah haji yang optimal. Sehingga tujuan dan misi yang kebijakan strategisnya diarahkan kepada peningkatan kepuasan layanan haji terhadap jemaah dapat diwujudkan.

Komponen implementasi strategi yang selanjutnya adalah mengalokasikan sumber daya manusia yang dimiliki. Pak Akhmad mengatakan bahwa dalam mengalokasikan sumber daya manusianya Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung memiliki struktur keorganisasian yang efektif. Selain itu, dalam memberdayakan sumber daya manusianya Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki beberapa langkah untuk memaksimalkan keterampilan dan kemampuan pegawainya seperti dengan mengadakan pelatihan, workshop dan atau pembinaan jabatan demi terwujudnya pelayanan ibadah haji yang optimal selaras dengan tujuan dan misinya.

Komponen terakhir dalam mengimplementasikan strategi ialah dengan menyediakan sarana prasarana kerja. Dari hasil observasi peneliti dan hasil paparan Bapak Asep Supriadi bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Bandung khususnya dalam hal ini Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh sudah memiliki sarana prasarana kerja yang memadai seperti tersedianya meja, kursi kerja,

computer, ATK dan jaringan internet didukung dengan adanya ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, indah dan sehat. Selain itu tersedianya fasilitas masjid, tempat parkir, kantin, toilet dan lain-lain. Lingkungan pelayanan di seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung juga sangat tertata, tertib dan teratur. Dengan demikian, adanya sarana prasarana kerja yang memadai di dukung dengan fasilitas yang lengkap di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam melakukan penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang optimal sehingga melahirkan rasa puas pada jemaah terhadap pelayanan yang diperolehnya.

Dalam praktiknya Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung telah berupaya dengan maksimal memberikan pelayanan kepada jemaah haji Kota Bandung selaras dengan indikator kualitas layanan. Selain itu, para pegawai Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung memiliki jiwa empati dan sangat antusias saat memberikan pelayanan kepada jemaah haji Kota Bandung sehingga memberikan efek batin dan merebut hati para jemaah. Menurut Payne yang dikutip Djati & Darmawan (2005), terdapat lima indikator kualitas layanan yaitu: a) *Tangibility* (bukti langsung), yaitu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya mengenai kepemilikan isumber idaya iyang idimiliki iperusahaan yang bersifat fisik atau jelas keberadaannya. Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki sarana prasarana kerja yang memadai seperti tersedianya meja, kursi kerja, ATK, dan jaringan internet didukung dengan adanya ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, indah dan sehat. Selain itu, tersedianya fasilitas masjid, tempat parkir, kantin, toilet dan lain-lain. b) *Realibility* (keandalan), yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan mengenai sesuai tidaknya layanan dengan yang dijanjikan kepada pelanggan. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung adalah orang-orang yang sudah berkompeten pada bidangnya yang ditetapkan dan ditempatkan dengan tepat sesuai kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai, sehingga penjalanan tugas dilakukan dengan maksimal termasuk dalam pemberian pelayanan kepada jemaah. c) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan secara cepat dan tepat. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung selalu berusaha merespon keinginan jemaah dan pelayanan diselesaikan sesuai kurun waktu yang telah ditentukan yang diinformasikan secara jelas kepada Jemaah dalam bentuk tulisan yang diletakkan di depan loket pelayanan. d) *Assurance* (jaminan dan kepastian), hal 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. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memberikan pelayanan dengan disiplin dan dengan sikap yang sopan dan ramah.

Pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki kepastian hukum sehingga memberikan rasa aman terhadap jemaah. e) *Empathy* (perhatian), maksudnya pemberian perhatian yang diberikan oleh pemberi layanan kepada pelanggan. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki jiwa empati dan sangat antusias saat memberikan pelayanan kepada jemaah haji Kota Bandung sehingga memberikan efek batin dan merebut hati para jemaah.

### **Evaluasi dalam Pelayanan Ibadah Haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung**

Evaluasi menjadi tahapan terakhir yang dilakukan setelah semua rangkaian kegiatan dijalankan. Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang ditujukan pada kegiatan penyelenggaraan ibadah haji. Kegiatan evaluasi terdiri dari analisis kerja, pelaporan dan pertanggungjawaban.

Pelaksanaan evaluasi di seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan berdasarkan kepada prinsip-prinsip pelaksanaan pemantauan dan evaluasi yaitu: kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh dari pemantauan dan evaluasi, pelaksanaan evaluasi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan secara obyektif, kegiatan pengevaluasian di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan oleh petugas dan unit kerja yang memiliki kewenangan, pelaksanaan evaluasi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan secara transparan agar hasilnya dapat diketahui dan dilaporkan kepada pihak yang memiliki kewenangan sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan penyelenggaraan haji, pelaksanaan evaluasi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan secara berkala dan berkelanjutan meliputi evaluasi mingguan, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan, pelaksanaan evaluasi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung berbasis indikator kinerja berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, hasil pemantauan dan evaluasi digunakan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pelayanan haji.

Kegiatan evaluasi dilakukan melalui analisis kinerja dengan melihat ketercapaian tujuan dan misi yang sudah ditetapkan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Bapak Asep Supriadi dan Bapak Akhmad bahwa penyelenggaraan pelayanan haji di Kementerian Agama Kota Bandung secara umum sudah berjalan dengan aman, tertib dan lancar. Selain itu, untuk mengukur kinerja penyelenggaraan pelayanan haji dan mengukur keberhasilan strategi dibuktikan melalui indeks kepuasan layanan haji Provinsi Jawa Barat tahun 2019 yang memiliki target 72% dapat terealisasi 88,44%.

Komponen selanjutnya adalah membuat laporan dan pertanggung jawaban setelah sebelumnya melakukan evaluasi kinerja melalui analisis ketercapaian tujuan dan misi yang ditetapkan. Evaluasi harus dilakukan bukan hanya untuk mengetahui dan membuktikan apakah kinerja program sudah berjalan dengan baik ataupun sebaliknya, tetapi dilakukan untuk digunakan sebagai bahan perbaikan berdasarkan temuan dari hasil evaluasi. Temuan hasil evaluasi tersebut selanjutnya dibuatkan ke dalam bentuk laporan. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung setiap tahunnya selalu membuat laporan haji yang didalamnya melaporkan kinerja penyelenggaraan pelayanan haji yang sudah dijalankan pada periode tersebut. Selain itu, laporan haji yang sudah dibuat kemudian dilaporkan kembali kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk pengambilan keputusan penyelenggaraan haji ke depan.

Dilihat dari hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, dapat dikatakan bahwa implementasi manajemen strategik di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung sudah terlaksana dengan baik melihat laporan haji tahun 2019 yang menyatakan bahwa secara umum penyelenggaraan haji di Kota Bandung telah berjalan dengan aman, tertib dan lancar. Selain itu, melihat indeks kepuasan layanan haji Provinsi Jawa Barat tahun 2019 yang memiliki target pencapaian 72% dapat terealisasi 88,44% dari tujuan, misi dan sasaran strategi yang sudah terealisasi.

## **PENUTUP**

*Pertama*, perumusan strategi pelayanan di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung dilakukan selaras dengan visi dan misi, hasil temuan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui analisis SWOT, serta tujuan dan sasaran, kemudian ditetapkan strategi yang berupa kebijakan. Kegiatan penyelenggaraan pelayanan haji di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dilakukan berdasarkan kepada rencana strategis (Renstra) yang dibuat oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yang sudah dimusyawarahkan dengan semua Kasi Kementerian Agama Kota dan Kabupaten Bandung wilayah Provinsi Jawa Barat dan di tetapkan strategi yang berupa kebijakan, kemudian dijalankan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan haji.

*Kedua*, implementasi strategi di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung dapat dikatakan sudah berjalan dengan efektif dan sesuai dengan tujuan dan misinya. Hal tersebut dapat diketahui bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Bandung memiliki lima nilai budaya kerja yang mendukung strategi. Kemudian pengalokasian sumber daya manusianya melalui pengorganisasian yang baik sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki pegawai dan pelaksanaan tugas yang dilakukan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Selain itu, tersedianya sarana prasarana kerja

serta fasilitas yang memadai.

*Ketiga*, evaluasi strategi penyelenggaraan pelayanan haji di Seksi PHU Kemenag Kota Bandung dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip pemantauan dan evaluasi. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung rutin melakukan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi mingguan, evaluasi bulanan dan evaluasi tahunan. Kegiatan evaluasi dilakukan melalui analisis kinerja dengan melihat ketercapaian tujuan dan misi yang sudah ditetapkan. Evaluasi strategi keberhasilan penyelenggaraan pelayanan haji dapat dilihat melalui laporan haji tahun 2019 yang menyatakan bahwa secara umum penyelenggaraan haji di Kota Bandung telah berjalan dengan aman, tertib dan lancar. Selain itu, melihat indeks kepuasan layanan haji provinsi Jawa Barat memiliki target pencapaian 72% dapat terealisasi 88,44% dari tujuan, misi dan sasaran strategi yang sudah terealisasi.

Setelah dilakukan penelitian, pengamatan dan observasi secara langsung mengenai implementasi manajemen strategik dalam mengoptimalkan pelayanan ibadah haji, maka penulis ingin menyampaikan beberapa masukan dan saran bagi Kasi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Bandung hendaknya terus menaruh perhatian kepada para pegawai agar kinerja pegawai terus meningkat dan bagi para pegawai Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama kota Bandung hendaknya tetap mempertahankan kinerjanya demi kepentingan lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad dan Maisarah. Tuntunan Lengkap Ibadah Haji & Umroh. Mitra Buku.  
Aqilla, Umu. Panduan Praktis Haji & Umrah. Al-Maqfirah.  
Azwar, Saifuddin. 2009. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.  
David R, Fred. 2011. Manajemen Strategi Konsep. Jakarta: Salemba Empat.  
Hasibuan, Malayu. 2005. Dasar-Dasar Perbankan. Jakarta: PT Bumi Aksara.  
Hunger, J David dan Thomas L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi Offset.  
Nisjar, Karhi dan Winardi .1997. Manajemen Strategik. Bandung: Mandar Maju.  
Nugrahani, Farida. 2014. Metode Penelitian Kualitatif: Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa. Surakarta.  
Nurfadillah, Ni'mah. 2019. Manajemen Strategik Bimbingan Manasik Haji dalam Meningkatkan Kualitas Jamaah dalam Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies, 4(12), 4-5.  
Pearce, A John & Richard B. Robinson. 2013. Manajemen strategis (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian). Jakarta: Salemba Empat.  
Rachmat. 2014. Manajemen Strategik. Bandung: CV Pustaka Setia.  
Ratminto. 2017. Pelayanan Prima Pedoman Penerapan Momen Kritis Pelayanan

- Dari A Sampai Z. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2010. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Razak, Nasruddin. 1972. Dienul Islam. Bandung: PT. AL-Ma'arif.
- Ridwan. 2009. Metode dan Teknis Menyusun Tesis cet. Ke-6. Bandung: Alfabeta.
- Sadiyah, Dewi. 2015. Metode Penelitian Dakwah. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sukayat, Tata. 2016. Manajemen Haji, Umrah dan Wisata Agama. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Taufiqurrokhman. 2016. Manajemen Strategik. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Yunus, Eddy. 2016. Manajemen Strategis. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Depag RI. 2008. Hikmah Ibadah Haji. Jakarta: Direktorat Jendral Penyelenggaraan Haji dan Umroh.
- Departemen Agama RI. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 Tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah haji. Jakarta: Direktorat Jamaah Haji dan Umroh.
- <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/8513/1/Haruddin.pdf>. Diakses pada tanggal 04 Juni 2021.

