

Kelompok Bimbingan Haji dan Umrah Pasca Pandemi Covid-19: Reformulasi Strategi berbasis SWOT

Jasita Apriyani ¹, Ihsan Rahmat ², Agususanto ³

¹ Manajemen Dakwah, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, Indonesia

² Manajemen Dakwah, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, Indonesia

³ Praktisi KBIHU Arafah, Bengkulu, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted April 27, 2023

Accepted April 27, 2023

Published May 31, 2023

Keywords:

Reformulasi Strategi

KBIHU

Analisis SWOT

Pandemi Covid-19

ABSTRACT

Arab Saudi menutup akses bagi Muslim untuk beribadah ke Makkah selama Covid-19. Satu tahun kemudian pelarangan tersebut dicabut. Pemberian izin haji dan umrah dengan segala aturan tambahan memaksa lembaga persiapan ibadah haji dan umrah untuk melakukan penyesuaian dan reformulasi strategi. Studi ini secara fokus mengkaji tentang reformulasi strategi pada Kelompok Bimbingan Haji dan Umrah (KBIHU) dengan mengangkat kasus di A.R Sutan Mansur Bengkulu, Indonesia. Penelitian ini bertumpu pada data kualitatif menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, dan threats*). Pada butir pertanyaan SWOT, wawancara mendalam dilakukan kepada tujuh orang stakeholders. Penelitian menemukan KBIHU dilaksanakan enam bulan sebelum pelaksanaan Haji, kemudian vakum untuk dua tahun akibat kebijakan Covid-19 di Indonesia dan Arab Saudi. Pada musim haji 2022, A.R Sutan Mansur Bengkulu melakukan perubahan manajemen: penambahan karyawan operasional, penataan jam operasional, aktivasi promosi melalui sosial media, penambahan alat-alat manasik haji, dan secara berkala meng-*upgrade* pengetahuan pembimbing. Langkah ini diambil setelah menyadari keunggulan internal lembaga dan penetrasi pesaing yang lebih awal memanfaatkan online. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya bagi institusi Islam bidang pelayanan untuk mencermati kembali strategi pasca krisis.

1. PENDAHULUAN

Covid-19 telah menyebar di seluruh penjuru dunia. Kecepatan penyebaran virus ini menyebabkan World Health Organization (WHO) mengeluarkan pernyataan pandemi sejak 11 Maret 2020. Beberapa saat kemudian, banyak negara mengeluarkan kebijakan pengurangan (*lockdown*) atau pembatasan berskala terhadap pergerakan orang, barang, transportasi, layanan, dan lainnya.¹ Kondisi ini menyebabkan sendi-sendi penopang kegiatan ekonomi berguguran diterpa krisis, bahkan seluruh bidang aktifitas ekonomi, sosial, dan budaya ikut runtuh. Mulai dari negara maju hingga negara berkembang terkena dampaknya.²

Salah satu dampak yang jelas terlihat adalah Arab Saudi menutup akses muslim di seluruh dunia untuk aktivitas ibadah haji dan umrah.³ Jamaah umrah yang terlanjur mengunjungi Makkah atau Madinah dipulangkan, dan penduduk asli dibatasi untuk kegiatan-kegiatan di luar rumah. Efek domino juga dialami oleh perusahaan travel syariah dan Kelompok Bimbingan Haji dan Umrah (KBIHU) yang dipaksa menghentikan seluruh aktivitas layanan atau vakum sementara waktu.⁴ Baik ibadah haji maupun umrah merupakan suatu perjalanan ibadah yang memerlukan waktu yang cukup lama dan tempat yang sangat jauh. Selain itu, pembekalan jamaah dengan ilmu manasik haji yang baik agar saat beribadah tidak terjadi kesulitan.

Pandemi meninggalkan krisis yang merubah banyak hal. Untuk tataran organisasi pelayanan, dibutuhkan reformulasi strategi sebagai upaya penyesuaian dengan kondisi baru. Salah satu wujud penyesuaian dengan kondisi pasca Covid-19, KBIHU A.R Sutan Mansur Bengkulu melakukan banyak pembenahan. Penelitian ini mengangkat kasus reformulasi strategi di

¹ Shah, Shah, and Shah, "Quarantine, Isolation and Lockdown: In Context of COVID-19"; Suhirman et al., "A Story of Mother's Struggle in the Rural: The Narratives of Children Learning Mentoring during the Covid-19 Outbreak"; Duffy et al., *Life under Lockdown: Coronavirus in the UK*.

² Yasin et al., "COVID-19 and Religious Tourism: An Overview of Impacts and Implications"; Séraphin and Jarraud, "COVID-19: Impacts and Perspectives for Religious Tourism Events. The Case of Lourdes Pilgrimages."

³ Mohammad Nurunnabi, "The Preventive Strategies of COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia," *Journal of Microbiology, Immunology and Infection* 54, no. 1 (2021): 127-128; Sarah Basahel, Abdullah Alsabban, and Mohammad Yamin, "Haji and Umrah Management during COVID-19," *International Journal of Information Technology (Singapore)* 13, no. 6 (2021): 2491-2495.

⁴ Kaczmarek et al., "How to Survive a Pandemic: The Corporate Resiliency of Travel and Leisure Companies to the COVID-19 Outbreak"; Wang and Le, "The COVID-19 Pandemic's Effects on SMEs and Travel Agencies: The Critical Role of Corporate Social Responsibility."

KBIHU A.R Sutan Mansur Bengkulu atas beberapa alasan: 1) lembaga biombingan haji dan umrah yang paling berkembang pesat di Bengkulu; 2) akses data penelitian terbuka sehingga memudahkan peneliti untuk melaksanakan analisis SWOT.

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan hasil analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) di KBIHU AR Sutan Mansur Bengkulu. Lebih awal dijelaskan profil lembaga, kondisi sebelum sebelum dan selama pandemic Covid-19, beserta analisis lingkungan internal dan eksternal. Tiga penjelasan tersebut dinilai turut mendukung peneliti mencapai tujuan utama penelitian. Selanjutnya hasil SWOT dianalisa guna menentukan strategi KBIHU AR Sutan Mansur Bengkulu Pasca Pandemi Covid-19. Penelitian ini dinilai penting bukan hanya untuk lembaga terkait, tetapi juga menyediakan petunjuk praktis penggunaan SWOT sebagai *tools* yang membantu lembaga sejenis untuk menyesuaikan strategi lembaga setiap kali terjadi krisis.

2. METODE

Ini merupakan penelitian kualitatif yang bertumpu pada data primer dan skunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dan observasi. Sementara data skunder didapatkan dari dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di KBIHU A.R Sutan Mansur Bengkulu, Provinsi Bengkulu, Indonesia.

Tabel 1.
Matrik SWOT

IFE EFE	STRENGTH (S) Penentuan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Penentuan 5- 10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY (O) Tentukan 5-10 faktorfaktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATH (T) Tentukan 5-10 faktorfaktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2009 dan 2013.

Keterangan:

Strategi SO: Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan organisasi untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi ST: Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO: Strategi ini memanfaatkan seluruh peluang yang ada di organisasi untuk meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WT: Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan yang ada di organisasi untuk menghindari ancaman.

Analisis SWOT digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam melakukan identifikasi isu-isu internal dilakukan teknik analisis menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan identifikasi isu-isu eksternal dengan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) serta analisis matriks SWOT dari isu-isu yang menjadi pertimbangan untuk melakukan strategi pengembangan menuju sekolah bermutu, kemudian membuat Tabel Internal Eksternal (IE) untuk mengetahui status lembaga, yang selanjutnya akan ditampilkan dalam matriks SWOT untuk mendapatkan tindakan dalam menentukan strategi.⁵

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil KBIHU AR Sutan Mansur Bengkulu

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) A.R Sutan Mansur Bengkulu merupakan organisasi dakwah yang bertugas untuk membantu proses bimbingan ibadah haji dan umrah sebelum keberangkatan. Berdiri pada 2013 di bawah naungan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Bengkulu. Nama lembaga A.R Sutan Mansur diambil dari nama mantan ketua PP Muhammadiyah ke-6 yaitu Ahmad Rasyid Soetan Mansjoer. Pada awal berdirinya KBIHU ini belum mendapatkan surat izin oprasional, namun setelah berjalan 1 tahun barulah keluar surat izin oprasional tersebut. Walau berada di bawah naungan Muhammadiyah, jamaah KBIHU A.R Sutan Mansur banyak dari jamaah dari Nahdlatul Ulama.

Visi KBIHU A.R Sutan Mansur adalah terciptanya kondisi jamaah calon haji di wilayah Provinsi Bengkulu yang mampu menjalankan ibadah secara mandiri dan sesuai dengan manasik yang diajarkan Nabi Muhammad *sallallahu 'alaihi wassallam* sehingga diperoleh haji yang mabrur dan menjadi kader muhammadiyah dalam menjalankan tugas dakwah *amar ma'ruf nahi munkar*. Sementara misinya di bagi ke dalam lima hal: 1) Memberikan bimbingan dan pelatihan manasik haji kepada jamaah calon haji sebagai perwujudan dakwah *ma'ruf nahi munkar*; 2) Sebagai mitra kerja Departemen Agama dalam memberikan pelayanan dan bimbingan manasik haji kepada calon jamaah; 3) Memberikan pembinaan ke-Islaman jamaah pasca ibadah

⁵ Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI.*; Rangkuti, *Strategi Promosi Yang Kreatif & Analisis Kasus Integrated Marketing Communication.*

haji dalam rangka pelestarian haji mabrur dan peningkatan pemahaman ajaran Islam; 4) Menjalankan misi tugas pokok fungsi Lembaga Bimbingan Manasik Haji Muhammadiyah; 5) Memberikan pendampingan kepada jamaah calon haji dalam rangka menjalankan manasik haji mulai dari tanah air sampai selesainya ibadah haji di Tanah Suci.

Tabel 2.

Kelengkapan Sarana Manasik Haji dan Umrah

No	Sarana	Ada	Tidak Ada
1	Ka'bah Mini	√	
2	Manekin dan Kain Ihram	√	
3	Maket Masjidil Haram dan Masjid Nabawi		√
4	Maket Lontar		√
5	LCD Proyektor	√	
6	Flow Chart Perjalanan Haji	√	

Sumber: Data primer, 2023.

Sejak awal berdiri, KBIHU ini sudah memiliki tempat yang memadai untuk melakukan kegiatan bimbingan. Ruangan bimbingan dilengkapi dengan fasilitas berupa proyektor dan layar yang besar untuk menyampaikan materi, dilengkapi pula dengan kursi serta *air conditioner* yang membuat jamaah nyaman ketika diberikan materi mengenai haji dan umrah. Tabel 1 menyebutkan bahwa terdapat tiga sarana manasik yang belum tersedia di KBIHU ini: Maket Masjidil Haram, Masjid Nabawi, dan Maket Lontar. Maket atau miniatur tersebut memang belum dimiliki karena dalam proses pembangunan, sehingga untuk sementara waktu direplikasikan dalam bentuk foto.

Operasional Sebelum dan Selama Pandemic Covid-19

Sebelum terjadinya Pandemi Covid-19, KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu sudah melakukan kegiatan bimbingan dimulai dari awal berdirinya, perencanaan tersebut tertuang menjadi jadwal bimbingan haji yang akan mengatur proses berjalannya bimbingan ibadah haji di KBIHU A.R Sutan Mansur. Jadwal tersebut sudah sesuai dengan standar untuk melakukan kegiatan manasik haji. Setelah adanya rencana kegiatan manasik haji maka KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu mulai melakukan kegiatan manasik haji sesuai dengan pedoman yang ada seperti melakukan manasik ibadah umrah lalu ibadah haji pada hari selanjutnya. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama AA, selaku wakil ketua dan pengurus yang sudah bergabung dari awal KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu, mengatakan

“Dari awal berdirinya KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu ini berjalan sesuai dengan ketentuan yang ada dan kami juga melakukan kegiatan bimbingan sesuai dengan jadwal para jamaah yang pada saat itu mayoritas jamaah Muhammadiyah.”

KBIHU beroperasi tanpa pembatasan dalam melakukan kegiatan bimbingan. KBIHU melakukan kegiatan bimbingannya setiap hari Sabtu pukul 13.30 sampai dengan 17.00 WIB. Kegiatan tersebut berjalan selama 6 (enam) bulan setiap tahunnya. Sehingga dalam 1 (satu) tahun terdapat 20 sampai 22 kali pertemuan bimbingan. Setiap kali pertemuan memiliki tema materinya masing-masing. AA melanjutkan

"Kami melakukan bimbingan setiap bulan itu empat kali selama satu bulan yang mana kami selalu memberikan ilmu yang berbeda setiap minggunya dan juga selalu memberikan informasi terupdate mengenai tanah suci."

Hal ini diperkuat oleh keterangan JH sebagai ketua KBIHU yang mana pada saat itu masih menjadi jamaah,

"Saya bergabung menjadi jamaah pada tahun 2017 dan saya menjalaninya dengan sangat antusias. Selain dikarenakan saya yang tidak sabar ingin berangkat ke tanah suci. Saya juga merasakan bahwa ilmu dan informasi yang diberikan selalu berbeda setiap pertemuannya. Hal itulah yang membuat saya semakin merasa rugi kalau tidak ikut bimbingan setiap minggunya."

Selama Pandemi Covid-19, KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu tidak menjalankan aktifitas karena pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk pencegahan penyebaran dan penularan virus. Diantaranya adalah kebijakan Pembatasan Sosial Bersekala Besar (PSBB) melalui Peraturan Pemerintah pada tanggal 31 Maret 2020. KBIHU merencanakan kegiatan bimbingan secara daring (via zoom). Ternyata ini memiliki kendala dikarenakan mayoritas jamaah bimbingan ibadah haji adalah lansia. MD, selaku staf KBIHU, mengatakan

"Awalnya kami melakukan kegiatan bimbingan melalui media sosial, tetapi sulit terealisasi karena mayoritas jamaah adalah lansia yang tidak paham media sosial"

Hal yang sama dikemukakan pula oleh ketua KBIHU dengan mengatakan bahwa saat pandemi terjadi banyak jamaah yang bertanya bagaimana kegiatan bimbingan akan dilakukan. Pihak KBIHU menyarankan penggunaan media sosial sebagai media bimbingan. Sayangnya, jamaah yang mayoritas lansia, tidak bisa berlama-lama menggunakan ponsel. Akhirnya diputuskan dalam rapat terbatas pimpinan bahwa KBIHU vakum untuk beberapa saat.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Pertama, untuk melakukan analisis lingkungan internal, maka hal-hal yang menjadi perhatian KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu adalah yang terkait dengan sumber daya manusia dan kultur organisasi yang didalamnya mengandung elemen mekanisme kerja.

1. Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi sebab manusialah yang mengendalikan elemen lainnya seperti teknologi dan uang. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting. Keberadaan sumber daya manusia di KBIHU A.R Sutan Mansur sangat menjadi perhatian, sehingga masalah rekrutmen dan pengembangan untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik menjadi penting dalam pengelolaan KBIHU A.R Sutan Mansur yang professional menjadi tuntutan mendasar. Terlihat dari perekrutan pegawai KBIHU kebutuhan pegawai yang berlatar belakang pendidikan manajemen haji masih sedikit, tetapi hal itu sedikit tertutupi dengan latar belakang pegawai KBIHU yang mayoritas pembimbingnya sudah melakukan ibadah haji dan juga telah menyelesaikan pendidikan sampai dengan jenjang Strata-2. KBIHU juga merangkul alumni jamaah haji untuk tetap menjalin silaturahmi yang baik dengan cara mengajak alumni jamaah untuk mengikuti kegiatan pengajian yang biasanya diadakan oleh PWM Bengkulu. Fungsinya agar jamaah tidak putus hubungan dengan KBIHU atau bahkan jamaah akan kembali lagi mengikuti bimbingan manasik haji nantinya walaupun bukan mereka lagi yang dibimbing setidaknya ada orang yang diajak ke KBIHU A.R Sutan Mansur mungkin dari sanak keluarga sehingga hubungan akan tetap terjalin.
2. Kultur Organisasi. Tampilan kultur organisasi yang ada di KBIHU A.R Sutan Mansur adalah sebagai berikut :
 - a) Toleransi terhadap resiko: pada dasarnya kondisi karyawan atau staf yang tidak memiliki mental untuk mengambil resiko yang berkaitan dengan pekerjaannya dapat mengancam sifat inovatif dari para staf yang pada akhirnya bermuara pada kelemahan dari sisi internal organisasi.
 - b) Integrasi : dapat diketahui bahwa hubungan antara unit kerja yang ada di KBIHU A.R Sutan Mansur berjalan secara baik dan efektif. Hal itu dapat dibuktikan dengan berhasilnya setiap kegiatan manasik yang diadakan oleh KBIHU A.R Sutan Mansur. Kondisi seperti ini menempatkan elemen ini sebagai kekuatan yang dimiliki organisasi.
 - c) KBIHU A.R Sutan Mansur menunjukkan bahwa ada komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan yang ada dilingkungan kerja. Kondisi seperti ini secara positif merupakan kekuatan bagi organisasi.
3. Fasilitas Yang Masih Kurang. Dalam melakukan kegiatan manasik hajinya KBIHU A.R Sutan Mansur memiliki kekurangan dalam bidang fasilitas yang masih belum lengkap yaitu belum adanya Maket Masjidil Haram, Maket Masjid Nabawi, dan Maket Lontar Jumrah. Dari seluruh kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh KBIHU A.R Sutan Mansur, maka akan terlihat bahwa kemampuan sumber daya manusia yang ada telah cukup memadai dan dapat diandalkan. Sementara itu salah satu dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dari analisis kultur organisasi yang dikaitkan dengan sikap toleransi dalam mengambil resiko

masih kurang dan juga dalam melengkapi fasilitas KBIHU masih memiliki kekurangan. Dengan demikian proses analisis lingkungan internal merupakan hal yang sangat penting karena dengan analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada.

Kedua, dalam lingkungan eksternal, ada beberapa aspek yang teridentifikasi:

1. Aspek kepercayaan dan kepuasan jamaah haji. Aspek kepuasan jamaah haji merupakan salah satu unsur yang sangat penting didalam menentukan kinerja KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu. Sebab Jamaah haji merupakan sasaran yang harus diperhatikan oleh KBIHU sebagai organisasi dibidang bimbingan ibadah haji. Jamaah dapat memberikan pengaruh terhadap besar kecilnya pendapatan yang diperoleh KBIHU A.R Sutan Mansur. Dengan memperhatikan faktor jamaah haji, KBIHU A.R Sutan Mansur akan dapat merencanakan maupun memprogram bentuk-bentuk kegiatan apa yang harus dilakukan. Sedangkan strategi yang dilakukan untuk menarik jamaah haji, antara lain
 - a) Melakukan promosi ketika ada pengajian jamaah muhammadiyah.
 - b) Menghubungi satu per satu kontak calon jamaah yang sudah terdata akan berangkat berikutnya.
 - c) *Door to door*
 - d) Memberikan servis atau pelayanan semaksimal mungkin.

Strategi-strategi itulah yang menjadi kekuatan KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu untuk menarik minat jamaah haji sekaligus cara untuk memperluas pangsa pasarnya. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama JH

“Karena adanya pandemi kami terpaksa menyusun kembali strategi untuk kembali membangun KBIHU pasca vakum. Diantaranya kami melakukan promosi ketika kami sedang melakukan pengajian jamaah muhammadiyah dan juga kami menghubungi satu persatu jamaah yang belum berangkat haji untuk ikut bergabung dengan kami melakukan bimbingan manasik haji dan umrah.”

2. Aspek Kolaborator merupakan aspek kerjasama antara KBIHU dengan lembaga lain dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Adapun kolabolator yang saat ini dilakukan antara lain: Kementrian Agama Kota Bengkulu dan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Kota Bengkulu
3. Aspek Kompetitor. Kecendrungan yang diamati dalam aspek kompetitor ini adalah bagaimana kompetitor dapat meningkatkan pelayanan untuk memenagkan pangsa pasar jamaah haji. Maka dari itu untuk menjunjung persaingan pasar yang sehat sejak tahun 2019 telah disepakati bahwa tarif yang dikeluarkan jamah sebesar Rp. 1.750.000 per jamaah, hal itu berlaku untuk seluruh kbih di Kota Bengkulu. Hal ini dikemukakan oleh MD:

“Pada awalnya KBIHU kami tidak mematok harga bimbingan tetapi demi menjalin persaingan pasar yang sehat KBIHU di Kota Bengkulu sepakat untuk menyamaratakan harga bimbingan”

Adapun kompetitor KBIHU A.R Sutan Mansur adalah semua KBIH yang berada di Kota Bengkulu, antara lain :

- a) KBIH Arafah Bengkulu
- b) KBIH Al-Marjan
- c) KBIH Ar-Raudhah
- d) KBIH Armina Baroqah
- e) KBIH Al-Mabrur
- f) KBIH Al-Manasik

Langkah yang diambil oleh KBIHU A.R Sutan Mansur PWM Bengkulu untuk menghadapi kompetitor, antara lain:

- a) Mengoptimalkan pelayanan semaksimal mungkin.
 - b) Melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana manasik haji
 - c) Memberikan buku pedoman yang mudah dipahami
- Sementara itu tujuan penting dalam mempelajari lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Peluang adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan eksternal sedangkan ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing.

Analisis SWOT

1. **Aspek Kekuatan.** Sesuatu keunggulan sumber daya dan kemampuan lain yang relative terhadap kompetitor dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh organisasi. Beberapa aspek di lingkungan internal yang merupakan kekuatan KBIHU A.R Sutan Mansur:
 - a) Faktor kemampuan sumber daya manusia: i) Karyawan kompeten; ii) Jumlah karyawan yang menempati seluruh posisi yang dibutuhkan sebagai tenaga kerja bertugas dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan oprasional KBIHU A.R Sutan Mansur secara menyeluruh; iii) Melakukan promosi ketika adanya pengajian muhammadiyah; iv) Memberikan pelayanan yang maksimal kepada jamaah
 - b) Faktor budaya atau kultur organisasi: i) Loyalitas karyawan; ii) Komunikasi yang lancar antar karyawan
 - c) Faktor Lokasi. Letak geografis KBIHU A.R Sutan Mansur ini sangatlah strategis, karena berada dipinggirjalan dan dekat dengan pusat kota. Dimana setiap orang sering melewatinya. Selain itu KBIHU A.R Sutan Mansur mudah dijangkau dengan kendaraan umum.
2. **Aspek Kelemahan.** Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja suatu organisasi. Beberapa aspek kelemahan internal KBIHU A.R Sutan Mansur:

- a) Faktor budaya atau kultural organisasi: i) Belum adanya sistem penghargaan berupa intensif bagi karyawan yang berprestasi dan memiliki dedikasi yang tinggi sesuai dengan penilaian atasannya; ii) Kurangnya toleransi terhadap pengambilan resiko, hal ini dapat mengancam sifat inovatif dalam bekerja.
- b) Faktor Fasilitas. Kurangnya fasilitas berupa Maket Masjidil Haram, Masjid Nabawi dan Maket Lontar Jumrah menyebabkan jamaah memiliki keterbatasan dalam mengetahui detail tempat tersebut.
- 3. **Aspek Peluang.** Situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Beberapa aspek eksternal yang dapat membuka peluang bagi organisasi KBIHU A.R Sutan Mansur:
 - a) Faktor jamaah haji. Hubungan baik antara jamaah dengan pihak KBIHU, hubungan baik yang selama ini telah dibina antara jamaah haji dengan pihak KBIHU menjadi hubungan batin antara jamaah haji dan pihak KBIHU
 - b) Faktor kolaborator: i) Hubungan baik dengan Kementrian Agama dalam hal bimbingan haji; ii) Hubungan baik dengan PWM Bengkulu dalam hal bimbingan haji.
- 4. **Aspek Ancaman.** Situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Beberapa aspek eksternal yang dapat memberikan ancaman terhadap KBIHU A.R Sutan Mansur:
 - a) Faktor Kepercayaan dan Kepuasan Jamaah Haji. Tingkat kepercayaan dan kepuasan jamaah haji terhadap pelayanan KBIHU baik yang berbentuk fisik maupun dalam bentuk service menjadi jaminan pihak KBIHU agar jamaah tidak “lari” dari sisi mereka. Kepuasan jamaah juga mempengaruhi besar kecilnya pendapatan KBIHU.
 - b) Faktor kompetitor. Jamaah haji memiliki banyak pilihan untuk menggunakan jasa KBIH lain.

Analisis SWOT menghasilkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal, maka hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu:

- 1. Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada. Inilah yang merupakan strategi agresif positif, yaitu menyerang penuh inisiatif dan terencana. Dalam kasus KBIHU A.R Sutan Mansur ini strateginya adalah dengan memanfaatkan SDM yang kompeten untuk terus mengambil peluang dengan meningkatkan kegiatan promosi pada jamaah dan juga menjalin hubungan baik dengan Kemenag, PWM Bengkulu dan KBIHU lain.
- 2. Strategi WO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada. Dalam hal ini perlu dirancang strategi *trun around* yaitu strategi mengubah haluan. Maksudnya adalah organisasi harus mundur selangkah dua langkah untuk kemudian maju kedepan. Meskipun

peluang eksternal perlu diraih tetapi kelemahan internal yang ada pada organisasi haruslah terlebih dahulu dicarikan solusi. Dalam kasus KBIHU A.R Sutan Mansur ini strategi yang baik adalah dengan memanfaatkan dana dari para jamaah untuk melengkapi kekurangan fasilitas. KBIHU juga harus mulai melatih seluruh anggota KBIHU untuk berani mengambil resiko dalam berkerja serta memberlakukan pemberian reward bagi karyawan yang memiliki dedikasi tinggi pada organisasi.

3. Strategi ST dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T) yang ada. Strategi yang digunakan adalah strategi *diversifikasi* maksudnya adalah seberapa besar pun ancaman yang ada jika organisasi memiliki kekuatan internal tersebut dengan sebaiknya untuk mengurangi ancaman dari luar. Dalam kasus KBIHU A.R Sutan Mansur ini, mereka memiliki SDM yang kompeten maka strateginya adalah dengan terus melakukan inovasi dibidang promosi dan juga terus meningkatkan kinerja agar jamaah dapat memberikan penilaian yang baik terhadap KBIHU A.R Sutan Mansur.
4. Strategi WT dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T). Hal yang perlu dilakukan jika terjadi situasi ini adalah bersama-sama seluruh elemen organisasi merencanakan suatu kegiatan untuk mengurangi kelemahan organisasi dan menghindari ancaman eksternal. Dalam kasus KBIHU A.R Sutan Mansur ini strategi yang baik adalah karyawan harus berani mengambil resiko untuk meningkatkan kepuasan jamaah dan juga bersaing dengan KBIHU lain.

Dari hasil analisis di atas maka berikut ini dapatlah disusun rangkuman SWOT dalam rangka analisis manajemen strategi di KBIHU A.R Sutan Mansur.

Tabel 3.
Faktor Internal dan Ekternal KBIHU A.R Sutan Mansur

Faktor Strategi Eksternal	Faktor Strategi Internal
Peluang	Kekuatan
1. Faktor jamah haji a. Hubungan baik antara jamaah dengan pihak KBIHU 2. Faktor kolaborator a. Hubungan baik dengan Kementrian Agama dalam hal bimbingan haji	1. Faktor kemampuan sumber daya manusia a. Jumlah karyawan yang menempati seluruh posisi yang dibutuhkan sebagai tenaga kerja bertugas dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan

b. Hubungan baik dengan PWM Bengkulu dalam hal bimbingan haji.	oprasional KBIHU A.R Sutan Mansur secara menyeluruh. b. Karyawan yang kompeten c. Pelayanan maksimal 2. Faktor budaya atau kultur organisasi a. Loyalitas karyawan b. Komunikasi yang lancar antar karyawan c. Lokasi yang strategis
Ancaman	Kelemahan
1. Faktor jamaah haji a. Tingkat kepuasan jamaah haji terhadap pelayanan KBIHU baik yang berbentuk fisik maupun dalam bentuk service menjadi jaminan pihak KBIHU agar jamaah tidak “lari” dari sisi mereka 2. Faktor kompetitor a. Jamaah haji memiliki banyak untuk menggunakan jasa KBIHU lainnya.	1. Faktor budaya atau kultural organisasi a. Belum adanya sistem penghargaan berupa intensif bagi karyawan yang berprestasi dan memiliki dedikasi yang tinggi sesuai dengan penilaian atasannya b. Kurangnya toleransi terhadap resiko. 2. Kurangnya beberapa fasilitas

Sumber: Analisis Data Primer, 2023
Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat matrik SWOT sebagai berikut

Tabel 4.
Matrik SWOT KBIHU A.R Sutan Mansur Bengkulu

EFE	IFES	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
		1. Karyawan yang kompeten 2. Loyalitas karyawan 3. Komunikasi yang lancar 4. Pelayanan maksimal 5. Lokasi strategis	1. Belum ada sistem intensif 2. Kurangnya toleransi dalam mengambil resiko 3. Kurangnya fasilitas

OPPORTUNIE S (O) 1. Hubungan yang baik antara KBIHU dan jamaah 2. Hubungan baik antara KBIHU dan Kemenag 3. Hubungan yang baik antara KBIHU dan PWM Bengkulu	STRATEGI SO 1. Menggunakan tenaga SDM untuk terus menjalin hubungan baik dengan jamaah, Kemenag, PWM Bengkulu, dan KBIHU lain 2. Terus meningkatkan promosi untuk menarik jamaah	STRATEGI WO 1. Memanfaatkan dana dari para jamaah untuk melengkapi kekurangan fasilitas. 2. KBIHU juga harus mulai melatih seluruh anggota KBIHU untuk berani mengambil resiko dalam berkerja 3. Serta memberlakukan pemberian reward bagi karyawan yang memiliki dedikasi tinggi pada organisasi.
TREATHS (T) 1. Tingkat kepuasan jamaah menjadi jaminan 2. Banyaknya KBIHU lain sebagai opsi jamaah	STRATEGI ST 1. Meningkatkan kinerja agar kepuasan jamaah terjamin 2. Melakukan inovasi dalam bidang promosi	STRATEGI WT 1. Karyawan harus berani mengambil resiko untuk meningkatkan kepuasan jamaah dan juga bersaing dengan KBIHU lain.

Sumber: Analisis Data Primer, 2023

Reformulasi Strategi

Sebelum adanya kebijakan pemerintah dalam melakukan pembatasan kegiatan KBIHU A.R Sutan Mansur sesuai dengan regulasi yang ada. Bimbingan ibadah haji pada saat sebelum pandemi memerlukan waktu yang lumayan lama dengan rentan waktu mencapai 5 bulan dengan satu kali pertemuan setiap minggunya. Dengan rentan waktu yang lama tersebut terjadi beberapa kendala, salah satunya dikarenakan banyaknya jamaah lansia maka ilmu yang diberikan itu harus sering diulang-ulang atau diulas kembali setiap kali pertemuan agar jamaah tidak lupa. Sementara itu pada masa pandemi Covid-19 KBIHU memutuskan untuk vakum dikarenakan adanya kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan tidak adanya jamaah yang berangkat ke tanah suci, hal ini mengakibatkan jadwal yang telah disusun tidak dapat direalisasikan selama pandemi covid-19.

Rangkuti menjelaskan bahwa analisis SWOT upaya organisasi untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau organisasi.⁶ Dari sisi kekuatan KBIHU A.R Sutan Mansur bertumpu pada tiga hal: sumber daya manusia kompeten, kultur organisasi yang baik dan juga lokasi yang strategis. Dengan adanya sumber daya yang kompeten ternyata memberi peluang bagi organisasi untuk menghadirkan peluang dalam menjalin hubungan baik dengan jamaah dan kolaborator.⁷ Hal ini juga menguntungkan KBIHU untuk unggul dalam persaingan pangsa pasar. Sumber daya manusia yang kompeten ini pula yang mendukung KBIHU untuk memberikan pelayanan yang untuk jamaah terutama karena jamaah KBIHU ini mayoritas lansia menjadikan KBIHU harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menghandel lansia-lansia tersebut.

Jamaah lansia sulit untuk menerima materi manasik sehingga sering kali KBIHU mencari cara untuk menyampaikan materi dengan menarik agar dapat diserap dengan baik oleh jamaah dan para pembimbing manasik juga selalu memberikan ulasan materi minggu sebelumnya ketika hendak memulai melakukan bimbingan. KBIHU A.R Sutan Mansur juga memiliki kekuatan dalam budaya dan kultur organisasi, yang mana dalam hal ini pengurus KBIHU memiliki loyalitas karyawan yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya yang akan berujung pada kepuasan jamaah dalam mengikuti bimbingan ibadah haji. Berbeapa hal tersebut nantinya akan terus dimanfaatkan oleh KBIHU untuk mengejar peluang dalam persaingan pangsa pasar.

Selain memiliki kekuatan pastinya setiap organisasi juga memiliki kelemahan. Kelemahan inilah yang nantinya harus organisasi tekan agar tidak menimbulkan ancaman. Dalam kasus reformulasi strategi pasca pandemi di KBIHU A.R Sutan Mansur ini, mereka memiliki kelemahan dalam bidang budaya dan kultur organisasi seperti belum adanya sistem *reward* dan kurangnya toleransi dalam mengambil resiko. Kompensasi atau *reward* merupakan hal yang penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri.⁸ KBIHU juga memiliki beberapa kekurangan dalam fasilitas seperti tidak adanya beberapa miniatur tempat ibadah di tanah suci.hal ini akan berdampak pada berkurangnya tingkat kepuasan jamaah, sehingga jamaah akan mencari opsi lain yang memiliki fasilitas lengkap. Maka dari itu sebaiknya KBIHU mengambil strategi agar dapat melengkapi fasilitas yang kurang tersebut.

⁶ Ibid.

⁷ Atmaja, "Peran Manajemen Dakwah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pendidikan Islam."

⁸ Handoko, *Ilmu Manajemen*.

Peluang merupakan poin penting yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi untuk mengetahui pangsa pasar yang akan dihadapi. Berikut beberapa peluang yang dimiliki. KBIHU A.R Sutan Mansur memiliki hubungan yang baik dengan jamaah dan kolaborator, hal ini menjadikan peluang yang besar untuk KBIHU apabila nanti ada jamaah yang akan menunaikan ibadah haji lagi mereka pasti akan memilih jasa KBIHU A.R Sutan Mansur sebagai tempat bimbingan. Hal ini didasari dengan kepuasan jamaah setelah melakukan bimbingan di KBIHU, mereka akan menyebar luaskan informasi kepada keluarga dan kerabatnya yang akan melakukan ibadah haji untuk mengikuti bimbingan di KBIHU A.R Sutan Mansur. Secara tidak langsung hal itu telah menjadi media promosi bagi KBIHU. Dengan kekuatan sumber daya manusia yang kompeten maka peluang persaingan pangsa pasar akan mudah didapatkan oleh KBIHU A.R Sutan Mansur.

Selain hubungan yang baik dengan jamaah, KBIHU juga memiliki hubungan yang baik dengan kolabolator. KBIHU berkolaborasi dengan Kementrian Agama Kota Bengkulu dan PWM Bengkulu. Hal ini menjadi peluang yang menguntungkan karena KBIHU dapat mempromosikan organisasinya diruang lingkup jamaah muhammadiyah ketika sedang ada rapat ataupun pengajian. Jamaah muhammadiyah yang akan menunaikan ibadah haji pun berkemungkinan memilih KBIHU A.R Sutan Mansur dibandingkan dengan KBIHU lain, kerana KBIHU A.R Sutan Mansur jelas berada dibawah naungan PWM Bengkulu. Begitu juga dengan Kementrian Agama, KBIHU A.R Sutan Mansur berkolabolator dengan Kemenag yang akan membuka peluang untuk mendapatkan data siapa saja jamaah yang akan berangkat haji pada tahun itu. Dengan didukung sumber daya yang kompeten maka peluang-peluang tersebut akan dengan mudahnya didapatkan oleh KBIHU.

Terakhir adalah ancaman dimana setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki pesaing dan setiap perusahaan pasti memiliki cara sendiri untuk mengatasinya, ancaman-ancaman yang ada diantaranya adalah persaingan dengan KBIHU lain yang ada di Kota Bengkulu. Ancaman ini berdampak besar jika KBIHU tidak menekan kelemahan yang ada, KBIHU harus memanfaatkan kekuatan sumber daya manusianya dan juga peluang-peluangnya untuk menekan ancaman tersebut. Untuk mengatasi ancaman tersebut ada baiknya KBIHU juga melakukan inovasi dibidang promosi dengan memaparkan keunggulan yang dimiliki KBIHU.

Temuan ini memperkuat Maharani dan Susanti dan Renfiana bahwa analisis SWOT mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi dan dapat pula dijadikan rujukan pembuatan rencana jangka panjang.⁹ Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang

⁹ Maharani and Susanti, "Peningkatan Pelayanan Pada PT. Saudi Patria Wisata Kota Metro Dilihat Dari Analisis SWOT."

ampuh apabila digunakan dengan tepat.¹⁰ Analisis SWOT yang digunakan oleh penelitian terdahulu dapat menghasilkan cara bagaimana meningkatkan pelayanan. Lalu digunakan pula pada penelitian ini yang dapat menghasilkan strategi-strategi baru bagi KBIHU A.R Sutan Mansur untuk lebih mengoptimalkan kinerjanya.

Penelitian ini juga melengkapi penelitian terdahulu mengenai analisis SWOT dalam penentuan strategi pemasaran.¹¹ Peneliti menemukan bahwa analisis yang di lakukan di KBIHU A.R Sutan Mansur mampu menentukan strategi baru untuk memasarkan jasa. Namun KBIHU harus terlebih dahulu berbenah akan kekurangan yang mereka punya agar strategi yang disarankan oleh peneliti dapat direalisasikan. Berdasarkan uraian diatas peneliti mendapatkan informasi mengenai kekurangan serta kelemahan dari strategi yang ada di KBIHU A.R Sutan Mansur, maka dengan hal itu KBIHU A.R Sutan Mansur meyakini bahwa pelaksanaan bimbingan manasik sudah berjalan dengan optimal dengan strategi yang ada.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini telah menjelaskan hasil analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*) di KBIHU AR Sutan Mansur Bengkulu. Setelah pemaparan SWOT, diketahui ternyata lembaga tidak menyadari keunggulan dari sisi pembimbing manasik yang berkualitas karena diisi oleh akademisi-akademisi dari kampus Islam. Dari sini juga diketahui kelemahan bahwa model klasik terus dipertahankan sehingga jamaah umumnya mengetahui KBIHU dari perbincangan sosial. Langkah perubahan manajemen diambil yang dimulai dari penambahan karyawan operasional, penataan jam operasional, aktivasi promosi melalui sosial media, penambahan alat-alat manasik haji, dan secara berkala meng-*upgrade* pengetahuan pembimbing. Akhirnya, penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya bagi institusi Islam bidang pelayanan untuk mencermati kembali strategi pasca krisis. Sehingga, studi-studi di masa mendatang juga perlu mengeksplorasi bagaimana lembaga Islam dapat survive di masa krisis dan strategi *best practice* perlu diungkap.

5. REFERENSI

Albertus Prakasa Sanjaya, "Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Penjualan Mesin Disel (Studi Pada Toko Sinar Teknik Kutoarjo)." (Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2020).

¹⁰ Siagian, *Manajemen Strategik*.

¹¹ Sanjaya, "Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Penjualan Mesin Disel (Studi Pada Toko Sinar Teknik Kutoarjo)."

- Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013);
- Freddy Rangkuti, *Strategi Promosi Yang Kreatif & Analisis Kasus Integrated Marketing Communication* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009).
- Hani Handoko, *Ilmu Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1998).
- Hugues Séraphin and Nathalie Jarraud, "COVID-19: Impacts and Perspectives for Religious Tourism Events. The Case of Lourdes Pilgrimages," *Journal of Convention & Event Tourism* 23, no. 1 (2022): 15-40.
- Jay Narayan Shah, Jenifei Shah, and Jesifei Narayan Shah, "Quarantine, Isolation and Lockdown: In Context of COVID-19," *Journal of Patan Academy of Health Sciences* 7, no. 1 (2020): 48-57
- Kemas Haykal Danu Atmaja, "Peran Manajemen Dakwah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pendidikan Islam," *Mushawwir: Jurnal Manajemen Dakwah dan Filantropi Islam* 1, no. 1 (2023): 42-51.
- Mohammad Nurunnabi, "The Preventive Strategies of COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia," *Journal of Microbiology, Immunology and Infection* 54, no. 1 (2021): 127-128
- Muthia Maharani and Lina Dewi Susanti, "Peningkatan Pelayanan Pada PT. Saudi Patria Wisata Kota Metro Dilihat Dari Analisis SWOT," *Multazam: Jurnal Manajemen Haji dan Umrah* 1, no. 1 (2022): 54-62.
- Sarah Basahel, Abdullah Alsabban, and Mohammad Yamin, "Hajj and Umrah Management during COVID-19," *International Journal of Information Technology (Singapore)* 13, no. 6 (2021): 2491-2495
- Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000).
- Suhrman et al., "A Story of Mother's Struggle in the Rural: The Narratives of Children Learning Mentoring during the Covid-19 Outbreak" (2020); B. Duffy et al., *Life under Lockdown: Coronavirus in the UK*. (London, 2020).
- Tomasz Kaczmarek et al., "How to Survive a Pandemic: The Corporate Resiliency of Travel and Leisure Companies to the COVID-19 Outbreak," *Tourism Management* 84 (2021);
- Yasin et al., "COVID-19 and Religious Tourism: An Overview of Impacts and Implications," *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage* 8, no. 7 (2020): 155-162
- Zankai Wang and Thanh Tiep Le, "The COVID-19 Pandemic's Effects on SMEs and Travel Agencies: The Critical Role of Corporate Social Responsibility," *Economic Analysis and Policy* 76 (2022): 46-58.