

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Strategi Bersaing

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategia*” yang diartikan sebagai “*the art of the general*” atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan¹. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideology, politik, ekonomi, sosial-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis. John A. Byrne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan. Jack Trout merumuskan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia yang

¹ M.Suyanto, *Marketing Strategy* (Yogyakarta: Andi Offset, 2007), Hal 106.

semakin kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik dibenak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama, kemudian menjadi yang lebih baik².

Menurut kamus umum bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu siasat perang atau akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud. Namun dalam perkembangannya kata ini sering dipakai dalam pengertian yang lebih luas sebagai cara yang ditempuh seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Strategi adalah usaha managerial dalam menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Strategi bisnis adalah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha pada organisasi bergerak sekarang dan dalam

² Ali Hasan, *Marketing Bank Syariah* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), Hal. 29.

bidang bisnis apa organisasi akan bergerak dimasa yang akan datang³. Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber-sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul. Strategi adalah penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan dan penentuan tujuan serta sasaran suatu organisasi yang mendasar yang bersifat untuk jangka panjang.

Menurut Collin Montgomery, strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multipemasaran. Strategi organisasi bisnis atau perusahaan adalah mengarahkan bagaimana organisasi berupaya memanfaatkan lingkungan dan pengorganisasian kapabilitas perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Tujuan penetapan strategi diarahkan pada upaya memenangkan persaingan. Strategi perusahaan menekankan bagaimana organisasi perusahaan bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui

³ Muchammad Fauzi, *Manajemen Strategi* (Semarang: CV.Karya Abadi Jaya., 2015), Hal. 1-2.

penyempurnaan sikap pengoprasian bisnis perusahaan guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan organisasi⁴.

Dalam manajemen strategi yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*pattern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan permainan atau taktik (*play*).

a. Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.

b. Strategi adalah Pola (*Pattern*)

Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai “*intended strategy*”, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai “*realized strategy*” karena telah dilakukan oleh perusahaan.

⁴ Niken Rahmadyah and Nuri Aslami, “Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital,” *JEBDEKER: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur* 2, no. 2 (2022): 78–83, <https://doi.org/10.56456/jebdeker.v2i2.117>.

c. Strategi adalah Posisi (*Position*)

Yaitu menempatkan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu kesatu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d. Strategi adalah Perspektif (*Perspective*)

Jika dalam P kedua dan ketiga cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam perspektif cenderung melihat ke dalam yaitu kedalam organisasi.

e. Strategi adalah Permainan (*Play*)

Menurutnya strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi⁵.

2. Pengertian Strategi Bersaing

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan

⁵ Ahmad Fajri, "Peran Kewirausahaan Dalam Pembangunan Ekonomi," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 7, No. 2 (2021): 2548–5911.

pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah⁶.

Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya. Menurut Porter, persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, dapat pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir. Persaingan merupakan proses kerja tanpa henti terhadap kemampuan suatu perusahaan untuk mencari dan mempertahankan sebuah keunggulan.

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang

⁶ Jonathan Sarwono, *Marketing Intel Ligence* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), Hal. 125-126.

diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut⁷. Definisi Competitive Marketing Strategy atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana. Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya. Strategi bersaing yang efektif dapat dilakukan oleh bank dengan cara mengenali dan menilai pesaing

⁷ Michael Porter, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing* (Jakarta: Erlangga, 2001), Hal. 35.

utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka serta pola reaksinya, kemudian bank harus memilih pesaing utama yang akan diserang atau dihindari, dengan cara ini Travel dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing potensial dan kekurangannya. Hal-hal yang harus diperlukan dalam bank di dalam menganalisis pesaing yaitu:

a. Mengenali pesaing

Travel dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri dan Travel harus memahami pola persaingan dalam industrinya bila berharap dapat menjadi pemain efektif dalam industri tersebut. Dari sudut pandangan pasar, Travel dapat pula mengenali pesaingnya. Di sini mereka menetapkan pesaing sebagai Travel yang mencoba memuaskan kebutuhan nasabah yang sama⁸.

b. Memastikan tujuan pesaing

Setelah Travel pesaing utama maka pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang menjadi tujuan pesaing? apakah ingin memaksimalkan laba? Travel harus mengetahui strategi apa yang digunakan pesaing untuk merealisasikan tujuan tersebut. Travel harus pula

⁸ Maulana Arif Muhibbin, "Tantangan Dan Strategi Pendidikan Inklusi Di Perguruan Tinggi Di Indonesia: Literature Review" 4 (2002): 92–102.

memantau tujuan utama pesaing ingin memasuki segmen pasar yang sudah dilayani Travel.

c. Mengenali strategi pesaing⁹

Pada setiap industry, pesaing dapat dibagi kedalam kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Kelompok strategi adalah perusahaan atau Travel dalam satu industry yang menempuh strategi yang sama atau serupa di suatu pasar sasaran. Travel perlu meneliti semua dimensi yang membedakan sekelompok strategi dalam industry perbankan, Travel harus mengetahui mutu, sifat dan bauran produk atau jasa bunga, banyaknya kantor cabang dan lokasinya, kualitas tenaga penjual dan promosi yang digunakan pesaing. Demikian juga program riset dan informasi pemasaran pesaing strategi keuangan yang digunakan pesaing.

d. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Travel dapat belajar dari data sekunder untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing atau dapat pula dari pengalaman pribadi serta lewat riset pemasaran. Kini banyak bisnis yang memakai *benchmarking* (penetapan tolok ukur), membandingkan

⁹ Carmelia Cesariana, Fadlan Juliansyah, And Rohani Fitriyani, "Model Keputusan Pembelian Melalui Kepuasan Konsumen Pada Marketplace," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, No. 1 (2022): 211–24.

produk atau jasa terhadap produk atau jasa pesaing atau industri terkemuka lain untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

e. Memperkirakan reaksi pesaing

Travel ingin mengetahui pula: apa yang akan dilakukan pesaing? manajemen harus mengetahui bahwa, reaksi setiap pesaing berbeda ada yang tidak bereaksi cepat terhadap gerakan persaingan. dalam industri tertentu, para pesaing hidup relative dalam harmoni. Mengetahui bagaimana pesaing utama bereaksi merupakan petunjuk terbaik bagi Travel untuk mengetahui besarnya manfaat untuk menyerang pesaing atau sebaiknya mempertahankan porsi bank saat ini.

f. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari¹⁰

Suatu alat yang bermanfaat untuk menilai kekuatan dan kelemahan pesaing adalah analisis nilai pelanggan (*custome value analysis*). Tujuan analisis ini adalah menetapkan manfaat yang dinilai tinggi oleh nasabah sasaran dan bagaimana menghargai nilai relatif dan berbagai tawaran Travel pesaing. Hal pertama yang harus dilakukan oleh Aet Travel adalah mengenali sifat-

¹⁰ Mm Syahril Ramadhani Weldi Tahta Cahyadi Eka Santi Agustina, S.Sos., "Strategi Bersaing Terkait Dengan Era 4.0 Dalam Produk Ukm Rotan Dengan Menggunakan Analisis Swot (Kasus Pada Ukm Teknik Rotan H. Muhid Hulu Sungai Utara)," *Rabit : Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Univrab* 1, No. 1 (2019): 2019, Hal 12-13.

sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian Travel harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian Travel harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat yang dihargai tersebut. Kunci untuk memperoleh keunggulan pesaing adalah memperhatikan setiap segmen nasabah dan menguji bagaimanakah tawaran Travel dibandingkan dengan tawaran pesaing utama. Jika tawaran Travel lebih baik, maka Travel dapat menetapkan harga lebih tinggi untuk meraih laba lebih tinggi atau menetapkan harga sama dan segmen pasarnya naik. Akan tetapi apabila prestasi Travel untuk beberapa sifat penting lebih rendah daripada pesaing utama maka,Travel harus berusaha keras untuk memperkuat sifat-sifat tersebut atau mencari sifat penting yang dapat dikembangkan melebihi pesaing utama.

3. Jenis-Jenis Strategi

Menurut Kotler (1989) dan Mubarok (2009), terdapat beberapa jenis strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, antara lain yaitu sebagai berikut:

a. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industri yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.

b. Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya. Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan-keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut.

c. Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan¹¹. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara domain dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya. Upaya ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah.

d. Strategi Fungsional dalam Bidang Pemasaran

Strategi fungsional merupakan strategi yang berorientasi pada operasional dalam kegiatan bagi pencapaian tujuan dan sasaran bisnis suatu perusahaan. Strategi fungsional ini dikoordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional merupakan strategi bisnis yang terdapat dalam beberapa bidang seperti bidang teknologi informasi, hubungan manusia, riset dan pengembangan serta pemasaran. Fokus utama strategi fungsional pemasaran yaitu untuk mengalokasikan

¹¹ Sofian Assauri, *Strategic Marketing: Sustaining Lifetime Customer Value*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), Hal 45.

secara efektif dan mengkoordinasikan sumber-sumber daya pemasaran dan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk untuk pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dalam suatu produk pasar tertentu.

e. Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar adalah jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling umum dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip melakukan satu hal dengan sangat baik¹². Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Fokus strategi konsentrasi adalah bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya.

f. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara

¹² Mm Syahril Ramadhani Weldi Tahta Cahyadi Eka Santi Agustina, S.Sos., "Strategi Bersaing Terkait Dengan Era 4.0 Dalam Produk Ukm Rotan Dengan Menggunakan Analisis Swot (Kasus Pada Ukm Teknik Rotan H. Muhid Hulu Sungai Utara)," *Rabit : Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Univrab* 1, No. 1 (2019). Hal 11-12

memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.

g. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing¹³. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

h. Strategi Inovasi

Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan

¹³ Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), Hal. 61.

meningkatkan potensinya untuk menghasilkan keuntungan di atas rata-rata¹⁴

i. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan strategi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir.

j. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal adalah strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan menggabungkan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama jenis dengan operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau *marger* bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses pasar dan teknologi yang baru.

¹⁴ A R Dewi and P Sugito, "Mendongkrak Kinerja Inovasi Melalui Manajemen Pengetahuan Dan Kecakapan Organisasional Dengan Mediasi Orientasi Kewirausahaan," *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* 4, no. 1 (2017): 265–76, <https://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/view/3226>.

4. Karakteristik Strategi Bersaing

Menurut Lestari (2011), terdapat beberapa karakteristik dalam strategi bersaing, yaitu:

a. Target strategi

- 1) Keunggulan biaya mempunyai target pasar yang lebih luas.
- 2) Diferensiasi mempunyai pasar yang lebih luas.
- 3) Fokus mempunyai keunggulan biaya yang lebih rendah dari pesaing atau atribut khusus/unik untuk segmen pasar yang lebih sempit¹⁵.

b. Garis produk

- 1) Keunggulan biaya, membuat produk dengan sedikit variasi.
- 2) Diferensiasi, membuat produk dengan banyak variasi.
- 3) Fokus, membuat produk yang spesial yang ditujukan pada segmen pasar yang sempit.

c. Penekanan produk

- 1) Keunggulan bersaing mengidentifikasi penurunan biaya secara terus-menerus tanpa mengorbankan kualitas dan atribut produk yang penting.

¹⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian* (Jakarta: Erlanga, 1989), Hal. 108.

- 2) Diferensiasi, menciptakan value bagi pembeli dan ciptakan produk yang superior.
- 3) Fokus membuat produk dengan harga murah atau unik yang ditujukan untuk pangsa pasar yang sempit.

d. Strategi bertahan

- 1) Keunggulan biaya, menawarkan harga ekonomis dan bertujuan untuk mempertahankan keunggulan biaya¹⁶.
- 2) Diferensiasi, mengkomunikasikan poin perbedaan dengan cara yang kredibel dan berusaha secara terus-menerus melakukan inovasi untuk menghindari imitasi pesaing.
- 3) Fokus, membuat produk dengan harga murah dibanding pesaing atau menawarkan produk unik yang ditujukan untuk pangsa pasar yang sempit dan perusahaan tidak perlu masuk ke segmen pasar lain atau menambah kategori produk untuk pasar yang luas.

5. Tingkatan Strategi Perusahaan

Menurut Kotler (2010), terdapat empat tingkatan strategi yang membedakan karakteristik persaingan perusahaan, yaitu sebagai berikut:

¹⁶ Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: STAIN Kudus, 2009), Hal 29.

a. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dan lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap menjadi nomor satu.

b. Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Penantang pasar adalah perusahaan runner-up yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka dengan berupaya menemukan dan menyerang kelemahan pemimpin pasar atau perusahaan lainnya (pangsa pasarnya 30%).

c. Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar adalah perusahaan yang hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar dan memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin dan penantang pasar daripada menyerang mereka (pangsa pasarnya 20%). Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar maupun penantang pasar, pengikut pasar juga membutuhkan strategi tersendiri untuk pertumbuhan perusahaan. Perusahaan

pengikut pasar juga perlu untuk mempertahankan dan menambah konsumennya¹⁷

d. Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Penceruk pasar adalah perusahaan yang menghususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar (pangsa pasarnya 10%). Setiap penceruk pasar memiliki spesialisasinya masing-masing. Perusahaan penceruk pasar harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk, dan sebagainya.

6. Prinsip Mewujudkan Strategi

Untuk memastikan strategi dapat bekerja secara baik dan maksimal dengan menyakinkan orang lain bahwa mereka tidak hanya mempercayainya, tetapi juga dapat mengimplementasikan (Tophan, 2021). Terdapat beberapa prinsip mewujudkan strategi, yaitu:

- a. Strategi harus konsisten dengan lingkungan, strategi diciptakan untuk menindaklanjuti perkembangan masyarakat dalam lingkungan yang menawarkan peluang untuk kemajuan.
- b. Setiap perusahaan tidak menciptakan satu strategi, namun tergantung dengan ruang lingkup kegiatannya. Jika perusahaan membuat banyak strategi, maka satu strategi

¹⁷ Endah Prapti Lestari, *Pemasaran Strategik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), Hal. 168.

harus berhubungan dengan strategi lainnya¹⁸.Strategi tersebut jangan sampai bertentangan ataupun bertolak belakang,semua strategi hanya saling berhubungan satu sama lain.

- c. Strategi yang efektif harus mengabungkan keseluruhan sumber daya yang terdapat dalam perusahaan . Persaingan tidak sehat yang terjadi antar divisi dalam perusahaan seringkali menguras sumber daya dan membuat mereka terpisah dari divisi lainnya,hal tersebut dapat merugikan posisi perusahaan.
- d. Strategi yang dibuat harus fokus pada kekuatan perusahaan,selain itu perusahaan juga dapat memanfaatkan kelemahan perusahaan pesaing dan mengambil tindakan yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat.
- e. Sumber daya merupakan salah satu faktor yang sangat penting mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, maka harus dibuat sesuatu yang layak untuk diimplementasikan¹⁹.
- f. Strategi yang dibuat harus mempertimbangkan risiko yang tidak besar. Karena faktanya setiap strategi membawa risiko, tetapi harus berhati-hati untuk memastikan bahwa perusahaan tidak tengelam ke dalam

¹⁸ Leonardus Saiman, *Kewirausahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), Hal. 168.

¹⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 2010), Hal. 109.

lubang yang lebih besar, oleh karena itu strategi harus selalu dikendalikan.

- g. Strategi harus didasarkan pada keberhasilan yang sudah dicapai sebelumnya.
- h. Tanda-tanda keberhasilan strategi dapat dilihat dari adanya dukungan beberapa pihak terpenting pada perusahaan.

1. Faktor-Faktor Kegagalan Strategi

Menurut Yuwono dkk (2002)²⁰, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kegagalan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, antara lain yaitu sebagai berikut:

a. Strategi yang tidak actionable

Hal ini terutama diakibatkan karena tidak adanya sosialisasi strategi. Ini bisa disebabkan karena manajemen tidak mampu mengkomunikasikan tersebut atau memang tidak mengkomunikasikannya sama sekali.

b. Tidak adanya hubungan antara sumber daya dan strategi

Hal fatal yang kerap terjadi ketika organisasi makin membesar adalah tidak dilakukannya perencanaan strategi SDM agar tercipta keselarasan antara tujuan,

²⁰ M Yuwono, S, Sukamo, E, Dan Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), Hal. 90.

visi, dan kompetensi individu dengan organisasi di setiap tingkatan.

c. Tidak terhubungnya anggaran dengan strategi

Anggaran menjadi pusat dalam proses manajemen, orang-orang digerakkan oleh anggaran. Dalam situasi di mana strategi tidak terhubung dengan baik ke anggaran maka pencapaian individu dan organisasi menjadi tidak selaras dengan sasaran strategi.

d. Kelemahan sistem pembelajaran strategis yang amat minim dibanding evaluasi kerja operasional

Ini berarti, perusahaan tidak saja kehilangan momentum untuk mengevaluasi efektivitas strateginya secara kontinu, namun yang lebih parah lagi, perusahaan tidak mampu membuat skenario keunggulan perusahaan di masa datang.

B. Porter Five Forces

Analisis Lima Faktor Porter, menurut Ovidijus (2013), pada buku Sofian Assauri untuk menganalisis bagaimana lima kekuatan kompetitif fundamental dapat mempengaruhi perusahaan industri. Michael Porter menurunkan lima faktor dari prinsip-prinsip pengembangan organisasi ekonomi industri yang berdampak pada intensitas persaingan dan daya tarik pasar.

Indikator pertama dan terpenting dari kesuksesan perusahaan adalah daya tarik industrinya²¹. Rencana ini harus didasarkan pada pengetahuan menyeluruh tentang aturan permainan kompetitif yang menentukan daya tarik industri. Tujuan akhir dari teknik ini adalah untuk menantang peraturan dan, mungkin, memodifikasinya demi kepentingan korporasi. Hukum persaingan diwujudkan dalam lima dimensi persaingan dalam setiap bisnis, baik lokal maupun internasional, baik produk maupun jasa.

Lima faktor daya saing bisnis Porter (*Porter Five Forces*) dapat berdampak pada daya saing perusahaan. Lima Faktor Porter adalah lima kekuatan kompetitif yang dapat dimanipulasi atau disesuaikan untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi bisnis. Lima faktor persaingan meliputi ancaman pendatang baru, persaingan di antara pesaing yang ada, kekuatan negosiasi pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan ancaman barang alternatif²².

²¹ Sofian Assauri, *Strategi Management* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), Hal. 2.

²² Michael E. Porter, *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing* (Jakarta: Alfabeta, 1980), Hal. 50.



Gambar 1 Porter Five Forces

Lima kekuatan yang diakui adalah bahaya pesaing baru (ancaman masuk), risiko produk alternatif (ancaman pengganti), daya tawar pembeli (*buyer negotiating power*), daya tawar pemasok (*supplier bargaining power*), dan persaingan pemasok. Michael E.Porter, Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing,1980.(*supplier bargaining power*). Kompetisi). Pesaing yang sudah ada di pasar (*industrial rivalry*). Kelima faktor tersebut digunakan untuk mengkaji lingkungan industri persaingan mikro yang berdampak pada pemasaran produk. Mereka menentukan struktur industri serta jumlah persaingan²³. Jika lima sifat yang

²³ Putu Ekayana Paramardika Putra, *Pengembangan Strategi Dan Analisis Risiko Desa Wisata Di Bali; Studi Kasus Desa Bayung Gede*, Skripsi,H.12, Th.2017.

tercantum di atas jauh lebih kuat dalam industri, perusahaan mungkin berada pada posisi yang kurang menguntungkan. Studi Lima Kekuatan Porter juga dapat digunakan untuk menilai daya tarik suatu perusahaan atau sektor. Bahkan jika sebuah perusahaan memiliki sejumlah kecil pesaing baru, sejumlah besar pemasok dan konsumen, dan sejumlah besar barang pengganti, itu akan dianggap tidak diinginkan karena profitabilitasnya yang rendah.

Organisasi industri dikatakan menarik dan memiliki keuntungan tinggi ketika:

1. Pesaing baru meningkat
2. Daya tawar pemasok rendah
3. Daya tawar konsumen melemah
4. Barang atau jasa pengganti sedikit
5. Kompetisi rendah.

Organisasi industri dapat dikatakan tidak menarik dan memiliki keuntungan rendah apabila:

1. Pedang baru menurun
2. Daya tawar pemasok menguat.
3. Daya tawar konsumen menguat.
4. Barang atau jasa pengganti banyak
5. Kompetisi kuat

Kegiatan jumlah pesaing bertambah, perusahaan yang bersaing tumbuh dalam ukuran dan kemampuan, permintaan produk industri menurun, dan pemotongan harga menjadi lebih

sering, perselisihan antara bisnis atau sektor yang bersaing cenderung terjadi. Hanya dengan memberikan keunggulan kompetitif atas rencana perusahaan lain, strategi perusahaan atau organisasi dapat menjadi efektif²⁴.

1. Ancaman Pesaing Baru (*Threat Of Entry*)

Seperti tour and travel juga harus menjaga diri dari berbagai ancaman. Misalnya, persaingan yang ketat dari pesaing yang sudah mapan atau munculnya peraturan atau regulasi yang mempengaruhi operasional perusahaan. Selain itu, isu-isu keamanan, seperti bencana alam atau situasi politik yang tidak stabil di suatu negara juga dapat menjadi ancaman yang harus diantisipasi.

2. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Merupakan Pemasok dengan kekuatan kepuasan pelanggan suatu perusahaan travel haji dan umrah di PT AL-Badriyah Wisata Bengkulu seperti menawarkan produk, harga, kualitas pelanggan serta kebutuhan yang lain.²⁵

3. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Seperti pembeli dapat memilih harga travel yang lebih murah jika mereka mengharapkan tingkat kualitas atau layanan yang lebih tinggi dengan inidapat

²⁴ F.R David, *Strategic Management Concept And Cases* (Newyork: Pearson Prentice, 2011), Hal. 6.

²⁵ Suryana, *Kewirausahaan* (Jakarta: PT Salemba Empat, 2006), Hal.168.

menyediakan alat perlengkapan haji yaitu adanya dokumen penting, koper dan tas, tiket paspor, dan visa umrah dan alat transportasi yang lainnya.

4. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of substitutes*)

Apabila harga yang ditawarkan produk mutu serta kemampuan kinerja produk sebelumnya lebih murah dibandingkan harga semestinya.²⁶ Dan sangat diperlukan produk pengganti dalam pemasaran²⁷.

5. Persaingan dengan Pesaing yang Ada (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Suatu persaingan yang berkaitan dengan produk dan layanan yang ditawarkan oleh pesaing, serta cara strategi penjualan yang digunakan pesaing dan bagaimana pesaing memasarkan produk dan layanan.

C. Pelayanan

1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan diartikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau sesama karyawan.²⁸

²⁶ Sambodo Rio Sasongko, "Faktor-Faktor Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan (Literature Review Manajemen Pemasaran)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 3, No. 1 (2021): 104–14, <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.707>.

²⁷ Joan Magretta, *Understanding Michael Porter* (Yogyakarta: Alfabeta, 2014).

²⁸ Kasmir, *Customer Services Excellent: Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada Indonesia, 2017).

Menurut Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby, Pelayanan adalah Produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Sedangkan Menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih yang diutarakan Gronroos menyatakan bahwa pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.²⁹

Untuk dapat menyelenggarakan manajemen pelayanan yang baik, ada prinsip-prinsip manajemen pelayanan yang dapat dipakai sebagai acuan. Prinsip-prinsip tersebut antara lain adalah.

- a. Identifikasi kebutuhan jamaah yang sesungguhnya.
- b. Sediakan pelayanan yang sepadu (*one-stop-shop*).
- c. Buat sistem dan mendukung pelayanan jamaah.
- d. Usahakan agar semua orang atau karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan.
- e. Layanilah keluhan jamaah dengan baik
- f. Terus Berinovasi
- g. Karyawan adalah sama pentingnya dengan jamaah.

²⁹ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).

- h. Bersifat tegas tapi ramah dengan jamaah
- i. Menjalin komunikasi dan interaksi khusus dengan jamaah.
- j. Selalu mengontrol kualitas.

2. Jenis-Jenis Pelayanan

Jenis pelayanan dibagi menjadi 2 (dua) kelompok:

- a. Pelayanan ke dalam adalah pelayanan antar karyawan dengan karyawan dalam mendukung pelayanan terhadap pelanggan. Pelayanan dapat dilakukan dalam hal penyediaan dokumen, proses dokumen, informasi, komunikasi atau lainnya.
- b. Pelayanan ke luar adalah pelayanan yang diberikan kepada pihak luar perusahaan misalnya nasabah atau pelanggan. Pelayanan seperti ini dilakukan dalam rangka melayani proses transaksi sampai pelanggan membeli atau mengonsumsi produk atau jasa yang ditawarkan.

3. Dasar-Dasar Pelayanan

Dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami dan dimengerti oleh karyawan, pimpinan dan yang termasuk pemberi layanan lainnya yaitu:³⁰

- a. Berpakaian dan Berpenampilan Rapi dan Bersih

³⁰ Rizki Ramadhan and Aidul Fitriadi Azhari, "Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Dalam Urusan Konkuren Bidang Pelayanan Dasar Di Kota Serang," *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi* 4, no. 1 (2021): 125–37, <https://doi.org/10.24090/volksgeist.v4i1.4800>.

Berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih artinya karyawan harus mengenakan baju dan celana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik.

b. Aroma Tubuh yang Menyegarkan

Artinya disamping karyawan harus memiliki penampilan yang rapi dan bersih juga harus memiliki aroma tubuh yang menyegarkan. Hindari seperti bau badan dan bau mulut yang kurang segar, sehingga dapat mengganggu pelayanan baik di dalam terlebih-lebih lagi pelayanan ke luar.

c. Percaya Diri, Bersikap Akrab dan Penuh dengan Senyum dalam melayani pelanggan, karyawan tidak boleh ragu-ragu atau takut-takut. Karyawan harus mempunyai kepercayaan diri yang tinggi.

d. Menyapa dengan Lembut dan Berusaha Menyebutkan Nama Jika Kenal. Artinya pada saat pelanggan atau nasabah datang karyawan harus segera menyapa lebih dulu dan kalau sudah bertemu sebelumnya usahakan menyapa dengan menyebutkan namanya.

e. Tenang dan Tekun Mendengar Setiap Pembicaraan Usahakan pada saat melayani pelanggan atau nasabah dalam keadaan tenang, tidak terburu-buru. Kondisi yang terburu-buru akan membuat suasana menjadi tidak nyaman.

f. Sopan dan Santun

Sopan santun harus ditunjukkan sebelum dan selama proses pelayanan dilakukan.

g. Hormat

Hormat artinya karyawan harus menghormati keinginan dan kemauan pelanggan³¹

h. Berbicara dengan Bahasa Yang Baik dan Benar

Artinya dalam berkomunikasi dengan nasabah gunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar atau jika menggunakan bahasa lain seperti bahasa daerah atau bahasa asing gunakan secara benar pula.

i. Bergairah dalam Melayani Nasabah dan Tunjukkan Kemampuannya

Artinya dalam melayani pelanggan jangan terlihat loyo, lesu atau kurang semangat

j. Jangan Menyela atau Memotong Pembicaraan

Artinya pada saat pelanggan berbicara usahakan jangan memotong atau menyela pembicaraan. Kemudian

³¹ Fajar Tri Sakti And Gamal Pribadi, "Evaluasi Kebijakan Standar Pelayanan Minimal Pelayanan Dasar Pemeliharaan Ketertiban Umum, Ketentraman Masyarakat Dan Perlindungan Masyarakat Di Provinsi DKI Jakarta," *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial* 1, No. 2 (2018): 98–116, <https://doi.org/10.15575/jk.v1i2.3779>.

hindarkan kalimat yang bersifat teguran atau sindiran yang dapat menyinggung perusahaan pelanggan.

k. Mampu Meyakini Nasabah Serta Memberikan Kepuasan
Artinya setiap pelayanan yang diberikan harus mampu meyakinkan pelanggan dengan argumen-argumen yang masuk akal.

l. Jika Tidak Sanggup, Minta Bantuan

Dalam praktiknya ada beberapa hal yang tidak mampu atau sanggup kita lakukan sendiri. Dalam hal ini jika tidak sanggup menangani permasalahan yang ada, mintalah bantuan pada karyawan yang lain³²

m. Bila Belum Dapat Melayani, Beritahukan Kapan Akan Dilayani

Artinya jika pada saat tertentu, karyawan sibuk dan tidak dapat melayani salah satu pelanggan atau nasabah, maka beritahukan kepada pelanggan kapan akan dilayani dengan simpatik.

³² Samsul Bahri, "Pendidikan Madrasah Berbasis 4.0 Dalam Bingkai Manajemen Mutu," *Edugama: Jurnal Kependidikan Dan Sosial Keagamaan* 5, No. 1 (2019): 115–54, <https://doi.org/10.32923/Edugama.V5i1.962>.

4. Ciri-Ciri Pelayanan yang Baik

Berikut ini beberapa ciri pelayanan yang baik bagi perusahaan dan karyawan yang bertugas melayani jamaah.³³

a. Tersedianya Karyawan Yang Baik

Kenyamanan pelanggan atau jamaah sangat tergantung pada karyawan yang melayaninya. Karyawan harus ramah, sopan dan menarik. Disamping itu karyawan harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan, serta pintar, karyawan harus mampu memikat dan mengambil hati jamaah sehingga jamaah semakin tertarik. Demikian juga dengan cara kinerja karyawan harus rapi, cepat dan cekatan.

b. Tersedianya Sarana Dan Prasarana Yang Baik

Pada dasarnya jamaah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani jamaah, salah satu hal yang paling penting diperhatikan disamping kualitas dan kuantitas sumber daya manusia adalah sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan. Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus dilengkapi berbagai fasilitas sehingga membuat jamaah nyaman atau betah dalam ruangan tersebut.

³³ Cesariana, Juliansyah, and Fitriyani, "Model Keputusan Pembelian Melalui Kepuasan Konsumen Pada Marketplace."

c. Bertanggung Jawab

Sejak awal hingga selesai dapat bertanggung jawab hingga selesai. Artinya dalam menjalankan kegiatan pelayanan karyawan harus bisa melayani dari awal sampai selesai. Jamaah akan merasa puas jika karyawan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diinginkannya. Jika terjadi sesuatu maka karyawan yang dari awal menangani masalah tersebut harus segera mengambil alih tanggung jawabnya.

d. Mampu Melayani Secara Cepat Dan Tepat

Dalam melayani jamaah diharapkan karyawan harus melakukan melalui prosedur. Layanan yang diberikan sesuai dengan jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar perusahaan dan keinginan jamaah.

e. Mampu Berkomunikasi

Artinya karyawan harus mampu berbicara kepada jamaah. Karyawan juga harus dengan cepat memahami keinginan jamaah³⁴. Selain itu, karyawan harus dapat berkomunikasi dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti.

³⁴ Ibid, H.98

f. Memberikan Jaminan Kerahasiaan Setiap Transaksi

Artinya karyawan harus menjaga kerahasiaan pelanggan atau nasabah terutama yang berkaitan dengan uang dan pribadi pelanggan. Menjaga rahasia pelanggan atau nasabah merupakan ukuran kepercayaan nasabah kepada perusahaan.

g. Memiliki Pengetahuan dan Kemampuan yang Baik

Untuk menjadi karyawan yang khusus melayani jamaah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu. Tugas karyawan selalu berhubungan dengan jamaah, karyawan perlu dididik khususnya mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi masalah jamaah atau kemampuan dalam bekerja. Kemampuan bekerja akan mampu mempercepat proses pekerjaan sesuai dengan waktu yang diinginkan.

h. Berusaha Memahami Kebutuhan Jamaah

Karyawan harus cepat tanggap yang diinginkan oleh jamaah. Karyawan yang lamban akan membuat jamaah lari. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan jamaah secara cepat³⁵.

i. Mampu Memberikan Kepercayaan Kepada Jamaah

³⁵ Annisa Pratiwi, *Manajemen Pelayanan Calon Jama'ah Haji Pada Kelompok Bimbingan Haji (KBIH) Al-Ikhwah Bandar Lampung*, H.47

Kepercayaan calon jamaah kepada perusahaan mutlak diperlukan sehingga calon jamaah ingin menjadi konsumen perusahaan yang bersangkutan.

Demikian pula untuk menjaga jamaah yang lama perlu dijaga kepercayaannya agar tidak lari. Semua ini melalui karyawan dari perusahaan itu sendiri.

Menurut kutipan dari Tjiptono, Kotler dan Keller menyatakan bahwa kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan, dimana persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu pelayanan.³⁶

Dalam hal tersebut ada lima dimensi kualitas pelayanan yang baik yang didefinisikan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry. Yang dikutip oleh Tjiptono meliputi:

- a. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang disajikan dengan tepat dan terpercaya.
- b. Responsive (*responsiveness*) yaitu keinginan untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin.
- c. Keyakinan (*assurance*) yaitu pengetahuan dan kesopansantunan para pegawai perusahaan serta

³⁶ Fandi Tjipton, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service Cet.2* (Yogyakarta: Andi Offset, 2001).

kemampuan menumbuhkan rasa percaya diri konsumen terhadap perusahaan.

- d. Empati (*emphaty*) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- e. Berwujud (*tangible*) yaitu penampilan fisik, peralatan, personil dan media komunikasi .

5. Unsur-Unsur Pelayanan

Unsur-unsur yang harus ada dalam pelayanan adalah:

a. Deskripsi Waktu Pelayanan

Menurut Men PAN Nomor : 81 Tahun 1995, waktu pelayanan ditetapkan harus sederhana, jelas kapan selesainya, aman pengerjaannya, tepat waktu dan lancar prosesnya.³⁷

b. Deskripsi Mutu Pelayanan

Menurut SK Men PAN Nomor : 81 Tahun 1995 mutu pelayanan ditentukan oleh adanya prosedur yang mapan, harus adanya tata cara yang umum, pertanggung jawaban pelayanan publik bila ada kendala, keadilan pelayanan secara merata, dan kesesuaian dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

³⁷ Inu Kencana Syafii, *Ilmu Manajemen Cet.II* (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2019).

c. Deskripsi Biaya Pelayanan

Menurut SK Men PAN Nomor : 81 Tahun 1995 biaya pelayanan ditentukan oleh ada tidaknya efisiensi, pengeluaran masyarakat yang ekonomis, penyesuaian pembiayaan pelayanan dengan kondisi kemampuan masyarakat, syarat-syarat pelayanan yang jelas, proses yang transparan.

6. Standar Pelayanan Haji dan Umrah

Dalam melayani calon jamaah haji dan umrah pemerintah memberikan pelayanan dalam hal Pelayanan Umum, Ibadah, Administrasi dan kesehatan.³⁸

Menurut Tata Sukayat yang dikutip oleh Anisa Pratiwi, pelayanan ialah pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung. Pelayanan pun diartikan sebagai setiap kegiatan/manfaat yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Kegiatan pelaksanaan pelayanan haji dan umrah meliputi:

a. Administrasi

Administrasi adalah seluruh proses kegiatan yang dilakukan dan melibatkan semua orang secara bersama-sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

³⁸ Imam Syaukani, *Manajemen Pelayanan Haji Di Indonesia* (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan, 2009), Hal. 12.

yang telah ditetapkan, mulai dari proses pendaftaran, pembayaran, surat keimigrasian.

b. Transportasi

Transportasi merupakan pemegang yang cukup menentukan dalam pelaksanaan ibadah haji. Pergerakan jamaah dari asal menuju Arab Saudi sampai kembali ke daerah asal memerlukan sarana transportasi yang sesuai jarak tempuh perjalanan dan volume angkut (orang dan barang).³⁹

c. Akomodasi

Akomodasi adalah salah satu unsur penting yang harus di perhatikan oleh para penyelenggara ibadah haji. Penyelenggara harus memberikan akomodasi dengan baik dan memuaskan sehingga para jamaah lebih khusuk dalam menjalankan ibadah. Pelayanan yang dimaksud antara lain: pelayanan jasa penginapan yang dilengkapi dengan pelayanan makan, minum serta jasa lainnya.

d. Konsumsi

Kelayakan dalam penyajian makanan yang memenuhi standar gizi dan higienis merupakan

³⁹ JEJH FoEh and S S Niha, "The Influence of Service Quality, Use of Information Technology and Customer Value on Customer Satisfaction and Loyalty of Online Transportation Services (Literature Review Human Resource Management)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 1 (2022): 30–43, <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1157>.

pelayanan yang menjadikan jamaah merasa nyaman dan puas.

e. Kesehatan

Pelayanan kesehatan ini dilakukan sebelum berangkat ke tanah suci, seperti medical chek-up, suntikan vaksin meningitis dan H₁N₁. Pelayanan kesehatan adalah pemeriksaan, perawatan dan pemeliharaan kesehatan agar jamaah tetap dalam keadaan sehat, tidak menularkan atau tertular penyakit selama perjalanan ibadah haji dan umrah, serta setelah kembali ke tanah air.⁴⁰

7. Standard Operating Procedure (SOP)

Standard Operating Procedure (SOP) merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar. Pengguna SOP dalam organisasi bertujuan untuk memastikan organisasi beroperasi secara konsisten, efektif, efisien, sistematis, dan terkelola dengan baik, untuk menghasilkan produk yang memiliki mutu konsisten sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Implementasi SOP dalam organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat menghadapi tantangan-tantangan sebagai berikut:

⁴⁰ Bagus Aprianto and Febrianti Nasaindah Zuchri, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan Di Fasilitas Kesehatan: A Literature Review," *Jurnal Kesehatan Tambusai* 2, no. 3 (2021): 160–66, <https://doi.org/10.31004/jkt.v2i3.2161>.

- a. Tingkat kesulitan kegiatan operasional organisasi semakin tinggi sehingga risiko terjadinya kesalahan atau penyimpangan juga semakin tinggi.
- b. Semakin banyak persyaratan dan peraturan perundangan yang harus dipatuhi organisasi.
- c. Pelanggan yang semakin kritis dengan tuntutan mutu produk organisasi yang konsisten atau semakin baik.

Banyak orang menggunakan istilah SOP untuk menyebut semua dokumen yang mengatur kegiatan operasional organisasi, seperti protokol, prosedur tetap, instruksi kerja, lembar kerja, diagram alir, dan sebagainya. Secara luas, SOP dapat didefinisikan sebagai dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional sebuah organisasi. Namun, dalam pengertian yang sempit, SOP (atau Prosedur) merupakan salah satu jenis dokumen dalam sebuah sistem tata kerja yang digunakan untuk mengatur kegiatan operasional antar bagian/fungsi dalam sebuah organisasi, agar kegiatan tersebut dapat terlaksana secara sistemik.⁴¹

⁴¹ Arini T. Soemohadiwidjojo, *Mudah Menyusun SOP* (Jakarta: Penebar Swadaya Group, 2014).