



## Manajemen Komunikasi Pelayanan Jasa Tour Dan Travel Manca Negara di PT. Zafa Mulia Mandiri Wilayah Bengkulu

Apriadi <sup>1)</sup>, Yanto <sup>2)</sup>; Anis Endang Sri Murwani <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Study Program of Communication Faculty Of Social Sciences Universitas Dehasen Bengkulu

<sup>2)</sup> Department of Communication, Faculty of Economic, Universitas Dehasen Bengkulu

Email: <sup>1)</sup> [apriadiunived@gmail.com](mailto:apriadiunived@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received 11 April 2023]

Revised [18 Mei 2023]

Accepted [21 Juni 2023]

### KEYWORDS

Management, Communication, Service

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan atau mengetahui cara PT Zafa Mulia Mandiri Wilayah Bengkulu memajemen komunikasi dalam rangka melayani konsumen saat penundaan keberangkatan dan setelah diizinkan kembali memberangkatkan umrah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada suatu objek tertentu yang memelajarinya sebagai suatu kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah (1) wawancara, (2) observasi, dan (3) dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah (1) reduksi data, (2) sajian data, dan (3) verifikasi/penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perusahaan menentukan kriteria konsumen yang sehat dan memiliki kemampuan finansial, (2) perusahaan mengutamakan pelayanan terhadap konsumen, (3) perusahaan melakukan wawancara saat pendaftaran untuk mengetahui kondisi saat ini, (4) perusahaan melakukan pelayanan sebelum pandemi, saat pandemi, dan setelah pandemi sesuai dengan aturan yang berlaku, (5) perusahaan menginformasikan tentang penundaan keberangkatan, berkaitan dengan kondisi saat ini, (6) ketika diizinkan kembali memberangkatkan jamaah, dalam hal pelayanan, perusahaan mendahulukan konsumen yang tertunda keberangkatannya, dan (7) perusahaan bergerak cepat dalam menanggapi situasi saat ini, yaitu dengan memberangkatkan jamaah segera saat izin memberangkatka telah didapatkan. Hasil penelitian didasarkan pada konsep Management by Objectives (MBO) yang meliputi: (1) memahami sasaran yang diinginkan, (2) mencari fakta mengenai kondisi sekarang, (3) membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, (4) mencari penyebab persoalan, (5) memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah, (6) alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan, dan (7) pengambilan keputusan yang telah ditetapkan.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to describe or find out how PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu Region manages communication in order to serve consumers during departure delays and after being allowed to return to depart for Umrah. This study uses a qualitative approach with a case study type of research. This research focuses intensively on a particular object that is studied as a case. Data collection techniques in this study were (1) interviews, (2) observation, and (3) documentation. Data analysis techniques in this study were (1) data reduction, (2) data presentation, and (3) verification/conclusion. The results of the study show that (1) the company determines the criteria for consumers who are healthy and have financial ability, (2) the company prioritizes service to consumers, (3) the company conducts interviews during registration to find out current conditions, (4) the company provided services before the pandemic, during a pandemic, and after a pandemic in accordance with applicable regulations, (5) the company informs about delays in departure, due to current conditions, (6) when it is permitted to return pilgrims, in terms of service, the company prioritizes consumers whose departure is delayed, and (7) The company is moving quickly in response to the current situation, namely by dispatching pilgrims as soon as permission to depart has been obtained. The research results are based on the Management by Objectives (MBO) concept which includes: (1) understanding the desired goals, (2) finding facts about current conditions, (3) comparing the desired goals with existing facts, (4) looking for causes of problems, (5) having alternative solutions to problem solving, (6) alternative decisions by setting decision criteria, and (7) making decisions that have been determined.

## PENDAHULUAN

Manajemen sangat diperlukan dalam suatu lembaga, organisasi, atau perusahaan. Dengan adanya manajemen, maka kinerja suatu lembaga, organisasi, atau perusahaan dapat terkondisikan dengan baik. Secara umum manajemen dapat berarti "pengelolaan". Majamene dalam bahasa Latin, yaitu manus, berarti memimpin, menangani, mengatur, atau membimbing. Luter Guilick, sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko, mendefinisikan manajemen sebagai ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Selain manajemen, dalam suatu lembaga, organisasi, atau perusahaan diperlukan juga adanya komunikasi. Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi melibatkan sejumlah orang, di mana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Effendy (2015) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap dan perilaku, baik langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media.

Selain manajemen dan komunikasi, dalam suatu lembaga, organisasi, atau perusahaan, pelayanan merupakan hal yang mesti disertakan. Pelayanan yang baik akan membuat konsumen atau pihak yang menggunakan jasa lembaga, organisasi, atau perusahaan tersebut akan merasa nyaman, sehingga kemajuan suatu lembaga, organisasi, atau perusahaan bisa dipastikan akan segera terwujud. Dalam hal ini, pelayanan yang dimaksud bisa disebut pelayanan publik. Menurut Sinambela dalam Kepmenpan No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Di Kota Bengkulu terdapat beberapa PT. Tour dan Travel yang menyediakan jasa tour dan travel seperti umrah, haji, dan tour Turki luar negeri, salah satunya beralamatkan di Jalan Panorama Bengkulu. Keunggulan PT. ini yaitu dari banyaknya pilihan untuk pergi ke luar maupun dalam negeri bervariasi dan menarik.

PT. Zafa Mulia Mandiri adalah salah satu PT tour dan travel yang mempunyai pelayanan yang bagus dan nyaman. Selain itu, harga pakatnya lumayan terjangkau di kalangan masyarakat, yaitu 31,5 juta rupiah untuk umrah 12 hari Makkah dan Madinah, menginap di hotel bintang empat, maskapai Lion Air landing Madinah, visa umrah dan asuransi, transportasi bus, LA dan handling muassasah Saudi, handling di Indonesia, PCR keberangkatan, antigen domestic, PCR di Saudi sebelum kepulangan, perlengkapan, mutowif dan pembimbing, asuransi Covid-19. Tentunya hal ini yang menjadikan salah satu daya tarik tersendiri bagi para konsumennya. Konsumen tour dan travel zaman sekarang adalah konsumen yang kritis dan berhati-hati dalam membelanjakan uang.

Oleh sebab itu, sangat penting bagi PT. Zafa Mulia Mandiri untuk merancang konsep pelayanan komunikasi yang efektif dan efisien. Tujuannya agar mampu bersaing dalam setiap keadaan, terutama pada saat kondisi ekonomi dan politik yang kurang menguntungkan seperti pada saat Covid-19, di mana warga Indonesia tidak boleh bepergian ke luar negeri, termasuk umrah, dikarenakan vaksinasinya tidak diakui.

## LANDASAN TEORI

### Manajemen

Secara etimologi atau bahasa, kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno, yaitu *management*, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.

Menurut Handoko (2012: 8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasibuan (2010: 9) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Terry dalam Nawawi (2011: 11) menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain. Nitisemito (2012: 11) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Sedangkan menurut Siswanto (2012: 1), manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut, penulis menyimpulkan manajemen sebagai segala sesuatu yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola berbagai sumber, baik itu sumber daya manusia atau sumber daya lainnya, dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### Tujuan Manajemen

Siswanto (2012: 28) menyatakan bahwa tujuan manajemen adalah sesuatu yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahannya kepada seorang manajer. Adapun secara umum dan terperinci, tujuan manajemen adalah:

- 1) Menjalankan dan menilai strategi perencanaan yang telah dikonsepsi agar pelaksanaannya berjalan sesuai arahan.



- 2) Melakukan peninjauan terhadap pelaksanaan fungsi manajemen juga cara kerja kelompok ketika menjalankan tugasnya.
- 3) Melakukan pembaharuan terhadap fungsi manajemen, terutama pada strategi pelaksanaannya. Hal ini dilakukan agar target tetap tercapai apabila ada kendala dalam pelaksanaan rencana.
- 4) Membuat sebuah terobosan baru yang berfungsi meningkatkan kinerja kelompok. Inovasi ini juga pastinya akan berimbang positif terhadap pencapaian rencana sesuai target.

### **Fungsi Manajemen**

Menurut Terry dalam Nawawi (2011: 54), fungsi manajemen terbagi menjadi empat, yaitu fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengendalian (controlling), disingkat menjadi POAC. Secara terperinci fungsi manajemen POAC dijabarkan sebagai berikut.

#### **a. Fungsi Perencanaan (Planning)**

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

#### **b. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian merupakan pengumpulan kegiatan yang diperlukan, yaitu menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antarmasing-masing unit tersebut.

#### **c. Fungsi Pengarahan (Actuating)**

Pengarahan yaitu usaha menggerakkan anggota-anggota organisasi atau perusahaan sedemikian rupa, sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal.

#### **d. Fungsi Pengendalian (Controlling)**

Pengendalian dapat diartikan sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran, dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan, dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

### **Pengertian Komunikasi**

Secara bahasa, komunikasi berasal dari bahasa Latin, *communicatio*, bersumber dari kata *communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Sedangkan secara istilah Vardiansyah (2008: 25-26) mengungkapkan beberapa definisi komunikasi menurut para ahli sebagai berikut.

- a. Jenis & Kelly menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses melalui seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya (khalayak).
- b. Berelson & Stainer menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain-lain.
- c. Gode menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses yang membuat sesuatu dari yang semula yang dimiliki oleh seseorang (monopoli seseorang) menjadi dimiliki dua orang atau lebih.
- d. Brandlun menyatakan bahwa komunikasi timbul didorong oleh kebutuhan-kebutuhan untuk mengurangi rasa ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego.
- e. Resuch menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses yang menghubungkan satu bagian dengan bagian lainnya dalam kehidupan.
- f. Weaver menyatakan bahwa komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat memengaruhi pikiran orang lainnya.

Mulyana (2010: 68-69) juga menjabarkan beberapa definisi komunikasi secara istilah menurut pendapat para ahli sebagai berikut.

- a. Theodore M. Newcomb menyatakan bahwa komunikasi merupakan setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.
- b. Carl I. Hovland menyatakan bahwa komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikate).
- c. Gerald R. Miller menyatakan bahwa komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan penerima dengan niat yang disadari untuk memengaruhi perilaku penerima.

- d. Everett M. Rogers menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.
- e. Raymond S. Ross menyatakan bahwa komunikasi (internasional) adalah suatu proses menyortir, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa, sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.
- f. Mary B. Cassata & Molefi K. Asante menyatakan bahwa komunikasi adalah transmisi informasi dengan tujuan memengaruhi khalayak.
- g. Harold Laswell menyatakan bahwa cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan: Who says what and with channel to whom with what effect (Siapa yang mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana).

Lebih lanjut, Walstrom dalam Liliweri (2009: 8) menyebutkan beberapa definisi komunikasi sebagai berikut.

- a. Komunikasi antarmanusia sering diartikan dengan pernyataan diri yang paling efektif.
- b. Komunikasi merupakan pertukaran pesan-pesan secara tertulis dan lisan melalui percakapan atau bahkan melalui penggambaran yang imajiner.
- c. Komunikasi merupakan pembagian informasi atau pemberian hiburan melalui kata-kata secara lisan dan tertulis dengan metode lainnya.
- d. Komunikasi merupakan pengalihan informasi dari seseorang kepada orang lain.
- e. Pertukaran makna antara individu dengan menggunakan sistem simbol yang sama.
- f. Komunikasi adalah proses pengalihan pesan yang dilakukan seseorang melalui suatu saluran tertentu kepada orang lain dengan efek tertentu.
- g. Komunikasi adalah proses pembagian informasi, gagasan, atau perasaan yang tidak saja dilakukan secara lisan dan tertulis, melainkan melalui bahasa tubuh, gaya atau tampilan pribadi, atau hal lain di sekelilingnya yang memperjelas makna.

Cangara (2011: 18-19) menyimpulkan definisi komunikasi sebagai suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antarsesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; serta (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

### **Pengertian Manajemen Komunikasi**

Pada dasarnya manajemen komunikasi adalah perpaduan konsep komunikasi dengan teori manajemen untuk diaplikasikan dalam berbagai latar tempat terjadinya suatu komunikasi. Manajemen komunikasi adalah perencanaan sistematis, penerapan, pemantauan, dan revisi semua saluran komunikasi dalam suatu organisasi, dan antar organisasi; ini juga mencakup organisasi dan penyebaran arahan komunikasi baru yang terhubung dengan organisasi, jaringan, atau teknologi komunikasi. Manajemen komunikasi adalah proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Diwan, 1999).

### **Tujuan Manajemen Komunikasi**

Pada dasarnya tujuan manajemen komunikasi adalah untuk menjadi sarana berinteraksi dengan baik sehingga dapat memahami dan mengerti cara berkomunikasi dengan pihak lain. Manajemen komunikasi juga menjadi sarana informasi yang membentuk cara berinteraksi dengan orang lain. Beberapa tujuan manajemen komunikasi dalam masyarakat pada umumnya, di antaranya; mengembangkan interaksi yang profesional, membentuk keinginan yang baik (goodwill), menumbuhkan rasa toleransi (tolerance), saling bekerjasama (mutual understanding), saling menghargai (mutual appreciation), dan mendapatkan opini yang menguntungkan, baik dalam hubungan internal maupun eksternal.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Analisis**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang digunakan untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan mendapatkan data yang objektif. Sugiyono (2015: p 209) menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif digunakan peneliti pada kondisi objek yang alamiah. Menurut Moleong (2009: p 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek



penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Setelah pengumpulan data dilakukan, peneliti harus membuktikan kebenaran atau keabsahan data yang diperoleh, keabsahan data dalam penelitian komunikasi kualitatif lebih merujuk pada tingkat sejauh mana data yang telah diperoleh secara akurat mewakili realitas atau gejala yang diteliti. Dalam upaya membuktikan keabsahan data tersebut, maka digunakan teknik triangulasi.

Triangulasi dalam penelitian kualitatif bukan terletak pada upaya menguji data mana yang lebih benar di antara data yang diperoleh pada penelitian, ketika data yang diperoleh ternyata berbeda atau mungkin bertolak belakang, melainkan triangulasi merupakan upaya untuk membuktikan bukti empirik untuk meningkatkan pemahaman terhadap realitas atau gejala yang diteliti. Pada penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber, yaitu triangulasi yang menggunakan sumber data dalam satu kajian. Selanjutnya, untuk menganalisis data, peneliti menggunakan persepektif H. B. Sutopo (2002) yang mengutip pendapat Miles & Huberman (1984), "Terdapat tiga komponen utama yang harus benar-benar dipahami oleh peneliti yaitu (1) reduksi data, (2) display data, (3) pengambilan keputusan atau verifikasi."

### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data yang tersedia. Menurut H. B. Sutopo (2002), reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan.

### 2. Sajian Data

Sajian data merupakan rangkaian informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang disusun secara logis dan sistematis yang mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian. Sajian data merupakan deskripsi mengenai kondisi rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman atas gambaran fenomena yang ada pada objek penelitian.

### 3. Verifikasi/Penarikan Simpulan

Data yang diperoleh sejak awal penelitian sebenarnya sudah merupakan suatu kesimpulan. Kesimpulan itu mula-mula belum jelas dan masih bersifat sementara, kemudian meningkat sampai pada tahap kesimpulan yang mantap, yaitu pernyataan yang telah memiliki landasan yang kuat karena telah melalui proses analisis data.

Ketiga komponen tersebut merupakan serangkaian proses saling berinteraksi dengan pengumpulan data sebagai pegangan utama. Apabila data yang dihasilkan belum mencukupi dalam ketiga bagian di atas, peneliti kembali menyusun pertanyaan penggalian data baru sehingga diperoleh data yang lengkap.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pembahasan

#### Profil Informan

No.	Nama	Jabatan	Tempat Tinggal
1	Syamsuddin, S.Kom.	Manajer Operasional	Jln. Trilomba, Desa Suka Bandung, Kecamatan Kaur Selatan, Kabupaten Kaur, Provinsi Bengkulu.
2	Naldi Dwi Putra, S.H.	Staf Marketing dan Kemitraan	Jln. TP Kasim Nasir, RT 009, RW 003, Kelurahan Bajak, Kecamatan Teluk Segara, Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu.
3	Konrado, S.Kom.	Staf Keuangan dan IT	Desa Taba Jambu, Kecamatan Pondok Kubang, Kabupaten Bengkulu Tengah, Provinsi Bengkulu.
4	Andre Tama Munthe, S.Kom.	Staf Administrasi	Jln. Kopri Raya, Kelurahan Bentiring Permai, Kecamatan Muara Bangkahulu, Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu.

Zafa Tour sendiri berdiri pada 2014 di Palembang dan merupakan perusahaan biro perjalanan umrah yang bernaung dalam PT Zafa Mulia Mandiri yang berpusat di Kota Palembang dan resmi terdaftar sebagai penyelenggara perjalanan ibadah umrah sesuai SK Kementerian Agama RI dengan izin no. 516/2020.



Pada 1 Maret 2018 dibuka Kantor Cabang Zafa Tour Bengkulu di Jalan Timur Indah Raya No. 2, RT 30 RW 005, Kelurahan Sidomulyo, Kecamatan Gading Cempaka, Kota Bengkulu (No. SK Operasional Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu No. 507 Tahun 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan telah mewujudkan komitmen terbaik dalam melayani jamaah umrah.

### Hasil Penelitian

Pada penelitian ini penulis memaparkan bagaimana PT Zafa Mulia Mandiri Wilayah Bengkulu dalam melayani konsumen saat penundaan keberangkatan dan setelah diizinkan kembali memberangkatkan jamaah umrah. Hasil penelitian ini berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis kepada Kepala Wilayah PT Zafa Mulia Mandiri.

1) Sasaran konsumen yang diinginkan PT Zafa Tour adalah masyarakat umum yang beragama Islam.

“Sasaran dari produk kita di PT Zafa Tour adalah masyarakat umum, beragama Islam, dan mereka yang ingin melaksanakan umrah dengan cara meng-share pamflet atau gambar-gambar terkait umrah di perusahaan kita.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022) “Untuk konsumen kita adalah masyarakat umum yang tentu saja beragama Islam ya, karena kita menyediakan sarana ibadah bagi umat Islam, yaitu umrah. Kita mempromosikannya dengan menyebarkan pamflet lewat media dan pengadaan brosur di perusahaan bagi yang ingin mendaftar.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022) “Sasaran kita adalah masyarakat umum yang muslim dan tentu saja mereka yang punya keinginan untuk umrah. Mengenai promosi PT, kita melakukannya dengan beberapa cara, yaitu menyebarkan pamflet dan pengadaan brosur.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022) “Mengenai sasaran ya, perusahaan kita menyasar ke masyarakat luas, dalam artian masyarakat umum. Mereka juga yang beragama Islam dan memiliki keinginan untuk umrah. Maka, kita sebarkan informasi tentang perusahaan melalui media sosial dan juga pengadaan brosur tentang jasa umrah perusahaan.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan diketahui bahwa sasaran PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu adalah masyarakat umum yang beragama Islam dan berkeinginan untuk umrah. Hal ini sejalan dengan poin ke satu teori MBO, yaitu memahami sasaran yang diinginkan. Perusahaan menginginkan konsumen dengan kriteria beragama Islam, sehat, dan mampu secara fisik dan finansial. Dalam strata sosial, mereka adalah orang-orang dari kelas sosial menengah ke atas.

**Gambar 1 Penyebaran Informasi Umrah Melalui Media PT Zafa Tour**



Berdasarkan gambar 1 tampak bahwa PT Zafa Tour menyebarkan informasi seputar jasa pemberangkatan umrah melalui media sosial. Adapun sasaran yang diinginkan mereka adalah masyarakat umum yang beragama Islam dan berkeinginan untuk umrah.

2) Cara PT Zafa Mulia Mandiri mendapatkan informasi (fakta) mengenai kondisi/situasi saat ini yang berhubungan dengan konsumen:

“Paling kita nanti ada wawancara pada saat daftar. Kita akan coba telusuri lagi dari data jamaah yang mendaftar. Paling itu saja yang kita pelajari. Dan, kita akan membuatkan rekomendasi untuk persyaratan-persyaratan lainnya.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022)

“Banyak informasi yang kita dapat. Biasanya informasi yang kita dapat itu kan dari luar perusahaan. Mungkin dari media televisi, internet, dan sebagainya. Tinggal kita cocokkan, apakah



berita yang dari televisi ini apakah memang sudah real berlaku atau tidak. Nah, itu contohnya. Dan, kita juga info dari temen-temen dari travel-travel lain atau dari Kementerian Agama.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022) “Kalau untuk informasi itu biasanya kita ada di wawancara. Berdasarkan wawancara itu banyak kita tanya; dari mitra siapa, tahu Zafa Tour dari mana, apakah dari sosial media Zafa Tour atau dari mitra. Itu sih biasanya kalau kita mau mencari informasi terkait jamaah. Kita kan ada sistem mitra. Kalau jamaahnya tahu dari mitra, otomatis dia jamaahnya siapa. Kalau dia tahunya dari sosial media Zafa Tour, berarti dia masuk ke kantor jamaahnya.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022) “Alhamdulillah pada tahun 2022, pada saat ini, jamaah umrah PT Zafa Tour memiliki kenaikan umrah yang cepat. Mendapatkan informasi dari mitra-mitra. Karena kita sudah ada mitra, jadi informasi mengenai harga dan juga paket-paket umrah itu dari mitra-mitra. Dan ada juga dari beberapa informasi yang kami dapatkan dari media sosial, media-media offline lainnya, seperti dari teman, keluarga, dan saudara. Itulah menjadi informasi-informasi mengenai paket-paket umrah yang kami berikan.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa untuk mendapatkan informasi tentang situasi/kondisi saat ini mengenai konsumen dalam rangka pelayanan kepada mereka, PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu memanfaatkan banyak fasilitas, seperti dari mitra-mitra usaha, wawancara dengan jamaah/konsumen, dan dari media-media seperti media cetak, elektronik, dan internet.

Hal ini sejalan dengan teori MBO poin mencari fakta mengenai kondisi sekarang. Perusahaan memanfaatkan banyak fasilitas untuk mendapatkan informasi mengenai hal ini, yaitu melalui mitra usaha, wawancara, dan dari media-media yang lainnya.

**Gambar 2: Kemitraan dan Kerja Sama PT Zafa Mulia Mandiri**



Berdasarkan dokumentasi di gambar 4.2 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri melayani mitra dengan Bank Muamalat. Terlihat di gambar atas PT Zafa Mulia Mandiri sedang membangun kemitraan terkait pelayanan jamaah.

3) Cara PT Zafa Mulia Mandiri membandingkan sasaran yang diinginkan, yaitu sebagai berikut.

“Tapi, pada saat masa pandemi, kita stop sama sekali karena tidak ada keberangkatan selama dua tahun berturut-turut. Selama masa pandemi ini kita tetap melakukan namanya syiar umrah, kita edukasi lagi jamaah, membuka hati jamaah, calon-calon jamaah, untuk berangkat umrah. Dan, di masa pandemi, nah ini kendalanya yang banyak terjadi; banyak aturan-aturan yang dibuat oleh pemerintah sehubungan dengan adanya pandemi ini. Kemudian, dari segi biaya pun, karena banyak peraturan baru, pada masa pandemi ada peningkatan biaya masa karantina, biaya karantina, dan berkurangnya masa ibadah. Ini salah satu kendala juga buat kita. Kembali lagi ke kita manajemen. Kalau kami dari manajemen, tetap kami mengedukasi. Sebenarnya tugas kita syiar umrah ini kan membuka pikiran orang untuk berangkat, walaupun di masa sulit sekalipun.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022)

“Sebelum pandemi, ya kita seperti biasa, melayani dari pelayanan pendaftaran, kemudian manasik, pendampingan, dan sebagainya. Kemudian, sampai dia pulang. Itu standar pelayanan kita sebelum pandemi. Pada saat pandemi kita tidak memberangkatkan jamaah. Tetapi, setelah masa new normal, ketika pandeminya sudah bisa ditangani, kita menyesuaikan harga dan kondisi. Waktu itu kan ada karantina dan sebagainya. Setelah pandemi sih standarnya tetap sama. Paling kita kembalikan lagi juga kalau teman-teman memberikan pelayanan lebih silakan. Tapi, tidak menyalahi.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022)

“Kalau pandemi, Alhamdulillah, kita tidak ada kendala terhadap pelayanan jamaah itu. Alhamdulillah, beberapa jamaah hampir semuanya puas. Kalau di pandemi itu, karena kantor kita kerja dari rumah, untuk melayani jamaah itu kita biasanya via telepon. Kalau ada jamaah yang mau daftar, biasanya ada via telepon dia. Kalau di pandemi itu jamaah nanyanya ke mitranya. Jadi, terkait masalah persiapan biasanya mitranya sendiri yang membantu persiapan dan pemberkasan. Dan untuk masalah masa pandemi, awal Januari 2022 kita ada keberangkatan di situ. Alhamdulillah, kita sudah memberangkatkan dari awal.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

“Sebelum pandemi, yang kami berikan itu dari informasi pada mitra-mitra bahwa harga-harganya seperti apa, dan juga paket-paket yang diberikan. Pada saat pandemi, kami memberikan informasi melalui media-media sosial, dari Instagram, Facebook, dan juga melalui via telepon. Jika ada jamaah yang bertanya, kami lebih berinteraksi kepada media sosial dan media online, baik itu WhatsApp, kemudian Facebook. Jadi, memberikan informasi daring. Kalau misalkan jamaah jauh, kami memberikan informasi daring, via WhatsApp, Facebook, dan sebagainya.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa PT Zafa Mulia Mandiri membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, yaitu di saat terjadi pandemi, PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu melakukan pelayanan dengan mengikuti standar aturan pemerintah. Salah satunya yaitu menunda keberangkatan jamaah dan tidak melakukan kegiatan pertemuan secara langsung. Setelah pandemi berakhir, PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu kembali melayani kegiatan seperti semula, yaitu seperti saat sebelum pandemi. Pelayanannya dengan tetap mengikuti prosedur-prosedur dari pemerintah.

Hal ini sejalan dengan teori MBO poin membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada. Perbandingan itu sebagaimana dijelaskan bagaimana bentuk pelayanan yang dilakukan sebelum pandemi, saat pandemi, dan setelah pandemi.

**Gambar 3: Pelayanan PT Zafa Mulia Mandiri Ketika Pandemi**



Berdasarkan dokumentasi gambar 3 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri tetap melayani jamaah saat terjadi pandemi, yaitu via daring, mengingat adanya aturan dari pemerintah untuk tidak mengadakan pertemuan secara langsung.

**Gambar 4: Pelayanan PT Zafa Mulia Mandiri Setelah Pandemi**



Berdasarkan dokumentasi gambar 4 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri kembali memberikan pelayanan secara offline, bahkan menjadi yang pertama untuk melayani pemberangkatan jamaah umrah di Provinsi Bengkulu, ketika ada izin untuk kembali memberangkatkan setelah masa pandemi.



4) Cara PT Zafa Mulia Mandiri mencari penyebab persoalan kepada konsumen saat pandemi:

“Kalau penundaan umrah ini kan pasti bukan rahasia lagi. Ini kan sudah mengglobal sifatnya dan mereka pun bisa mengetahui juga dari televisi, media massa, dan sosial lainnya. Jadi, kalau kami tidak ada kendala untuk menyampaikan penundaan ini. Karena, ada juga peraturan pemerintah, Kementerian Agama, kemudian dari Kementerian Kesehatan dan Satgas Covid, dan ada aturan-aturan lainnya. Jadi, kita tidak ada masalah. Begitu pula dengan maskapai. Maskapai kan ikut. Karena, kalau ada aturan pemberangkatan, maskapai tinggal memberangkatkan.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022) “Kalau penundaan ini kan sudah berlaku secara internasional dan sudah disampaikan keputusan dari kebijakan Kementerian Agama, kemudian dari Kementerian Kesehatan, dan sebagainya. Jadi, mereka sudah paham bahwa memang penundaan itu berlaku internasional, bukan domestik di Indonesia saja. Jadi, tidak ada masalah sama sekali. Mereka sudah paham. Tinggal kita saja yang menyampaikan.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022)

“Kalau untuk masalah penundaan keberangkatan sudah tahu semua, karena masa pandemi dan di koran, di TV, kan sudah ada berita semua. Bukan dari Zafa Tour sendiri yang tidak memberangkatkan, tetapi seluruh travel juga tidak memberangkatkan jamaah. Kalau komplain pasti ada. Tapi, kita sudah ada pegangan. Dari kementerian sudah ada suratnya, dari Kementerian Agama juga ada. Jadi, untuk menyampaikan masalah Covid karena tidak memberangkatkan itu Alhamdulillah tersampaikan dengan baik.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

“Penundaan global pada masa pandemi ini disebabkan oleh beberapa faktor. Lebih khususnya ada faktor Covid-19. Dan dari surat edaran bahwa tidak ada keberangkatan mengenai hal ini. jadi, semua aktivitas lockdown. Mengenai informasi penundaan ini kami menunggu SK dan memberikan informasi kepada jamaah bahwa penundaan keberangkatan ini adalah penundaan global.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022) Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu melayani terkait informasi tentang aturan penundaan dengan dikuatkan oleh adanya berita-berita yang bersifat global perihal pandemi dan aturan-aturan dari pusat tentang penundaan keberangkatan umrah.

Hal ini sejalan dengan teori MBO poin mencari penyebab persoalan. Perusahaan mendapatkan informasi tentang masalah penundaan melalui berita yang bersifat global perihal pandemi dan aturan-aturan dari pusat tentang penundaan keberangkatan umrah pada saat pandemi.

Gambar 5: Informasi Tentang Aturan Penundaan Keberangkatan



Berdasarkan gambar 5 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri melayani penginformasian aturan penundaan keberangkatan melalui surat edaran.

**Gambar 6: Kegiatan Manasik Umrah**



Berdasarkan dokumentasi gambar 6 terlihat bahwa setelah pandemi, PT Zafa Mulia Mandiri kembali melayani manasik sebelum keberangkatan umrah. Tampak pada gambar seorang ustaz dari PT Zafa Mulia Mandiri sedang melayani pelatihan manasik umrah kepada jamaah yang akan diberangkatkan.

- 5) PT Zafa Mulia Mandiri memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah dengan cara menyelesaikan masalah bila terjadi komplain dari konsumen perihal penundaan keberangkatan:

“Kalau komplain, kami tidak ada sama sekali ya, komplain penundaan. Karena, memang itu sifatnya global. Jadi, kami tidak ada kendala. Tidak ada masalah.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022)

“Balik lagi ke statement di awal tadi, kalau penundaan itu pasti ada alasan. Alasannya kuat, karena itu sudah didukung oleh keputusan Kementerian Agama dan sebagainya. Kalau seandainya ada yang keberatan, ya sudah, kita re-schedule (jadwalkan ulang). Ada dua alternatifnya, mereka mau dan mereka tidak mau. Kalau mereka tidak mau, ya sudah kita kembalikan uangnya.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022) “Kalau ada jamaah yang komplain terhadap penundaan kan memang bukan Zafa Tour saja. Seluruh Indonesia juga menunda. Jadi, kalau untuk menyampaikan terhadap jamaah, tidak ada kendala.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

“Masalah penundaan, kami sudah membicarakan di awal penundaan ini masalah global. Jadi, ini tidak rahasia umum lagi bahwa Covid menjadi salah satu penyebab utamanya. Penyelesaian masalahnya yaitu menunggu sampai ada edaran mengenai keberangkatan umrah. Dan, Alhamdulillah, pada tahun 2022 pemerintah Indonesia mengeluarkan bahwa ada keberangkatan mengenai umrah ini.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022) Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa di PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu tidak terjadi komplain, karena pandemi bersifat global. Namun, PT Zafa Mulia Mandiri tetap melayani penginformasian kepada konsumen mengenai pilihan konsumen, tetap berangkat dengan menunggu perizinan dari pusat atau membatalkan diri.

Hal ini sesuai dengan teori MBO poin mencari alternatif keputusan masalah. Masalahnya adalah pandemi. Solusinya: perusahaan tetap melayani penginformasian kepada konsumen mengenai pilihannya, tetap berangkat atau membatalkan keberangkatan.



**Gambar 7: Himbauan Tentang Aturan Pemberangkatan oleh Staf Manajer Operasional PT Zafa Mulia Mandiri**



Berdasarkan dokumentasi gambar .7 terlihat Staf Manajer Operasional PT Zafa Mulia Mandiri menyampaikan aturan dari pusat perihal pandemi dan juga perkembangan aturannya. Pada gambar terlihat pelayanan berbentuk himbauan atas aturan pemberangkatan, saat diizinkan kembali memberangkatkan jamaah umrah.

- 6) Cara PT Zafa Mulia Mandiri membuat alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keberangkatan:

“Jadi, pada intinya, mereka yang tertunda karena sudah ada jaminan di tempat kita, jadi kita tidak ada terkendala untuk menarik kembali. Maksudnya, mengajak kembali. Kecuali, tadi yang mereka menarik atau membatalkan, ya sudah kita berikan kebebasan mereka membatalkan sesuai aturan kita.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022)

“Selama jamaah sudah terdaftar ke kita, kita komunikasikan dalam grup WA atau kita koordinasi dengan mitra yang mendapatkan jamaah. Nah, setiap info yang kita dapat, ya kita tinggal sampaikan saja di grup WA atau kepada mitranya.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022) “Kalau untuk menarik lagi konsumen terhadap Zafa Tour, misalkan yang komplain tadi ada yang mereka membatalkan. Waktu ada setelah informasi pemberangkatan, kita informasikan terlebih dahulu untuk keberangkatan jamaah yang tertunda. Kita informasikan untuk jamaah yang tertunda, baik yang batal sementara, kita tawarkan untuk memberangkatkan. Jadi, Alhamdulillah dari waktu awal keberangkatan kita kan di awal Januari, di waktu awal keberangkatan itu Alhamdulillah Zafa Tour yang pertama yang memberangkatkan.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022) “Supaya mereka menggunakan jasa travel Zafa yaitu adalah memberikan informasi mengenai harga dan fasilitas selama masa Covid-19, dimulai dari harga-harganya kemudian fasilitas setelah kepulangan ada karantina dan sebagainya. Pelayanan khusus mungkin dari segi karantina mungkin setelah mereka kembali ataupun pas keberangkatan itu ada karantina-karantina khusus. Jadi, mereka mendapatkan fasilitas karantina.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu melayani informasi kepada jamaah/konsumen perihal izin keberangkatan. Kemudian, perusahaan memprioritaskan pelayanan kepada jamaah yang tertunda keberangkatannya untuk diberangkatkan terlebih dahulu. Lalu, disusul oleh jamaah yang mendaftar setelahnya.



**Gambar 8: Layanan Pemberangkatan PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu Pascapandemi.**

Berdasarkan dokumentasi gambar 8 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri PT Zafa Mulia Mandiri melayani pemberangkatan kembali jamaah yang tertunda keberangkatannya di saat pandemi. Adapun pemberangkatan itu sendiri dilakukan pascapandemi.

7) Keputusan yang diambil oleh PT Zafa Mulia Mandiri saat kembali mendapatkan izin keberangkatan:

“Kita memaksimalkan sebanyak-banyaknya jamaah kita berangkatkan. Memang terkendala waktu pertama kali di masa pandemi di Januari 2021 awal pemberangkatan musim umrah, Alhamdulillah, Zafa Tour yang pertama kali memberangkatkan di Provinsi Bengkulu. Untuk keberangkatan ini malahan jamaah kita yang berlomba-lomba untuk bisa masuk. Tapi, karena terkendala kita tiketnya terbatas, jadi mereka tidak bisa berangkat semua.” (Syamsuddin, S.Kom. Wawancara tanggal 3 Oktober 2022)“Jadi, intinya kita secepat mungkin berkaitan dengan informasi dari pusat. Kita standarnya siapa yang siap dulu kita prioritaskan. Kemudian, mereka juga sanggup menambah biaya-biaya yang akan bertambah pada saat keberangkatan.” (Naldi Dwi Putra, S.H. Wawancara tanggal 6 Oktober 2022)“Waktu ada informasi terkait mendapatkan izin keberangkatan jamaah umrah, kita memaksimalkan sebaik-baiknya kesempatan ini. Yang kita utamakan itu jamaah yang tertunda.” (Konrado, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)“Keputusan pertama yaitu Alhamdulillah Zafa Tour pertama kali memberangkatkan jamaah umrah di Provinsi Bengkulu pada bulan Januari dan Alhamdulillah kita menjadi jasa travel pertama kali yang memberangkatkan jamaah umrah yang dari Bengkulu. Dan, Alhamdulillah, untuk pemberangkatan ini kita mempunyai beberapa fasilitas yang dari bulan Januari hingga Februari itu adalah karantina. Keputusan tentang keberangkatan jamaah adalah kami prioritaskan jamaah tertunda pada tahun sebelum-sebelumnya selama masa Covid.” (Andre Tama Munthe, S.Kom. Wawancara tanggal 7 Oktober 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan mengetahui bahwa ketika mendapatkan izin kembali untuk memberangkatkan jamaah, PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu bergerak cepat dalam melayani pemberangkatan jamaah. Bahkan, untuk di Provinsi Bengkulu, PT Zafa Mulia Mandiri Bengkulu menjadi yang pertama memberangkatkan jamaah umrah dengan menyediakan beberapa fasilitas terkait aturan-aturan dari pusat.

**Gambar 9: Pemberangkatan Jamaah Umrah**





Berdasarkan dokumentasi gambar 9 terlihat PT Zafa Mulia Mandiri bergerak cepat untuk melayani pemberangkatan jamaah setelah mendapatkan izin dari pusat untuk memberangkatkan kembali jamaah umrah. Pada gambar tampak persiapan jamaah umrah untuk berangkat menuju Arab Saudi setelah nantinya transit di Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin pengambilan keputusan yang telah ditetapkan. Keputusannya yaitu saat terbit surat edaran untuk memberangkatkan, perusahaan bergerak cepat untuk melayani pemberangkatan kembali.

### **Pembahasan**

Pada penelitian ini penulis memaparkan secara rinci tentang bagaimana Zafa Tour and Travel melayani konsumen saat penundaan keberangkatan dan setelah diizinkan kembali memberangkatkan jamaah umrah. Pembahasan ini sebagaimana kerangka teori yang digunakan berdasarkan teori implementasi Management by Objectives (MBO) dalam proses pengambilan keputusan.

Teori MBO pertama kali diperkenalkan oleh George Edirne pada 1965 yang merupakan salah satu cara pemecahan masalah. Adapun beberapa proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan MBO antara lain:

- a. Memahami sasaran yang diinginkan. Hal ini dapat memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- b. Mencari fakta mengenai kondisi sekarang. Fakta dapat diketahui melalui identifikasi peristiwa sesuai dengan urutan waktu kejadian (kronologis).
- c. Menentukan persoalan dengan cara membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, apabila ada perbedaan merupakan faktor penghambat yang harus dipecahkan.
- d. Mencari penyebab persoalan. Dengan ini mengidentifikasi faktor kelemahan dan hambatan organisasi dengan analisis SWOT.
- e. Memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah.
- f. Alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan, misalnya dapat memberikan masukan pada sasaran, waktu, biaya, tenaga kerja, sarana prasarana, serta teknologi penunjang pelaksana.
- g. Pengambilan keputusan yang telah ditetapkan.

Zafa Tour and Travel Bengkulu menentukan sasaran yaitu kepada masyarakat umum, yang beragama Islam dan berkeinginan untuk berangkat umrah. PT Zafa Tour menyebarkan informasi melalui media sosial dan pengadaan brosur di perusahaan. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO di poin pertama, yaitu memahami sasaran yang diinginkan, yang dapat memberikan motivasi untuk melaksanakan sesuatu dengan baik.

PT Zafa Tour and Travel Bengkulu mencari fakta mengenai kondisi sekarang dengan cara mencermati kondisi ini mengedepankan pelayanan kepada jamaah atau customer. Karena, dengan pelayanan yang baik, konsumen akan tertarik mendaftarkan diri dan keluarganya kepada perusahaan. Jadi, semuanya kembali ke pelayanan. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO pada poin kedua, yaitu mencari fakta mengenai kondisi sekarang, di mana fakta dapat diketahui melalui identifikasi peristiwa sesuai dengan urutan waktu kejadian (kronologis).

Untuk mengetahui informasi mengenai kondisi/situasi saat ini yang berhubungan dengan konsumen, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu melakukan wawancara pada saat pendaftaran. Mereka mencoba menelusuri dari data jamaah yang mendaftar. Setelah itu, dibuatkan rekomendasi untuk persyaratan-persyaratan lainnya. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO pada poin ketiga, yaitu menentukan persoalan dengan cara membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, apabila ada perbedaan merupakan faktor penghambat yang harus dipecahkan.

PT Zafa Tour and Travel Bengkulu membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, yaitu dengan melakukan pelayanan saat sebelum pandemi, saat pandemi, dan setelah pandemi. Sebelum pandemi, semua berjalan dengan normal. Dari segi biaya pun masih terjangkau. Tapi, saat pandemi, perusahaan menghentikan sama sekali, karena tidak ada keberangkatan selama dua tahun berturut-turut. Selama masa pandemi, perusahaan tetap melakukan syiar umrah, mengedukasi lagi jamaah, membuka hati jamaah dan calon-calon jamaah, untuk berangkat umrah. Dan, di masa pandemi kendalanya; banyak aturan-aturan yang dibuat oleh pemerintah sehubungan dengan adanya pandemi. Contohnya, diwajibkan vaksin Covid tiga kali dan jamaah wajib mengikuti. Kemudian, dari segi biaya, karena banyak peraturan baru, pada masa pandemi ada peningkatan biaya masa karantina, biaya karantina, dan berkurangnya masa ibadah. Kalau dari manajemen, tetap perusahaan mengedukasi. Sebenarnya tugas syiar umrah ini kan membuka pikiran orang untuk berangkat, walaupun di masa sulit sekalipun. Dan selama mereka mampu, mereka siap, insya Allah perusahaan akan memberangkatkan

mereka dengan fasilitas dan kenyamanan. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO poin keempat, yaitu mencari penyebab persoalan. Dengan ini mengidentifikasi faktor kelemahan dan hambatan organisasi dengan analisis SWOT.

PT Zafa Mulia Mandiri memiliki alternatif penyelesaian masalah dengan cara mengikuti informasi tentang penundaan umrah yang sudah mengglobal sifatnya dan jamaah pun bisa mengetahui juga dari televisi, media massa, dan sosial lainnya. Jadi, perusahaan tidak ada kendala untuk menyampaikan penundaan ini. Karena, ada juga peraturan pemerintah, Kementerian Agama, kemudian dari Kementerian Kesehatan dan Satgas Covid, dan ada aturan-aturan lainnya. Begitu pula dengan maskapai. Penundaan keberangkatan memang ada dasar dan faktanya. Sehingga, jamaah pun bisa mencari tahu sendiri. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO pada poin kelima, yaitu memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah.

PT Zafa Tour and Travel memiliki alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan dengan cara jamaah yang tertunda keberangkatannya, karena sudah ada jaminan di perusahaan berupa DP dan pendaftaran, jadi perusahaan tidak terkendala untuk menarik atau mengajak kembali. Kecuali, bagi jamaah yang membatalkan. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO pada poin ke enam, yaitu alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan, misalnya dapat memberikan masukan pada sasaran, waktu, biaya, tenaga kerja, sarana prasarana, serta teknologi penunjang pelaksana.

PT Zafa Tour and Travel Bengkulu bergerak cepat mengambil keputusan saat mendapatkan izin pemberangkatan umrah. Di Januari 2021, awal pemberangkatan musim umrah, Zafa Tour yang pertama kali memberangkatkan di Provinsi Bengkulu. Sedangkan, travel-travel lain memberangkatkan di bulan Maret. Untuk keberangkatan itu bahkan jamaah berlomba-lomba untuk bisa masuk. Tapi, karena terkendala kita tiketnya terbatas, jadi mereka tidak bisa berangkat semua. Perusahaan pun membagi per grup. Sehingga, jamaah yang tertunda itu sudah berangkat semua pada saat perusahaan membuka keberangkatan. Perusahaan memprioritaskan yang tertunda untuk diberangkatkan. Keadaan ini sesuai dengan implementasi MBO poin ke tujuh, yaitu pengambilan keputusan yang telah ditetapkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. PT Zafa Tour and Travel Bengkulu menentukan sasaran yaitu masyarakat umum yang beragama Islam dan berkeinginan untuk berangkat umrah. PT Zafa Tour menyebarkan informasi melalui media sosial dan pengadaan brosur di perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin sasaran yang diinginkan, yang dapat memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.
2. Untuk mengetahui informasi mengenai kondisi/situasi saat ini yang berhubungan dengan konsumen, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu melayani kegiatan wawancara pada saat pendaftaran. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin mencari fakta mengenai kondisi sekarang.
3. PT Zafa Tour and Travel Bengkulu membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada. Caranya, sebelum pandemi, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu melakukan pelayanan dengan normal. Namun, saat pandemi dan pascapandemi PT Zafa Tour and Travel mengikuti arahan pemerintah, Kemenag, serta Kemenkes dan Satgas Covid, yaitu dengan pertemuan via daring, tidak bertemu langsung. Pada saat pandemi juga perusahaan melakukan kebijakan penundaan keberangkatan, sebagaimana aturan dari pusat. Kemudian, pascapandemi perusahaan kembali memberangkatkan jamaah dengan mendahulukan mereka yang telah mendaftar terlebih dahulu. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin menentukan persoalan dengan cara membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada.
4. PT Zafa Tour and Travel mencari penyebab persoalan. Caranya, mengenai penundaan keberangkatan akibat pandemi, PT Zafa Tour and Travel tidak terkendala sama sekali, mengingat informasi seputar aturan penundaan keberangkatan sudah tersebar melalui media-media. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin mencari penyebab persoalan.
5. PT Zafa Tour and Travel memiliki alternatif keputusan penyelesaian masalah, yaitu jamaah yang sudah mendaftar dan tertunda keberangkatannya berada di bawah tanggung jawab perusahaan untuk memprioritaskan saat mendapatkan izin untuk memberangkatkan jamaah, kecuali bagi mereka yang mengundurkan diri. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin mencari alternatif keputusan penyelesaian masalah.
6. Ketika izin memberangkatkan telah didapatkan, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu bergerak cepat untuk melakukan pemberangkatan. Bahkan, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu menjadi yang



pertama melayani pemberangkatan jamaah umrah di Provinsi Bengkulu. Hal ini sejalan dengan teori MBO poin alternatif keputusan dengan menetapkan kriteria keputusan.

### Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, penulis berharap PT Zafa Tour and Travel Bengkulu mempertahankan bahkan meningkatkan pelayanan kepada konsumen, baik secara kualitas maupun kuantitas. Sehingga, PT Zafa Tour and Travel Bengkulu semakin menjadi bagian dari masyarakat dan semakin dibutuhkan oleh masyarakat, terutama masyarakat Provinsi Bengkulu. Dan, dalam kancah nasional, semoga PT Zafa Tour and Travel menjadi yang terdepan dalam melayani pemberangkatan umrah.

Selain itu, penulis juga berharap bahwa penelitian seputar pelayanan, termasuk di dalamnya biro jasa haji dan umrah, dilanjutkan dan disempurnakan. Hal itu mengingat masih banyaknya terdapat kekurangan dan kesalahan dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, V. T. 2015. Sistem Informasi Reservasi Tour & Travel Berbasis Web pada A-Raya Tour & Travel Jember (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Jember).
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Baran, Stanley J. 2009. Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture. Edition 5. New York: McGraw-Hill.
- Budyatna, Muhammad, dan Leila Mona Ganiem. 2011. Teori Komunikasi Antarpribadi. Jakarta: Kencana.
- Cangara, Hafied. 2011. Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT Rajagrafindo.
- Chase, R. B. 1981. The Customer Contact Approach to Service: Theoretical Bases and Practical Extensions. *Operations Research*, 29 (4):698-706.
- Diwan, Parag. 1999. Communication Managing. Kuala Lumpur: Golden Brooks Centre SDN.
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; dan Roos, I. 2005. Service Portraits In Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1):107-121.
- H. B. Sutopo. 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS Press.
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- <https://www.brilio.net/wow/11-pengertian-manajemen-menurut-para-ahli-dan-secara-umum-200416e.html> diakses pada 28 Juni 2022 pukul 20.21 WIB
- <https://www.maxmanroe.com/vid/sosial/pengertian-manajemen-komunikasi.html> diakses pada 29 Juni 2022
- Johnston, R. 2005. Service Operations Management: From The Roots Up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12): 1298-1308.
- Karmarkar, U dan Pitbladdo, R. 1995. Service Markets and Competition. *Journal of Operations Management*, 12 (3):397-411.
- Liliweri, Alo. 2009. Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 2012. Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar. Jakarta: Arena Ilmu.
- Nurhamzah, I. 2018. Manajemen Komunikasi Perusahaan dalam Mensukseskan Pelaksanaan Program Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Pada Program CSR Bentoel Grup Tahun 2014-2018 di Kota Malang) (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Romli, Khomsahrial. 2011. Komunikasi Organisasi Lengkap. Jakarta: Grasindo.
- Sampson, S.E. dan Froehle, C.M. 2006. Foundations and Implications of Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15 (2): 329-343.
- Severin, Werner J. & James W. Tankard. 2011. Teori Komunikasi. Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa. Jakarta: Kencana.
- Silvestro, R. 2002. Dispelling The Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1): 30-49.
- Siswanto. 2012. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D). Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Terry, George R. 2012. Prinsip-Prinsip Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Vardiansyah, Dani. 2008. Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Jakarta: PT Indeks.

Verma, R. 2000. An Empirical Analysis of Management Challenges in Service Factories, Service Shops, Mass Service, and Professional Services. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1): 8-25