



ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN UMRAH PADA PT. MAMBAUL KHAIRAT TOUR & TRAVEL KABUPATEN KETAPANG

Syahranti¹, Yuni Firayanti², Marhamah³

^{1,2,3}Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Jl. Parit Derabak, Kubu Raya, Kalimantan Barat, 78122, Indonesia

Email: randisyahranti89@gmail.com

Article History

Received: 14-12-2025

Revision: 23-01-2026

Accepted: 02-02-2026

Published: 11-02-2026

Abstract. This study aims to analyze Human Resource Management (HRM) strategies in umrah services at PT. Mambaul Khairat Tour & Travel in Ketapang Regency using the perspective of Strategic Human Resource Management (SHRM) and the Resource-Based View (RBV) approach. Previous studies generally place HRM in the operational aspects and service quality, but have not comprehensively examined the integration of religious values as a source of competitive advantage in the context of umrah travel agencies. This study uses a qualitative approach with interview, observation, and documentation techniques, and is analyzed through data reduction, presentation, and verification. The research results indicate that HR strategies are implemented through adaptive workforce planning, competency- and religious value-based recruitment, continuous training, as well as performance and reward systems that enhance intrinsic motivation. A religious organizational culture serves as an integrative mechanism aligning employee behavior with the orientation of serving congregants. The novelty of this research lies in the conceptualization of religious values as an intangible asset within the SHRM framework that affects service quality. The contribution of this study is the development of a conceptual model of religious value-based HR strategy that expands the application of RBV theory in the religious service sector and provides practical implications for improving the competitiveness of Umrah travel agencies.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Resource-Based View, Religious Values, Umrah Service Quality, Competitive Advantage

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pelayanan umroh pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel di Kabupaten Ketapang dengan menggunakan perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan pendekatan *Resource-Based View* (RBV). Studi terdahulu umumnya menempatkan SDM pada aspek operasional dan kualitas layanan, namun belum secara komprehensif mengkaji integrasi nilai religius sebagai sumber keunggulan kompetitif dalam konteks biro perjalanan umroh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis melalui reduksi, penyajian, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM diimplementasikan melalui perencanaan tenaga kerja yang adaptif, rekrutmen berbasis kompetensi dan nilai religius, pelatihan berkelanjutan, serta sistem kinerja dan penghargaan yang memperkuat motivasi intrinsik. Budaya organisasi religius berperan sebagai mekanisme integratif yang menyelaraskan perilaku karyawan dengan orientasi pelayanan jamaah. Kebaruan penelitian ini terletak pada konseptualisasi nilai religius sebagai sumber daya tidak berwujud (intangible asset) dalam kerangka SHRM yang memengaruhi kualitas layanan. Kontribusi penelitian ini adalah pengembangan model konseptual strategi SDM berbasis nilai religius yang memperluas aplikasi teori RBV pada sektor jasa keagamaan serta memberikan implikasi praktis bagi peningkatan daya saing biro perjalanan umroh.

Kata Kunci: Strategic Human Resource Management, Resource-Based View, Nilai Religius, Kualitas Layanan Umroh, Keunggulan Kompetitif

How to Cite: Syahranti., Firayanti, Y., & Marhamah. (2026). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Umrah pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel Kabupaten Ketapang. *PRODUCTIVITY: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research*, 3 (1), 44-65. <http://doi.org/10.54373/product.v3i1.161>

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perjalanan haji dan umrah di Indonesia menunjukkan adanya peningkatan kompetisi antar penyedia layanan travel yang semakin intens (Hassan & Salem, 2021). Berbagai biro perjalanan berlomba menawarkan paket umrah dan haji yang menarik untuk memenangkan hati jamaah, baik melalui variasi harga maupun fasilitas yang ditawarkan (Abdullah & Razak, 2019). Namun, untuk dapat bersaing secara berkelanjutan, tidak cukup hanya mengandalkan harga murah atau fasilitas lengkap, tetapi juga harus didukung oleh kualitas pelayanan yang unggul dan SDM yang kompeten (Kasiri et al., 2017). Faktor-faktor seperti mutu pelayanan, harga yang kompetitif, dan kelengkapan fasilitas merupakan elemen yang saling terkait dalam membangun kepercayaan jamaah dan meningkatkan loyalitas pelanggan (Liat et al., 2017; Han & Hyun, 2017).

Menghadapi tantangan tersebut, strategi manajemen SDM perlu dirumuskan secara sistematis dan terarah untuk mendukung keunggulan kompetitif organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Bentuk strategi tersebut dapat mencakup: (1) perencanaan kebutuhan tenaga kerja sesuai beban dan target layanan; (2) rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi; (3) pelatihan dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun *soft skills*; (4) pengelolaan kinerja dan pemberian insentif sebagai bentuk apresiasi; serta (5) penguatan budaya kerja dan pembinaan karakter yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan (Noe et al., 2020). Strategi ini perlu didukung oleh sistem manajemen yang terintegrasi, pemanfaatan teknologi informasi, serta komitmen pimpinan dalam implementasinya agar mampu meningkatkan kinerja organisasi secara optimal (Singh et al., 2016).

Pola perencanaan yang digunakan PT. Mambaul Khairat Tour & Travel mengacu pada *Strategic Planning Theory* yang berfokus pada penyusunan visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta penentuan langkah-langkah untuk mencapainya. Perencanaan strategis berbasis data dan analisis yang responsif sangat diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Perencanaan yang efektif melibatkan kesepakatan organisasi dan partisipasi para pemangku kepentingan utama terkait prioritas yang mendukung misi perusahaan.

Selain itu, perusahaan ini juga menerapkan *Pola Pembinaan Holistik* sebagaimana dijelaskan oleh Kunz (2019), yaitu pendekatan yang memandang individu secara menyeluruh mencakup aspek fisik, mental, sosial, dan emosional. Pembinaan ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan karakter, sikap, dan nilai-nilai yang memengaruhi interaksi dengan orang lain dan lingkungan. Pembinaan ini diarahkan untuk mengembangkan keterampilan manajerial dan kualitas personal yang menunjang pelayanan jamaah.

Berdasarkan observasi awal, PT. Mambaul Khairat Tour & Travel di Kabupaten Ketapang memiliki struktur organisasi yang cukup terarah untuk mendukung kelancaran layanan umrah dan haji khusus.

Menurut Morang (2023), kehadiran sumber daya manusia sangat penting karena organisasi diciptakan, dijalankan, dan dikembangkan oleh manusia. Dengan usaha dan kreativitas SDM, organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa berkualitas. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola secara efektif agar memberi kontribusi positif. PT. Mambaul Khairat Tour & Travel menerapkan *Strategic Planning Theory*, yang menekankan penyusunan visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta langkah-langkah pencapaiannya berdasarkan data dan analisis. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis. Selain itu, perusahaan mengadopsi *Pola Pembinaan Holistik* (Kunz, 2019) untuk membentuk keterampilan teknis dan karakter yang mendukung pelayanan jamaah.

PT. Mambaul Khairat memiliki SOP untuk berbagai layanan seperti pengurusan paspor, manasik, keberangkatan, dan kepulangan umrah. Meski demikian, beberapa kendala masih muncul, seperti keterlambatan transportasi, keterlambatan jamaah, serta masalah kedisiplinan mutawif. Untuk pembimbingan di Arab Saudi, perusahaan menggunakan mutawif yang sebagian besar berasal dari Madura dan telah berpengalaman. Namun, karena status mereka bukan staf tetap, terkadang terjadi pergantian yang memengaruhi konsistensi pelayanan. Tantangan lain termasuk kurangnya pengetahuan jamaah terkait ibadah umrah, keterlambatan pengurusan paspor, dan kendala logistik. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, termasuk biro perjalanan umrah. Manajemen SDM yang efektif harus mampu mengintegrasikan strategi organisasi, strategi SDM, dan perencanaan SDM agar dapat meningkatkan daya saing. Perubahan peran MSDM dari fungsi administratif menuju mitra strategis, *employee champion*, dan *change agent* menjadi penting di tengah persaingan ketat industri ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umrah pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel di Kabupaten Ketapang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi manajemen SDM diterapkan serta bagaimana strategi tersebut berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan umrah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi bagi travel umrah lainnya di Indonesia, khususnya di Kabupaten Ketapang, dalam upaya mencapai kepuasan jamaah dan meningkatkan daya saing di industri jasa keagamaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggali secara mendalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam pelayanan umroh di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman makna, proses, dan konteks sosial yang dialami oleh informan. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif dilakukan dalam kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama. Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami fenomena dari perspektif partisipan dan menghasilkan deskripsi yang utuh tentang strategi MSDM dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel, Jalan Pulau Seribu, Kelurahan Kauman, Kecamatan Benua Kayong, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Selama penelitian, peneliti melakukan observasi berulang serta menjalin hubungan baik dengan informan agar memperoleh data autentik dan mendalam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara bersifat semi-terstruktur agar informan dapat memberikan jawaban terbuka (Sugiyono, 2022). Observasi dilakukan secara non-partisipatif untuk mengamati pelaksanaan manajemen dan pelayanan di lapangan (Moleong, 2019). Dokumentasi meliputi pengumpulan SOP pelayanan, laporan pelatihan, daftar jamaah, serta arsip foto kegiatan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2022). Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan melalui verifikasi *member check*. Sementara triangulasi teknik dilakukan dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2020). Selain itu, audit trail dan diskusi sejawat digunakan untuk memastikan validitas hasil penelitian.

HASIL

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umroh di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu elemen paling krusial dalam organisasi jasa, termasuk penyelenggaraan ibadah umroh. Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh prosedur administratif, tetapi juga oleh bagaimana SDM direncanakan, dilatih, dan dikoordinasikan secara efektif. Dalam layanan keagamaan seperti umroh, pendekatan

profesional sekaligus spiritual menjadi kebutuhan utama. Jamaah mengharapkan pelayanan yang ramah, tepat waktu, dan didukung oleh petugas yang memahami nilai-nilai ibadah. Oleh karena itu, strategi SDM yang matang dan terukur sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan travel umroh.

PT. Mambaul Khairat Tour & Travel menyadari pentingnya peran SDM dalam menciptakan kenyamanan jamaah. Pelayanan prima tidak akan tercapai jika staf tidak dibekali keterampilan teknis dan spiritual yang memadai. Perusahaan menerapkan strategi manajemen SDM yang berfokus pada struktur pelayanan, pembagian tugas yang jelas, pelatihan rutin, serta komunikasi efektif antar tim. Setiap karyawan dibekali pemahaman tentang tugas dan tanggung jawabnya agar setiap langkah pelayanan berjalan lancar dan sesuai prosedur. Strategi ini tidak hanya administratif, tetapi juga menyentuh aspek spiritual dan emosional, sehingga karyawan bekerja dengan profesional sekaligus berempati terhadap kebutuhan jamaah.

Perencanaan SDM dan Struktur Pelayanan

Strategi utama PT. Mambaul Khairat adalah menerapkan SOP secara menyeluruh pada setiap aspek pelayanan umroh. Informan 1 menyatakan, “Strategi utama kami adalah menerapkan sistem pelayanan yang terstruktur, dengan standar operasional (SOP) yang wajib dipahami oleh seluruh staf. Semua proses, dari awal pendaftaran, manasik, keberangkatan, hingga kepulangan, harus berjalan sesuai aturan. Tujuan kami adalah memastikan kenyamanan jamaah sejak dari rumah hingga kembali ke tanah air.” SOP ini menjadi acuan agar staf bekerja secara terstandar, tidak asal, dan tidak tergantung pada kebiasaan individu. Dengan sistem pelayanan yang terstruktur, perusahaan memastikan tidak ada langkah yang terlewat dan jamaah merasa aman serta percaya terhadap layanan yang diberikan.

Perencanaan tenaga kerja juga dilakukan berdasarkan jumlah jamaah yang mendaftar. Informan 1 menambahkan, “Perencanaan tenaga kerja kami dasarkan pada jumlah jamaah yang mendaftar. Kami pastikan jumlah staf memadai, tidak berlebihan atau kekurangan. Mutawif, bagian administrasi, hingga koordinator lapangan semua dihitung sesuai kebutuhan. Ini penting agar pelayanan berjalan lancar dan tidak mengganggu kualitas ibadah jamaah.” Dengan perencanaan seperti ini, koordinasi di lapangan lebih mudah, pembagian beban kerja adil, dan tidak ada bagian pelayanan yang terabaikan. Strategi ini menunjukkan perhatian perusahaan terhadap efisiensi dan efektivitas SDM, sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga.

Pelatihan dan Pembinaan Karyawan

Pelatihan rutin menjadi salah satu kunci keberhasilan manajemen SDM. Informan 2 menyampaikan, “Ya, kami lakukan pelatihan rutin sebelum keberangkatan. Materi pelatihan mencakup bimbingan ibadah, komunikasi yang sopan, serta cara menangani keluhan jamaah. Mutawif juga dibekali dengan penguatan spiritual, agar mampu memberikan contoh yang baik dan menenangkan jamaah selama berada di tanah suci.” Pelatihan ini memastikan seluruh staf siap menghadapi tantangan di lapangan, mulai dari pemahaman ibadah hingga komunikasi interpersonal. Pendekatan spiritual bagi mutawif juga meningkatkan kenyamanan jamaah dan kualitas pengalaman ibadah mereka. Selain itu, briefing dan simulasi pelayanan dilakukan sebelum keberangkatan. Informan 2 menambahkan, “Tentu, setiap akan ada keberangkatan kami adakan briefing dan pelatihan internal. Isinya termasuk simulasi pelayanan, cara menghadapi jamaah dengan sabar, dan kesiapan mental tim. Mutawif juga kami bekali ulang secara spiritual dan teknis.” Hal ini membantu tim lebih percaya diri, memahami karakter jamaah, dan menangani berbagai situasi darurat dengan tepat. Pelatihan ini menekankan kesabaran, empati, dan kesiapan mental sebagai bagian dari strategi manajemen SDM.

Koordinasi dan Pengawasan Lapangan

Wakil direktur memiliki peran penting dalam menjaga jalannya pelayanan secara teknis dan operasional. Informan 2 menyatakan, “Saya bertugas menjembatani arahan dari direktur kepada seluruh tim operasional. Saya pastikan semua staf memahami tugasnya dan melaksanakannya sesuai SOP. Saya juga ikut memantau langsung ke lapangan untuk memastikan pelayanan berjalan sesuai harapan.” Dengan turun langsung ke lapangan, pimpinan dapat mengevaluasi pelayanan secara langsung, mengambil tindakan segera bila ada kendala, dan memotivasi staf agar bekerja lebih disiplin. Sistem koordinasi yang baik memastikan setiap staf memahami peran masing-masing dan mengurangi risiko tumpang tindih pekerjaan. Manajemen SDM juga memperhatikan kerja sama lintas bagian. Informan 5 menyatakan, “Kami bekerja sama dengan bagian lain, misalnya kalau ada dokumen yang kurang, saya langsung komunikasi ke jamaah dan laporan ke pimpinan. Jadi semuanya cepat ditangani.” Koordinasi lintas bagian memastikan dokumen, paspor, visa, dan tiket selesai tepat waktu sebelum keberangkatan. Hal ini mencerminkan budaya kerja yang komunikatif dan tanggung jawab bersama.

Peran Frontliner dan Administrasi

Staf administrasi memegang peran strategis dalam pelayanan umroh, dari pengelolaan data jamaah hingga komunikasi langsung dengan calon jamaah. Informan 4 menyampaikan, “Kami juga diajarkan cara berbicara yang sopan dan meyakinkan kepada calon jamaah. Kadang ada yang bertanya hal sama berulang-ulang, tapi kami tetap harus sabar dan ramah.” Pelatihan komunikasi membuat staf tetap profesional, sabar, dan mampu melayani jamaah dengan fleksibilitas. Fungsi ganda ini menekankan kebutuhan SDM yang cekatan, komunikatif, dan sabar, terutama saat menghadapi jamaah dengan latar belakang berbeda. Bagian keuangan juga memainkan peran krusial. Informan 3 menyatakan, “Saya bertanggung jawab mencatat semua transaksi dan pembayaran jamaah. Setiap uang masuk dan keluar harus jelas dan tercatat. Transparansi itu penting agar jamaah percaya.” Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel mendukung kepercayaan jamaah dan internal, sekaligus menjadi bagian dari strategi SDM yang profesional. Staf keuangan juga dilatih menjelaskan perubahan biaya dengan sabar agar jamaah memahami alasan setiap penyesuaian.

Kepuasan Jamaah

Testimoni jamaah menjadi indikator keberhasilan strategi SDM. Informan 6 menyatakan, “Pelayanan di PT. Mambaul Khairat sangat memuaskan. Semua jelas, dari awal pendaftaran sampai saya pulang dari tanah suci. Petugasnya ramah dan sabar.” Pendampingan yang konsisten dan pendekatan humanis membuat jamaah merasa dihargai, aman, dan nyaman, terutama bagi lansia atau jamaah pertama kali. Perbandingan dengan biro lain menunjukkan pelayanan yang lebih terorganisir, dengan jadwal manasik jelas dan bimbingan spiritual yang efektif. Hal ini membuktikan strategi SDM PT. Mambaul Khairat berjalan efektif dan terintegrasi.

Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan SDM di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien menjadi faktor penting dalam menunjang keberhasilan pelayanan ibadah umroh. Di tengah persaingan biro travel umroh yang semakin ketat, PT. Mambaul Khairat Tour & Travel terus melakukan inovasi dalam manajemen tim internal agar pelayanan tetap maksimal. Efisiensi SDM tidak hanya soal penghematan tenaga dan waktu, tetapi juga tentang bagaimana setiap personel bekerja optimal sesuai porsi dan waktu yang tepat. Evaluasi rutin, pembagian tugas sistematis, serta peningkatan semangat kerja menjadi bagian integral dari strategi ini.

Efektivitas SDM berpengaruh langsung pada kualitas pengalaman jamaah selama melaksanakan ibadah. Dengan manajemen SDM yang baik, proses administrasi berjalan lebih cepat, bimbingan ibadah lebih terarah, dan komunikasi antar tim menjadi lancar. Hal ini penting karena pelayanan umroh mencakup berbagai tahap, mulai dari pra-keberangkatan, pelaksanaan ibadah di tanah suci, hingga kepulangan. Efisiensi akan terlihat apabila semua tahapan ini dapat dilakukan dengan sedikit kendala, tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Dalam wawancara, masing-masing informan menjelaskan langkah nyata yang mereka lakukan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas kerja tetap terjaga. Jawaban mereka mencerminkan sistem yang telah dibangun oleh perusahaan serta komitmen setiap anggota tim dalam melayani jamaah dengan sungguh-sungguh. Evaluasi kinerja, pemanfaatan teknologi, dan motivasi berbasis nilai spiritual adalah beberapa aspek penting yang terus diperkuat.

Struktur Kerja dan Koordinasi Tim

Informan 1 menyatakan, “Kami bentuk sistem kerja yang disiplin dan terstruktur. Masing-masing bagian diberikan jobdesk yang jelas. Koordinasi kami perkuat melalui briefing harian, khususnya di hari-hari krusial seperti menjelang keberangkatan. Semua diarahkan untuk bekerja cepat, tepat, dan saling membantu jika ada kekurangan. Langkah ini menekankan pentingnya struktur kerja yang jelas untuk meningkatkan efisiensi tim. Pembagian tugas (jobdesk) yang rinci membuat setiap anggota tahu batas tanggung jawabnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan yang menimbulkan kebingungan atau konflik internal. Briefing harian yang dilakukan menjelang keberangkatan menunjukkan perhatian manajemen terhadap momen-momen penting operasional. Koordinasi yang baik mencegah kesalahan kecil yang dapat berdampak besar saat jumlah jamaah meningkat. Semangat saling membantu antaranggota tim menjadi penopang keberhasilan strategi ini. Selain struktur rapi, suasana kerja suportif juga dibangun, menciptakan lingkungan kerja harmonis dan memperkuat efisiensi secara alami.

Evaluasi rutin menjadi bagian penting dalam menjaga efektivitas manajemen SDM. Informan 1 menambahkan, “Evaluasi dilakukan setelah setiap program selesai, melalui rapat internal dan laporan tertulis dari tiap divisi. Kami catat semua kendala yang muncul, baik dari sisi jamaah maupun internal tim. Hasil evaluasi kami gunakan untuk memperbaiki sistem dan pelayanan ke depan agar terus meningkat.” Evaluasi ini bukan untuk mencari kesalahan individu, tetapi untuk perbaikan sistem kerja secara keseluruhan. Catatan kendala dari sisi jamaah maupun tim internal menunjukkan bahwa perusahaan terbuka terhadap kritik dan masukan, yang membuat tim lebih proaktif. Dengan menjadikan evaluasi sebagai budaya kerja,

perusahaan memastikan setiap program menjadi pengalaman belajar dan perbaikan berkelanjutan.

Motivasi spiritual juga menjadi kunci efektivitas tim. Informan 1 menegaskan, “Kami selalu menanamkan nilai ibadah dalam bekerja. Melayani tamu Allah bukan sekadar pekerjaan, tapi amanah. Selain itu, kami berikan penghargaan kecil seperti bonus dan ucapan terima kasih secara langsung. Tim kami tidak besar, tapi dengan suasana kekeluargaan dan semangat ukhuwah, semua merasa dihargai.” Nilai ibadah membuat pekerjaan terasa lebih bermakna dan dorongan intrinsik tim untuk bekerja sungguh-sungguh tetap terjaga. Penghargaan sederhana, suasana kekeluargaan, dan semangat ukhuwah memperkuat loyalitas staf sekaligus menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Penjadwalan dan Efisiensi Kerja

Informan 2 menambahkan, “Kami atur sistem jadwal dan tim kerja agar tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih. Semua berjalan sesuai timeline yang sudah kami susun jauh-jauh hari. Dengan pembagian waktu yang efisien, kinerja tim jadi lebih fokus dan tidak kelelahan.” Penjadwalan ini menunjukkan perhatian perusahaan terhadap efisiensi kerja tim melalui pendekatan sistematis. Timeline jauh hari sebelum keberangkatan memungkinkan semua anggota tim bekerja fokus, terorganisir, dan meminimalkan risiko kesalahan. Efisiensi waktu berdampak langsung pada stamina kerja dan menjaga semangat tim tetap optimal, sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga. Evaluasi internal pasca program juga menjadi mekanisme penting. “Setiap bagian menyampaikan laporan dan kendala yang dihadapi. Evaluasi ini jadi dasar kami untuk menyempurnakan pelayanan pada program berikutnya agar lebih baik dan minim keluhan,” jelas Informan 2. Proses ini mencerminkan budaya terbuka terhadap kritik dan masukan, yang menjadikan SDM lebih adaptif, profesional, dan fokus pada perbaikan berkelanjutan. Semangat keikhlasan dan komunikasi solid antaranggota tim menjadi fondasi kuat dalam menjaga efektivitas dan efisiensi kerja, terutama saat menghadapi jamaah dalam jumlah besar atau situasi darurat.

Pemanfaatan Teknologi dan SOP

Efisiensi administrasi juga diperkuat melalui teknologi. Informan 5 menyebutkan, “Kami minimalkan kerja manual dan lebih banyak pakai sistem digital. Formulir pendaftaran juga bisa dikirim online. Dengan begitu, pekerjaan jadi lebih cepat dan tidak perlu bolak-balik mencatat ulang data.” Digitalisasi administrasi meningkatkan kecepatan, akurasi, dan mengurangi beban staf. Evaluasi pasca keberangkatan memastikan kesalahan sebelumnya tidak terulang dan

menumbuhkan ketelitian. Strategi backup data dan pengingat melalui chat pribadi menambah kesiapan staf menghadapi dinamika operasional, sekaligus meningkatkan keamanan informasi dan pelayanan jamaah. SOP penanganan darurat juga menjadi pilar penting. Informan 2 menegaskan, “Kalau ada jamaah sakit, saya koordinasi cepat dengan tim medis dan tim lapangan. Komunikasi kami solid, jadi masalah bisa ditangani tanpa panik. Jamaah pun merasa lebih aman.” Kecepatan pengambilan keputusan dan koordinasi yang jelas membuat pelayanan tetap efektif dan efisien meski dalam kondisi krisis. Efektivitas SDM tercermin dari kemampuan mereka menjalankan SOP dengan tanggung jawab dan empati tinggi.

Pengelolaan Keuangan dan Promosi

Efisiensi finansial mendukung kelancaran seluruh program. Informan 3 menyatakan, “Kami selalu bandingkan beberapa vendor untuk dapat harga terbaik, tapi tetap berkualitas. Kami juga susun anggaran jauh hari agar pengeluaran tidak melebihi target. Semua pembayaran disesuaikan dengan skala prioritas dan kebutuhan lapangan.” Penjadwalan anggaran, pemantauan pengeluaran, dan dana cadangan menunjukkan strategi keuangan yang rasional dan adaptif. Evaluasi rutin pasca program meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi risiko pemborosan. Dalam hal pemasaran, strategi berbasis personal sangat efektif. Informan 4 menjelaskan, “Kami bangun hubungan baik dulu sama calon jamaah, baru tawarkan program. Kalau sudah percaya, biasanya mereka ajak keluarganya. Promosi mulut ke mulut justru lebih kuat dibanding iklan.” Pendekatan ini meningkatkan kepercayaan jamaah dan memperkuat loyalitas. Pemanfaatan media sosial untuk menampilkan foto, video, dan testimoni jamaah menambah daya tarik promosi digital, menghemat biaya iklan, dan membangun citra positif perusahaan. Menghadapi isu negatif dari pihak lain, tim bertindak cepat dan transparan untuk menjaga reputasi, memperlihatkan profesionalitas SDM dalam menghadapi tantangan eksternal.

DISKUSI

Strategi Perencanaan Tenaga Kerja dalam Mendukung Pelayanan Umrah

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel dilakukan dengan pendekatan adaptif dan demand-driven, dimana jumlah dan komposisi sumber daya manusia disesuaikan dengan jumlah jamaah, kompleksitas layanan, dan pengalaman operasional sebelumnya. Pendekatan ini mencerminkan prinsip dasar perencanaan sumber daya manusia, yang menekankan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas tenaga kerja untuk memastikan efektivitas dan efisiensi layanan (Hasibuan,

2022). Dalam organisasi yang berorientasi pada layanan, khususnya dalam wisata religi seperti layanan umrah, perencanaan tenaga kerja memainkan peran penting dalam memastikan koordinasi yang lancar di seluruh tahapan layanan, termasuk layanan pra-keberangkatan, bantuan di tempat, dan pasca-kepulangan.

Temuan ini sejalan dengan Aryani (2021) yang berpendapat bahwa perencanaan tenaga kerja yang efektif berdasarkan permintaan operasional secara signifikan mengurangi penundaan layanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun, penelitian ini mengungkapkan karakteristik khusus dimana perencanaan tenaga kerja sebagian besar didasarkan pada pengalaman (perencanaan berdasarkan pengalaman) dibandingkan didukung oleh sistem digital yang formal. Hal ini berbeda dengan temuan Wahyudi (2021) yang menekankan semakin pentingnya Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) dalam meningkatkan akurasi dan daya tanggap perencanaan tenaga kerja di organisasi modern. Demikian pula Yusuf dkk. (2023) menyoroti bahwa integrasi digital dalam manajemen tenaga kerja berkontribusi pada koordinasi yang lebih baik, pemantauan real-time, dan mitigasi risiko dalam operasional layanan umrah.

Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya dapat dijelaskan oleh faktor kontekstual dan organisasional. PT. Mambaul Khairat beroperasi sebagai agen perjalanan lokal dengan struktur organisasi yang relatif kecil dan sangat bergantung pada pengetahuan dan akumulasi pengalaman. Dalam konteks seperti ini, proses pengambilan keputusan cenderung mengutamakan fleksibilitas dan respons situasional dibandingkan sistem yang diformalkan. Dari sudut pandang teoritis, kondisi ini sejalan dengan *Resource-Based View (RBV)*, yang menyatakan bahwa sumber daya tidak berwujud seperti pengalaman, pengetahuan organisasi, dan pemahaman kontekstual dapat berfungsi sebagai aset strategis yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan berdasarkan pengalaman dalam perencanaan tenaga kerja menunjukkan nilai strategis dari sumber daya manusia yang diam-diam, yang seringkali sulit ditiru oleh pesaing.

Perencanaan tenaga kerja di organisasi ini disusun berdasarkan tiga fase layanan utama: persiapan pra-keberangkatan, pemberian layanan selama ibadah umrah, dan tindak lanjut pasca layanan. Setiap fase memerlukan kompetensi dan konfigurasi tenaga kerja yang berbeda. Misalnya, pada tahap ibadah haji, alokasi mutawif (panduan agama) ditentukan berdasarkan rasio pengawasan yang efektif untuk memastikan jamaah mendapat bimbingan rohani yang memadai. Temuan ini sejalan dengan teori kualitas layanan, yang menekankan pentingnya daya tanggap dan jaminan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Zeithaml et al., 2022). Alokasi tenaga kerja yang memadai secara langsung mempengaruhi kemampuan penyedia layanan

untuk merespons kebutuhan jamaah dengan cepat dan menjaga keandalan layanan. Namun, meskipun efektif, ketergantungan pada perencanaan manual dan berbasis pengalaman menimbulkan keterbatasan tertentu. Tidak adanya alat pengambilan keputusan berdasarkan data dapat mengurangi keakuratan perkiraan tenaga kerja dan menghambat perencanaan strategis jangka panjang.

Aspek penting lainnya yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah integrasi perencanaan tenaga kerja dengan dimensi layanan seperti akomodasi, transportasi, dan proses administrasi. Alokasi tenaga kerja yang efektif memastikan bahwa setiap komponen layanan didukung secara memadai oleh personel yang kompeten. Misalnya, kehadiran staf administrasi yang memadai mengurangi risiko keterlambatan dalam pemrosesan dokumen, sementara personel transportasi yang terencana akan meningkatkan efisiensi dan keselamatan operasional. Temuan ini didukung oleh Yusuf et al., (2023), yang menekankan bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan penentu penting integrasi layanan dalam operasional umrah.

Berdasarkan temuan tersebut maka perencanaan tenaga kerja di PT. Mambaul Khairat dapat dikonseptualisasikan sebagai pendekatan strategis hibrida, yang menggabungkan pengetahuan berdasarkan pengalaman, fleksibilitas operasional, dan kebutuhan yang muncul akan integrasi digital. Meskipun pendekatan ini telah terbukti efektif dalam menjaga kualitas layanan, perbaikan di masa depan harus fokus pada penerapan HRIS dan sistem perencanaan berbasis data untuk meningkatkan akurasi, skalabilitas, dan daya saing jangka panjang. Seperti integrasi akan memungkinkan organisasi untuk melakukan transisi dari manajemen tenaga kerja reaktif menuju perencanaan sumber daya manusia yang proaktif dan strategis, sejalan dengan praktik SHRM kontemporer.

Strategi Rekrutmen dan Seleksi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel dirancang tidak hanya untuk mengidentifikasi kandidat dengan kompetensi teknis yang memadai tetapi juga untuk memastikan keselarasan dengan nilai-nilai agama, kualitas interpersonal, dan sikap berorientasi layanan. Penekanan ganda ini mencerminkan pemahaman yang lebih luas tentang manajemen sumber daya manusia dalam organisasi berbasis layanan, di mana perilaku dan karakter karyawan secara signifikan mempengaruhi hasil layanan (Hasibuan, 2022). Dalam konteks layanan umrah, di mana interaksi melibatkan dimensi fungsional dan spiritual, pemilihan personel dengan atribut moral dan emosional yang sesuai menjadi penentu kualitas layanan. Temuan ini sejalan dengan

argumen Kasmir (2019) yang menekankan bahwa rekrutmen yang efektif harus mempertimbangkan kompetensi dan budaya organisasi untuk memastikan kinerja jangka panjang. Demikian pula, Noe dkk. (2020) menyoroti bahwa proses rekrutmen dan seleksi harus bertujuan untuk mencapai kesesuaian orang-organisasi, khususnya di industri jasa di mana sikap karyawan secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam studi ini, penggabungan nilai-nilai agama ke dalam kriteria rekrutmen menunjukkan upaya yang disengaja untuk mencapai keselarasan tersebut, memastikan bahwa karyawan tidak hanya melakukan tugas secara efektif tetapi juga mewujudkan prinsip-prinsip etika dan spiritual yang diharapkan dalam pemberian layanan keagamaan.

Hasil tersebut sejalan dengan temuan Fikri Haikal (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi interpersonal, keterampilan komunikasi, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan jamaah dalam layanan umrah. Karyawan yang menunjukkan kesabaran, empati, dan kejelasan dalam komunikasi akan lebih mampu menangani beragam kebutuhan jamaah, khususnya mereka yang mungkin tidak terbiasa dengan ritual keagamaan atau prosedur perjalanan internasional. Hal ini menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang memprioritaskan soft skill di samping kompetensi teknis dapat meningkatkan aspek fungsional dan pengalaman dalam pemberian layanan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya penyimpangan yang signifikan dari praktik rekrutmen kontemporer, khususnya praktik yang menekankan sistem seleksi yang terstandarisasi dan berbasis kompetensi. Meskipun kerangka MSDM modern menganjurkan wawancara terstruktur, wawancara psikometrik pengujian, dan pemetaan kompetensi (Armstrong & Taylor, 2020), rekrutmen di PT. Mambaul Khairat sebagian bergantung pada mekanisme informal seperti jaringan sosial, rekomendasi pribadi, dan kepercayaan berbasis komunitas. Pendekatan ini mencerminkan model rekrutmen hibrid yang menggabungkan praktik formal dan informal.

Berdasarkan perspektif *Resource-Based View (RBV)*, integrasi nilai-nilai agama ke dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat dikonseptualisasikan sebagai pengembangan sumber daya tak berwujud yang unik. Menurut Barney (1991), sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal ini, pegawai yang menginternalisasikan nilai-nilai keagamaan dan menunjukkan perilaku berorientasi pelayanan merupakan bentuk human capital yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini menjelaskan mengapa PT. Mambaul Khairat mampu mempertahankan kualitas layanan yang berbeda meskipun beroperasi tanpa sistem perekrutan yang terstandarisasi sepenuhnya. Namun demikian, penelitian ini juga menyoroti beberapa keterbatasan yang terkait dengan praktik

perekrutan saat ini. Tidak adanya alat penilaian yang terstandarisasi dan kriteria evaluasi yang terstruktur dapat menimbulkan subjektivitas dan potensi bias dalam proses seleksi. Sebagaimana dicatat oleh Armstrong dan Taylor (2020), prosedur seleksi yang obyektif dan sistematis sangat penting untuk meminimalkan kesalahan seperti ketidakcocokan orang-pekerjaan, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, ketergantungan pada jalur rekrutmen informal dapat membatasi keberagaman kandidat dan membatasi akses terhadap sumber daya manusia yang lebih luas.

Aspek penting lainnya yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah peran rekrutmen dalam memastikan keandalan layanan dan manajemen risiko. Dalam pelayanan umroh, pegawai seperti mutawif, tenaga administrasi, dan tenaga transportasi memegang peranan penting dalam menjaga kelangsungan dan keselamatan pelayanan. Pemilihan individu yang kompeten dan dapat dipercaya secara langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi. Temuan ini didukung oleh Rizal dkk. (2022), yang menekankan bahwa kompetensi sumber daya manusia di bidang transportasi dan operasional merupakan faktor kunci dalam menjamin keselamatan dan keandalan layanan ibadah haji.

Strategi rekrutmen dan seleksi di PT. Mambaul Khairat dapat dicirikan sebagai pendekatan berbasis nilai dan hibrida yang mengintegrasikan kompetensi teknis, keterampilan interpersonal, dan nilai-nilai agama. Meskipun pendekatan ini memberikan keunggulan kompetitif yang unik melalui pengembangan sumber daya manusia yang tidak berwujud, pendekatan ini juga memerlukan penyempurnaan lebih lanjut melalui penggabungan sistem seleksi yang terstruktur dan berbasis kompetensi. Perbaikan di masa depan harus fokus pada penyeimbangan mekanisme informal berbasis kepercayaan dengan alat penilaian formal untuk meningkatkan objektivitas, skalabilitas, dan keselarasan dengan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) kontemporer. Integrasi tersebut akan memungkinkan organisasi untuk memperkuat kualitas layanannya sambil mempertahankan identitas berbasis nilai yang khas.

Strategi Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalisme Pelayanan Umroh

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel memainkan peran sentral dalam meningkatkan profesionalisme layanan, khususnya dalam konteks layanan yang menggabungkan keunggulan operasional dengan bimbingan spiritual. Kegiatan pelatihan terutama dilakukan sebelum

pemberangkatan dan fokus pada kompetensi teknis, seperti prosedur administrasi, koordinasi layanan, dan kompetensi komunikasi dan spiritual, termasuk pemahaman tentang ritual keagamaan, perilaku etis, dan dukungan emosional bagi jamaah. Pendekatan fokus ganda ini mencerminkan sifat unik umrah layanan, dimana karyawan diharapkan untuk memberikan tidak hanya layanan yang efisien tetapi juga pengalaman spiritual yang bermakna. Temuan ini sejalan dengan perspektif Hasibuan (2022) yang berpendapat bahwa pelatihan merupakan instrumen penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. Sedarmayanti (2017) menekankan bahwa pelatihan yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan untuk memastikan relevansi dan dampaknya. Dalam konteks layanan umroh, pelatihan khusus pekerjaan sangat penting karena karyawan harus menangani beragam tugas mulai dari koordinasi administratif hingga interaksi langsung dengan jamaah dalam situasi yang signifikan secara emosional dan spiritual.

Penelitian mengungkapkan bahwa praktik pelatihan di PT. Mambaul Khairat sebagian besar masih bersifat informal, berjangka pendek, dan berbasis acara. Pelatihan biasanya dilakukan sebelum keberangkatan tanpa kurikulum terstruktur, modul standar, atau mekanisme evaluasi sistematis. Temuan ini kontras dengan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) kontemporer, yang menekankan sistem pembelajaran berkelanjutan, pelatihan berbasis kompetensi, dan program pengembangan terkait kinerja (Armstrong & Taylor, 2020). Tidak adanya sistem pelatihan terstruktur dapat membatasi kemampuan organisasi untuk mengukur efektivitas pelatihan dan memastikan konsistensi di berbagai siklus layanan.

Perbedaan antara praktik saat ini dan kerangka MSDM modern dapat dijelaskan oleh konteks organisasi dan keterbatasan sumber daya. Sebagai agen perjalanan yang dioperasikan secara lokal, PT. Mambaul Khairat mengutamakan kesiapan operasional segera dibandingkan perencanaan pembangunan jangka panjang. Dari perspektif teoritis, hal ini mencerminkan sistem pengembangan SDM tahap awal, di mana pelatihan bersifat reaktif dan fokus pada kebutuhan jangka pendek dibandingkan proaktif dan selaras secara strategis dengan tujuan organisasi. Meskipun pendekatan ini memberikan fleksibilitas dan daya tanggap, hal ini dapat menghambat pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Kegiatan pelatihan di PT. Mambaul Khairat juga berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi layanan dan konsistensi layanan. Menurut Zeithaml dkk. (2022), kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai, kehandalan, dan daya tanggap. Karyawan yang terlatih lebih mampu menangani variasi layanan, mengelola situasi yang tidak terduga, dan mempertahankan standar layanan yang konsisten. Misalnya, pelatihan

keterampilan komunikasi memungkinkan staf untuk berinteraksi secara efektif dengan jamaah dari berbagai latar belakang, sementara pelatihan pemecahan masalah membekali mereka untuk mengatasi tantangan operasional seperti penundaan, masalah dokumentasi, atau keadaan darurat kesehatan. Aspek penting lainnya yang disoroti dalam penelitian ini adalah peran pelatihan dalam menumbuhkan kecerdasan emosional dan keterlibatan spiritual. Karyawan yang dilatih untuk melakukan pekerjaan mereka sebagai bentuk pelayanan keagamaan menunjukkan tingkat empati, kesabaran, dan komitmen yang lebih tinggi. Temuan ini konsisten dengan Armstrong dan Taylor (2020) yang berpendapat bahwa keterlibatan karyawan merupakan pendorong utama kinerja organisasi. Dalam konteks layanan umroh, keterlibatan emosional dan spiritual meningkatkan kualitas interaksi antara karyawan dan jamaah, sehingga berkontribusi terhadap kepuasan layanan secara keseluruhan.

Strategi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di PT. Mambaul Khairat dapat dikategorikan efektif secara kontekstual namun terbelakang secara struktural. Meskipun integrasi pelatihan teknis dan spiritual memberikan keuntungan unik dalam meningkatkan kualitas layanan, kurangnya perencanaan, dokumentasi, dan evaluasi yang sistematis membatasi dampak jangka panjangnya. Untuk menyelaraskan dengan praktik SHRM kontemporer, organisasi harus mempertimbangkan pengembangan program pelatihan terstruktur, penerapan sistem pembelajaran berbasis kompetensi, dan penetapan kerangka pengembangan profesional berkelanjutan. Perbaikan tersebut akan memungkinkan organisasi untuk mengubah praktik pelatihannya dari mekanisme dukungan operasional menjadi penggerak strategis keunggulan kompetitif.

Strategi Manajemen Kinerja dan Sistem Penghargaan dalam Menjamin Kualitas Layanan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja dan sistem penghargaan pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel dilaksanakan melalui pendekatan informal dan relasional, yang ditandai dengan pengawasan langsung, observasi berkelanjutan, dan evaluasi berbasis nilai. Tidak seperti sistem manajemen kinerja yang sangat formal yang ditemukan di organisasi besar, perusahaan mengandalkan pengawasan manajerial yang ketat dan kepercayaan antarpribadi untuk menilai kinerja karyawan. Pendekatan ini mencerminkan orientasi budaya organisasi, yang menekankan hubungan kekeluargaan, saling menghormati, dan tanggung jawab bersama dalam memberikan layanan umrah.

Temuan tersebut sejalan dengan Hasibuan (2022) yang mengemukakan bahwa evaluasi kinerja tidak selalu memerlukan formalisasi yang kaku, terutama pada organisasi kecil di mana pengawasan langsung bisa lebih efektif. Namun, pendekatan ini berbeda dengan sistem manajemen kinerja standar yang dianjurkan oleh Armstrong dan Taylor (2020), yang menekankan pada indikator kinerja yang terukur, metode penilaian terstruktur, dan dokumentasi untuk akuntabilitas. Tidak adanya mekanisme formal tersebut di PT. Mambaul Khairat mungkin membatasi objektivitas dan konsistensi penilaian kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi dan karakteristik budaya perusahaan. PT. Mambaul Khairat beroperasi dalam lingkungan berbasis nilai di mana kepercayaan, loyalitas, dan hubungan interpersonal memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan. Dari perspektif Resource-Based View (RBV), elemen relasional dan budaya ini dapat dianggap sebagai aset tidak berwujud yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Barney, 1991). Ikatan antarpribadi yang kuat di antara karyawan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik, yang dapat meningkatkan kualitas layanan meskipun tidak ada metrik kinerja formal.

Efektivitas sistem penghargaan ini terlihat dari kemampuannya menumbuhkan motivasi intrinsik di kalangan karyawan. Banyak staf yang menganggap pekerjaan mereka bukan sekadar pekerjaan, melainkan sebagai bentuk ibadah, sehingga memperkuat komitmen dan dedikasi mereka. Temuan ini konsisten dengan Armstrong dan Taylor (2020), yang berpendapat bahwa motivasi intrinsik, yang didorong oleh pekerjaan yang bermakna dan nilai-nilai organisasi, dapat menghasilkan tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Dalam konteks layanan umrah, di mana dimensi emosional dan spiritual merupakan bagian integral, motivasi intrinsik menjadi pendorong penting dalam keunggulan layanan. Namun jika dibandingkan dengan praktik HRM modern, sistem penghargaan di PT. Mambaul Khairat tidak memiliki kriteria formal berbasis kinerja dan metrik evaluasi standar. Menurut Zeithaml dkk. (2022), dimensi kualitas layanan seperti keandalan, daya tanggap, dan jaminan terkait erat dengan manajemen kinerja terstruktur dan sistem penghargaan. Tanpa indikator kinerja yang jelas, mungkin sulit untuk memastikan keadilan dan transparansi dalam distribusi penghargaan. Hal ini berpotensi menimbulkan persepsi bias atau kesenjangan di kalangan karyawan.

Integrasi manajemen kinerja dan sistem penghargaan berkontribusi terhadap pengembangan budaya berorientasi layanan. Pegawai yang merasa dihargai dan diakui kemungkinan besar akan menunjukkan perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi, seperti memberikan layanan yang empati dan responsif kepada jamaah. Hal ini sejalan dengan konsep rantai keuntungan layanan, yang menunjukkan bahwa kepuasan dan keterlibatan karyawan

secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi (Lovelock & Wirtz, 2021). Terlepas dari kelebihan-kelebihan tersebut, studi ini mengidentifikasi beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Tidak adanya standar kinerja yang terdokumentasi, indikator kinerja utama (KPI), dan sistem penilaian formal membatasi kemampuan organisasi untuk mengukur kinerja secara obyektif dan merencanakan pengembangan jangka panjang. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), mengintegrasikan sistem manajemen kinerja formal dengan strategi organisasi sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, PT. Mambaul Khairat akan mendapatkan manfaat dari penerapan pendekatan yang lebih terstruktur yang menggabungkan praktik berbasis nilai yang ada dengan alat pengukuran kinerja formal.

Strategi manajemen kinerja dan sistem penghargaan pada PT. Mambaul Khairat dapat dicirikan sebagai tindakan yang didorong oleh nilai, relasional, dan efektif secara kontekstual. Penekanan pada motivasi intrinsik, kepercayaan interpersonal, dan nilai-nilai spiritual memberikan keuntungan unik dalam meningkatkan kualitas layanan. Namun, untuk menyelaraskan dengan praktik SHRM kontemporer dan memastikan keberlanjutan jangka panjang, organisasi harus mempertimbangkan untuk mengintegrasikan sistem manajemen kinerja formal, kriteria evaluasi standar, dan mekanisme penghargaan yang transparan. Integrasi tersebut akan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pendekatan berbasis nilai yang khas sekaligus meningkatkan akuntabilitas, konsistensi, dan skalabilitas dalam praktik manajemen sumber daya manusianya.

Strategi Penguatan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Umrah

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memegang peranan sentral dan strategis dalam membentuk kualitas pelayanan di PT. Tur & Perjalanan Mambaul Khairat. Budaya perusahaan ditandai dengan nilai-nilai keagamaan yang kuat dan suasana kekeluargaan, yang bersama-sama menjadi landasan bagi perilaku karyawan, pengambilan keputusan, dan pemberian layanan. Konfigurasi budaya ini sangat penting dalam konteks layanan umrah, di mana interaksi antara karyawan dan jamaah melampaui transaksi fungsional hingga mencakup dimensi emosional dan spiritual. Budaya organisasi diakui secara luas sebagai penentu penting kualitas layanan dan kinerja organisasi. Gronroos (2020) menekankan bahwa kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan proses tetapi juga oleh nilai dan norma yang mendasari yang memandu perilaku karyawan. Demikian pula Lovelock dan Wirtz (2021) berpendapat bahwa budaya pelayanan yang kuat mendorong pemberian layanan yang konsisten dengan menyelaraskan sikap karyawan dengan tujuan organisasi. Dalam

penelitian ini, integrasi nilai-nilai agama ke dalam budaya organisasi memperkuat komitmen karyawan dalam memberikan layanan yang tulus, bertanggung jawab, dan berlandaskan etika.

Salah satu temuan utamanya adalah bahwa nilai-nilai keagamaan tidak hanya bersifat simbolis namun secara aktif tertanam dalam praktik organisasi sehari-hari. Karyawan didorong untuk memandang pekerjaan mereka sebagai bentuk ibadah (ibadah), yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik mereka. Hal ini sejalan dengan Armstrong dan Taylor (2020), yang menyatakan bahwa pekerjaan yang bermakna dan penyelarasan nilai dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara signifikan. Dalam konteks layanan umrah, di mana pemenuhan spiritual merupakan tujuan utama jamaah, perilaku berbasis nilai tersebut berkontribusi langsung terhadap keunggulan layanan.

Studi ini menyoroti peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku pelayanan di berbagai bidang operasional, termasuk layanan administrasi, transportasi, akomodasi, dan bimbingan keagamaan. Karyawan yang menginternalisasi nilai-nilai organisasi lebih cenderung menunjukkan perilaku yang konsisten seperti empati, daya tanggap, dan keandalan. Temuan ini mendukung Zeithaml dkk. (2022) yang menekankan bahwa dimensi kualitas pelayanan berkaitan erat dengan sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi yang kuat memastikan bahwa perilaku tersebut dipertahankan secara konsisten, bahkan tanpa adanya pengawasan yang ketat. Aspek penting lainnya yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah peran budaya dalam mendukung kemampuan beradaptasi dan ketahanan. Dalam lingkungan layanan yang dinamis seperti operasional umrah, tantangan yang tidak terduga—seperti perubahan jadwal, masalah logistik, atau keadaan darurat kesehatan tidak dapat dihindari. Kehadiran budaya yang kuat dan berbasis nilai memungkinkan karyawan merespons tantangan tersebut dengan fleksibilitas dan pola pikir pemecahan masalah. Menurut Noe dkk. (2020), organisasi dengan budaya yang kuat lebih siap beradaptasi terhadap perubahan lingkungan karena karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang prioritas dan nilai-nilai organisasi.

Integrasi nilai-nilai agama ke dalam budaya organisasi merupakan bentuk unik dari HRM berbasis nilai. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga membedakan organisasi dalam pasar yang kompetitif. Jamaah haji lebih cenderung mempercayai dan memilih penyedia layanan yang menunjukkan ketulusan, integritas, dan komitmen spiritual. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya menjadi aset internal tetapi juga menjadi faktor kunci dalam membentuk persepsi eksternal dan kepercayaan pelanggan. Strategi penguatan budaya organisasi di PT. Mambaul Khairat dapat dicirikan sebagai sesuatu yang tertanam kuat, didorong oleh nilai, dan signifikan secara strategis. Integrasi nilai-nilai agama dan kekeluargaan memberikan landasan yang kuat untuk meningkatkan kualitas

layanan, keterlibatan karyawan, dan ketahanan organisasi. Namun, untuk memastikan keberlanjutan dan skalabilitas jangka panjang, organisasi harus mempertimbangkan untuk memformalkan praktik budayanya melalui program terstruktur, artikulasi nilai yang jelas, dan penyelarasan dengan sistem SDM formal. Dengan melakukan hal ini, perusahaan dapat mempertahankan identitas budaya khususnya sekaligus meningkatkan konsistensi, akuntabilitas, dan keselarasan strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusianya.

Studi ini menawarkan kontribusi baru dengan mengkonsep ulang nilai-nilai keagamaan tidak hanya sebagai komponen budaya organisasi, namun sebagai sumber daya strategis dan tidak berwujud dalam kerangka *Strategic Human Resource Management (SHRM)*. Meskipun penelitian sebelumnya sebagian besar memosisikan religiusitas sebagai faktor pendukung atau kontekstual dalam pemberian layanan, penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai agama secara aktif membentuk praktik inti SDM, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan budaya organisasi. Dengan menanamkan nilai-nilai ini ke dalam proses operasional dan manajerial, organisasi menciptakan konfigurasi unik sumber daya manusia yang meningkatkan kualitas layanan secara holistik, yang mencakup dimensi fungsional dan spiritual dari layanan umrah.

Penelitian ini memperluas penerapan *Resource-Based View (RBV)* dengan memberikan bukti empiris bahwa praktik sumber daya manusia berbasis nilai dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di sektor pelayanan keagamaan. Secara khusus, integrasi nilai-nilai agama ke dalam praktik MSDM dikonseptualisasikan sebagai suatu bentuk aset strategis tak berwujud yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan teoritis SHRM dengan memperkenalkan model MSDM berbasis nilai yang konteksnya spesifik, khususnya relevan untuk organisasi layanan berbasis agama. Secara praktis, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual yang dapat memandu agen perjalanan umrah dalam merancang strategi SDM yang menyeimbangkan profesional kompetensi yang berdimensi spiritual dan etika untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saing organisasi.

KESIMPULAN

Studi ini bertujuan untuk meneliti bagaimana strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan Umrah di PT. Mambaul Khairat Tour & Travel. Temuan menunjukkan bahwa praktik SDM yang meliputi perencanaan tenaga kerja, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan budaya organisasi, memainkan peran strategis dalam membentuk kualitas layanan. Lebih penting lagi,

studi ini menjawab permasalahan penelitian dengan menunjukkan bahwa efektivitas strategi SDM ini tidak hanya ditentukan oleh sistem formal, tetapi juga oleh integrasi nilai-nilai agama sebagai prinsip panduan dalam mengelola sumber daya manusia. Nilai-nilai ini memengaruhi perilaku karyawan, memperkuat motivasi intrinsik, dan memastikan bahwa penyampaian layanan tidak hanya memenuhi kebutuhan fungsional tetapi juga harapan emosional dan spiritual para jamaah.

Penelitian ini menegaskan bahwa praktik SDM dalam organisasi layanan keagamaan dapat lebih dipahami melalui integrasi *Human Resource Management (SHRM) Resource-Based View (RBV)*. Secara khusus, nilai-nilai agama berfungsi sebagai sumber daya strategis tak berwujud yang meningkatkan kualitas layanan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang spesifik konteks. Meskipun organisasi tersebut menunjukkan praktik SDM yang berorientasi pada nilai yang kuat, studi ini juga menyoroti perlunya formalisasi yang lebih besar, khususnya dalam perencanaan tenaga kerja digital, sistem pelatihan terstruktur, dan mekanisme evaluasi kinerja, untuk memastikan skalabilitas dan keberlanjutan jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, studi ini berfokus pada satu studi kasus dalam sebuah agen perjalanan Umrah lokal, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi lain. Kedua, penggunaan pendekatan kualitatif, meskipun memberikan wawasan mendalam, tidak memungkinkan generalisasi statistik atau pengukuran hubungan sebab-akibat. Ketiga, studi ini tidak memasukkan perspektif dari pemangku kepentingan eksternal, seperti jamaah haji, yang dapat memberikan evaluasi kualitas layanan yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengadopsi pendekatan komparatif atau metode campuran, mencakup beberapa organisasi, dan mengintegrasikan perspektif pelanggan untuk lebih memvalidasi dan memperluas temuan penelitian ini.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aryani, W. (2021). Human resource planning based on operational needs in service organizations. *Journal of Management Studies*, 8(2), 115–126.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Gronroos, C. (2020). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (5th ed.). Wiley.

- Harahap, R. (2021). The role of religious guidance competence in improving pilgrims' satisfaction in Umrah services. *Journal of Islamic Tourism*, 5(1), 45–56.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Revised ed.). Bumi Aksara.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. Rajawali Press.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Wahyudi, A. (2021). The role of human resource information systems in workforce planning. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 67–78.
- Yusuf, M., Rahman, A., & Hidayat, T. (2023). Digital transformation in Umrah service management: The role of integrated HR systems. *Journal of Islamic Business and Management*, 13(2), 201–215.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2022). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8th ed.). McGraw-Hill Education.