

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI
DI AL- AROFAT KABUPATEN BANYUMAS**



IAIN PURWOKERTO

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh:

IAIN PURWOKERTO

AKHMAD ARIFUDIN

NIM: 1522103004

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO**

2019

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Arifudin

NIM : 1522103004

Semester : IX (Sembilan)

Jenjang : S-1

Fakultas : Dakwah

Jurusan : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI
DI AL- AROFAT KABUPATEN BAÑYUMAS**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam skripsi ini diberi tanda citasi dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang saya peroleh.

Purwokerto, 8 Oktober 2019

Yang menyatakan,



Akhmad Arifudin
NIM. 1522103004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126
Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Skripsi Berjudul:

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KELOMPOK BIMBINGAN
IBADAH HAJI DI AL-AROFAT KABUPATEN BANYUMAS**

yang disusun oleh Saudara: **Akhmad Arifudin**, NIM. **1522103004**, Prodi **Manajemen Dakwah** Jurusan **Manajemen Dakwah**, Fakultas Dakwah, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, telah diujikan pada tanggal: **16 Oktober 2019**, dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Sosial (S.Sos.)** pada sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Pembimbing,

Dr. Hj. Khasnul Khotimah, M.Ag.
NIP 19740310 199803 2 002

Sekretaris Sidang/Penguji II,

Dr. Musta'in, S.Pd, M.Si
NIP 19710302 200901 1 004

Penguji Utama,

IAIN PURWOKERTO
Drs. Zaenal Abidin, M.Pd.
NIP 19560507 198203 1 002

Mengetahui :

Dekan,



Prof. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag.
NIP. 19691219 199803 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Purwokerto, 8 Oktober 2019

Hal : Pengajuan Munaqosyah
Sdr. Akhmad Arifudin

Lampiran : 3 eksemplar

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Dakwah IAIN
Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamualaikum Wr.Wb

Setelah mengadakan bimbingan, memeriksa dan melakukan koreksi serta perbaikan-perbaikan, maka dengan ini kami kirimkan naskah skripsi saudara:

Nama : Akhmad Arifudin
NIM : 1522103004
Fakultas/ Jurusan : Dakwah/Manajemen Dakwah
Judul Skripsi :

**Manajemen Sumber Daya Kelompok Bimbingan Ibadah Haji
Di Al- Arofah Kabupaten Banyumas**

Dengan ini mohon agar skripsi saudara tersebut di atas dapat di munaqosyahkan.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Purwokerto, 8 Oktober 2019
Pembimbing



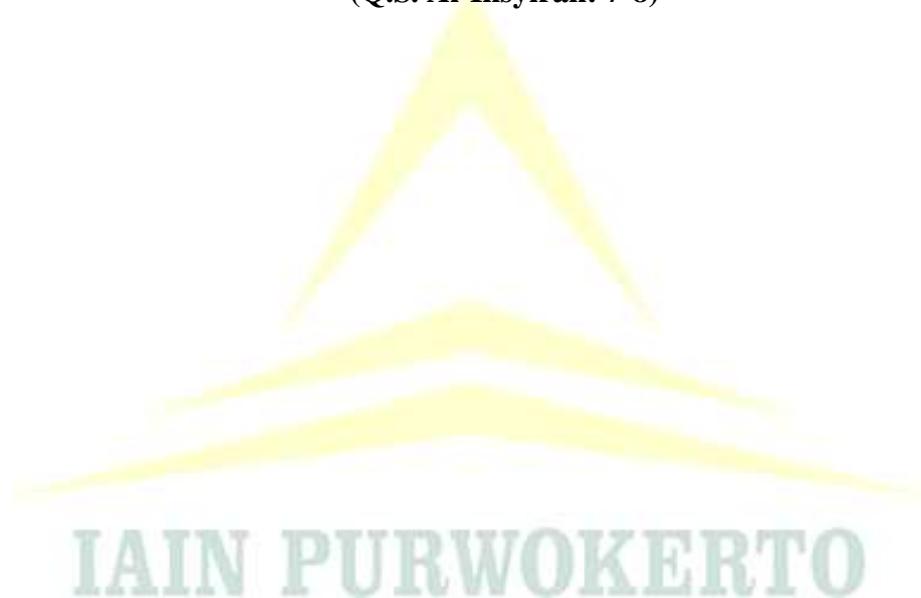
Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M.Ag.
NIP. 19740310 199803 2 002

MOTTO

“ فَأَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ”

”Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(Q.S. Al-Insyirah: 7-8)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobail 'alamin

Segala puji bagi Allah SWT atas karunia dan ridho-Nya akhirnya skripsi ini mampu terselesaikan.

Karya ini dengan rasa syukur saya persembahkan

Untuk kedua orang tua saya Ibu Kamini dan Bapak Masruhin (Alm) yang selalu memberikan semangat dan doa kepada saya, semoga mereka selalu dirahmati Allah SWT dan senantiasa saya harapkan do'a dan ridhanya. Terimakasih kepada Abah Kyai Taufiqurrohman dan Ibu Nyai Wasilah yang senantiasa menerangi kegelapan hati kami dan menasihati kami dikala dlam jurang keterpurukan. Tak lupa untuk semua saudara-saudaraku dan keluarga besarku, terimakasih atas do'a dan dukungannya.

IAIN PURWOKERTO

Sudut Santai Al- Kautsar, 9 Shafar 1441 H.

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
KELOMPOK BIMBINGAN IBADAH HAJI
DI AL-AROFAT KABUPATEN BANYUMAS**

**Akhmad Arifudin
NIM. 1522103004**

ABSTRAK

Indonesia merupakan salah satu negara dengan penduduk yang beragama Islam terbesar di dunia. Terkait dengan penyelenggaraan ibadah haji, kuota jama'ah haji Indonesia juga sangat besar. Dalam hubungannya dengan pembinaan kepada calon jamaah haji, pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama membuka diri terhadap adanya peran serta masyarakat melalui organisasi yang kini telah melembaga, yakni Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) DAN Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI). KBIH Al- Arofah Kabupaten Banyumas selalu mengupayakan agar bimbingan yang diberikan kepada calon jamaah haji memiliki kualitas yang baik. Untuk mewujudkannya KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas memilih sumber daya manusia yang berkualitas dan mengembangkannya sesuai tujuan organisasi.

Penelitian ini jika dilihat dari kajiannya maka akan menggunakan penelitian lapangan (*field Research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan pengelolaan sumber daya manusia di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al- Arofah Kabupaten Banyumas berjalan dengan efektif. Pencapaian tersebut dapat diraih karena KBIH Al- Arofah selalu berusaha untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan organisasi, diantaranya fungsi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintergrasian serta pemeliharaan sumber daya manusia.

**Kata Kunci : Manajemen, Sumber Daya Manusia, Kelompok Bimbingan
Ibadah Haji**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KBIH DI Al-Arofah Kabupaten Banyumas)”**. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Agung Muhammad SAW, keluarganya, sahabat-sahabatnya dan pengikutnya hingga akhir zaman. Dengan penuh perjuangan dan semangat semoga kita dalam mengemban tugas sebagai *khalifah fil ardhi*.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi tugas dan syarat dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos.) Fakultas Dakwah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Ucapan terimakasih sepenuh hati penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan bantuan dalam bentuk apapun yang sangat berharga bagi penulis. Ucapan terimakasih terutama penulis sampaikan kepada:

1. Dr. KH. Moh. Roqib, M.Ag, selaku Rektor IAIN Purwokerto
2. Prof. Dr. Abdul Basit, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Dakwah IAIN Purwokerto
3. Arsam, M.S.I.,selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah
4. Dr. Hj. Khusnul Khotimah, M.Ag, Terimakasih atas kesabarannya dalam membimbing dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini
5. Alif Budiyo, S.Psi., M.Pd. selaku Penasehat Akademik penulis di Jurusan Manajemen Dakwah Angkatan 2015.
6. Seluruh Staf Administrasi Fakultas Dakwah IAIN Purwokerto
7. Seluruh Dosen Fakultas Dakwah IAIN Purwokerto yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh Staff Perpustakaan IAIN Purwokerto dan Perpustakaan Kab Banyumas.
9. KH. Abdul Khamid, S.Pd.I, selaku ketua umum KBIH NU Al-Arofah yang telah memberikan izin penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.

10. Seluruh pengurus dan pembimbing haji KBIH NU Al-Arofah yang telah ikhlas menjadi narasumber dalam membantu menyelesaikan penelitian skripsi ini
11. Kepada ibunda saya tercinta yang dengan ikhlas mendidik, merawat serta memberikan do'a dan motivasi serta tak pernah lelah mencari nafkah untuk membiayai pendidikan anak-anaknya agar menjadi anak yang bisa membanggakan orang tua.
12. Seluruh anggota keluarga saya terimakasih atas dukungan dan doanya.
13. Abah Taufiqurrahman dan ibu Nyai Wasilah beserta seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Darul Abror.
14. Keluarga Besar Black Cobra 313 Indonesia dan Keluarga Besar Pagarnusa Rayon Ponpes Darul Abror tetaplah setia dan waspada.
15. Terimakasih untuk sahabat-sahabatku, Saeful, Ilham, Ibnu Hidayat, Fendianto, Nopal, Almas, Alfian, Angga, Slamet Pamuji, Roy, Faishol, Esa, Annaj, Asyrofi, Aziz Hidayat, Faiz Attamami, Khotib, Reza, Kamsir, Sukron, Faisal Hamdi, Rian
16. Keluarga Besar Manajemen Dakwah 2015 yang telah menemani penulis berproses dan berjuang selama menempuh pendidikan di *Kampus Ijo*. Sukses untuk kita semua!

Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Kalian luar biasa!!

Dengan kekurangan dan keterbatasan, penulis semaksimal mungkin menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan semoga dapat memberi manfaat bagi pembaca. Apabila dalam penyusunan skripsi ini banyak kesalahan dan kekurangan, maka penulis meminta saran dan kritik untuk kebaikan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN NOTA PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	7
C. Rumusan Masalah	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
E. Kajian Pustaka.....	13
F. Sistematika Penulisan.....	16
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	18
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2. Fungsi Operasional Manajemen SDM.....	20
B. Kualitas Pembimbing Ibadah Haji	40
1. Pengertian Kualitas	40
2. Dimensi dan Jenis-Jenis Kualitas.....	41
3. Pengertian Pembimbing Ibadah Haji	43
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	47
B. Sumber Data.....	48
C. Teknik Pengumpulan Data.....	50

D. Analisis Data	51
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISI DATA	
A. Gambaran Umum KBIH Al- Arofah	54
1. Letak Geografis	54
2. Sejarah Berdirinya.....	55
3. Visi dan Misi	57
4. Struktur Organisasi.....	58
5. Program Kerja	63
6. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	64
B. Penyajian Data	65
1. Perekrutan dan Seleksi	65
2. Pengembangan dan Pelatihan SDM.....	67
3. Penilaian Kerja	69
4. Kompensasi	71
5. Pemeliharaan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja	73
6. Pelepasan / <i>separation</i>	74
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	76
B. Saran-Saran	77
C. Kata Penutup	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara dengan penduduk yang beragama Islam terbesar di dunia. Terkait dengan penyelenggaraan ibadah haji, kuota jama'ah haji Indonesia juga sangat besar. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI, pada tahun 2017 sampai 2018 kuota haji Indonesia mencapai 221.000 orang dan pada tahun 2019 bertambah menjadi 231.000 orang. Dalam hal ini Negara memberikan perhatian sangat besar terhadap penyelenggaraan ibadah haji karena banyaknya jama'ah haji yang semakin meningkat setiap tahunnya ditandai dengan lamanya daftar tunggu haji mencapai 40 tahun. Dalam Undang-Undang tentang penyelenggaraan ibadah haji yaitu UU No. 13 tahun 2008 Pasal 3 menyebutkan bahwa penyelenggaraan ibadah haji bertujuan untuk memberikan pembinaan, pelayanan, perlindungan yang sebaik-baiknya kepada jamaah haji sehingga jamaah haji dapat menunaikan ibadahnya sesuai dengan ketentuan ajaran agama Islam.¹

Kementrian Agama berusaha membentuk Haji Mandiri, hal ini karena mengingat jumlah petugas pembimbing ibadah haji sangat minimal. Namun permasalahannya adalah apakah rasio antara petugas dengan jumlah jamaah memadai, serta mampu memberikan pemahaman kepada jamaah dengan baik.

¹ http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU_2008_13.pdf , diakses pada tanggal 3 Agustus 2018

Hal ini sangat mungkin terjadi karena perbedaan tingkat pendidikan, pemahaman ilmu agama, usia, serta budaya yang sangat beragam. Dalam hubungannya dengan pembinaan kepada calon jamaah haji, pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama membuka diri terhadap adanya peran serta masyarakat melalui organisasi yang kini telah melembaga, yakni Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) dan Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI).

Keberadaan KBIH berawal dari sebuah yayasan berlatar belakang pesantren atau majlis taklim untuk belajar ilmu agama kepada kyai, khususnya tentang syariat ibadah haji sehingga masyarakat yang merasa belum mampu melakukan ibadah haji secara sempurna meminta bimbingan secara langsung kepada mereka. Selain itu, keterbatasan pemerintah dalam pelayanan dan pembinaan haji, serta keberagaman pemahaman calon jamaah haji tentang berhaji sehingga membutuhkan pencerahan tentang haji.² Hal inilah yang menjadi latar belakang hadirnya institusi yang bernama Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH).

KBIH dinilai mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para jamaahnya, karena rasio petugas dengan jumlah jamaah jauh lebih baik. Setidaknya petugas ibadah haji yang diselenggarakan oleh KBIH adalah satu orang untuk satu rombongan (44 orang), bahkan kadang lebih dari satu orang. Besarnya jumlah jamaah untuk setiap KBIH tidaklah sama, tergantung pada kepercayaan calon jamaah di dalam memilih KBIH tersebut. Berdasarkan

² Tata Sukayat, *Manajemen Haji Umrah dan Wisata Agama* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2016), hlm. 76.

ulasan di atas, harapan dari jamaah menjadi peserta KBIH akan mendapatkan tingkat ketenangan dan harapan bisa menjalankan ibadah dengan lebih baik.

Untuk mewujudkan hal tersebut KBIH dituntut agar memiliki manajemen sumber daya manusia yang mumpuni, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi memang tidak dapat dipisahkan dari manajemen karena manajemen merupakan perangkat yang dianggap dapat dijadikan sebagai acuan berhasilnya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen di butuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi.³ Menurut Arsam, manajemen adalah serangkaian kegiatan melalui sekumpulan orang yang melebur menjadi satu kesatuan yang sefektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, penilaian dan mengkoordinasikan sumber daya, sumber dana dan lain-lain.⁴

Keberhasilan penerapan manajemen dalam organisasi juga ditunjang oleh peran-peran yang ada di dalamnya, seperti manajer, karyawan, dan variabel-variabel lain, khususnya manajemen sumber daya manusia karena sumber daya yang paling penting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Menurut A.F Stoner yang dikutip Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-

³ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: Penerbit BPEE, 2009), hlm. 8.

⁴ Arsam, *Manajemen dan Strategi Dakwah* (Purwokerto: STAIN Press, 2016), hlm. 2-3.

orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.⁵

Hampir semua lembaga penyelenggara ibadah haji berupaya memiliki manajemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang profesional. Manajemen sumber daya manusia ini mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau sumber daya lainnya karena yang diatur adalah manusia, sehingga kegagalan atau keberhasilan sumber daya manusia ini akan memiliki dampak sangat luas. Maka suatu lembaga (instansi) jika tidak mempunyai manajemen sumber daya manusia yang baik dan profesional maka jama'ah ibadah haji setiap tahunnya tidak akan sesuai dengan yang diharapkan calon jama'ah haji. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia memiliki arti penting sebagai salah satu fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia meliputi usaha-usaha/aktivitas suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara umum, mulai dari proses pengadaan karyawan, penempatan, pengelolaan, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja, hingga hubungan industrial.⁶

Dalam perkembangannya, terdapat perbedaan yang cukup mendasar antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia atau kepegawaian. Perbedaan inilah yang menunjukkan pentingnya peranan yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia agar semakin efektif dan profesionalisme.

⁵ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 6.

⁶ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 3.

Perbedaan istilah ini terdapat pada ruang lingkup pembahasan pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dilihat sebagai suatu strategi untuk mengelola orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan kepentingan individual melalui penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi, sedangkan manajemen personalia lebih menekankan pada implementasi sistem dan prosedur personalia dalam organisasi.⁷

KBIH merupakan lembaga swasta yang diberikan wewenang oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama untuk ikut berpartisipasi dalam pembimbingan jamaah ibadah haji. KBIH bergerak di bidang pelayanan jasa. Pelayanan tersebut antara lain menyangkut pemberian informasi yang berhubungan dengan aturan dari Kementerian Agama mengenai ibadah haji, praktik manasik haji dan umroh, serta kegiatan proses administrasi haji dan umroh.⁸

Salah satu KBIH yang ada di Kabupaten Banyumas adalah Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al- Arofah merupakan KBIH yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama. KBIH Al- Arofah berkantor di Jl. Gerilya No. 678 Karang Klesem, Banyumas yang telah mendapatkan izin resmi dari Kementerian Agama sesuai surat keputusan No. 218 Tahun 2015. Sebagai mitra pemerintah dalam hal penyelenggaraan ibadah haji, KBIH Al-Arofah memiliki tujuan untuk merealisasikan program kerja Nahdlatul Ulama untuk

⁷ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*, hlm.7.

⁸ Widyarini, Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH), Fakultas Syariah dan hukum, UIN Sunan Kalijaga, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. VII, No. 2, Juni 2013.

melayani umat di bidang dakwah melalui pengajian rutin di tingkat lokal dan juga untuk memberikan bimbingan manasik haji kepada calon jamaah.⁹

Selain itu Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Arofah memiliki tenaga pembimbing yang berkualitas dan profesional di bidangnya. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang profesi dan pendidikan pembimbing haji yang sebagian besar adalah pengasuh pondok pesantren dan juga dosen di Perguruan Tinggi Islam di Purwokerto. Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) selaku lembaga yang menaungi KBIH Al-Arofah juga berperan penting dalam memberikan pertimbangan dan legitimasi dalam pemilihan pembimbing haji. KBIH Al-Arofah juga memiliki program pelatihan dan pengembangan *soft skill* bagi pembimbing haji yang dilaksanakan setiap satu minggu sekali selama dua bulan guna meningkatkan sumber daya manusia (SDM) menjadi tenaga pembimbing yang profesional dan memiliki tingkat persaudaraan serta solidaritas yang tinggi antara pimpinan dan staf-staf, pengurus dengan pengurus, serta pengurus dengan masyarakat. Penyelenggaraan agenda dan persiapan ibadah haji di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Arofah dilakukan secara komprehensif, profesional, dan akuntabel, sehingga masyarakat khususnya para jamaah haji merasakan kepuasan tersendiri dengan pelayanan manajemen sumber daya manusia yang ada di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al-Arofah.

Berdasarkan pemaparan penulis dan dari kondisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) pembimbing ibadah haji di Kelompok Bimbingan

⁹ Observasi Awal pada tanggal 6 Agustus 2018 di KBIH Al Arofah Banyumas Pukul 08.00.

Ibadah Haji (KBIH) Al-Arofah Banyumas dan permasalahan yang terjadi dalam segi profesionalitas mulai dari penyelenggaraan, pengadaan, pengelolaan, pemeliharaan dan semua yang berkaitan dengan ibadah haji, hal tersebut menjadi daya tarik bagi penulis untuk mengkajinya lebih mendalam, yakni dengan melakukan penelitian. Adapun judul penelitian yang ingin penulis angkat yaitu “Manajemen Sumber Daya Manusia KBIH di Al-Arofah Kabupaten Banyumas”.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mempermudah dan untuk menghindari kesalahpahaman dalam pembahasan yang diuraikan dalam penelitian ini, maka perlu kiranya penulis menguraikan beberapa istilah yang penting, diantaranya:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu atau kelompok secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi atau perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis.

Secara umum manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Malayu Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, manajemen ini terdiri dari enam unsur pendukung, yaitu: *men, money, method, materials, machine, dan market*.¹⁰ Mangkuprawira mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia (SDM), dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk sebuah perusahaan dan karyawan, yang keduanya tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh.¹¹ Sedangkan menurut Herman Sofyandi Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, leading, & controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.¹²

Dari uraian di atas manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kegiatan manajemen yang dilakukan untuk

¹⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Akasra, 2016), hlm. 10.

¹¹ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 5.

¹² Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 6.

meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien. Hal ini dianggap sangat penting karena di setiap organisasi unsur terpenting dan sangat berpengaruh adalah manusia itu sendiri. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan yang bersifat internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia.¹³

2. Kualitas

Secara istilah, makna kualitas adalah tolok ukur baik dan buruknya sesuatu. Kualitas menurut ISO 9000 adalah: *“degree to which a set of inherent characteristics fulfils implied or obligatiry”*, (derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inheren dalam memenuhi persyaratan). Persyaratan dalam hal ini adalah *“need or expectation that stated, generally implied or obligatory”* (yaitu, kebutuhan atau harapan yang dinyatakan biasanya, tersirat atau wajib).¹⁴ Menurut Vincent, kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Keistimewaaan atau keunggulan produk dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Keistimewaaan ini tidak hanya terdiri dari karakteristik produk yang ditawarkan, tetapi juga pelayanan yang menyertai produk itu, seperti: cara

¹³ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 6.

¹⁴ Danang Sunyoto dan Fathonah Eka Susanti, *Manajemen Pemasaran Jasa*, (Yogyakarta: Center For Academi Publishing Service, 2015), hlm. 264.

pemasaran, cara pembayaran, ketetapan penyerahan dan lain-lain. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.¹⁵

Jadi, kualitas memang lebih mementingkan kepuasan pelanggan dan juga menekankan pada aspek pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Pembimbing Haji

Bimbingan merupakan kegiatan mengarahkan, menuntun ke suatu tujuan. Tujuan itu mungkin hanya diketahui oleh pihak yang mengarahkan atau mungkin perlu diketahui oleh kedua belah pihak.¹⁶ Menurut Elfi dan Rifa mengutip dari Arthur, menyatakan bahwa bimbingan adalah suatu bantuan yang diberikan oleh seorang kepada orang lain dalam membuat pemecahan masalah.¹⁷ Sedangkan Pembimbing adalah orang yang melakukan kegiatan bimbingan dalam rangka memberikan informasi dan mengarahkan seseorang agar dapat melakukan suatu kegiatan yang telah direncanakan bersama.

Ibadah haji merupakan rukun islam ke lima yang wajib ditunaikan oleh setiap muslim yang mempunyai syarat istitha'ah sekali seumur hidupnya. Haji harus dilaksanakan pada waktu dan tempat tertentu, yaitu di bulan Dzulhijah dan di kota Mekah, Saudi Arabia. Ibadah haji yang dikonsentrasikan di waktu dan tempat tertentu tersebut, mempunyai

¹⁵ Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 7.

¹⁶ W.S. Winkel dan M.M. Sri Hastuti, *Bimbingan dan Konseling Pendidikan* (Yogyakarta: Media Abadi, 2004), hlm. 27.

¹⁷ Elfi Mu'awanah dan Rifa Hidayah, *Bimbingan Konseling Islami* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 53.

beberapa konsekuensi khusus pula, diantaranya adalah transportasi, akomodasi, dan keperluan sehari-hari selama menunaikan haji.¹⁸

Maka dapat disimpulkan bahwa pembimbing haji adalah seseorang yang memberi informasi, menuntun dan mengarahkan calon jamaah haji terkait hal-hal yang perlu dipersiapkan mulai dari segi teknis maupun non-teknis, rangkaian ibadah serta keperluan sehari-hari selama melaksanakan ibadah haji.

Pada skripsi ini, penelitian yang penulis maksud adalah manajemen sumber daya manusia yang diterapkan KBIH Al-Arofah agar bimbingan haji berjalan secara efektif dan efisien serta mudah dipahami oleh calon jamaah haji.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas yang telah penulis paparkan, maka penulis dapat merumuskan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas?

D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin penulis capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen sumber daya manusia pembimbing ibadah haji

¹⁸ Kementerian Agama, *Kepuasan Jamaah Haji terhadap Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji* (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, 2011), hlm. 1.

yang diterapkan di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Banyumas.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian dapat dimanfaatkan untuk memperoleh data tentang realitas manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di KBIH Al-Arofah Banyumas untuk meningkatkan kualitas pembimbing haji.
- 2) Dapat membantu mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah tentang manajemen sumber daya manusia dalam bidang penyelenggaraan Ibadah Haji, dengan harapan dapat dijadikan salah satu bahan studi banding oleh peneliti lainnya.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi peneliti dapat memberikan wawasan secara mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di KBIH Al-Arofah Banyumas untuk meningkatkan kualitas pembimbing haji.
- 2) Bagi lembaga terkait sebagai bahan acuan dalam melakukan manajemen dan pengelolaan yang efektif dan secara khusus bagi para tenaga pekerjanya.
- 3) Bagi masyarakat luas untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia yang tepat, efektif dan efisien sesuai keadaan lingkungan.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini dilakukan dengan tujuan agar terhindari plagiasi dan terjadinya kesamaan dengan penelitian yang lainnya, diantaranya sebagai berikut:

Skripsi karya Sumarno tahun 2014 dengan judul "*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pembimbing Haji (Studi Kasus KBIH Arwaniyyah Kudus)*"¹⁹ memfokuskan pada permasalahan konsep dan implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) pembimbing haji di KBIH Arwaniyyah Kabupaten Kudus. Adapun Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia, sedangkan spesifikasi penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penyusunan skripsi menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) KBIH Arwaniyyah masih sederhana, perspektif pembimbing yang *sami'na wa atho'na* dan pemimpin yang amanah ikhlas dalam memberikan bimbingan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) diimplementasikan secara terencana untuk mengoptimalkan kerja pengurus dan pembimbing untuk meningkatkan kegiatan pembimbingan. Manajemen sumber daya manusia pembimbing berorientasi pada tujuan bimbingan guna menghasilkan

¹⁹ Sumarno. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pembimbing Haji (Studi Kasus KBIH Arwaniyya Kabupaten Kudus). *Skripsi*. (Semarang: IAIN Walisongo, 2014), Diambil dari <http://eprints.walisongo.ac.id/2629> Diakses pada tanggal 5 Maret 2019 pada pukul 11.30 WIB.

jama'ah berkualitas serta mampu menjalankan hajinya dengan mabrur. Manajemen KBIH Arwaniyyah didukung oleh pembimbing yang profesional, memiliki kantor pelayanan sendiri, keterbukaan administrasi dan ada tenaga mukim yang membantu di tanah suci, serta kerukunan dan tali silaturahmi yang erat, menjadi pendukung dalam menarik minat jamaah sehingga KBIH Arwaniyyah dipercaya masyarakat. Faktor usia jamaah yang berbeda-beda menjadi faktor penghambat bagi pembimbing dalam memberikan bimbingan, selain itu keterbatasan dana juga menjadi hambatan untuk memberangkatkan pembimbing ke tanah suci.

Dalam penelitian tersebut terdapat persamaan dalam pembahasan mengenai konsep manajemen sumber daya manusia. Namun penelitian yang akan penulis lakukan memiliki sedikit perbedaan, penelitian di atas hanya memfokuskan pada penerapan konsep manajemen sumber daya manusia pembimbing haji tetapi yang akan penulis teliti adalah manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pembimbing haji.

Kemudian penelitian Saepulloh tahun 2018 yang berjudul "*Peran Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Taekwang Subang Perspektif Ekonomi Islam*".²⁰ Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan studi lapangan (*field research*) dalam pengumpulan data. Sedangkan untuk jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian deskriptif (*description research*) yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal yang sudah disebutkan, yang

²⁰ Saepulloh." Peran Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Taekwang Subang Perspektif Ekonomi Islam". *Skripsi*. (Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2018).

hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Hasil penelitian implementasi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja di PT. Taekwang dapat dihasilkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi beberapa fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam perspektif ekonomi Islam kegiatan diatas termanifestasikan dalam aspek kompetensi, aspek budaya organisasi, aspek sistem penghargaan.

Dalam penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama meneliti peran manajemen sumber daya manusia namun terdapat perbedaan pada subyek penelitiannya, yaitu penelitian tersebut dilakukan dengan subyek penelitian di perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang. Sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan subyeknya pada organisai yang bergerak di bidang pelayanan jasa.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perpustakaan SMA Negeri Pangkajene*".²¹ Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan fungsi manajemen sumber daya manusia di perpustakaan SMA Negeri 1 Pangkajene serta untuk mengetahuifanktor penghambat di dalam manajemen sumber daya manusia di perpustakaan SMA Negeri 1 Pangkajene. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di perpustakaan SMA Negeri 1 Pangkajene belum, dilakukan secara konsisten. Manajene sumber daya daya manusia di perpustakaan SMA Negeri 1 Pangkajene memiliki hambatan, yaitu: Perencanaan pengembangan yang terkadang tidak semua

²¹ Zulkifli. "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Di Perpustakaan SMA Negeri1 Pangkajene". *Skripsi*. (Makassar: UIN Alauddin, 2016), Diambil dari [Http://repositori.uin-alauddin.ac.id/880](http://repositori.uin-alauddin.ac.id/880), Diakses pada tanggal 5 Maret 2019 pada pukul 13.01 WIB.

dapat terlaksana; Keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan; Adanya kendala yang terkadang dihadapi oleh pimpinan perpustakaan di dalam mengarahkan dan menggerakkan stafnya.

Dalam penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis, yaitu sama-sama membahas manajemen sumber daya manusia. Namun ada perbedaan dalam pembahasannya, yaitu Zulkifli membahas peranan fungsi manajemen sumber daya manusia sedangkan penulis akan membahas manajemen sumber daya manusia dari segi pengoperasionalannya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan suatu susunan atau urutan dari penulisan skripsi untuk memudahkan dalam memahami isi skripsi ini, maka dalam sistematika penulisan, peneliti membagi dalam lima bab.

Bab pertama dalam penelitian ini berisi Pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, dan sistematika penulisan.

Bab kedua menjelaskan tentang landasan teori, dalam penelitian ini landasan teori berisi tentang manajemen sumber daya manusia, kualitas dan pembimbing haji.

Bab ketiga menjelaskan tentang metode penelitian, berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek, sumber data penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

Bab keempat memaparkan hasil penelitian, berupa 1) gambaran umum KBIH Al-Arofah; 2) penyajian data; 3) analisis data; 4) pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia KBIH Al-Arofah dalam meningkatkan kualitas pembimbing haji.

Bab lima adalah kesimpulan, berupa penarikan kesimpulan, saran-saran, dan penutup.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan . Unsur SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.²²

Mangkuprawira mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia (SDM), dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk sebuah perusahaan dan karyawan, yang keduanya tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh.²³

²² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Akasra, 2016), hlm. 10.

²³ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 5.

Sedangkan menurut Herman Sofyandi manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, leading, & controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.²⁴

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.²⁵

²⁴ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 6.

²⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 10.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, maka teori manajemen umumnya yang menjadi dasarnya. Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan).²⁶ Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa datang.²⁷

Beberapa variabel yang perlu dilakukan dalam aktivitas perencanaan organisasi adalah sebagai berikut:

1) Pengadaan atau Rekrutmen

Pengadaan atau rekrutmen adalah langkah awal dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Rekrutmen yang baik akan membantu terwujudnya tujuan menjadi relatif lebih mudah.

²⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 12 .

²⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2009), hlm. 7.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.²⁸

Menurut Sondang, rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.²⁹

Malayu Hasibuan menyebutkan bahwa pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.³⁰

Berdasarkan uraian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa pengadaan atau rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari dan memikat calon pegawai atau karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara lebih mudah, efektif dan efisien.

2) Seleksi Karyawan

Pada dasarnya proses seleksi merupakan usaha sistematis yang dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar yang diterima adalah yang dianggap paling tepat, baik dengan kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan. Menurut Husain

²⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 57.

²⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bbumi Aksara, 1999), hlm 102.

³⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 28.

Umar usaha yang sistematis tadi misalnya dilakukan dengan tahapan seleksi dokumen, psikotes, tes intelegensi, tes kepribadian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan dan tes wawancara.³¹

Menurut Herman Sofyandi, seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan tau posisi tertentu.³² Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan obyektif agar dapat diperoleh karyawan yan memenuhi syarat serta penempatan yang tepat sehingga dala pembinaan, pengendalian dan pengaturan karyawan relatif mudah guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Diperlukan langkah-langkah yang tepat untuk memperoleh hasil seleksi yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Penerimaan pendahuluan pelamar
- b) Tes-tes seleksi
- c) Wawancara seleksi
- d) Pemeriksaan referensi-referensi
- e) Evaluasi medis (pemeriksaan kesehatan)
- f) Wawancara akhir

³¹ Umar Husein,. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), hlm. 6.

³² Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....* hlm. 105.

g) Keputusan penerimaan.³³

Berdasarkan uraian, dapat penulis simpulkan bahwa seleksi karyawan adalah proses identifikasi untuk memilih karyawan yang dianggap memiliki kriteria yang paling baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu agar dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

3) Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.³⁴ Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Menurut Jan Bella pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas dan berlangsung lama. Sedangkan latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan dan berlangsung singkat.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara

³³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*..... hlm. 125-126.

³⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 69.

perusahaan yang sejenis. Program pengembangan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun di masa depan.

Dengan dilakukan pengembangan, diharapkan para pekerja dapat memberikan *feed back* kepada perusahaan berupa peningkatan produktivitas kerja, peningkatan pelayanan kepada konsumen serta dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat penulis simpulkan bahwa pengembangan adalah proses peningkatan *skill* karyawan baik secara teoritis maupun praktik melalui pelatihan agar memberikan manfaat kepada perusahaan, karyawan dan masyarakat sebagai konsumen.

4) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan kinerja karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.³⁵ Pemeliharaan hubungan industrial dalam rangka keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para pekerja yang

³⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 179.

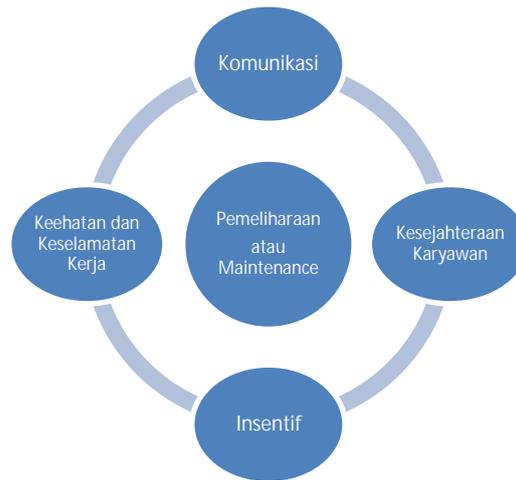
terdapat dalam organisasi mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan semua pihak yang telah mempertaruhkan kepentingannya dalam organisasi.³⁶ Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

Tujuan dari fungsi pemeliharaan yaitu supaya karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja serta meningkatkan kedisiplinan dan loyalitasnya. Selain itu, suasana harmonis dan kondisi lingkungan kerja menjadi lebih tenang, aman dan nyaman.

Dalam pemeliharaan dibutuhkan metode yang tepat supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan, metode-metode pemeliharaan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

³⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hlm. 327

Gambar 1
Metode Pelaksanaan Pemeliharaan



- a) Komunikasi, digunakan dalam setiap penyampain informasi yang berfungsi untuk *instructive*, *informative*, *influencing*, dan *evaluative*.
 - b) Pemberian insentif yang adil, layak, dan disaat yang tepat yang berfungsi untuk mrningkatkan loyalitas dan gairah kerja karyawan.
 - c) Program kesejahteraan disusun berdasarkan peraturan legal berasaskan keadilan dan kelayakan serta berpedoman pada kemampuan perusahaan.
 - d) Menanamkan pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).
- Berdasarkan pernyataan di atas bisa penulis simpulkan bahwa untuk mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik bisa dlakukan dengan menerapkan metode komunikasi, insentif, kesejahteraan, dan K3 yang sesuai dan harmonis agar tujuan optimal perusahaan, karyawan dan masyarakat dapat tercapai.³⁷

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hlm. 328.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah tugas untuk membagi pekerjaan dan penetapan hubungan serta tindakan mempertahankan hubungan oleh pihak manajer.³⁸ Pengorganisasian sebagai fungsi manajemen kedua adalah organisasi, baik dalam arti statis maupun dinamis. Organisasi dalam bentuk statis adalah skema bentuk, bagan yang menunjukkan hubungan antara fungsi serta otoritas dan tanggung jawab yang berhubungan satu sama lain antara individu yang diberi tugas atas setiap fungsi yang bersangkutan.³⁹

Sedangkan organisasi dalam arti dinamis adalah proses pendistribusian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh individu atau kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk melaksanakannya. Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian:

1) Analisis Pekerjaan

Analisis jabatan merupakan kumpulan berbagai informasi desain pekerjaan yang dapat dianalisis dan dievaluasi sesuai dengan persyaratan sumber daya manusia yang dibutuhkan di perusahaan tersebut.⁴⁰ Dengan menjabarkan pekerjaan yang

³⁸ George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*.... hlm. 36.

³⁹ Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Bandung: Bumi Aksara, 2005), hlm. 24.

⁴⁰Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*..... hlm. 15.

dibutuhkan bagaimana kualifikasi orang yang akan memegangnya, kapan waktu yang dibutuhkan untuk menciptakan pekerjaan baru itu dan bagaiman syarat-syarat yang akan dibutuhkan, maka akan terjadi efisiensi pemakaian tenaga kerja dan optimalisasi produktifitas.

Menurut Husein Umar analisis pekerjaan merupakan proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan kepada orang lain untuk tujuan manajemen.⁴¹ Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi menhgenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah berikut:⁴²

- a) Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c) Menyeleksi muwakal (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis.
- d) Mengumpulkan ainformasi analisi pekerjaan.
- e) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepent5ingan.
- f) Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g) Memperhitungkan perkembangan perusahaan.

⁴¹ Umar Husain, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), hlm. 6.

⁴² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 29-30.

Berdasarkan pernyataan di atas penulis simpulkan pengertian analisis pekerjaan adalah kegiatan untuk merencanakan dan menetapkan kualifikasi seorang pegawai yang bagaimana harus ditarik memangku jabatan yang sudah ditentukan

2) Departementalisasi

Proses penentuan deretan dan kedalaman pekerjaan individual adalah bersifat analitis, yaitu jumlah tugas organisasi dipecah-pecah ke dalam beberapa tugas yang lebih kecil yang berurutan. Selanjutnya, tugas yang dibagi harus digabungkan ke dalam kelompok. Proses penggabungan pekerjaan kedalam kelompok dinamakan departementalisasi, dan permasalahan manajerial yang muncul adalah memilih suatu dasar bagi penggabungan pekerjaan tersebut.

Praktik departementalisasi sering didasarkan atas kebutuhan sebagai berikut:

a) *Departementalisasi Fungsional*

Yaitu pengelompokkan pekerjaan dilakukan menurut fungsi organisasi. Fungsi yang ada bergantung pada motif organisasi, misalnya organisasi bisnis, jasa dan sebagainya.

b) *Departementalisasi Teritorial*

Hal ini dilakukan dengan cara pembentukan kelompok atas dasar bidang geografis.

c) *Departementalisasi Produk*

Pada organisasi bisnis besar yang produknya beraneka ragam, aktivitas dan bawahannya dikelompokkan atas dasar produk.

d) *Departementalisasi Pelanggan*

Dilakukan dengan cara pembentukkan kelompok atas dasar pelanggan. Misalnya, struktur organisasi dari lembaga pendidikan, departemen pinjaman bank komersial, toko serba ada atau pasar swalayan dan sebagainya.

e) *Departementalisasi Campuran Organisasi Divisional*

Strategi campuran muncul karena para manajer mencoba menanggulangi pertumbuhan, pergeseran dalam pasar, budaya produk dan jasa, dan kebijakan pemerintah.

3) Delegasi Kekuasaan

Permasalahan delegasi kekuasaan berhubungan dengan keuntungan relatif dari desentralisasi, yaitu delegasi kekuasaan sampai pada tingkat paling rendah dalam hirarki manajerial. Konsep desentralisasi tidak berkenaan dengan penyebaran geografis dari unit-unit organisasi yang terpisah tetapi konsep tersebut berhubungan dengan hal yang didelegasikan kepada manajer untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan dari manajemen yang lebih tinggi.

Menurut Mintzberg setiap organisasi memiliki lima bagian dasar, sebagai berikut:⁴³

a) *The Operating Core*

Para karyawan yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari proksi dan jasa.

b) *The Strartegi Apex*

Manajer puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi yang bersangkutan.

c) *The Middle Line*

Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strarategic apex*.

d) *The Technostructure*

Para analisis yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

e) *The Suport Staff*

Orang yang mengisi unit staff, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Actuating berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. *Actuating* menimbulkan tantangan dan daya pikat yang luar biasa. Nilai-nilai, sikap, harapan,

⁴³ Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Bandung: Bumi Aksara, 2005), hlm. 89

kebutuhan, ambisi, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses *actuating*. Banyak pihak berpendapat bahwa *actuating* merupakan fungsi manajemen yang paling fundamental. Oleh karena dimilikinya sifat fitil dan menyebar maka *actuating* menunjang dan merupakan bagian daripada setiap tindakan manajerial yang dijalankan. *Actuating* terdapat pada stiap tingkat, lokasi, dan pengerjaan di dalam suatu perusahaan.

Guna mencapai dan mempertahankan kesuksesan dalam bidang manajemen maka keahlian serta ketrampilan dalam bidang *actuating* merupakan hal yang harus dilakukan.

1) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan fungsi operasioanal manajemen sumber daya manusia yang penting, rumit serta kompleks dalam merealisasikanya. Hal ini disebabkan bahwa karyawan merupakan makhluk hidup yang dinamis, memiliki pikiran, perasaan, sifat, harga diri, serta memiliki latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda.⁴⁴ Menurut Justine T. Sirait yaitu masalah integrasi. Hal ini berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi di mana terjadi penyesuaian atau percocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan.

⁴⁴ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2013), hlm. 171

Konsekuensi dari usaha ini adalah melibatkan masalah-masalah atau aspek-aspek perasaan, sikap dari pegawai yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip dan kebijakan-kebijakan organisasi.⁴⁵

Melalui *Human relations, motivation, leadership, collective bargaining* kita dapat menggunakan metode tersebut dalam proses pengintegrasian.⁴⁶

Berdasarkan pernyataan di atas bisa penulis simpulkan pengintegrasian merupakan antara kepentingan individual seorang manajer dengan kepentingan organisasi yang melibatkan seluruh pegawai.

2) Kompensasi

Untuk meningkatkan prestasi kerja diperlukan cara yang dilakukan departemen personalia, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.⁴⁷ Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kontribusi maupun

⁴⁵ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hlm. 7.

⁴⁶ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia,...*, hlm. 172

⁴⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,...*, hlm. 155

kinerja secara produktif dengan yang lebih baik pada suatu organisasi.⁴⁸

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal eksistensi. Kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai yang diberikannya untuk organisasi.⁴⁹

Berdasarkan pernyataan di atas bisa penulis simpulkan pemberian kompensasi sebetulnya tidak sama dengan upah meskipun upah adalah bagian dari kompensasi tetapi kompensasi lebih dari sekedar upah dan gaji. Dalam kompensasi, bisa juga termasuk kesejahteraan pegawai

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance appraisal* ialah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang

⁴⁸ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia,...*, hlm. 155

⁴⁹ Chr. Jimmy L. Gaol, *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis* (Jakarta:PT Grasindo Anggota Ikapi, 2014), hlm. 310.

bersangkutan. Dengan kata lain, Penilaian Kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu kajian mengenai penilaian yang secara sistem terhadap keadaan kerja pegawai yang dilakukan dengan formal yang berkaitan dengan standar kerja yang sudah ditetapkan organisasi.

Menurut Malayu Hasibuan, penilaian kerja ialah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya, hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.⁵⁰

Definisi penilaian kerja menurut menurut Rivai ialah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu singkat ataupun lama.⁵¹

Beberapa manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

⁵⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 87.

⁵¹ A. F. Basri dan Veithzal Rivai, *Performance appraisal* (Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada, 2005), hlm. 66.

- a) Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan.
- b) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan.
- c) Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi.
- d) Menghargai setiap kontribusi.
- e) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses untuk mengawasi, mengontrol, dan mengevaluasi seluruh aktivitas-aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan perencanaan.⁵² Dengan aktivitas pengendalian, berarti manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan anggotanya. Demikian juga manajer harus mengevaluasi dan menilai pelaksanaan rencana kerja secara makro untuk mengetahui agar pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana.

Pengendalian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada bawahan bukan untuk mencari kesalahan semata, namun hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain,

⁵² George R Terry, *Asas-Asas Manajemen...* hlm. 37

pengendalian dimaksudkan untuk mencari peyimpangan sehingga tindakan perbaikan dilakukan ke arah rencana yang telah ditetapkan.

1) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.⁵³

Menurut Abdurrahmat Fathoni kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.⁵⁴ Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Berikut beberapa indikator kedisiplinan menurut Abdurrahmat Fathoni:

- a) Tujuan dan kemampuan
- b) Teladan pimpinan
- c) Balas jasa
- d) Keadilan
- e) Pengawasan berkala

⁵³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 193.

⁵⁴ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), hlm. 126.

- f) Sanksi hukuman
 - g) Ketegasan
- 2) Evaluasi

Secara umum, pengertian evaluasi ini ialah suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau juga program yang dilaksanakan itu sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai.

Ada juga yang mengatakan bahwa arti evaluasi ini ialah suatu kegiatan atau aktivitas mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), yang mana informasi itu akan dipakai untuk bisa menentukan alternatif terbaik didalam membuat keputusan.

Menurut Suharsimi Arikunto, evaluasi merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk dapat mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program kerja⁵⁵. Sedangkan menurut Abdul Basir, arti evaluasi yaitu suatu proses pengumpulan data yang deskriptif, informative, prediktif, dilaksanakan dengan secara sistematis serta juga bertahap untuk dapat menentukan kebijaksanaan dalam usaha memperbaiki pendidikan.

Jadi, evaluasi tersebut sangat dibutuhkan didalam berbagai bidang kehidupan manusia sehingga meningkatkan efektivitas serta

⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 23.

juga produktivitas, baik itu dalam lingkup individu, kelompok, atau juga lingkungan kerja

3) Pemberhentian

Dalam rangka kepentingan pelaksanaan tugas seorang tenaga kerja dan dalam rangka pembinaan dapat dilakukan perpindahan jabatan dan atau perpindahan bidang tugas dalam satu wilayah maupun ke luar wilayah lain.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan dan dengan pemberhentian ini, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.⁵⁶ Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, penyederhanaan organisasi meninggal dunia, dan sebab-sebab lainnya.

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan karena karyawan itu sudah tidak meakan memberikan keuntungan lagi bagi perusahaan, misalnya kurang cakap, lanjut usia, dan melakukan tindakan yang merugikan perusahaan. Sedangkan pemberhentian berdasarkan atas keinginan karywan terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan bersangkutan, misalkan balas jasanya rendah, perlakuan kurang baik dan suasana lingkungan kerja kurang baik.

⁵⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* hlm. 209.

Berdasarkan uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa pemberhentian karyawan terjadi karena beberapa faktor, diantaranya; keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berahir, pensiun, penyederhanaan organisasi meninggal dunia, dan sebab-sebab lainnya.

B. Kualitas Pembimbing Ibadah Haji

1. Pengertian Kualitas

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar pembicaraan mengenai masalah kalitas, namun kebanyakan orang sulit untuk mendefinisikan kualitas secara tepat. Kualitas merupakan totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang ditetapkan. Menurut Zulian Yamit mengutip dari Crosby menyatakan kualitas sebagai kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.⁵⁷

Menurut Goetsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Fandy & Anastasia mengatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk ,jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁵⁸

⁵⁷ Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk & Jasa* (Yogyakarta: Ekonisisa, 2010), hlm. 7.

⁵⁸ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: ANDI, 2001), hlm. 4.

Menurut Joseph Juran kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.⁵⁹

Ali Hasan mengatakan bahwa kualitas produk yang diinginkan konsumen itu sangat relatif, tetapi bagi pebisnis yang terpenting adalah perlu mengenali produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen sebelum dibuat atau dipasarkan atau diperdagangkan (sebagai distributor-peretail), perlu menginformasikan kesesuaian produk yang diinginkan konsumen dan merincikan karakteristik produk sehingga beda dari produk lain (*product differentiation*).⁶⁰

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di masa sekarang dan yang akan datang.

2. Dimensi dan Jenis-Jenis Kualitas

Kualitas jasa didefinisikan sebagai penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan pelanggan. Dalam penerapannya terdapat dua jenis kualitas yang digunakan untuk menilai kualitas jasa, adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas teknik (*outcome*), yaitu menilai kualitas dari hasil penyampaian jasa itu sendiri.

⁵⁹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 226.

⁶⁰ Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syari'ah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 167.

- b. Kualitas pelayanan (proses), yaitu menilai kualitas dari cara penyampaian jasa tersebut.

Karena jasa tidak dapat dilihat secara kasat mata serta kualitas teknik jasa tidak dapat selalu dapat dievaluasi secara akurat, pelanggan berusaha kualitas jasa berdasarkan apa yang dirasakannya, yaitu atribut-atribut yang mewakili kualitas proses dan kualitas pelayanan.

Terdapat sepuluh kriteria umum atau standar yang dapat menentukan kualitas suatu jasa, diantaranya:⁶¹

- a. *Reliability* (keandalan)
- b. *Responsiveness* (ketanggapan)
- c. *Competence* (kemampuan)
- d. *Access* (mudah diperoleh)
- e. *Courtesy* (keramahan)
- f. *Communication* (komunikasi)
- g. *Credibility* (dapat dipercaya)
- h. *Security* (keamanan)
- i. *Understanding* (memahami pelanggan)
- j. *Tangible* (bukti nyata)

Dari kesepuluh dimensi tersebut dapat disederhanakan menjadi lima dimensi, yaitu:

- a. *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu kemampuan untuk menolong pelanggan dan ketersediaan untuk melayani pelanggan dengan baik.

⁶¹ Freddy Rangkuty, *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kualitas Pelanggan & Analisis Kasus PLN-JP* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 29.

- b. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan untuk melakukan pelayanan sesuai yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. *Emphaty* (empati) yaitu rasa peduli untuk memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, serta kemudahan untuk dihubungi.
- d. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, kesopanan petugas, serta sifatnya yang dapat dipercaya sehingga pelanggan terbebas dari risiko.
- e. *Tangibles* (bukti nyata), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan karyawan, dan sarana komunikasi.

Dalam bekompetisi, setiap perusahaan pasti berusaha untuk meningkatkan kualitas produk/jasa yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Menurut Kotler dan Keller ada tiga langkah yang dapat diambil dari perusahaan jasa untuk meningkatkan kendali kualitas jasa:⁶²

- a. Berinvestasi dalam prosedur ketenagakerjaan dan pelatihan yang baik, merekrut karyawan yang tepat dan memberikan pelatihan yang bagus
- b. Menstandarisasikan proses kerja di seluruh organisasi
- c. Mengamati kepuasan pelanggan: menerapkan sistem saran dan keluhan, survey konsumen, dan berbelanja perbandingan.

3. Pembimbing Haji

Bimbingan merupakan kegiatan mengarahkan, menuntun ke suatu tujuan. Tujuan itu mungkin hanya diketahui oleh pihak yang mengarahkan

⁶² Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 41.

atau mungkin perlu diketahui oleh kedua belah pihak.⁶³ Menurut Elfi dan Rifa mengutip dari Arthur, menyatakan bahwa bimbingan adalah suatu bantuan yang diberikan oleh seorang kepada orang lain dalam membuat pemecahan masalah.⁶⁴ Sedangkan pembimbing adalah orang yang membimbing, pemimpin, penuntun, sesuatu yang dipakai untuk membimbing seperti pengantar (ilmu pengetahuan).⁶⁵

Seorang pembimbing bukan hanya orang yang memiliki pengalaman, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk mendalami hukum-hukum tentang ibadah dengan baik sehingga bias menjadi panutan dan tempat bertanya para jama'ah serta menjamin pelaksanaan ibadah berjalan sesuai dengan ketentuan-ketentuan agama. Dalam praktiknya, peran dari seorang pembimbing tidak hanya sebagai penuntun ibadah, namun juga bisa menyangkut semua aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan haji, seperti cara *check in / check out* hotel, cara naik lift, masalah konsumsi, masalah transportasi untuk jama'ah dan sebagainya.

Ibadah haji merupakan rukun islam ke lima yang wajib ditunaikan oleh setiap muslim yang mempunyai syarat istitha'ah sekali seumur hidupnya. Haji harus dilaksanakan pada waktu dan tempat tertentu, yaitu di bulan Dzulhijah dan di kota Mekah, Saudi Arabia. Ibadah haji yang dikonsentrasikan di waktu dan tempat tertentu tersebut, mempunyai

⁶³ W.S. Winkel dan M.M. Sri Hastuti, *Bimbingan dan Konseling Pendidikan* (Yogyakarta: Media Abadi, 2004), hlm. 27.

⁶⁴ Elfi Mu'awanah dan Rifa Hidayah, *Bimbingan Konseling Islami* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 53.

⁶⁵ S.S, Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap* (Surabaya: PT Apollo Lestari, 1997), hlm 563.

beberapa konsekuensi khusus pula, diantaranya adalah transportasi, akomodasi, dan keperluan sehari-hari selama menunaikan haji.⁶⁶

Maka dapat disimpulkan bahwa pembimbing haji adalah seseorang yang memberi informasi, menuntun dan mengarahkan calon jamaah haji terkait hal-hal yang perlu dipersiapkan mulai dari segi teknis maupun non-teknis, rangkaian ibadah, serta keperluan sehari-hari selama melaksanakan ibadah haji.

Untuk menjadi seorang pembimbing haji harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).⁶⁷ Selain itu, terdapat pula syarat-syarat khusus sebagai peserta sertifikasi pembimbing, diantaranya adalah sebagai berikut:⁶⁸

- 1) Jujur, bertanggung jawab, berakhlakul karimah, memiliki dedikasi dan rasa nasionalisme.
- 2) Berpendidikan minimal S.1 / sederajat (surat keterangan dari pondok pesantren).
- 3) Pernah melaksanakan haji.
- 4) Pernah menjadi pembimbing manasik haji minimal 2 tahun.
- 5) Mampu berkomunikasi bahasa Inggris atau Bahasa Arab.

⁶⁶ Kementerian Agama, *Kepuasan Jamaah Haji terhadap Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji* (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, 2011), hlm. 1.

⁶⁷ Muhammad Syafii Antonio, *The Super Leader Manager* (Jakarta: ProLM Centre, 2007), hlm. 19.

⁶⁸ Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji & Umrah, *Pedoman Sertifikasi Pembimbing Manasik Haji*, Bab III, Pasal 5, 2014.

Di dalam teori kepemimpinan Islam seorang pemimpin atau yang dalam penelitian ini adalah seorang pembimbing harus memiliki karakteristik atau sifat-sifat yang dapat dijadikan sebagai panutan dan meningkatkan *ghirah* atau semangat para jama'ah dalam beribadah. Berikut karakteristik pembimbing ditinjau dari kepemimpinan islam:⁶⁹

- 1) Mampu memimpin dan mengendalikan dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain.
- 2) Memiliki kemampuan manajerial yang baik karena seorang pemimpin dipilih dari orang-orang dengan kualitas terbaik.
- 3) Memiliki konsep relasi yang baik karena seorang pemimpin harus menjembatani berbagai perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat.
- 4) Visinya adalah Al-Quran, misinya adalah menegakkan kebenaran.
- 5) Memiliki sikap tawaddu' dan mawas diri dalam mengemban amanah Allah.
- 6) Memiliki sifat *siddiq* (benar), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan), *fathonah* (cerdas), serta menyadari sepenuhnya bahwa Allah mengaruniakan keampuan yang berbeda-beda bagi setiap orangserta menerimanya dengan rasa syukur dan ikhlas.

⁶⁹ Aunur Rohim dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 28-29.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara atau prosedur yang digunakan untuk mendapatkan data-data yang berisi jawaban dari permasalahan penelitian. Oleh karena itu metode penelitian harus sesuai dengan rumusan masalah yang ada. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan obyek yang diteliti, penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan atau *field research*. Metode yang paling tepat untuk digunakan adalah metode analisis kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada, yakni gejala keadaan menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.⁷⁰ Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti berusaha memahami subjek, dengan segala aktifitasnya secara sistematis, faktual dan aktual mengenai fakta-fakta di lapangan. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui penerapan manajemen sumber daya manusia di KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas.

Menurut Bogdan dan Taylor pengertian metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.⁷¹ Pendekatan kualitatif ini diarahkan pada latar dan obyek penelitian secara

⁷⁰ Suhasmi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 234.

⁷¹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: ROSDA, 2012), hlm. 4.

holistic sehingga tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai suatu kebutuhan.

B. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini akan penulis bagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian, baik perorangan, kelompok, maupun organisasi.⁷² Data primer juga dapat dimaknai sebagai suatu objek atau dokumen original, material mentah, dari perilaku yang disebut *first-hand information*. Menurut Uma Sekaran, seperti apa yang telah dikutip oleh Ulber, mengungkapkan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi.⁷³ Data primer biasanya memuat data yang lebih terperinci dengan disertai prosedur yang dipergunakan dalam pengumpulan seperti halnya melalui daftar pertanyaan.⁷⁴

Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari pengamatan langsung maupun tidak langsung dan wawancara dari narasumber KBIH Al-Arofah Banyumas. Hal ini menjadi penting dikarenakan data primer memiliki wewenang dan tanggungjawab terhadap pengumpulan data atau penyimpanan data dan merupakan sumber utama.

⁷² Rosady Ruslan, *Metode Penelitian: Public Relation & Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), hlm. 23.

⁷³ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 289.

⁷⁴ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 25.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya atau bias disebut dengan data tangan kedua⁷⁵. Sumber data sekunder penelitian ini merupakan penguat dari data primer yang berupa laporan-laporan, buku catatan, dan atau media lainnya yang didapat melalui observasi di lapangan.

3. Obyek dan Subyek Penelitian

a. Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah apa yang menjadi titik perhatian dalam suatu penelitian.⁷⁶ Obyek dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan kualitas pembimbing haji.

b. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah sumber utama yang dituju untuk diharapkan informasinya mengenai hak-hak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu orang atau apa saja yang menjadi pusat perhatian atau sasaran penelitian.⁷⁷ Subyek dalam penelitian ini adalah ketua KBIH Al-Arofah, sekretaris KBIH Al-Arofah dan satu orang

⁷⁵ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 91.

⁷⁶ Suhasmi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm 96.

⁷⁷ Suhasmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm. 17.

pembimbing haji dari Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah bentuk percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*Interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.⁷⁸ Sedangkan tujuan wawancara sebagaimana ditegaskan oleh Lincon dan Guba adalah mengonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, memverifikasi, merubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain.

Dalam pelaksanaannya penulis mengadakan wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mendalam dengan para narasumber, teknik wawancara ini akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui tentang manajemen sumber daya manusia Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas dengan melakukan wawancara kepada ketua, sekretaris dan perwakilan pembimbing KBIH Al-Arofah.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Observasi dapat dilakukan secara

⁷⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), Hlm. 135.

partisipasi (terlibat) atau non-partisipasi.⁷⁹ Peneliti dalam hal ini menggunakan observasi partisipasi karena terlibat langsung dalam kegiatan tersebut.

Teknik observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui tentang manajemen sumber daya manusia Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen yang terdapat pada perusahaan.⁸⁰ Sedangkan menurut Sugiyono, pengertian dokumentasi yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu.⁸¹

Teknik Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data tentang manajemen sumber daya manusia Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas.

D. Analisis Data

Menurut Ahmad Tanzeh yang mengutip dari Patton mengatakan bahwa Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data.⁸²

⁷⁹ Muhamad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Yogyakarta: PT. Gelora Aksara, 2009), hlm. 101.

⁸⁰ Umi Narimawati, dkk., *Penulisan Karya Ilmiah: Panduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir Aplikasi pada Fakultas Ekonomi UNIKOM* (Bekasi: Penerbit Genesishlm, 2010), hlm. 39.

⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 82.

⁸² Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm. 95.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

1. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, menulis hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan dibuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan dan selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Itulah yang harus dijadikan perhatian penulis dalam melakukan reduksi data.⁸³

Reduksi Data dalam penelitian ini digunakan untuk merangkum data-data atau informasi awal agar penulis dapat menemukan garis besar dari permasalahan yang akan diteliti.

2. Penyajian Data

Penyajian data bentuk penyajian data yang dilakukan melalui tabel, grafik, pie chart, pictogram, dan sejenisnya. Selain itu penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks bersifat naratif.⁸⁴ Dengan mendisplay data, maka akan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 338-339.

⁸⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 95.

memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.⁸⁵

Penyajian data ini dilakukan setelah data direduksi atau dipilih mana yang penting dan ada sangkut pautnya dengan fokus penelitian yaitu strategi dalam meningkatkan kualitas bimbingan ibadah haji. Proses penyajian data ini dilakukan secara sistematis supaya lebih mudah untuk dipahami dan ditarik kesimpulan nantinya.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁸⁶ Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

⁸⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 249.

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 252-253.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas

1. Letak Geografis

Pada penelitian ini letak geografis yang dimaksud adalah tempat atau letak kantor KBIH Al-Arofah beroperasi dan melaksanakan segala kegiatannya sebagai salah satu lembaga sosial keagamaan dan mitra Kementerian Agama dalam mengedukasi calon jamaah sebelum melaksanakan ibadah haji ke Tanah Suci.

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Al- Arofah merupakan KBIH yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama. KBIH Al- Arofah beralamat di Jl. Gerilya No. 678 Karang Klesem, Kabupaten Banyumas yang telah mendapatkan izin resmi dari Kementrian Agama sesuai surat keputusan No. 218 Tahun 2015.⁸⁷

Bila dilihat dari letak geografisnya, KBIH Al-Arofah memiliki kantor atau sekretariat yang cukup strategis, hal ini dikarenakan KBIH Al-Arofah berada di dekat salah satu tempat rekreasi yang cukup terkenal di Kota Purwokerto, yaitu Taman Andhang Pangrenan sehingga cukup mudah untuk menemukan lokasinya. Selain itu, KBIH Al-Arofah juga dekat dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sehingga sebagai mitra Kementerian Agama lebih mudah dan efisien dalam

⁸⁷ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

berkoordinasi untuk mengatur dan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan ibadah haji.⁸⁸

2. Sejarah Berdirinya Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al-Arofah Kabupaten Banyumas

Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) merupakan lembaga swasta yang diberikan wewenang oleh pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama untuk ikut berpartisipasi dalam pembimbingan jamaah ibadah haji. KBIH bergerak di bidang pelayanan jasa. Pelayanan tersebut antara lain menyangkut pemberian informasi yang berhubungan dengan aturan dari Kementerian Agama mengenai ibadah haji, praktik manasik haji dan umroh, serta kegiatan proses administrasi haji dan umroh.⁸⁹ KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas adalah suatu lembaga sosial keagamaan yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama yang berstatus sebagai Badan Otonom Khusus.

KBIH Al-Arofah berdiri dilatar belakangi atas kegelisahan tokoh-tokoh Nahdlatul Ulama di Kabupaten Banyumas yang sedang melaksanakan ibadah haji pada tahun 2003. Hal ini dikarenakan meskipun pemerintah telah membentuk petugas haji baik dari tingkat daerah sampai tingkat pusat namun perbandingan antara petugas haji dengan jamaah haji tidak proporsional sehingga dikhawatirkan peran petugas haji sebagai pembimbing dan pelayan bagi para jamaah tidak terlaksana secara

⁸⁸ Hasil Observasi di Kantor KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 7 Agustus 2019.

⁸⁹ Widyarini, Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH), Fakultas Syariah dan hukum, UIN Sunan Kalijaga, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. VII, No. 2, Juni 2013.

maksimal, selain itu para jamaah juga menjadi tidak fokus dan khusyuk dalam melaksanakan rangkaian ibadah haji. Maka dari itu, para tokoh-tokoh Nahdlatul Ulama Kabupaten Banyumas melalui Pimpinan Cabang Nahdlatul Ulama (PCNU) Kabupaten Banyumas merasa perlu mendirikan KBIH sebagai mitra pemerintah dan sebagai wadah untuk membina calon jamaah sebelum melaksanakan ibadah haji ke Tanah Suci dan sebagai usaha agar jamaah mendapat bimbingan yang optimal tentang haji, umroh dan ziarah serta sebagai usaha mengantarkan jamaah menjadi haji yang mabrur. Selain itu, pendirian KBIH Al-Arofah dilakukan untuk menjaga dan melestarikan aqidah Ahlul Sunnah Wal Jamaah, sebagaimana yang disampaikan KH. Abdul Khamid:⁹⁰

“Tujuan didirikannya KBIH Al-Arofah salah satunya untuk mengantisipasi pengaburan aqidah Ahlul Sunnah Wal Jamaah, karena Tanah Suci merupakan tempat pertemuan berbagai macam mazhab di dunia yang berpotensi merubah pemahaman aqidah Ahlul Sunnah Wal Jamaah bila tidak dibimbing sejak awal di Indonesia”

KBIH Al-Arofah resmi didirikan oleh PCNU Kabupaten Banyumas pada tanggal 26 Mei 2004 dengan akta notaris Hj. Imroatun Noor Hayati, S.H No. 45 tgl.26-5-2004 dan izin operasional dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Tengah No. Kw.11.3/Hj.02/149/2004. Di sisi lain, sebelum berdirinya KBIH Al-Arofah, di Kabupaten Banyumas hanya terdapat dua KBIH, yaitu KBIH Muhammadiyah dan KBIH Al-Wardah yang berada di bawah naungan Muslimat NU Banyumas. Hal ini menjadi

⁹⁰ Wawancara dengan KH. Abdul Khamid, S.Pd.I Ketua KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Kamis, Tanggal 8 Agustus 2019.

penting bagi Pimpinan Cabang Nahdlatul Ulama Kabupaten Banyumas untuk mendirikan suatu lembaga, yaitu KBIH Al-Arofah dengan prinsip *“sebaik-baiknya imam ibadah adalah seorang laki-laki”*⁹¹

3. Visi dan Misi

Dalam melaksanakan tugasnya KBIH Al-Arofah memiliki visi dan misi sebagai berikut:⁹²

a. Visi

Membantu melaksanakan ibadah haji sesuai ajaran Islam dengan aqidah ahlussunnah wal jamaah untuk mengupayakan tercapainya haji yang mabrur.

b. Misi

Untuk mewujudkan visi diatas, KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas memiliki beberapa misi, yaitu:

- 1) Memberikan bimbingan ibadah haji secara teori dan praktek bagi para jamaah haji sejak di Tanah Air sampai ke Tanah Suci.
- 2) Mengupayakan seringan mungkin biaya yang dipungut dari para jamaah
- 3) Memberikan kemudahan secara relatif kepada calon jamaah haji, baik berupa bimbingan maupun fasilitas sesuai kemampuan secara optimal.

⁹¹ Dokumentasi dan Wawancara dengan Kyai Irchamni Sekretaris KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu, 25 September 2019.

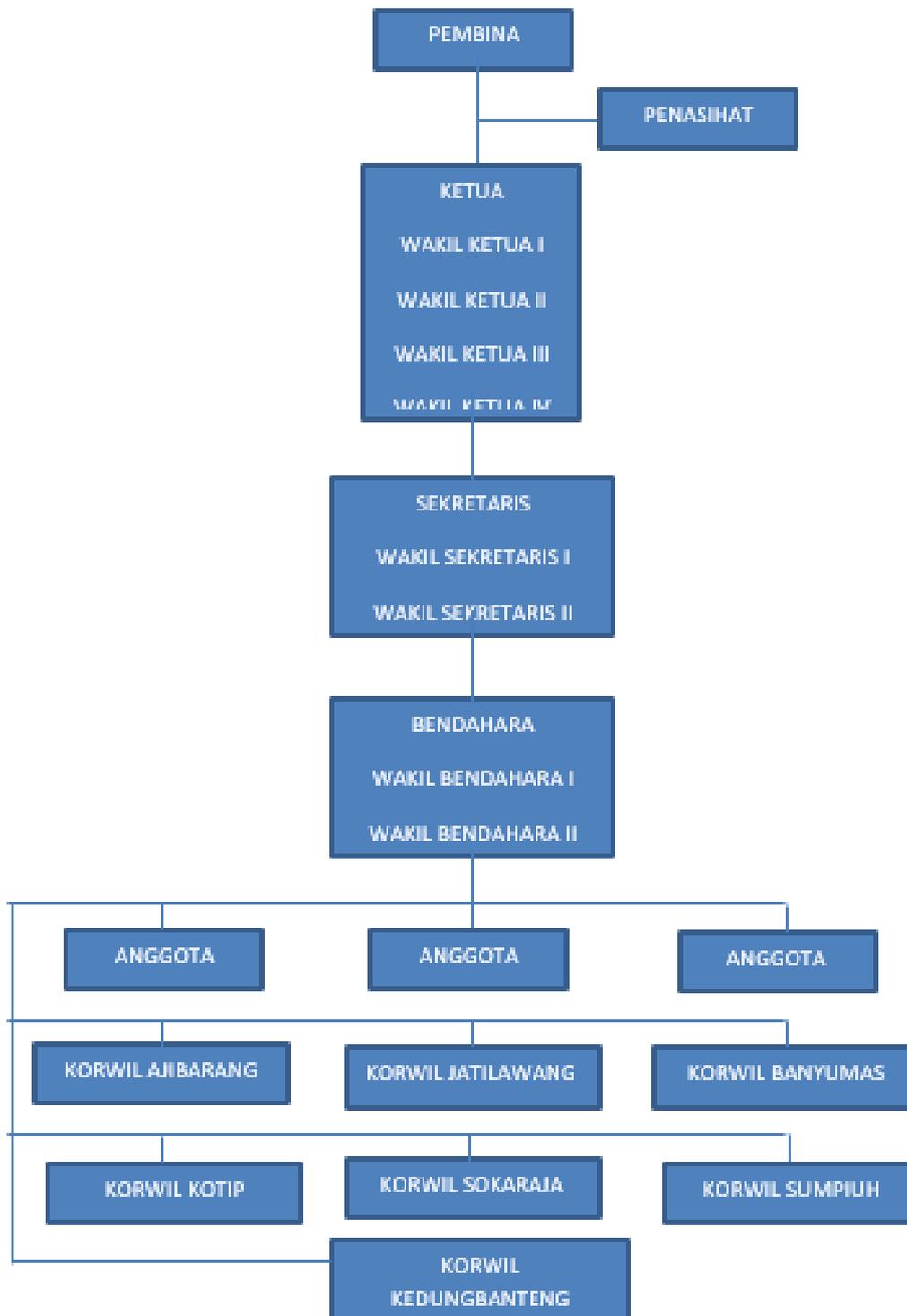
⁹² Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

4. Struktur Organisasi

Di dalam suatu lembaga atau organisasi, struktur organisasi berperan untuk mengatur wewenang antara pimpinan dengan bawahan serta sebagai garis koordinasi setiap unit/divisi pada lembaga atau organisasi itu sendiri. Hal itu dimaksudkan agar dapat memanfaatkan kemampuan untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi sesuai dengan visi dan misi.

Di KBIH Al Arofah struktur organisasi dibagi menjadi beberapa bagian. Pertama, yaitu Dewan Pembina yang berisi Rais Syuriah dan Ketua Tanfidziyah PCNU Kabupaten Banyumas. Kedua, yaitu Dewan Penasihat yang diisi oleh tokoh-tokoh Nahdlatul Ulama yang berpengaruh di Kabupaten Banyumas. Ketiga, Tim Ahli diisi oleh tenaga ahli atau profesional dibidang manajemen, hukum, kesehatan dan sebagainya. Keempat, yaitu Dewan Pengurus diisi oleh orang-orang yang dipilih PCNU Kabupaten Banyumas yang dianggap mampu mengelola KBIH Al-Arofah. Kelima, yaitu Koordinator Wilayah diisi oleh orang-orang yang dipilih Dewan Pengurus yang dianggap mampu merekrut jamaah haji. Keenam, yaitu Anggota merupakan jamaah haji yang direkrut oleh Dewan Pengurus sebagai bagian dari keluarga besar KBIH Al-Arofah.

Berikut Struktur Organisasi KBIH Al- Arofah Kabupaten Banyumas:⁹³



⁹³ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

Dewan Pembina:

1. Rais Syuriah PCNU Kabupaten Banyumas
2. Ketua Tanfidziyah PCNU Kabupaten Banyumas

Dewan Penasihat:

1. Dr. KH. M. Roqib, M.Ag
2. Dr. KH. Ansori, M.Ag
3. Drs. KH. Thoefur Arofat, M.Pd.I
4. Drs. KH. Ahsin Aedy Fanani, M.Ag
5. Drs. H. Imam Hidayat, M.Pd.I

Tim Ahli:

1. Drs. HM. Alwi, M.Pd.
2. H. Mukhroji, M.Si.
3. H. Wahyu Fauzi, S.H.

Dewan Pengurus:

- Ketua Umum : KH. Abdul Khamid, S.Pd. I
- Wakil Ketua I : KH. Zainy Mubarak
- Wakil Ketua II : H. Abdullah Sutarno
- Wakil Ketua III : Drs. H. Zainudin Sahab, M.Pd
- Wakil Ketua IV : KH. Ridwan SA, S.Pd, MM
- Sekretaris : KH. Irhamni
- Wakil Sekretaris I : H. Zaimul Umam, S.Pd.I
- Wakil Sekretaris II : Masruhin Syam, S.Pd.I
- Wakil Sekretaris III : H. Qomarudin, S.H

Bendahara : H. Muhamidi

Wakil Bendahara I : Ny. Hj. Warsuti Trisno H

Wakil Bendahara II : Abdul Aziz Al Muhaimin

Pembimbing : KH. Zaini Mubarak

KH. Achmad Sobri

Drs. KH. Mughni Labib

Drs. KH. Anshori M.SI

KH. Abdul Khamid, S.Pd.I

H. Samsudin

Drs. HM Alwi, M.Pd

H. Juana

H. Mukhroji, M.Si

KH. Ridwan SA, S.Pd, M.M

KH. Irhamni

H. Zaimul Umam, S.Pd.I

Anggota : KH. Maskun Mustofa

KH. Abdul Ghofur

H. Imron Mustofa

H. Slamet Dasuki

Ny. Sa'adah Ahib M

Drs. KH. Sutrisno Usman

H. M. Najib, S.Ag

H. M. Ridwan, S.Pd.I

KH. Ahmad Muhail

H. Sunardi YP, S.Pd

H. A. Musthofa, S.Pd

H. Sumarsono

KH. Abdul Ghofur

H. A. Ridwan, S.Pd.I

Ir. H. Haris AS, S.U

H. Munir Sarbini, S.Ag

H. Rozikin

KH. Slamet Riyadi, S.Ag

Koordinator Wilayah : KH. Maskun Mustofa

Samsudin Zaenal

Imron Mustofa

H. Asmuni, S.Ag

H. Marto Sudirjo

Drs. KH. Sutrisno Usman

HM. Najib, S.Ag

H. Trisno Hartowo

H. Ikhsan Hidayat

Drs. H. Wasikun

Sodikin, S.Ag

Drs. H. Sutrisno Yusuf

H. Heru Sukamto, S.Pt

Drs. H. Ahmad Juhana

Ahmad Tauhid, S.Ag, M.Pd.I

H. Masykur Wijaya

5. Program Kerja KBIH Al- Arofah

Adapun program yang diagendakan oleh KBIH Al- Arofah didalam silabus manasik adalah sebagai berikut:⁹⁴

Tabel 1
Program Kerja KBIH Al- Arofah

NO.	PROGRAM	PELAKSANAAN	KET
1.	Manasik haji	18 kali	15 kali teori dan 3 kali praktek
2.	Pembekalan bagi calon pembimbing, calon ketua rombongan, dan calon ketua regu.	1 kali	Sebelum pelaksanaan haji
3.	Pelatihan Dasar Pembimbing	4 kali	Dilaksanakan di rumah pembimbing secara bergilir
4.	Pelatihan Pembimbing Profesional	Insidental	
5.	Mujahadah	3 kali	
6.	Pertemuan antar rombongan pra haji	1 kali	Dilakukan untuk menjalin silaturahmi dan saling mengenal

⁹⁴ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

			antar jamaah
7.	Pelepasan calon haji	1 kali	Sebelum pemberangkatan
8.	Penyambutan haji baru		Pasca kepulangan jamaah
9.	Pembinaan pasca haji	1 bulan sekali	Waktu fleksibel
10.	Ziarah	1 tahun sekali	Waktu fleksibel
11.	Raker, rakor dan evaluasi	1 tahun sekali	Pra pelaksanaan ibadah haji

6. Keadaan Sarana dan Prasarana

Salah satu elemen untuk menunjang terlaksananya kegiatan yang tak kalah penting dalam bidang pelayanan khususnya kepemimpinan adalah sarana dan prasana yang memadai.

Berikut adalah tabel sarana dan prasarana di KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas:⁹⁵

Tabel 2
Sarana dan Prasarana

No.	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Kondisi
1.	Gedung Kantor KBIH Al-Arofah	1 Buah	Baik
2.	Ruang Pelayanan	1 Ruang	Baik
3.	Ruang Manasik	1 Ruang	Baik
4.	Ruang Manasik , lantai 2	1 Ruang	Proses Pembuatan
5.	Replika ka'bah	1 Buah	Baik
6.	Replika hijr ismail	1 Buah	Baik
7.	Replika maqom ibrahim	1 Buah	Baik

⁹⁵ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

8.	Replika pilar-pilar sa'i	4 Buah	Baik
9.	Toilet	2 buah	Baik
10.	Kursi	134 buah	Baik
11.	Papan informasi	2 buah	Baik
12.	Papan nama	1 buah	Baik
13.	Toilet ala Mekkah dan Madinah	2 buah	Proses Pembuatan
14.	Kamar mandi ala hotel	2 buah	Proses Pembuatan
15.	Koneksi Wi-fi	1 set	Baik
16.	Kursi tamu	1 set	Baik
17.	Lemari arsip	1 buah	Baik
18.	Kipas Angin	4 buah	Baik
19.	Pakaian Ihrom	10 buah	Baik
20.	Karpet	12 lbr	Baik
21.	Jam dinding	1 buah	Baik
22.	Papan tulis	1 buah	Baik
23.	Rak buku	1 buah	Baik
24.	Tempat sampah	3 buah	Baik
25.	Amplifier	1 Buah	Baik
26.	Mic	2 Buah	Baik
27.	LCD	1 Buah	Baik
28.	Proyektor	1 Buah	Baik

B. Penyajian Data

1. Perekrutan dan Seleksi

Di dalam suatu organisasi atau lembaga, kualitas calon anggota sedikit banyak akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di organisasi yang nantinya akan di kelola. Cara yang dilakukan untuk memperoleh anggota yang berkualitas diawali dengan tahapan rekrutmen,

yaitu suatu proses untuk menemukan potensi-potensi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh lembaga atau organisasi. Setelah itu akan dilakukan proses seleksi untuk mengidentifikasi sumber daya manusia yang akan dipilih berdasarkan kebutuhan yang ada.

Setelah peneliti amati, KBIH Al-Arofah melakukan proses rekrutmen dengan cara merekrut anggota berdasarkan pengalaman jamaah haji yang pernah melaksanakan ibadah haji melalui KBIH Al Arofah, selanjutnya jamaah yang dinilai memenuhi kriteria akan diseleksi dari segi keilmuan, pengalaman dan kesosialan. Ketika ketiga hal tersebut terpenuhi maka selanjutnya akan dirapatkan oleh Dewan Pengurus untuk menentukan layak/tidaknya dijadikan sebagai pembimbing. Selain itu usia juga sangat dipertimbangkan, mengingat bahwa ibadah haji merupakan ibadah fisik yang membutuhkan kebugaran jasmani dan kondisi fisik yang prima.

Metode perekrutan seperti ini dilakukan dengan tujuan agar dalam proses seleksi KBIH Al- Arofah memperoleh tenaga pembimbing yang memiliki potensi untuk berjuang dan mendedikasikan dirinya dengan sepenuh hati dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pembimbing. Selain itu, dengan mengambil calon pembimbing dari alumni jamaah yang pernah melaksanakan ibadah haji melalui KBIH Al- Arofah dapat meningkatkan ikatan kekeluargaan diantara mereka, seperti yang diungkapkan KH. Abdul Khamid sebagai berikut:

“Sistem perekrutan seperti ini kami terapkan dengan maksud dan tujuan supaya para pembimbing lebih memiliki ikatan emosional

dan ikatan kekeluargaan karena sebelumnya mereka sudah saling kenal dan berjuang bersama untuk mencapai haji yang mabrur”

KBIH Al-Arofah juga memiliki beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh calon pembimbing, ini berguna sebagai pertimbangan awal oleh Dewan Pengurus untuk menentukan keputusan di tahap selanjutnya. Berikut adalah kriteria calon pembimbing haji di KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas.⁹⁶

Tabel 3
Kriteria Calon Pembimbing

No.	Kriteria Calon Pembimbing
1.	Jujur, bertanggung jawab dan berakhlakul karimah
2.	Beraqidah Ahlussunnah Wal Jamaah Annahdliyah
3.	Memiliki dedikasi dan semangat berjuang di KBIH Al-Arofah
4.	Pernah melaksanakan ibadah haji
5.	Memahami keilmuan di bidang haji
6.	Memiliki nomor porsi di tahun penugasan
7.	Memiliki kepedulian terhadap jamaah

2. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dan pelatihan SDM ini membantu mengembangkan dan memelihara karyawan agar mereka menjadi sumber daya yang andal dan pada akhirnya bermanfaat bagi organisasi. Pengembangan ini tidak hanya terbatas pada tugas tertentu, tetapi bertujuan untuk kepribadian dan

⁹⁶ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

sikap mereka agar dapat membantu dalam menghadapi tantangan di waktu yang akan datang dan membuat mereka menjadi karyawan yang siap untuk bersaing.

Terdapat beberapa program pengembangan dan pelatihan di KBIH Al-Arofah, yaitu Pelatihan Dasar Pembimbing, Pelatihan Pembimbing Profesional, serta Pembekalan Karu dan Karom. Pelatihan dasar dilakukan dengan tujuan untuk mengenalkan tugas dan tanggung jawab sebagai pembimbing yang disampaikan oleh dewan pengurus dan tim ahli.

Pelatihan pembimbing profesional dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembimbing dan untuk melatih pembimbing dalam mengatasi permasalahan haji yang semakin kompleks, pelatihan ini diselenggarakan oleh Kementerian Agama bekerja sama dengan Perguruan Tinggi yang memiliki program studi ibadah haji. Sedangkan pembekalan karu dan karom dilakukan untuk mengingatkan kembali kepada para pembimbing tugas dan tanggung jawabnya, biasanya disampaikan langsung oleh ketua KBIH Al-Arofah.

Berdasarkan pengamatan dari peneliti terdapat beberapa manfaat yang diperoleh dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan di KBIH Al-Arofah, diantaranya untuk menanamkan pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab pembimbing, mempererat ikatan antar pembimbing, meningkatkan *softskill*, meningkatkan kecakapan dalam *problem solving*, dan lain sebagainya.

Berikut program pengembangan dan pelatihan di KBIH Al-Arofah:⁹⁷

Tabel 4
Program Pengembangan SDM

No.	Nama Kegiatan	Sifat	Waktu/Tempat	Tujuan
1.	Pelatihan Dasar Pembimbing	Rutin	Satu minggu sekali selama 10x di laksanakan bergilir di rumah anggota KBIH Al-Arofah	mengenalkan tugas dan tanggung jawab sebagai pembimbing dan menjalin ikatan antar pembimbing
2.	Pelatihan Pembimbing Profesional	Insidental	Menyesuaikan penitia pelaksana	Meningkatkan kualitas dan untuk melatih pembimbing dalam mengatasi permasalahan haji
3.	Pembekalan Karu dan Karom	Rutin	Dilaksanakan sebelum pemberangkatan haji	Memotivasi dan mengingatkan kembali kepada para pembimbing tugas dan tanggung jawabnya

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan yang biasanya dilakukan secara langsung atau tidak langsung.

⁹⁷ Dokumentasi KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu 25 September 2019.

Salah satu faktor keberhasilan organisasi atau lembaga adalah kemampuan mengukur seberapa baik/buruknya kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki. Penilaian kerja yang dilakukan dengan baik akan meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi atau lembaga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Terdapat dua cara yang dilakukan KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Seperti penuturan KH. Abdul Khamid:⁹⁸

“.....kami memiliki channel-channel dan orang-orang yang di pasang untuk kemudian melaporkan kinerja masing-masing pembimbing yang kemudian itu menjadi catatan bagi Dewan Pengurus. Setelah itu secara umum pula kami memberikan evaluasi dan arahan namun secara umum, tidak langsung menunjuk perurangan”

Penilaian secara langsung dilakukan pasca kegiatan ibadah haji dengan cara memberikan laporan pertanggung jawaban kepada Dewan Pengurus dan melaporkan permasalahan yang terjadi di Tanah Suci yang selanjutnya akan dilakukan evaluasi untuk meminimalisir permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan ibadah haji pada tahun-tahun selanjutnya.

Selain itu KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas melalui Dewan Pengurus juga melakukan penilaian kerja secara tidak langsung, yaitu dengan monitoring pembimbing secara berkala pada saat di Tanah Suci dengan memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi yaitu melalui telepon atau melalui video call. KBIH Al-Arofah juga melakukan validasi

⁹⁸ Wawancara dengan KH. Abdul Khamid, S.Pd.I Ketua KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Kamis, Tanggal 8 Agustus 2019

kepada jamaah haji mengenai kebenaran informasi yang diberikan pembimbing pada saat monitoring.

Dari hasil penilaian kerja tersebut diatas, selanjutnya akan dibahas pada rapat evaluasi yang nantinya akan dijadikan sebagai tolok ukur dalam meningkatkan pelayanan kepada para jamaah, sebagai bahan pertimbangan promosi karyawan dan lain lain.

Tujuan dilakukannya penilaian kerja di KBIH Al- Arofah yaitu untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid terkait perilaku dan kinerja para pembimbing. Dengan data tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam keputusan-keputusan promosi dan kompensasi bagi pembimbing. Hasil penilaian kinerja juga berguna bagi organisasi dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pengembangan dan pelatihan, penempatan karyawan, promosi, imbalan kepada karyawan dan berbagai aspek lain.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu motivasi dari seorang karyawan di dalam mendedikasikan dirinya pada suatu organisasi, hal ini dikarenakan mereka memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupan sehari-hari.

Kelompok Bimbingan Ihsadah Haji (KBIH) sejatinya adalah lembaga yang bergerak di bidang sosial keagamaan dan tidak berorientasi pada laba atau keuntungan, namun pada kenyataannya setiap organisasi

atau lembaga pasti membutuhkan biaya operasional. Maka biasanya di setiap kegiatan biaya operasional salah satunya berasal dari iuran dan infaq jamaah.

KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas membagi kompensasi atau bisyaroh untuk pembimbing menjadi dua jenis, yaitu kompensasi sebagai pemateri manasik dan kompensasi sebagai pembimbing haji. Kompensasi atau bisyaroh untuk seorang pemateri manasik yaitu antara Rp.300.000,- (tiga ratus ribu rupiah) sampai dengan Rp.500.000,- (lima ratus ribu rupiah), besaran bisyaroh untuk pemateri manasik menyesuaikan dengan tugas dan kompetensi yang diberikan. Sedangkan kompensasi atau bisyaroh yang diberikan untuk pembimbing haji yang berangkat ke Tanah Suci yaitu antara Rp.5.000.000,- (lima juta rupiah) sampai dengan Rp.35.000.000,- (tiga puluh lima juta rupiah), besaran bisyaroh ini menyesuaikan dengan banyak/sedikitnya tugas yang di berikan di Tanah Suci, kompetensi pembimbing, besarnya BPIH di tahun penugasan. Seperti yang disampaikan KH. Abdul Khamid Selaku Ketua KBIH Al-Arofah sebagai berikut:⁹⁹

“Bentuknya berupa uang *cash* mulai dari Rp. 5000.000,- s/d Rp. 35.000.000,- sesuai dengan pertimbangan kapasitas dan kebutuhan dari pembimbing sendiri. Dan juga menyesuaikan biaya BPIH di tahun tersebut Selain itu untuk pembimbing yang hanya bertugas sebagai pemateri manasik haji biasanya diberi bisyaroh sebesar Rp. 300.000,- s/d Rp. 500.000,- sebagai pengganti uang transport dan rasa terimakasih”

⁹⁹ Wawancara dengan KH. Abdul Khamid, S.Pd.I Ketua KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Kamis, Tanggal 8 Agustus 2019

Kompensasi ini sangat penting bagi peneliti untuk diberikan kepada para pembimbing. Pertama, sebagai bentuk penghargaan kepada para pembimbing atas dedikasinya kepada KBIH Al- Arofah. Kedua, sebagai sarana untuk menunjang berbagai kebutuhan hidup dan kegiatan ibadah selama melaksanakan haji. Ketiga, meskipun seorang pembimbing harus melunasi sendiri BPIH namun KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas berupaya membantu meringankan dengan memberikan kompensasi langsung yang berupa upah/bisyaroh.

5. Pemeliharaan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Pemeliharaan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan strategi untuk mempertahankan karyawan tetap loyal kepada organisasi, dan menjaga kondisi fisik agar mereka dapat mempertahankan produktivitasnya. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembimbing mereka harus tetap menjaga kesehatan dan kondisi fisiknya.

KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas merasa penting untuk melakukan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja karena ibadah haji merupakan ibadah fisik sehingga kesehatan pembimbing sangat diperhatikan. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 15 Tahun 2016 tentang Istithaah Kesehatan Jamaah Haji dengan tujuan para jamaah mampu beribadah secara aman, nyaman, sehat dan menjadi haji yang mabrur.

Pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja di KBIH Al-Arofah yaitu penyuluhan kesehatan dari tim medis, menyediakan P3K, cek

kesehatan pra embarkasi, cek kesehatan saat embarkasi, dan cek kesehatan kepulangan ke ndonesia. Tujuan dari pemeliharaan ini yaitu supaya seluruh SDM dan jamaah di KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas dapat menjaga kesehatan, memiliki kondisi fisik yang optimal, dan mampu mengantisipasi disaat kondisi fisik menurun. Diharapkan dengan adanya pemeliharaan ini dapat memberi manfaat bagi kesehatan dan keselamatan kerja pembimbing agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

6. Pelepasan / *Separation*

Dalam suatu organisasi pemberhentian/pelepasan hubungan kerja merupakan hal yang wajar, pemberhentian/pelepasan merupakan pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan suatu organisasi/lembaga. Terdapat dua jenis pemberhentian/pelepasan di dalam suatu organisasi, yaitu karena keinginan karyawan itu sendiri dan karena keinginan organisasi/lembaga.

KBIH Al-Arofah merupakan lembaga yang bergerak di bidang sosial keagamaan sehingga pihak lembaga tidak pernah memberhentikan karyawan/anggotanya selama masih mampu dan memiliki dedikasi untuk berjuang di KBIH Al-Arofah.¹⁰⁰ Sebagaimana yang dikatakan KH. Irchamni sebagai berikut:

“Sebenarnya KBIH Al- Arofah tidak pernah memberhentikan karyawan/anggotanya selama masih mampu dan memiliki kemauan untuk berjuang di KBIH Al-Arofah. Ada beberapa penyebab,

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kyai Irchamni Sekretaris KBIH Al-Arofah Kabupaten Banyumas, pada hari Rabu, 25 September 2019.

istilahnya bukan pelepasan tapi lebih kepada seleksi alam. Pertama, disebabkan karena usia yang sudah lanjut sehingga mobilitas dan kondisi fisik menurun sedangkan ibadah haji merupakan ibadah yang membutuhkan kondisi fisik yang sehat dan bugar. Kedua, disebabkan karena kesibukan masing-masing sehingga menyebabkan karyawan/anggota tidak aktif dalam kegiatan-kegiatan di KBIH Al-Arofah dan lama kelamaan berhenti dengan sendirinya”

Sebagian besar pemberhentian karyawan/anggota KBIH Al-Arofah karena kemauan mereka sendiri, dari hasil pengamatan peneliti terdapat dua faktor yang menyebabkan pemberhentian/pelepasan pembimbing KBIH Al-Arofah. Pertama, disebabkan karena usia yang sudah lanjut sehingga mobilitas dan kondisi fisik menurun sedangkan ibadah haji merupakan ibadah yang membutuhkan kondisi fisik yang prima. Kedua, disebabkan karena kesibukan lain yang menyebabkan karyawan/anggota tidak aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh KBIH Al-Arofah sehingga lambat laun menyatakan untuk berhenti berkecimpung di bidang perhajian.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Secara umum pengelolaan sumber daya manusia di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Al- Arofah Kabupaten Banyumas berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan pelayanan dan kepedulian yang diberikan oleh pembimbing kepada para jamaah haji dilakukan dengan sepenuh hati dan profesional. Pencapaian tersebut dapat diraih karena KBIH Al- Arofah selalu berusaha untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan organisasi. Namun demikian, perlu adanya peningkatan dari segi kualitas keilmuan pembimbing dalam hal *problem solving* karena setiap tahun banyak permasalahan yang tak terduga dan berbeda dari sebelumnya. Selain itu sarana dan prasarana yang baik dan memadai akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan jamaah dengan KBIH Al- Arofah Kabupaten Banyumas.

Adapun usaha-usaha yang dilakukan KBIH Al- Arofah Kabupaten Banyumas dalam menerapkan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Pada aspek perencanaan, KBIH Al- Arofah Kabupaten Banyumas melakukan perkerutan pembimbing setiap 5 tahun sekali, merencanakan pengembangan pembimbing dalam raker dan rakor, analisis jabatan, dan pemeliharaan kualitas pembimbing melalui motivasi dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.

2. Pada aspek *organizing* KBIH Al- Arofah melakukan pengorganisasian dalam menentukan susunan organisasi berdasarkan analisis jabatan dan kemampuan pembimbing dalam mengemban tugas yang akan diberikan. Karena latar belakang dan keilmuan setiap pembimbing berbeda-beda maka mereka ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan bidangnya masing-masing.
3. Pada aspek *actuating* KBIH Al- Arofah telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan pada masa khidmat 2017-2021.
4. Aspek pengawasan dilakukan dengan cara melakukan penilaian kinerja dan juga evaluasi pada setiap pembimbing yang dilakukan pada saat pelaksanaan ibadah haji dan pasca ibadah haji oleh dewan pengurus KBIH Al-Arofah.

B. Saran

Berdasarkan pengamatan kesimpulan penulis berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di KBIH Al- Arofah, penulis menyampaikan saran-saran dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan KBIH Al-Arofah khususnya dalam hal sumber daya manusia. Adapun saran penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi Dewan Pengurus, selaku yang diberi amanah untuk mengelola organisasi hendaknya membuka rekrutmen juga bagi masyarakat umum yang ingin bergabung dengan KBIH Al- Arofah.

2. Bagi pembimbing agar selalu meningkatkan kualitas bimbingan dan pelayanan kepada para jamaah. Agar KBIH Al-Arofah semakin maju dan profesional sebagai mitra pemerintah sebagai penyelenggara ibadah haji.
3. Melihat lokasi KBIH Al-Arofah yang berada di perkotaan dan cukup strategis hendaknya sarana dan prasarana dapat ditingkatkan dan dilengkapi untuk menarik masyarakat agar melaksanakan ibadah haji melalui KBIH Al-Arofah.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah rabbil 'alami, dengan mengucap rasa syukur atas segala rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada *nabiyyuna* Muhammad SAW, semoga kelak kita diakui sebagai umatnya dan diberi syafaat di hari akhir.

Semoga skripsi ini dapat memberi manfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa didalam penyusunan skripsi ini belum dapat menyelesaikan masalah yang ada. Hal ini mengingat keterbatasan kemampuan, keilmuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Untuk itu, penulis mengharap serta saran yang membangun untuk kesempurnaan karya ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suhasmi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arsam. 2016. *Manajemen dan Strategi Dakwah*. Purwokerto: STAIN Press.
- Azwar, Saifuddin. 2004. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gaol, Jimmy L. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPEE.
- Hasan, Ali. 2009. *Manajemen Bisnis Syari'ah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Idrus, Muhamad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: PT. Gelora Aksara.
- J. Moleong, Lexy. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: ROSDA.
- Kementerian Agama. 2011. *Kepuasan Jamaah Haji terhadap Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji*. Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI.
- Keputusan Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji & Umrah. 2014. *Pedoman Sertifikasi Pembimbing Manasik Haji*. Bab III. Pasal 5.
- Kotler, Philip dan L. Keller, Kevin. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar P. 2009. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mu'awanah, Elfi dan Hidayah, Rifa. 2009. *Bimbingan Konseling Islami*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Narimawati, Umi dkk. 2010. *Penulisan Karya Ilmiah: Panduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir Aplikasi pada Fakultas Ekonomi UNIKOM*. Bekasi: Penerbit Genesis.

- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rangkuty, Freddy. 2006. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kualitas Pelanggan & Analisis Kasus PLN-JP*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rohim, Aunur dan Wijayanto, Iip. 2001 *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Metode Penelitian: Public Relation & Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- S. Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- S.S, Daryanto. 1997. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. Surabaya: PT Apollo Lestari.
- Saepulloh. 2018. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Taekwang Subang Perspektif Ekonomi Islam. *Skripsi*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukayat, Tata. 2016. *Manajemen Haji Umrah dan Wisata Agama*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Sumarno. 2014. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pembimbing Haji (Studi Kasus KBIH Arwaniyya Kabupaten Kudus). *Skripsi*. Semarang: IAIN Walisongo. Diambil dari [Http://eprints.walisongo.ac.id/2629](http://eprints.walisongo.ac.id/2629) Diakses pada tanggal 5 Maret 2019 pada pukul 11.30 WIB.
- Sunyoto, Danang dan Susanti, Fathonah Eka. 2015. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: Center For Academi Publishing Service.
- Syafii Antonio, Muhammad. 2007. *The Super Leader Manager*. Jakarta: ProLM Centre.
- T. Sirait, Justine. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tanzeh, Ahmad. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI

- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widyarini. Juni 2013. Manajemen Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH), Fakultas Syariah dan hukum. UIN Sunan Kalijaga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol. VII. No. 2.
- Winkel, W.S. dan Hastuti, M.M. Sri. 2004. *Bimbingan dan Konseling Pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Yamit, Zulian. 2010. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta: Ekonisisa.
- Zulkifli. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Di Perpustakaan SMA Negeri1 Pangkajene". *Skripsi*. Makassar: UIN Alauddin..Diambil dari [Http://repositori.uin-alauddin.ac.id/880](http://repositori.uin-alauddin.ac.id/880). Diakses pada tanggal 5 Maret 2019 pada pukul 13.01 WIB.