

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Pancar Ni'mah**

Gambar 4.1 Kantor PT. Pancar Ni'mah



Sumber. Hasil Dokumentasi Peneliti Tahun 2025

PT. Pancar Ni'mah resmi berdiri berdasarkan akta pendirian Perseroan Terbatas (PT) Nomor 148 yang dibuat pada tanggal 18 November 1994 oleh Noor Alarmsjah, seorang notaris di Martapura. Akta pendirian tersebut memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui keputusan Nomor 0-355.HT.01.01.TH 2003 tanggal 8 Desember 2003. Seiring berjalannya waktu, akta tersebut mengalami beberapa kali perubahan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan. Perubahan terakhir dituangkan dalam akta Nomor 11 tertanggal 2 September 2015 yang disahkan oleh notaris Neddy Farmanto, Sarjana Hukum. Akta perubahan ini kemudian mendapat pengesahan dari

Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia dengan nomor AHU-AH.01.03-0961633 tanggal 3 September 2015 mengenai persetujuan perubahan anggaran dasar PT. Pancar Ni'mah.

Pada awal berdirinya, kantor pusat PT. Pancar Ni'mah beralamat di Jalan Sekumpul No. 68 RT.01 RW.06, Kelurahan Jawa, Kecamatan Martapura, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Namun, seiring perkembangan dan kebutuhan organisasi, perusahaan ini beberapa kali melakukan perpindahan lokasi kantor untuk menyesuaikan dengan kondisi yang lebih strategis. Saat ini, kantor pusat PT. Pancar Ni'mah menetap di Jalan Ahmad Yani Km.30 RT.02 RW.05, Kelurahan Jawa, Kecamatan Martapura Kota, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Perpindahan lokasi ini menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam meningkatkan efektivitas operasional serta memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada para pelanggan.

Dalam mendukung legalitas dan kelancaran kegiatan operasionalnya, PT. Pancar Ni'mah telah mengantongi berbagai izin resmi dari instansi terkait. Pertama, perusahaan memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 01.647.736.6-732.000 yang diterbitkan oleh KPP Pratama Banjarbaru. Kedua, perusahaan juga memperoleh Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dengan nomor 16.01.1.71.00742 yang diterbitkan pada 12 Mei 2020 dan berlaku hingga 23 Mei 2025 oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Banjar. Selain itu, PT. Pancar Ni'mah juga memiliki Tanda Daftar Usaha Pariwisata Nomor 510/016/BKPMP2T/VI/2016 tanggal 12 Juni 2016 yang dikeluarkan oleh Badan Koordinasi Pelayanan Modal dan Pelayanan

Perizinan Terpadu Kota Martapura. Hal ini menjadi bukti bahwa perusahaan beroperasi secara legal dan profesional sesuai ketentuan yang berlaku.

## 2. Tujuan Didirikannya PT. Pancar Ni'mah

Berdasarkan akta pendirian, perusahaan didirikan dengan tujuan:

- a. Menjalankan usaha yang mengatur dan mengurus segala macam perjalanan dengan jalan mengadakan pembukuan (booking) pada kantor-kantor atau perusahaan-perusahaan pengangkutan darat, laut dan udara serta mengurus surat-surat dokumen yang bersangkutan dengan itu sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Mengurus para wisatawan mengenal penerimaan urusan penginapan, pelayanan dan lain-lain.
- c. Memegang perwakilan keagenan perusahaan pengangkutan darat dan udara.
- d. Membuat, menjual dan menyelenggarakan paket wisata.
- e. Melayani pemesanan akomodasi, restoran dan sarana wisata lainnya.
- f. Mengurus dokumen perjalanan.
- g. Menyenggarakan pemanduan perjalanan wisata.
- h. Melayani penyelenggaraan konvensi

## 3. Visi dan Misi PT. Pancar Ni'mah

- a. Visi: Menjadi penyelenggara ibadah haji dan umrah yang unggul dalam bidang pelayanan secara profesional demi terciptanya

kepuasan jemaah serta pelaksanaan ibadah sesuai sunnah agar menjadi haji yang mabrur dan mabruroh.

b. Misi:

- 1) Inovatif, progresif, dan bekerja keras untuk memberikan pelayanan terbaik.
- 2) Menyediakan alternatif pelayanan sesuai tuntunan Al-Qur'an dan Sunnah.
- 3) Menjadi rekan perjalanan terpercaya yang fokus pada kepuasan jemaah.

4. Sarana dan Prasarana PT. Pancar Ni'mah

PT. Pancar Ni'mah memiliki sejumlah aset berupa tanah yang tersebar di beberapa lokasi strategis, antara lain di Jalan Sekumpul No. 66, Jalan Bincau, Jalan Sekumpul No. 68, serta Jalan Rahayu Banjarbaru. Kepemilikan tanah ini menjadi fondasi penting dalam mendukung pengembangan usaha dan kegiatan operasional perusahaan. Untuk menunjang berbagai aktivitas, PT. Pancar Ni'mah juga memiliki bangunan fisik berupa rumah, ruko, kantor travel, minimarket, dan phonecell. Selain itu, perusahaan juga melakukan renovasi pada kantor travel demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih representatif, nyaman, dan sesuai dengan kebutuhan pelayanan jemaah.

Dalam hal transportasi, perusahaan dilengkapi dengan beberapa kendaraan operasional, antara lain mobil Kijang Grand, Suzuki, Honda Jazz, serta 2 unit Kijang *Pick Up*. Selain itu, terdapat juga sepeda motor Vario

yang digunakan untuk mendukung mobilitas dan kelancaran operasional sehari-hari. Kendaraan-kendaraan ini sangat penting terutama dalam mendukung pelayanan perjalanan haji dan umrah.

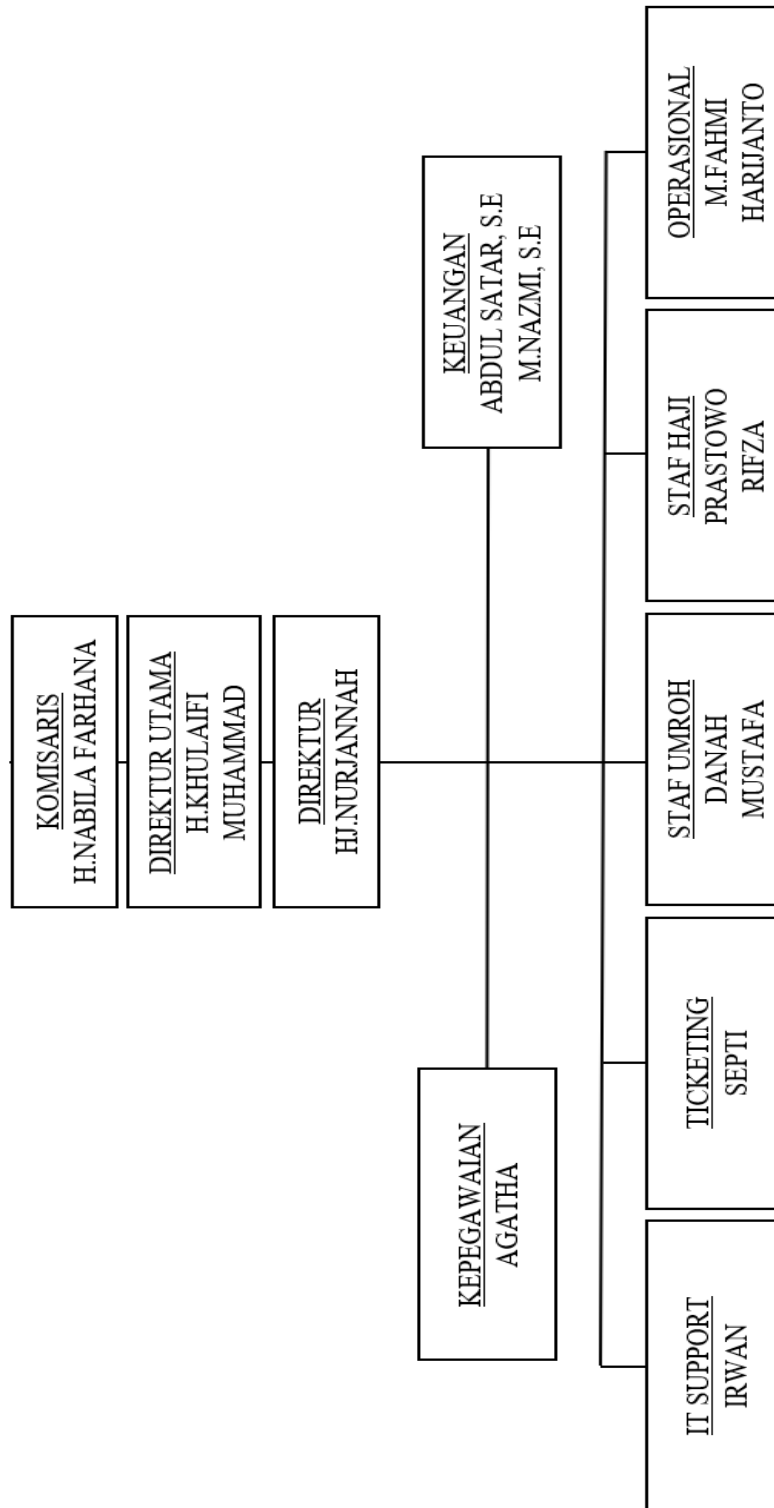
PT. Pancar Ni'mah memiliki sarana yang cukup lengkap untuk menunjang kegiatan administrasi dan pelayanan. Fasilitas yang tersedia meliputi peralatan elektronik seperti komputer, laptop, printer, mesin fotokopi, serta mesin kasir dan mesin penghitungan. Selain itu, terdapat pula genset, kompresor, AC, televisi, kipas angin, dan mesin air sebagai penunjang kebutuhan operasional dan kenyamanan. Untuk mendukung tata ruang kantor, tersedia berbagai furnitur seperti meja, kursi, sofa, lemari, dan rak penyimpanan dokumen. Seluruh fasilitas tersebut menciptakan lingkungan kerja yang efektif, efisien, dan profesional.

## 5. Kompetensi SDM

Perusahaan menempatkan SDM sebagai kunci pelayanan. Para staf menjalani pelatihan selama 3 bulan sebelum resmi bertugas, dengan evaluasi bulanan dari koordinator kepegawaian. Para pembimbing ibadah bersertifikat resmi dari Kementerian Agama, sehingga mampu membimbing jemaah secara profesional. Pendekatan kekeluargaan juga dijadikan ciri khas pelayanan.

## 6. Struktur Organisasi PT. Pancar Ni'mah

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pancar Ni'mah



## B. Hasil Penelitian

### 1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi di PT. Pancar Ni'mah dimulai dengan perencanaan layanan yang terstruktur dan menyeluruh, mencakup 3 aspek utama, yaitu pendaftaran, akomodasi, dan bimbingan manasik. Pada tahap pendaftaran, perusahaan menyusun sistem administrasi yang jelas dan transparan sehingga calon jemaah dapat memperoleh informasi lengkap mengenai biaya perjalanan, fasilitas yang disediakan, jadwal keberangkatan, serta aturan-aturan terkait ibadah. Langkah ini menjadi penting untuk menumbuhkan kepercayaan jemaah sejak awal sekaligus menghindari kesalahpahaman dalam pelaksanaan program. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Danah selaku staf di PT. Pancar Ni'mah, —Kalau memang tidak ada paspor, nanti bisa menyusul. Bisa berupa scan, foto, yang dikirim lewat WhatsApp untuk mempermudah jemaah.<sup>1</sup>

Aspek akomodasi PT. Pancar Ni'mah merencanakan pemilihan hotel, konsumsi, dan transportasi dengan standar kenyamanan tinggi serta lokasi yang strategis, khususnya dekat dengan pusat kegiatan ibadah di Tanah Suci. Hal ini ditegaskan dalam wawancara, bahwa perusahaan bekerja sama dengan maskapai Garuda Indonesia atau Saudia serta menyediakan makan 3 kali sehari di hotel.<sup>2</sup> Selain memberikan kenyamanan, perencanaan akomodasi juga bertujuan memudahkan

---

<sup>1</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Septi, 29 Agustus 2025 bertempat di Kantor PT. Pancar Ni'mah

<sup>2</sup> Hasil wawancara via WhatsApp dengan Bapak Khulaifi Selasa 9 September 2025

mobilitas jemaah, baik dalam perjalanan domestik di Indonesia maupun perjalanan internasional selama pelaksanaan ibadah haji dan umrah.

Adapun bimbingan manasik dirancang sebagai salah satu pilar utama dalam perumusan strategi pelayanan di PT. Pancar Ni'mah. Perusahaan melaksanakan bimbingan manasik secara rutin, bahkan dimulai sejak satu tahun sebelum keberangkatan. Metode yang digunakan bersifat variatif dan interaktif, seperti ceramah, simulasi, pemutaran video, hingga praktik lapangan. Hal ini sejalan dengan kebijakan perusahaan yang menempatkan pembimbing manasik sebagai tenaga profesional yang telah memiliki sertifikat resmi dari Kementerian Agama Republik Indonesia, sehingga jemaah memperoleh pemahaman yang lebih sistematis mengenai setiap tahapan ibadah. Melalui pelaksanaan manasik yang terencana, jemaah dipersiapkan tidak hanya dari aspek pengetahuan, tetapi juga dari sisi mental, spiritual, dan fisik agar mampu menjalankan ibadah dengan tenang dan khusyuk. Dengan demikian, perencanaan layanan manasik yang dilakukan PT. Pancar Ni'mah tidak hanya berorientasi pada kelancaran teknis perjalanan, melainkan menjadi bagian dari strategi manajemen pelayanan dalam pengelolaan kualitas pelayanan haji dan umrah.

Perumusan strategi di PT. Pancar Ni'mah tidak terlepas dari landasan utama berupa visi dan misi perusahaan. Visi dan misi ini menjadi arah dan pedoman dalam setiap langkah yang diambil manajemen, khususnya dalam memberikan pelayanan haji dan umrah. Penyusunan strategi berbasis visi dan misi dilakukan oleh jajaran pimpinan, yakni



Direktur Utama H. Hulaifi Muhammad bersama Direktur Hj. Nurjannah, yang didukung oleh pembimbing haji tetap, Ustadz Rahmat Hidayat. Keterlibatan langsung pimpinan dalam proses ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk memastikan bahwa strategi yang ditetapkan selaras dengan tujuan jangka panjang dan kebutuhan jemaah.

Strategi yang disusun oleh manajemen PT. Pancar Ni'mah berfokus pada pengelolaan kualitas pelayanan dengan menempatkan kepuasan jemaah sebagai prioritas utama. Strategi tersebut diwujudkan melalui penyelenggaraan bimbingan manasik yang terstruktur dengan kurikulum khusus, transparansi informasi mengenai biaya perjalanan, serta pemanfaatan layanan digital berupa dokumentasi foto dan video yang berfungsi sebagai media informasi, evaluasi internal, dan promosi. Selain itu, perusahaan menekankan pentingnya konsistensi standar pelayanan melalui pengumpulan tanggapan jemaah setelah pelaksanaan program haji maupun umrah sebagai bahan evaluasi pelayanan.

Selaras dengan misi perusahaan, PT. Pancar Ni'mah juga menekankan pendekatan yang humanis dan kekeluargaan, di mana jemaah tidak diperlakukan sekadar sebagai konsumen, melainkan sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan.<sup>3</sup> Pendekatan ini memungkinkan terciptanya hubungan emosional yang erat antara perusahaan, pembimbing, dan jemaah, baik selama proses ibadah maupun setelah kepulangan. Pendekatan ini dirasakan oleh jemaah sebagai bentuk pelayanan yang memberikan

---

<sup>3</sup> Hasil wawancara via WhatsApp dengan Bapak Khulaifi Selasa 09 September 2025

kenyamanan dan kedekatan emosional, sebagaimana dituturkan oleh salah seorang jemaah, sebagaimana dituturkan oleh salah seorang jemaah,

“Secara professional saya lihat pancar tour khususnya yang di martapura, dari awal keberangkatan sampai di Madinah atau mekkah yaa alhamdulillah di akomudir dengan baik. Petugasnya *welcome* semua, ada keluhan atau semacamnya ya cepat responnya. Pancar ini *rekomeded* banget karna dari segi pelayanan itu sangat bagus dan saya merasa puas.”<sup>4</sup>

Dengan demikian, penyusunan strategi berbasis visi dan misi tidak hanya menghasilkan program pelayanan yang profesional, tetapi juga membangun loyalitas dan kepercayaan jemaah secara berkelanjutan.

Perumusan strategi di PT. Pancar Ni'mah juga diwujudkan melalui penetapan program-program pengelolaan kualitas pelayanan yang dirancang secara sistematis dan berkesinambungan. Program-program tersebut disusun agar jemaah dapat memperoleh pelayanan ibadah yang aman, nyaman, dan berkesan sesuai dengan standar pelayanan perusahaan dalam penyelenggaraan haji dan umrah.

Salah satu program utama adalah penyelenggaraan bimbingan manasik interaktif dengan kurikulum khusus yang diberikan secara rutin sejak jauh hari sebelum keberangkatan. Bimbingan ini tidak hanya berbentuk ceramah, tetapi juga dilengkapi dengan simulasi, tayangan multimedia, hingga praktik lapangan agar jemaah lebih memahami tata cara ibadah secara menyeluruh. Selain itu, perusahaan juga menetapkan program transparansi informasi, di mana seluruh biaya, fasilitas, serta jadwal

---

<sup>4</sup> Hasil Wawancara dengan Papak Yudi, 7 Oktober 2025 bertempat di Rumah Sakit Pelita Inasani

perjalanan disampaikan secara jelas sejak awal sehingga jemaah tidak menemukan biaya tersembunyi maupun kebingungan terkait layanan yang mereka terima.

Program berikutnya adalah digitalisasi layanan, yang mencakup dokumentasi perjalanan jemaah dalam bentuk foto dan video. Dokumentasi ini berfungsi ganda, yaitu sebagai kenangan berharga bagi jemaah sekaligus sarana promosi perusahaan untuk menarik calon jemaah baru. Di samping itu, PT. Pancar Ni'mah menetapkan standar kualitas pelayanan melalui evaluasi rutin menggunakan survei kepuasan jemaah. Hasil evaluasi ini menjadi dasar bagi penyesuaian dan penyempurnaan pelaksanaan pelayanan pada program berikutnya.

Perusahaan menegaskan pendekatan kekeluargaan sebagai bagian dari strategi pelayanan yang diterapkan. Jemaah diperlakukan tidak hanya sebagai pelanggan, melainkan sebagai bagian dari keluarga besar PT. Pancar Ni'mah, sehingga terbangun hubungan emosional antara perusahaan, staf, dan jemaah baik selama pelaksanaan ibadah maupun setelah kepulangan. Pendekatan ini menjadi salah satu ciri khas pelayanan PT. Pancar Ni'mah dalam pengelolaan kualitas pelayanan haji dan umrah.

## 2. Implementasi Strategi

### a. Penerapan SOP dalam Pendaftaran Jemaah

Implementasi strategi pelayanan di PT. Pancar Ni'mah diwujudkan melalui penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang telah ditetapkan perusahaan. Pendaftaran dapat dilakukan

secara offline di kantor maupun online melalui media sosial dan telepon. Pada pendaftaran offline, calon jemaah disambut dengan ramah, diberi penjelasan detail mengenai paket yang tersedia, kemudian diarahkan untuk mengisi formulir sesuai identitas diri. Petugas selanjutnya menginput data ke sistem SISKOPATUH (sistem komputerisasi pengelolaan terpadu umrah dan haji khusus), memverifikasi dokumen, serta memberikan surat rekomendasi pembuatan paspor bila jemaah belum memilikinya dan rekomendasi pembuatan surat keterangan vaksin di Rumah Sakit Pelita Insani di Martapura. Mekanisme pembayaran juga diatur dengan jelas, yaitu DP minimal Rp5.000.000 per orang, sementara pelunasan dilakukan maksimal 14 hari sebelum keberangkatan. Semua tahapan dilengkapi dengan bukti kwitansi resmi dan penjelasan mengenai aturan pembatalan. Seperti dijelaskan oleh salah seorang staf,

“Kalau memang tidak ada paspor, nanti bisa menyusul, bisa berupa scan atau foto, yang dikirim lewat WhatsApp untuk mempermudah jemaah”<sup>5</sup>

Hal ini menggambarkan bahwa penerapan SOP pendaftaran dilakukan secara sistematis dan transparan sesuai ketentuan perusahaan.

b. Pelayanan Staf kepada Jemaah (Ramah, Cepat, Jelas)

Selain berpegang pada SOP, implementasi strategi juga

---

<sup>5</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Septi, 29 Agustus 2025 bertempat di Kantor PT. Pancar Ni'mah

terlihat dari sikap staf dalam melayani jemaah. Staf PT. Pancar Ni'mah dibekali pelatihan kerja selama 3 bulan sebelum resmi bertugas, dengan evaluasi berkala tiap bulan.<sup>6</sup> Petugas dibekali untuk selalu bersikap ramah, memberikan sapaan hangat, serta menanggapi pertanyaan dengan cepat dan jelas. Pelayanan yang komunikatif menjadi kunci penting, mengingat jemaah berasal dari beragam latar belakang usia dan pendidikan. Keramahan serta kecepatan pelayanan menjadi bagian dari pola pelayanan yang diterapkan oleh staf dalam melayani jemaah sejak proses pendaftaran hingga keberangkatan.

Dalam praktiknya, staf berusaha memberikan sapaan hangat, menanggapi pertanyaan jemaah dengan sabar, serta membantu proses administrasi tanpa mempersulit. Seorang jemaah menyatakan, —Kesan kami puas, sistem di sini bagus, pelayanan bagus, sampai di sana pun dilayani dengan baik.<sup>7</sup>

Sikap komunikatif ini menjadi kunci penting, mengingat jemaah berasal dari beragam latar belakang usia dan pendidikan.

#### c. Fasilitas Akomodasi (Transportasi, Hotel, *Catering*)

PT. Pancar Ni'mah juga mengimplementasikan strategi pelayanan melalui penyediaan fasilitas akomodasi yang memadai. Perusahaan bekerja sama dengan hotel-hotel yang berlokasi strategis

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara via WhatsApp dengan Bapak Khulaifi Selasa 9 September 2025

<sup>7</sup> Hasil wawancara Bapak Spardi, Jum'at 5 September 2025

dekat dengan Masjidil Haram dan Masjid Nabawi, menyediakan transportasi yang layak untuk mobilitas jemaah, serta layanan konsumsi (*catering*) 3 kali sehari selama berada di Tanah Suci. Selain itu, jemaah juga difasilitasi perlengkapan perjalanan seperti koper, tas, kain ihram, seragam, ID card, dan buku doa. Berdasarkan hasil observasi, staf di sana menunjukkan sikap tanggap dibuktikan dengan cara mengarahkan dan membantu jemaah dalam menyelesaikan keperluan, seperti mengurus pendaftaran dan pengumpulan koper.<sup>8</sup> —Jemaah tidak usah membawa koper dan tas sendiri karena bisa dikumpulkan sehari sebelumnya.<sup>9</sup>

Layanan ini berfungsi untuk memudahkan jemaah agar tidak banyak bawaan saat menuju bandara, dan layanan ini bebas digunakan oleh jemaah tanpa ada unsur paksaan.

Penyediaan fasilitas akomodasi tersebut merupakan bagian dari implementasi strategi pelayanan yang dirancang untuk mendukung kelancaran pelaksanaan ibadah jemaah.

d. Pemanfaatan Teknologi (Media Sosial, Grup WhatsApp, Sistem Informasi)

Pemanfaatan teknologi menjadi bagian penting dari implementasi strategi di PT. Pancar Ni'mah. Media sosial digunakan

---

<sup>8</sup> Hasil observasi di PT. Pancar Ni'mah, 5 September 2025

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Danah, 29 Agustus 2025 bertempat di Kantor PT. Pancar Ni'mah

sebagai sarana promosi paket haji dan umrah sekaligus untuk menyampaikan informasi terbaru kepada calon jemaah. Selain itu, perusahaan membentuk grup WhatsApp khusus jemaah sebagai media komunikasi intensif, baik dalam penyampaian jadwal manasik, pengingat keberangkatan, maupun koordinasi selama pelaksanaan ibadah di Tanah Suci. Tidak hanya itu, PT. Pancar Ni'mah juga memanfaatkan sistem informasi resmi seperti SISKOPATUH dari Kementerian Agama sebagai media pendataan jemaah yang terintegrasi. Pemanfaatan sistem ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pelayanan perusahaan diselaraskan dengan prosedur resmi pemerintah serta didukung oleh penggunaan teknologi digital dalam rangka menunjang efektivitas dan keteraturan proses pelayanan.<sup>10</sup> Pemanfaatan teknologi ini digunakan sebagai sarana pendukung implementasi strategi pelayanan, khususnya dalam memperlancar komunikasi, koordinasi, dan pendataan jemaah selama proses penyelenggaraan ibadah haji dan umrah.

### 3. Evaluasi Strategi

#### a. Monitoring kepuasan Jemaah

Monitoring kepuasan jemaah di PT. Pancar Ni'mah dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap proses pelayanan mulai dari tahap pendaftaran hingga kepulangan. Monitoring ini

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara via WhatsApp dengan Bapak Khulaifi Selasa 9 September 2025

mencakup aspek pelayanan staf, ketersediaan fasilitas, serta pendampingan jemaah selama pelaksanaan ibadah. Fasilitas pendukung administrasi seperti printer dan mesin fotokopi digunakan untuk menunjang kelancaran pengurusan dokumen pendaftaran. Selain itu, penyampaian informasi oleh staf dilakukan secara jelas dan menggunakan bahasa yang sopan. Temuan dari proses monitoring ini digunakan oleh manajemen sebagai bahan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi pelayanan.

b. Mekanisme *Feedback* Jemaah

Mekanisme umpan balik dari jemaah di PT. Pancar Ni'mah masih bersifat informal. Jemaah biasanya menyampaikan keluhan atau masukan secara langsung maupun melalui WhatsApp, misalnya ketika mengalami kendala seperti tertinggal bus, tersesat, atau terkait perlengkapan dan proses administrasi. Informasi tersebut kemudian diteruskan kepada *muthawwif* atau pihak manajemen untuk ditangani. Meskipun belum tersedia sistem *feedback* tertulis, Umpan balik informal tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi oleh manajemen dalam menyesuaikan pelaksanaan pelayanan.

c. Upaya Perbaikan Berkelanjutan

PT. Pancar Ni'mah berusaha melakukan perbaikan secara berkelanjutan sesuai dinamika kebutuhan jemaah. Upaya perbaikan dilakukan PT. Pancar Ni'mah sebagai tindak lanjut dari proses evaluasi strategi pelayanan. Bentuk perbaikan tersebut antara lain



kemudahan pendaftaran melalui pengiriman data via WhatsApp, pengaturan pengumpulan koper sebelum keberangkatan, serta penyediaan layanan tambahan melalui kerja sama dengan mitra rumah sakit. Penyesuaian perlengkapan jemaah yang dilakukan setiap tahun menunjukkan adanya penyesuaian layanan sesuai kebutuhan dan kondisi pelaksanaan ibadah.<sup>11</sup>

#### 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pelayanan Haji dan Umrah

Adapun beberapa faktor pendukung dan penghambat pada kualitas pelayanan Haji dan Umrah di PT. Pancar Ni'mah:

##### a. Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan serta staf PT. Pancar Ni'mah, terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan strategi pelayanan haji dan umrah di PT. Pancar Ni'mah.

- 1) Pengalaman perusahaan yang telah beroperasi lebih dari tiga dekade menjadi faktor pendukung dalam perumusan dan implementasi strategi pelayanan, karena manajemen memiliki pemahaman terhadap alur penyelenggaraan ibadah serta potensi kendala di lapangan.
- 2) Kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan juga menjadi faktor pendukung penting. Seluruh staf mendapatkan pelatihan intensif selama tiga

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Danah, Jum'at 5 September 2025 bertempat di Kantor PT. Pancar Ni'mah

bulan sebelum bertugas, disertai evaluasi berkala untuk memastikan kemampuan kerja sesuai dengan standar pelayanan. Selain itu, pembimbing ibadah telah memiliki sertifikat resmi dari Kementerian Agama, sehingga mampu memberikan arahan dan pendampingan ibadah secara tepat kepada jemaah.

- 3) Ketersediaan sarana dan prasarana, seperti transportasi, hotel yang berlokasi strategis, serta layanan konsumsi, mendukung pelaksanaan strategi pelayanan yang telah direncanakan perusahaan.
- 4) Pemanfaatan teknologi informasi seperti grup WhatsApp dan media sosial membantu kelancaran komunikasi antara pihak travel dan jemaah, baik sebelum maupun selama perjalanan.
- 5) Pendekatan kekeluargaan yang diterapkan oleh manajemen dan staf menumbuhkan rasa keakraban, sehingga jemaah merasa dilayani dengan tulus dan penuh perhatian.

Faktor-faktor pendukung tersebut menunjukkan bahwa PT. Pancar Ni'mah memiliki sumber daya dan sistem internal yang mendukung pelaksanaan strategi pelayanan haji dan umrah. Pengalaman perusahaan, kompetensi SDM, ketersediaan sarana prasarana, serta pola hubungan dengan jemaah menjadi elemen

penting dalam menunjang implementasi strategi yang telah dirumuskan manajemen.

b. Faktor Penghambat

Hasil penelitian juga menemukan beberapa faktor penghambat yang masih dihadapi PT. Pancar Ni'mah dalam menjaga kualitas pelayanan.

- 1) Koordinasi internal maupun dengan pihak mitra seperti hotel dan transportasi di Arab Saudi belum sepenuhnya optimal, sehingga komunikasi terkadang terhambat terutama ketika terjadi perubahan jadwal atau kondisi darurat.
- 2) Perbedaan karakter dan kebutuhan jemaah juga menjadi tantangan tersendiri. Latar belakang usia, pendidikan, dan kondisi kesehatan yang beragam menuntut pelayanan yang adaptif dan sabar, sehingga memerlukan tenaga tambahan yang berkompeten.
- 3) Perubahan regulasi pemerintah terkait kuota, visa, maupun teknis keberangkatan yang sering terjadi setiap tahun mengharuskan perusahaan menyesuaikan sistem pelayanan dalam waktu singkat. Faktor ini berdampak pada stabilitas pelayanan di lapangan.

Meskipun demikian, pihak perusahaan berupaya merespons hambatan-hambatan tersebut melalui pelaksanaan evaluasi rutin,

peningkatan koordinasi internal dan dengan mitra, serta penyesuaian sistem administrasi sebagai bagian dari upaya manajemen dalam menyesuaikan dan mengendalikan pelaksanaan strategi pelayanan haji dan umrah.

## C. Pembahasan

### 1. Analisis Perumusan Strategi

#### a. Kesesuaian dengan Teori Manajemen Strategi (Formulasi)

Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam proses manajemen strategi yang sangat menentukan arah kebijakan suatu organisasi. David dan David menjelaskan bahwa perumusan strategi meliputi serangkaian langkah sistematis, mulai dari penetapan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, identifikasi faktor kunci keberhasilan, hingga pemilihan strategi yang paling tepat untuk dijalankan.<sup>12</sup> Dengan kata lain, formulasi strategi menjadi pondasi penting bagi implementasi dan evaluasi strategi yang dilakukan pada tahap berikutnya.

Dalam konteks penelitian ini, hasil observasi menunjukkan bahwa perumusan strategi PT. Pancar Ni'mah telah selaras dengan tahapan formulasi sebagaimana dikemukakan oleh David. Hal ini terlihat dari upaya perusahaan dalam menetapkan visi dan misi yang jelas, melakukan analisis kondisi internal dan eksternal meskipun

---

<sup>12</sup> Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 15th ed. (London: Pearson Education, 2015), hlm. 36.

secara sederhana, serta menyusun program pelayanan yang berorientasi pada kepuasan jemaah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tahapan perumusan strategi di PT. Pancar Ni'mah memiliki kesesuaian dengan konsep formulasi strategi sebagaimana dikemukakan oleh David, meskipun pelaksanaannya masih bersifat praktis dan belum sepenuhnya menggunakan instrumen analisis formal.

Penelitian Candra dan Oktafia yang berfokus pada penerapan manajemen pelayanan prima di PT. Mabruro memberikan gambaran penting mengenai perlunya faktor kunci keberhasilan (KSF) yang jelas. Unsur tersebut mencakup kemampuan, sikap, dan penampilan staf yang seharusnya menjadi hasil langsung dari proses perumusan strategi. Dalam praktiknya, PT. Pancar Ni'mah sudah berupaya memenuhi aspek ini melalui pelatihan staf selama tiga bulan dan keterlibatan pembimbing bersertifikat dari Kementerian Agama. Hasil penelitian Candra dan Oktafia menunjukkan adanya keterkaitan antara dokumentasi SOP dan konsistensi pelayanan di lapangan, yang menjadi catatan penting dalam melihat praktik perumusan strategi di PT. Pancar Ni'mah.

b. Kekuatan Perumusan Strategi

Perumusan strategi PT. Pancar Ni'mah memiliki beberapa kekuatan utama. Pertama, perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur, yakni menjadi penyelenggara ibadah haji dan umrah yang profesional dan unggul dalam pelayanan. Visi dan misi ini dijadikan pedoman dalam menyusun setiap langkah strategis,

termasuk dalam menetapkan program rutin seperti bimbingan manasik, penyusunan SOP pendaftaran, serta pengaturan akomodasi jemaah.

Kedua, perusahaan memiliki program layanan yang dijalankan secara konsisten dan rutin, misalnya bimbingan manasik yang diberikan sejak jauh hari sebelum keberangkatan. Program tersebut tidak hanya berupa ceramah, tetapi juga melibatkan metode interaktif seperti simulasi, tayangan video, dan praktik lapangan. Hal ini menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk memastikan jemaah benar-benar siap baik secara spiritual, fisik, maupun mental sebelum melaksanakan ibadah.

Ketiga, adanya pendekatan kekeluargaan dalam pelayanan menjadi ciri khas yang membedakan PT. Pancar Ni'mah dengan biro travel lainnya. Jemaah tidak hanya diperlakukan sebagai konsumen, melainkan sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan. Pendekatan ini berimplikasi pada terbentuknya ikatan emosional antara jemaah dan perusahaan, Pendekatan ini membentuk hubungan emosional antara jemaah dan perusahaan, yang berperan sebagai bagian dari strategi pelayanan yang diterapkan oleh manajemen.

#### c. Kelemahan Perumusan Strategi

Meskipun memiliki berbagai kekuatan, perumusan strategi PT. Pancar Ni'mah juga memiliki beberapa kelemahan. Perusahaan

belum memanfaatkan teknologi digital secara optimal. Saat ini, penggunaan teknologi hanya sebatas pada media sosial dan grup WhatsApp untuk komunikasi jemaah. Padahal, menurut teori manajemen strategi modern, pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi sangat penting untuk mendukung efisiensi operasional dan pelayanan.

Proses analisis strategi yang dilakukan perusahaan masih bersifat praktis dan belum terdokumentasi secara formal dengan menggunakan instrumen analisis yang diakui secara akademis seperti SWOT, IFE–EFE, atau QSPM.<sup>13</sup> Hal ini membuat strategi yang dijalankan lebih bergantung pada pengalaman dan intuisi pimpinan dibanding pada dasar analisis sistematis.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun perumusan strategi PT. Pancar Ni'mah secara konseptual sejalan dengan teori manajemen strategi, masih terdapat ruang pengembangan, khususnya pada aspek dokumentasi strategis dan pemanfaatan teknologi digital.

## 2. Analisis Implementasi

### a. Penerapan SOP dalam Pendaftaran Jemaah

Implementasi strategi di PT. Pancar Ni'mah tampak dari penerapan standar operasional prosedur (SOP) dalam proses

---

<sup>13</sup> Hariadi, *Manajemen Strategik: Konsep dan Implementasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 112.

pendaftaran jemaah. SOP tersebut disusun sebagai pedoman agar proses pendaftaran berjalan seragam, terarah, dan transparan. Calon jemaah diberikan penjelasan menyeluruh mengenai biaya, fasilitas, jadwal keberangkatan, serta kewajiban administratif yang harus dipenuhi. Dengan demikian, perusahaan mampu meminimalisasi terjadinya kesalahpahaman maupun keluhan akibat informasi yang tidak jelas. Penerapan SOP ini menggambarkan keterkaitan antara strategi yang dirumuskan dengan pelaksanaannya di lapangan.

Irmayani dalam penelitiannya menemukan bahwa keberhasilan suatu strategi dalam tahap implementasi sangat erat kaitannya dengan keberadaan SOP yang terdokumentasi jelas serta mudah dipahami, kemudian diturunkan melalui program on-boarding agar standar pelayanan dapat seragam di setiap unit maupun shift. Pada PT. Pancar Ni'mah, bentuk upaya yang telah dilakukan adalah memberikan pelatihan intensif selama tiga bulan sebelum staf resmi bertugas, disertai evaluasi berkala guna memastikan kemampuan kerja sesuai ketentuan perusahaan. Program pelatihan ini berfungsi menanamkan keterampilan teknis dan sikap pelayanan yang dibutuhkan. Akan tetapi, pelatihan semacam ini lebih menitikberatkan pada aspek keterampilan, sedangkan on-boarding seperti yang dimaksud Irmayani mencakup pula proses internalisasi budaya organisasi, pemahaman utuh mengenai SOP, serta penyatuan standar kerja agar tidak terjadi



perbedaan kualitas antar staf. Oleh sebab itu, walaupun pelatihan telah dijalankan, PT. Pancar Ni'mah tetap memerlukan program on-boarding yang lebih terstruktur agar pelaksanaan strategi lebih terstandarisasi dan tidak sepenuhnya bergantung pada inisiatif individu pegawai.

b. Pelayanan Staf Kepada Jemaah

Aspek penting dalam implementasi strategi adalah kualitas pelayanan staf. Berdasarkan hasil observasi, staf PT. Pancar Ni'mah memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan jelas dalam menjawab pertanyaan maupun membantu kebutuhan jemaah. Pelayanan yang humanis ini mencerminkan pendekatan kekeluargaan yang menjadi ciri pelayanan PT. Pancar Ni'mah.

Penelitian Candra & Oktafia di PT. Mabruro menekankan bahwa pelayanan prima adalah kunci untuk membuat jemaah puas. Artinya, layanan diberikan dengan baik mulai dari keramahan staf, kejelasan informasi, sampai keteraturan proses yang membuat jemaah akan merasa puas dan percaya.

PT. Pancar Ni'mah memang punya kesamaan di sini, karena mereka juga berupaya memberikan pelayanan yang baik. Tapi ada hal yang membuat PT. Pancar Ni'mah berbeda, PT. Pancar Ni'mah tidak hanya berfokus pada layanan teknis seperti fasilitas hotel, transportasi, atau konsumsi, melainkan juga memberi layanan emosional dengan pendekatan kekeluargaan. Jadi jemaah

diperlakukan bukan hanya sebagai konsumen, tetapi seperti bagian dari keluarga besar perusahaan. Inilah yang disebut sentuhan personalisasi, artinya PT. Pancar Ni'mah menambahkan unsur hubungan emosional untuk memperkaya teori pelayanan prima yang biasanya hanya bicara soal standar teknis. Implementasi strategi pelayanan di PT. Pancar Ni'mah tidak hanya menekankan aspek teknis pelayanan, tetapi juga memasukkan unsur pendekatan kekeluargaan sebagai bagian dari praktik pelayanan. Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam mengadaptasi konsep pelayanan prima dengan menambahkan dimensi relasional, yang dalam teori pelayanan jasa dipandang sebagai faktor penting dalam interaksi antara penyedia layanan dan pengguna jasa.<sup>14</sup>

c. Fasilitas Akomodasi (Transportasi, Hotel, Dan Catering)

Fasilitas akomodasi yang disediakan juga merupakan wujud nyata dari implementasi strategi diferensiasi pelayanan PT. Pancar Ni'mah. Perusahaan bekerja sama dengan pihak ketiga yang terpercaya untuk penyediaan transportasi, penginapan hotel, dan katering makanan. Hotel yang dipilih berlokasi dekat dengan Masjidil Haram dan Masjid Nabawi, sehingga yang memudahkan jemaah dalam menjangkau lokasi utama pelaksanaan ibadah. Katering makanan pun menyesuaikan dengan cita rasa Indonesia,

---

<sup>14</sup> Zeithaml, Valarie A., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), hlm. 88.

sehingga jemaah tidak mengalami kesulitan dalam konsumsi makanan selama ibadah. Fasilitas ini mencerminkan upaya perusahaan dalam menerjemahkan strategi pelayanan ke dalam bentuk layanan operasional yang disesuaikan dengan kebutuhan jemaah.

d. Pemanfaatan Teknologi

Di era digital, pemanfaatan teknologi menjadi bagian penting dari implementasi strategi. PT. Pancar Ni'mah memanfaatkan media sosial, grup WhatsApp, dan sistem informasi sederhana sebagai sarana komunikasi dengan jemaah. Melalui media ini, perusahaan dapat menyampaikan informasi keberangkatan, jadwal manasik, maupun dokumen administrasi secara lebih praktis dan efisien. Pemanfaatan WhatsApp group, misalnya, memungkinkan jemaah untuk memperoleh update informasi secara langsung serta berinteraksi dengan pengelola dan sesama jemaah. Meskipun demikian, sistem informasi yang digunakan masih terbatas pada platform komunikasi dasar dan belum terintegrasi dalam bentuk aplikasi khusus.

3. Analisis Evaluasi Strategi

a. Mekanisme Evaluasi (Rapat Internal dan *Feedback* Jemaah)

Evaluasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategi karena untuk menilai kesesuaian pelaksanaan strategi dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut David &

David, evaluasi strategi mencakup tiga aktivitas utama, yaitu meninjau faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar perumusan strategi, mengukur kinerja, serta mengambil langkah korektif.<sup>15</sup>

Sejalan dengan konsep tersebut, proses evaluasi strategi di PT. Pancar Ni'mah juga diarahkan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan pelayanan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Evaluasi tidak hanya difokuskan pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pelaksanaan layanan agar perusahaan mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu dipertahankan maupun diperbaiki. Dengan demikian, mekanisme evaluasi yang diterapkan menjadi alat kontrol bagi perusahaan dalam mengawasi pelaksanaan pelayanan serta menyesuaikannya dengan dinamika kebutuhan jemaah dan situasi di lapangan.

Di PT. Pancar Ni'mah, mekanisme evaluasi dilakukan melalui 2 pendekatan, yaitu rapat internal dan pengumpulan *feedback* dari jemaah. Rapat internal dilaksanakan secara berkala oleh pimpinan dan staf untuk membahas kendala yang muncul selama proses pelayanan. Sementara itu, *feedback* jemaah diperoleh melalui wawancara langsung, kuesioner sederhana, maupun interaksi dalam grup WhatsApp. Informasi yang terkumpul dari jemaah menjadi bahan pertimbangan manajemen dalam meninjau

---

<sup>15</sup> Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 15th ed. (London: Pearson Education, 2015), hlm. 290.

pelaksanaan pelayanan.

b. Tindak Lanjut Keluhan Jemaah

Keluhan jemaah merupakan salah satu indikator yang digunakan perusahaan dalam proses evaluasi pelaksanaan strategi. PT. Pancar Ni'mah memiliki prosedur tindak lanjut keluhan dengan cara mendengarkan secara langsung, memberikan penjelasan, serta melakukan tindakan korektif sesegera mungkin. Misalnya, apabila ada jemaah yang merasa kurang puas dengan pelayanan transportasi, perusahaan segera melakukan koordinasi dengan pihak penyedia bus untuk memperbaiki kenyamanan perjalanan. Pendekatan ini mencerminkan adanya mekanisme tindak lanjut keluhan sebagai bagian dari proses evaluasi strategi pelayanan., tetapi juga menindaklanjutinya secara konkret demi menjaga kepercayaan jemaah.

c. Perbaikan Program Layanan (Perubahan Jadwal, Sarana Pendukung)

Menurut David, evaluasi strategi berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan pelaksanaan strategi tetap selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Sejalan dengan konsep tersebut, PT. Pancar Ni'mah melaksanakan evaluasi melalui monitoring pengalaman jemaah terhadap proses pelayanan, mekanisme umpan balik yang bersifat informal, serta penyesuaian program layanan berdasarkan temuan di lapangan. Meskipun belum

memiliki sistem umpan balik tertulis, praktik evaluasi ini mencerminkan adanya upaya pengendalian strategi dalam pengelolaan pelayanan haji dan umrah.

Hasil ini didukung penelitian Muhammad Ali Y di Kementerian Agama Samarinda menunjukkan pentingnya monitoring pelayanan sejak tahap pendaftaran hingga kepulangan jemaah. Dalam konteks PT. Pancar Ni'mah, evaluasi strategi dilakukan dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan kontekstual, menyesuaikan dengan kondisi operasional perusahaan dan karakteristik jemaah.

#### 4. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Kualitas Pelayanan Haji dan Umrah

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, terdapat sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi pelaksanaan strategi pelayanan haji dan umrah di PT. Pancar Ni'mah. Faktor-faktor tersebut berasal dari kondisi internal dan eksternal perusahaan serta dapat dianalisis menggunakan perspektif teori kualitas pelayanan menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry.<sup>16</sup> Dengan demikian, pembahasan ini akan mengaitkan temuan lapangan dengan teori tersebut.

---

<sup>16</sup> A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, dan Leonard L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1 (1988), hlm. 12–40.

a. Faktor Pendukung

- 1) Pengalaman panjang PT. Pancar Ni'mah menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan strategi pelayanan, khususnya pada aspek *reliability* dan *assurance*, karena perusahaan memiliki pemahaman operasional yang terbentuk dari pengalaman penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Hal ini sejalan dengan temuan Irmayani yang menegaskan bahwa keberhasilan strategi pelayanan sangat dipengaruhi oleh penerapan SOP yang jelas dan mudah dipahami, serta ditunjang oleh pengalaman organisasi dalam melaksanakan pelayanan yang seragam di seluruh unit kerja.
- 2) Kompetensi sumber daya manusia berperan sebagai faktor pendukung pada dimensi *responsiveness* dan *assurance*, yang tercermin dari kesiapan staf dalam merespons kebutuhan jemaah sesuai prosedur pelayanan.. Pelatihan tiga bulan sebelum bertugas dan evaluasi berkala membuat staf mampu memberikan pelayanan yang cepat, tanggap, dan sopan.
- 3) Keberadaan pembimbing bersertifikat berkontribusi pada aspek *assurance* dalam pelayanan, karena memberikan jaminan kompetensi pembimbing dalam mendampingi pelaksanaan ibadah. Temuan ini

mendukung penelitian Candra & Oktafia di PT. Mabruro Sidoarjo yang menekankan pentingnya manajemen pelayanan prima berbasis profesionalisme dan kemampuan interpersonal pegawai dalam meningkatkan kepuasan jemaah.

- 4) Dukungan sarana dan prasarana yang memadai, seperti fasilitas hotel, transportasi, dan katering, berkaitan dengan dimensi tangibles dan reliability dalam kualitas pelayanan. Sementara itu, pemanfaatan teknologi informasi melalui media sosial dan grup WhatsApp berkaitan dengan dimensi *responsiveness* karena mempermudah dan mempercepat penyampaian informasi kepada jemaah.
- 5) Pendekatan kekeluargaan mencerminkan penerapan dimensi *empathy* dalam praktik pelayanan, di mana perusahaan berupaya membangun hubungan yang lebih personal dengan jemaah.

Secara keseluruhan, faktor-faktor pendukung tersebut menunjukkan adanya kesesuaian antara pelaksanaan strategi pelayanan PT. Pancar Ni'mah dengan dimensi kualitas pelayanan sebagaimana dikemukakan Parasuraman, Zeithaml, dan Berry.



b. Faktor Penghambat

- 1) Hambatan koordinasi internal dan dengan mitra di Arab Saudi juga memengaruhi kelancaran pelaksanaan layanan, sejalan dengan pendapat Zeithaml & Bitner bahwa konsistensi pelayanan bergantung pada sistem komunikasi internal yang efektif.
- 2) perbedaan latar belakang jemaah baik dari usia, pendidikan, maupun kesehatan menjadi tantangan dalam mempertahankan keseragaman standar pelayanan.
- 3) Faktor eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah terkait visa dan kuota juga menjadi penghambat yang sulit dikendalikan, karena menuntut penyesuaian cepat dari pihak perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian hambatan berasal dari faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung manajemen, sehingga memerlukan strategi adaptif dalam pelaksanaannya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menguatkan pandangan bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil sinergi antara faktor internal (SDM, sarana, budaya kerja, dan manajemen) serta faktor eksternal (regulasi, mitra, dan kondisi lapangan). Secara keseluruhan, faktor pendukung dan penghambat yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi

pelayanan haji dan umrah di PT. Pancar Ni'mah dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis ini memberikan gambaran mengenai kondisi strategis perusahaan dalam mengelola pelayanan, yang selanjutnya menjadi dasar bagi penarikan kesimpulan dan perumusan saran pada bab berikutnya.