

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Menghadapi era persaingan yang semakin ketat dengan sendirinya para pemimpin pihak travel melakukan penyesuaian dengan penuh kebijakan. Strategi merupakan hal penting bagi perkembangan pihak travel dalam mencapai sasaran atau tujuan yang efektif dan efisien. Perlu melakukan formulasi strategi dengan baik, dengan demikian sehingga dapat membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi maupun pihak travel. Pengelolaan sumber daya yang unik, dapat menjadikan suatu organisasi maupun pihak travel melakukan pencapaian.

Penulis menjadikan Hira tour sebagai objek penelitian karena Hira Tour memiliki mitra usaha sebagai perwakilan Hira Tour di berbagai kota di Indonesia seperti Makassar, Bone, Mataram, Bali, Sinjai, Nunukan, Lampung dan beberapa kota lainnya dengan tujuan agar umat Islam di seluruh Indonesia mendapatkan pelayanan maksimal dari kota mereka masing-masing. Selain itu, Hira Tour telah menciptakan gaya baru perjalanan Internasional dan domestik, yang bertujuan untuk memberikan keamanan, kenyamanan untuk semua kesempatan, menawarkan berbagai layanan termasuk dukungan pihak travel dan layanan *inbound* untuk pengunjung dari luar negeri ke Indonesia. Dalam penelitian ini fokus pada pengelolaan sumber daya manusia, pola perencanaan, pola pembinaan sumber daya manusia dan strategi pelayanan umroh di Hira Tour Travel dalam meningkatkan kualitas layanan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengacu pada teori Francis bahwa praktek sumber daya manusia melibatkan kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, yang semuanya dianggap sebagai strategi dasar untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia berbakat yang meningkatkan produktivitas organisasi dan inovasi. (Francis, 2014). Pada dasarnya, Hira Tour melakukan rekrutmen staf agar menambah jumlah SDM Hira Tour, staf yang direkrut dan telah lolos seleksi dibagi dalam dua kategori. *Pertama*, mereka yang langsung dapat bekerja karena sudah berpengalaman kerja sebelumnya. *Kedua*, mereka yang belum memiliki pengalaman kerja. Kelompok yang belum memiliki pengalaman kerja diberikan pelatihan terlebih dahulu. Tujuannya untuk membiasakan mereka bekerja dalam lingkungan Hira Tour Travel. Diharapkan setelah mengikuti pelatihan, keahlian mereka bertambah atau meningkat sehingga mereka siap untuk dipekerjakan.

Namun beberapa kasus yang terjadi staf hira tour yang belum memiliki pengalaman, maka diberikan pelatihan khusus dan diberangkatkan umroh agar nantinya dapat memberikan pelayanan kepada jamaah saat berada di Mekkah. Hal ini tentu akan memberatkan Hira Tour dari segi finansial karena harus membiayai stafnya pergi umroh. Sementara staf yang direkrut sudah memiliki pengalaman, meminta bayaran lebih tinggi dibandingkan dengan staf lainnya. Begitu pula Hira Tour belum secara maksimal mempekerjakan stafnya sesuai proporsional dan *job description* masing-masing, karena lebih mengutamakan staf bekerja secara tim, dalam arti staf Hira Tour harus mampu mengerjakan semuanya tanpa sesuai *job description*, seperti disaat pembagian paspor dilakukan di Bandara Soekarno Hatta, para jamaah langsung berkumpul, berdesakan untuk mengambil paspor karena tidak

terkoordinir dengan baik sehingga memunculkan kegaduhan apalagi ada jamaah yang memiliki nama yang sama.

Pola perencanaan dengan menggunakan teori Goetsch & Davis bahwa Perencanaan merupakan suatu rencana strategis yang melibatkan beberapa komponen-komponen diantaranya: misi organisasi, tujuan strategis, dan taktik tertentu untuk mencapai tujuan (Goetsch & Davis, 2014). Perencanaan merupakan proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan antara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan. Hira Tour Travel membuat perencanaan jangka pendek dan rencana jangka panjang, namun beberapa masalah yang tidak berjalan sesuai perencanaan seperti; pengurusan paspor yang telat sehingga memperlambat adanya distribusi kepada pihak imigrasi, ketidaksediaan dan ketidakmampuan staf atau divisi umroh dalam melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan yang telah dibuat dan perencanaan yang telah dibuat tidak sesuai dengan perkiraan. Pola pembinaan dengan menggunakan teori Kolodziejczak Pembinaan membawa perubahan perilaku, merangsang kreativitas dan rencana dalam melakukan tindakan (Kolodziejczak, 2015). Pembinaan merupakan metode yang mengarahkan, mengajar dan melatih seseorang dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan manajemen tertentu.

Hira Tour Travel memiliki SOP (SOP pengurusan Paspor, SOP Manasik, SOP keberangkatan umroh, dan SOP kepulangan umroh). Selain itu, Hira Tour Travel juga memiliki prinsip-prinsip dalam memberikan pelayanan. Namun beberapa masalah yang terjadi saat pelaksanaan umroh di Mekkah seperti transportasi datang terlambat, beberapa jamaah yang datang terlambat dikarenakan masih di hotel serta kedisiplinan para *Muthawif*. Strategi pelayanan dengan menggunakan teori Othman, Harun, Sadiq, & Rashid bahwa terdapat lima elemen layanan yaitu layanan produk, harga, tempat,

staf yang memberikan pelayanan, dan memperhatikan kepuasan pelanggan. (Othman, Harun, Sadq, & Rashid, 2020).

Untuk strategi pelayanan khusus pembimbingan jamaah di Arab Saudi Hira Tour Travel menggunakan *mutawif* yang menetap di Arab Saudi. Sebagian besar *mutawif* tersebut berasal dari Sulawesi Selatan. *Mutawif* tersebut dipilih langsung oleh perwakilan Hira Tour Travel di Arab Saudi bertugas untuk menyiapkan *mutawif* yang telah berpengalaman dalam membimbing jamaah umroh, memahami kondisi di Arab Saudi dan bertanggung jawab melayani jamaah. Namun beberapa kasus yang terjadi *Mutawif* yang bertugas memberikan pendampingan di Mekkah sering berubah-ubah, hal ini dikarenakan *Mutawif* tersebut bukan sebagai staf tetap di Hira Tour, akan tetapi hanya bekerja dan digaji saat memberikan pendampingan jamaah di Mekkah. Sehingga seringkali terjadi miskomunikasi antara Hira Tour dengan para *muthawif*, misalnya membutuhkan *mutawif* 20 orang ternyata yang tersedia hanya 10 orang, karena *mutawif* lainnya juga mendampingi travel lainnya.

Selain itu, kasus-kasus lain yang terjadi seperti kurangnya pengetahuan dari jamaah dalam melaksanakan ibadah umroh, pengurusan paspor yang kurang tepat waktu juga menjadi penghambat karena memperlambat distribusi kepada pihak imigrasi, menu makanan yang tidak sesuai selera jamaah, penundaan penerbangan dikarenakan cuaca yang kurang mendukung untuk melakukan penerbangan. Pencapaian positif dalam organisasi atau pihak travel bukan hanya dinilai dari angka pendapatan, efisiensi biaya, dan efektivitas program pemasaran, namun juga praktik pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) berfungsi dan berperan penting dalam perubahan suatu organisasi. Secara khusus, fungsi sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk melaksanakan praktik-praktik spesifik yang meningkatkan

komitmen menuju perubahan (Baran, Filipkowski, & Stockwell, 2018). Sumber daya manusia merupakan penggerak terpenting dalam organisasi maupun pihak travel. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Pengembangan tersebut, perlu mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan nilai organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut pihak travel harus dapat mengelola sumber daya manusianya sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Demi keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam jangka panjang, organisasi perlu mengintegrasikan antara strategi organisasi, strategi sumber daya manusia, dan perencanaan sumber daya manusia. Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan meningkatkan kemampuan sebuah organisasi untuk memenangkan dan menguasai pasar, melalui tenaga kerja yang dimilikinya.

Manajemen SDM merupakan pola penyebaran sumber daya manusia yang direncanakan dan kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016).. Lebih lanjut strategi manajemen sumber daya manusia sebagai konsep untuk meningkatkan bisnis ekonomi yang berbasis pengetahuan pada abad ke-21, Penekanannya adalah pada pegawai yang dianggap sebagai komponen utama untuk mencapai keunggulan kompetitif (Allui & Sahni, 2016). Sehubungan dengan hal ini salah satu pihak travel yang harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh yaitu pihak travel penyelenggara ibadah haji dan umroh mengingat banyaknya pihak travel yang bergerak dalam bidang ini. Berdasarkan basis data Kemenag terdaftar 700 travel penyelenggara umroh (Kemenag, 2019).

Semakin banyaknya travel perjalanan haji dan umroh yang ikut mengurus pelaksanaan ibadah haji dan umroh, menimbulkan persaingan antara satu dengan lainnya. Persaingan travel yang semakin kompetitif, maka syarat utama untuk memenangkan persaingan, travel harus mempunyai SDM yang unggul karena dengan SDM yang unggul dapat meningkatkan produktivitas travel. Peningkatan produktivitas tersebut dikarenakan sistem manajemen sumber daya manusia memungkinkan pihak travel untuk memperoleh dan mengubah sumber daya manusia menjadi kapabilitas dan kompetensi tingkat tinggi yang berdampak terhadap efektivitas pihak travel (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013). Peningkatan produktivitas tersebut dikarenakan sistem manajemen sumber daya manusia memungkinkan pihak travel untuk memperoleh dan mengubah sumber daya manusia menjadi kapabilitas dan kompetensi tingkat tinggi yang berdampak terhadap efektivitas pihak travel (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013).

Kementerian Agama (Kemenag) Kota Bekasi merilis daftar travel biro perjalanan Haji dan Umroh. Dalam hal ini, Humas Kemenag Kota Bekasi mengatakan bahwa di daerah Kota Bekasi terdapat 21 Travel Umroh dan Haji yang memiliki izin. Penyelenggaraan ibadah umroh merupakan pelayanan yang termasuk bagian dari pelayanan publik. Dimana pelayanan publik dewasa ini merupakan isu yang sangat strategis. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh beberapa lembaga menunjukkan rapor yang buruk pelayanan publik di Indonesia. Tim penilai kinerja pelayanan publik menyatakan hasil survey tahun 2011 yang dilakukan oleh World Bank terhadap 183 negara. Indonesia menempati urutan ke-129. Indonesia masih kalah dengan India, Vietnam, bahkan Malaysia sudah menempati urutan 61 dan Thailand berada di urutan ke 70. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelayanan

publik di Indonesia masih jauh dari harapan masyarakat dengan ditandai oleh pelayanan publik yang tidak transparan, diskriminatif, berbelit-belit dan sebagainya.

Persoalan yang sering dikritik masyarakat atau penerima layanan adalah persepsi terhadap “kualitas” yang melekat pada seluruh aspek pelayanan. Begitu juga dengan pelayanan haji dan umroh yang diberikan oleh Kementerian Agama yang selalu menjadi masalah setiap tahunnya. Padahal ibadah haji dan umroh adalah agenda besar dari kementerian Agama yang penyelenggaraannya telah diatur dalam Undang-undang no 13 tahun 2008. Ibadah haji yang sangat panjang dan tingkat kemampuan ekonomi yang semakin membaik, mendorong umat Islam Indonesia untuk melaksanakan ibadah umroh. Kondisi tersebut terlihat dari jumlah jamaah umroh yang setiap tahun terus menunjukkan peningkatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubdit Pembinaan Umrah Kemenag Mohammad Arfi Hatim dalam rilis yang diterima Republika, Rabu, 16 November 2016 data yang tercatat pada Pembinaan Umrah Kemenag menunjukkan jamaah umroh pada 2013 sebanyak 548.509 jamaah. Jumlah itu naik di 2014 menjadi sebanyak 632.803 jamaah, 2015 sebanyak 687.249 jamaah, dan diperkirakan sampai Desember 2016 jamaah umroh mencapai 700 ribu jamaah. Peluang inilah yang dilirik bukan saja oleh pemerintah namun juga oleh biro-biro penyelenggaraan berkompetisi untuk menarik simpati jamaah.

Umroh merupakan ibadah yang menarik jutaan umat Muslim dari seluruh dunia pelayanan haji dan umroh memberikan devisa yang sangat besar. Berdasarkan catatan Asosiasi Muslim Penyelenggara Haji dan Umrah Republik Indonesia (AMPHURI), tercatat jumlah jamaah umroh asal Indonesia melonjak 68% dalam 5 tahun terakhir. Di Indonesia sendiri, Kedutaan Arab Saudi diperkirakan mengeluarkan 300 ribu hingga 400 ribu visa per bulan untuk keberangkatan umroh.

Jika merujuk pada data tersebut, maka ada potensi devisa yakni Rp 6 triliun. Hal ini dikarenakan penetapan biaya standar perjalanan umroh yang ditetapkan oleh Kementerian Agama (Kemenag) adalah Rp 20 juta per jamaah.

Menghadapi persaingan yang semakin ketat biro perjalanan, harus dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik agar memiliki keunggulan yang bersaing. Untuk itu diperlukan perubahan peran manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebagai ahli administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis, *employee champion* dan agen perubahan. Perubahan peran ini mengakibatkan strategi manajemen sumber daya manusia disesuaikan dengan strategi pihak travel dan manajer sumber daya manusia harus mampu menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas agar tujuan pihak travel dapat tercapai.

Pemberian pelayanan atau jasa yang baik pada jamaah memberikan kepuasan para jamaah. Hal itu dapat menciptakan loyalitas jamaah pada pengelola (travel) yang bersangkutan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi manajemen sebagai alat untuk mengelola semua sumber daya yang ada dalam organisasi khususnya sumber daya manusia. Ciri pelayanan yang baik dan dapat memberikan kepuasan kepada jamaah adalah memiliki pegawai yang profesional, tersedia sarana prasarana yang baik, tersedia semua produk yang diinginkan, bertanggung jawab kepada setiap jamaah dari awal hingga selesai, mampu melayani secara cepat dan tepat, mampu berkomunikasi secara jelas dan memiliki pengetahuan umum lainnya, mampu memberikan kepercayaan kepada jamaah.

Dalam peningkatan layanan umroh, perlu memperhatikan strategi manajemen yang diterapkan. Hal ini dikarenakan strategi manajemen salah satu faktor peningkatan kualitas layanan. Strategi adalah suatu alat yang penting untuk dapat berkompetisi dalam meraih kesuksesan dan bagaimana pihak travel dapat



merumuskan dan menerapkan strategi secara luas (Adobor, 2019).. Strategi yang menggambarkan nilai organisasi bermaksud untuk menghasilkan, berarti akan digunakan untuk menghasilkan nilai. Model yang paling sering dikembangkan dan banyak digunakan untuk mengembangkan strategi organisasi berasal dari sektor swasta.

Strategi manajemen merupakan suatu perencanaan yang dapat memberikan kontribusi dalam suatu organisasi sehingga dapat berjalan dengan baik dan efektif (Almasi & Tavakkoli, 2019).. Struktur, proses, dan praktik sumber daya manusia cenderung paling cocok untuk pencapaian tujuan organisasi (Chen & Keung, 2019). Strategi manajemen secara historis mengakui pentingnya aktivitas internal, sumber daya yang potensial atau kemampuan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Buller & McEvoy, 2012). Pelayanan umroh yang termasuk bagian dari pelayanan publik membutuhkan strategi manajemen dalam melaksanakan kegiatannya karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan. Jika melihat kompleksitas masalah yang ada dalam pelaksanaan ibadah haji dan umroh diperlukan adanya sistem manajemen pelayanan yang dapat melaksanakan fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir, dan mengawasi kegiatan pelaksanaan ibadah haji dan umroh demi terlaksananya pelaksanaan ibadah haji dan umroh dengan aman, lancar, tertib, teratur dan ekonomis.

Berbagai masalah di atas, peran sumber daya manusia sangat dibutuhkan. Pentingnya peranan sumber daya manusia sebagai dasar utama pihak travel dalam memperoleh keunggulan bersaing. Oleh karena itu, dibutuhkan perencanaan, pengelolaan. Untuk merencanakan mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia yang efektif memerlukan strategi yang koheren dan efektif. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jackson, Schuler, & Jiang menunjukkan bahwa

dengan merancang sistem *human resource management* dengan baik akan menjadi salah satu solusi yang dalam memecahkan berbagai persoalan yang kompleks dalam sebuah pihak travel (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Rahman, Thu, Arshad, & Van der Putten yang menjelaskan bahwa dengan kesehatan global dan kesehatan manusia pada pertemuan massal ibadah haji, serta meneliti risiko yang ditimbulkan oleh pertemuan tersebut (Rahman, Thu, Arshad, & Van der Putten, 2017). Pada penelitian ini berfokus pada pelayanan kesehatan, serta pelayanan perlindungan dan pengamanan. Temuannya menunjukkan kelemahan dalam implementasi dan penegakan hukum untuk kedua pelayanan haji tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa suatu organisasi perlu formulasi strategi. Dalam kerangka inilah strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umroh menjadi fokus perhatian utama riset ini.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah penulis uraikan, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umroh pada travel Hira Tour, dengan subfokus sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia dalam pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
2. Pola perencanaan umroh di Hira Tour Travel.
3. Pola pembinaan sumber daya manusia dalam peningkatan pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
4. Strategi pelayanan umroh di Hira Tour Travel dalam meningkatkan kualitas layanan.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam pelayanan umroh di Hira Tour Travel?
2. Bagaimana pola perencanaan umroh di Hira Tour Travel?
3. Bagaimana pola pembinaan sumber daya manusia dalam peningkatan pelayanan umroh di Hira Tour Travel?
4. Bagaimana strategi pelayanan umroh di Hira Tour Travel dalam meningkatkan kualitas layanan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umroh pada travel Hira Tour. Tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan sumber daya manusia dalam pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pola perencanaan umroh di Hira Tour Travel.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pola pembinaan sumber daya manusia dalam peningkatan pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis strategi pelayanan umroh di Hira Tour Travel dalam meningkatkan kualitas layanan.

## E. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya di lapangan dan dapat menjawab masalah yang diteliti. Signifikansi penelitian dapat dilihat dari aspek signifikansi teoritis dan signifikansi praktis antara lain:

### 1. Signifikansi Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain dalam upaya peningkatan manajemen sumber daya manusia.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi terkait aspek pengembangan pendidikan.

### 2. Signifikansi Praktis

- a. Penelitian yang dilakukan diharapkan hasilnya dapat memberikan kontribusi informasi bagi peningkatan pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
- b. Hasil penelitian diharapkan menjadi pendorong bagi peneliti, sehingga terbuka peluang bagi penemuan teori-teori baru berkaitan dengan pelayanan umroh di Hira Tour Travel.
- c. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan juga oleh lembaga yang diteliti untuk mendapatkan masukan atau rekomendasi dalam memperbaiki kualitas layanan umroh di Hira Tour Travel.
- d. Manfaat bagi peneliti adalah untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umroh.

## F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Dari beberapa penelitian di atas, kebaruan penelitian ini dengan penelitian tersebut di atas adalah fokus dalam penelitian ini yaitu;

1. Manajemen pelayanan umroh travel Hira Tour, dengan Sub fokus penelitian dilihat berdasarkan perspektif pengelolaan sumber daya manusia, perencanaan, pembinaan, dan peningkatan layanan umroh travel Hira Tour kepada jamaah.
2. Hira Tour Travel menetapkan harga terjangkau bagi jamaahnya (harga kaki lima, kualitas bintang lima). Harga terjangkau dikarenakan berupaya untuk menekan biaya pos anggaran lainnya seperti pos anggaran promosi. Hira Tour tidak menyediakan pos anggaran untuk melakukan promosi ke masyarakat umum, akan tetapi memaksimalkan pelayanan yang diberikan ke jamaah saat pergi umroh sehingga nantinya para jamaah tersebut yang akan mempromosikan ke saudara, tetangga dan masyarakat umum. Sementara dari segi kualitas dapat dilihat dari aspek pelayanan seperti; penerbangan pesawat ke Mekkah tidak transit, penginapan di hotel bintang 5, adanya kepastian waktu pemberangkatan bagi jamaah, pemberangkatan umroh setiap bulan, terkait pelayanan administrasi dapat dilakukan secara online maupun datang langsung di kantor Hira Tour Travel dan memiliki kelengkapan sarana dan prasarana. Strategi tersebut terbukti berhasil karena jamaah umroh Hira Tour setiap tahun mengalami peningkatan jumlah jamaah.
3. Tulisan ini menghasilkan model strategi pengelolaan SDM dalam peningkatan layanan umroh.

