

**STRATEGI BERSAING DI KBIHU AN NUUR  
SLEMAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN  
DENGAN PENDEKATAN *FIVE FORCES MODEL***



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana**

**Disusun Oleh:  
Fathunnaja Falaudin  
NIM 22102040028**

**Dosen Pembimbing:  
Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM  
NIP 196405122000032001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2026**

# HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-925/Un.02/DD/PP.00.9/06/2026

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI BERSAING DI KBIHU AN NUUR SLEMAN DALAM  
MENINGKATKAN PELAYANAN DENGAN PENDEKATAN *FIVE FORCES*  
*MODEL*

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : FATHUNNAJA FALAUDIN  
Nomor Induk Mahasiswa : 22102040028  
Telah diujikan pada : Senin, 25 Mei 2026  
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

## TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang  
Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM  
SIGNED

Valid ID: 6a2166a17195



Penguji I  
Drs. Mokhammad Nazili, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 6a216b1c16b13



Penguji II  
Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.  
SIGNED

Valid ID: 6a20b9a034a8



Yogyakarta, 25 Mei 2026  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S.  
SIGNED

Valid ID: 6a2270571394c

# SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamualaikum wr.wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Fathunnaja Falaudin

NIM : 22102040028

Judul Skripsi : STRATEGI BERSAING DI KBIHU AN NUUR SLEMAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN DENGAN PENDEKATAN *FIVE FORCES MODEL*

skripsi tersebut sudah memenuhi syarat

- o Bebas dari unsur plagiarisme.
- o Hasil pemeriksaan similaritas melalui Turnitin menunjukkan tingkat kemiripan sebesar 15% dengan menggunakan setelan "small match exclusion" sepuluh kata.
- o Sistematika penulisan telah sesuai dengan Pedoman Penulisan Skripsi yang berlaku.

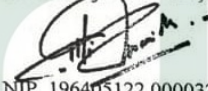
dan sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Rabu 13 Mei 2026

Dosen Pembimbing:


Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM

  
NIP. 196405122 000032 001

Mengetahui:

Ketua Program Studi

Munif Sholihan, S.Sos.I., MPA.

  
NIP. 19851209 201903 1 002

o Silakan beri tanda centang (✓) jika pernyataan telah sesuai.

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fathunnaja Falaudin  
NIM : 22102040028  
Prodi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul:  
STRATEGI BERSAING DI KBIHU AN NUUR SLEMAN DALAM MENINGKATKAN  
PELAYANAN DENGAN PENDEKATAN *FIVE FORCES MODEL* adalah hasil karya pribadi  
yang tidak mengandung plagiarisme, kecuali bagian- bagian tertentu yang penyusun ambil  
sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap  
mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, Senin 11 Mei 2026

Yang menyatakan,



Fathunnaja Falaudin  
221020400028

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Almamater Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## MOTTO

“Wahai orang-orang yang beriman, mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan salat. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Q.S Al-Baqarah: 153)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Quran.nu.or.id, <https://quran.nu.or.id/al-baqarah/153> diakses pada Tanggal 12 Mei 2026, pukul 21.53 WIB.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat-Nya, sehingga skripsi dengan judul “Strategi Bersaing di KBIHU An Nuur Sleman dalam Meningkatkan Pelayanan dengan Pendekatan *Five Forces Model*” ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Keberhasilan penyusunan karya ini tentu tidak lepas dari hasil ikhtiar, doa, serta dukungan moral maupun bantuan nyata dari berbagai pihak yang sangat berarti bagi peneliti.

Peneliti ingin menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membantu kelancaran proses penelitian ini. Tanpa adanya arahan, motivasi, dan bantuan tersebut, skripsi ini tentu tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Secara khusus, ungkapan terima kasih ini peneliti tujukan kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof, Dr. Arif Maftuhin, M.Ag., M.A.I.S. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunisi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Munif Solihan, S.Sos., M.PA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunisi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Ibu Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk yang sangat bermanfaat sejak dimulai hingga selesainya penyusunan skripsi ini
5. Kedua orang tua yang telah memberikan dukungan serta mendoakan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Untuk KBIHU An Nuur Sleman yang telah memberikan izin dan bersedia untuk dijadikan tempat penelitian, terkhusus juga untuk Bapak H. Sudarto, S.Pd., Bapak H. Adimas Ammar Farasi, Bapak H. M. Hadiyuddin, S.Ag., beserta segenap informan dan jamaah yang bersedia untuk diwawancarai dan membantu saya dalam proses penelitian saya.
7. Untuk seluruh teman-teman Prodi Manajemen Dakwah Angkatan 2022 juga terkhusus teman terdekat saya dari Prodi Manajemen Dakwah yaitu: Hanif, Tejo, Jakek, Sayung, Agil, Alam, Fadli, Ryan, Jamal, Rikza, dan teman-teman lainnya juga, yang telah membantu saya dalam menyemangati dan membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan hingga terselesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam isi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarkatuh.*

## ABSTRAK

Fathunnaja Falaudin, 22102040028, dengan judul “Strategi Bersaing di KBIHU An Nuur Sleman dalam Meningkatkan Pelayanan dengan Pendekatan *Five Forces Model*”. Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2026.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya persaingan antar-lembaga bimbingan haji di Sleman serta adanya ancaman layanan pengganti berupa jamaah mandiri yang hanya mengandalkan bimbingan pemerintah. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui implementasi strategi bersaing KBIHU An Nuur Sleman melalui analisis *five forces model* guna meningkatkan pelayanan. Metode yang digunakan adalah kualitatif lapangan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan keberhasilan lembaga dalam menerapkan lima kekuatan strategi bersaing. Pertama, mengelola penyedia layanan melalui koordinasi intensif dengan Kementerian Agama untuk menjaga keutuhan kloter serta kemitraan dengan tenaga lokal di Tanah Suci. Kedua, meredam ancaman layanan pengganti melalui program manasik satu tahun penuh dan layanan pengurusan dokumen hingga tuntas. Ketiga, memenangkan persaingan melawan kompetitor besar dengan pendekatan kunjungan rumah (*door to door*) serta memposisikan diri sebagai wadah moderat bagi semua golongan. Keempat, mengantisipasi pendatang baru melalui penyediaan fasilitas fisik lengkap, seperti tiga jenis seragam, serta pemanfaatan kedekatan tokoh masyarakat. Kelima, mengelola daya tawar konsumen melalui transparansi biaya, evaluasi rutin, dan edukasi kondisi lapangan sejak dini. Strategi ini terbukti efektif dalam memenangkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan pelayanannya.

**Kata Kunci; *Five Forces Model*, KBIHU, Pelayanan, Strategi Bersaing.**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## **ABSTRAK**

Fathunnaja Falaudin, 22102040028, with the title “Competitive Strategy at KBIHU An Nuur Sleman in Improving Services Using the Five Forces Model Approach”. *Da'wah Management Study Program, Faculty of Da'wah and Communication, Sunan Kalijaga State Islamic University Yogyakarta, 2026.*

*This research is motivated by the high competition among Hajj guidance institutions in Sleman, as well as the threat of substitute services in the form of independent pilgrims who solely rely on government guidance. The purpose of this research is to determine the implementation of KBIHU An Nuur Sleman's competitive strategy through the Five Forces Model analysis to improve services. The method used is qualitative field research, with data collection techniques including interviews, observation, and documentation. The results of the study indicate the institution's success in implementing the five competitive strategy forces. First, managing the bargaining power of suppliers through intensive coordination with the Ministry of Religious Affairs to maintain the integrity of the pilgrim groups (kloter) as well as partnerships with local personnel in the Holy Land. Second, mitigating the threat of substitute services through a full-year Hajj rituals training (manasik) program and comprehensive document processing services. Third, winning the competition against major competitors using a home-visit (door-to-door) approach and positioning itself as a moderate platform for all groups. Fourth, anticipating new entrants by providing complete physical facilities, such as three types of uniforms, and utilizing close relationships with community leaders. Fifth, managing the bargaining power of buyers through cost transparency, routine evaluations, and early education on actual field conditions. This strategy has proven effective in gaining public trust and improving its services.*

**Keywords; Competitive Strategy, Five Forces Model, Improving Services, KBIHU, Number of Regular Hajj Pilgrims.**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
1. Manfaat Teoritis .....	5
2. Manfaat Praktis .....	6
E. Kajian Pustaka.....	7
F. Kajian Teori .....	13
1. Strategi Bersaing .....	13
2. Five Forces Model .....	18
G. Kerangka Berpikir.....	24
H. Metodologi Penelitian .....	25
1. Jenis Penelitian.....	26
2. Fokus Penelitian .....	26
3. Subjek dan Objek Penelitian .....	27
4. Metode Pengumpulan Data .....	29
5. Metode Analisis Data .....	31
6. Uji Keabsahan Data.....	34
I. Sistematika Pembahasan .....	38
<b>BAB II GAMBARAN UMUM KBIHU AN NUUR SLEMAN</b> .....	<b>41</b>
A. Sejarah.....	41
B. Letak Geografis .....	43
C. Landasan Hukum .....	44
D. Visi dan Misi .....	45
1. Visi .....	45
2. Misi .....	45
E. Struktur dan Deskripsi Tugas Lembaga.....	46
1. Pelindung .....	47
2. Penasehat.....	47
3. Ketua .....	47

4.	Wakil Ketua .....	48
5.	Sekretaris.....	48
6.	Bendahara.....	48
7.	Pembimbing Haji .....	48
F.	Program Bimbingan .....	49
1.	Sebelum Keberangkatan Haji.....	49
2.	Saat Pelaksanaan Haji .....	50
3.	Setelah Pelaksanaan Haji .....	51
G.	Pelayanan Bimbingan.....	51
1.	Pelayanan Internal.....	51
2.	Pelayanan Eksternal .....	51
H.	Fasilitas Bimbingan.....	52
<b>BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>54</b>
A.	Implementasi Strategi Bersaing .....	54
1.	Inovasi Pelayanan Prima .....	54
2.	Optimalisasi Nilai Pembiayaan .....	57
3.	Fokus Penjaringan Segmen.....	59
B.	Analisis <i>Five Forces Model</i> .....	62
1.	<i>Bargaining Power of Suppliers</i> (Penyedia Layanan).....	64
2.	<i>Threat of Substitute Products</i> (Ancaman Produk Pengganti) .....	72
3.	<i>Rivalry Among Existing Competitors</i> (Persaingan antar Pesaing yang Ada) 81	
4.	<i>Threat of New Entrants</i> (Ancaman Pendatang Baru).....	89
5.	<i>Bargaining Power of Buyers</i> (Daya Tawar Konsumen) .....	95
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>		<b>103</b>
A.	Kesimpulan .....	103
B.	Saran.....	104
1.	Bagi KBIHU An Nuur Sleman .....	104
2.	Bagi Peneliti Selanjutnya .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>107</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>109</b>
	Lampiran I .....	109
	Lampiran II.....	110
	Lampiran III .....	149
	Lampiran IV .....	153
	Surat Izin Penelitian .....	153
	Lampiran V.....	156
	Cek Plagiarisme.....	156
	Lampiran VI .....	157
	Daftar Riwayat Hidup .....	157

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Perolehan Jamaah Haji.....	2
Tabel 2	Landasan Hukum.....	44



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Strategi Generik.....	18
Gambar 1.2	<i>Five Forces Model</i> .....	24
Gambar 1.3	Alur Kerangka Berpikir.....	24
Gambar 1.4	Proses Penelitian. ....	25
Gambar 1.5	Alur Metodologi Penelitian.....	25
Gambar 2.1	Sekretariat KBIHU An Nuur.....	42
Gambar 2.2	Pondok Al-Ihsan.....	43
Gambar 2.3	Pondok Ar-Rahmah.....	43
Gambar 2.4	Denah Lokasi KBIHU An Nuur.....	44
Gambar 2.5	Struktur Pengurus KBIHU An Nuur .....	46
Gambar 3.1	Pengurusan Visa dan Paspor .....	54
Gambar 3.2	Seragam KBIHU An Nuur .....	57
Gambar 3.3	Skema <i>Five Forces Model</i> .....	62
Gambar 3.4	Perekaman Biometrik.....	69
Gambar 3.5	Penyampaian Materi Bimbingan.....	73
Gambar 3.6	Pembimbing Memandu Jamaah .....	78
Gambar 3.7	Materi KBIHU An Nuur .....	86

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Minat masyarakat Indonesia untuk menunaikan ibadah haji terus meningkat dari waktu ke waktu. Keadaan ini mengubah sektor pelayanan ibadah haji menjadi bidang yang menuntut pengelolaan profesional, teratur, dan memiliki daya saing tinggi. Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) yang awalnya hanya berfungsi sebagai lembaga sosial keagamaan mitra pemerintah, kini menghadapi dua tuntutan sekaligus, dimana KBIHU memberikan bimbingan manasik yang sesuai syariat dan memenangkan kepercayaan masyarakat di tengah persaingan yang semakin ketat.<sup>2</sup>

Kabupaten Sleman merupakan wilayah dengan persaingan antar-KBIHU yang sangat tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Banyaknya lembaga yang beroperasi membuat calon jamaah haji reguler memiliki banyak pilihan. Persaingan ini tidak hanya terjadi antar-lembaga lama yang sudah mapan, tetapi juga diperberat dengan munculnya lembaga-lembaga baru dan adanya pilihan lain (layanan pengganti) berupa jamaah mandiri atau Non-KBIHU.<sup>3</sup> Jamaah mandiri ini adalah mereka yang merasa cukup dengan bimbingan dari pemerintah atau belajar secara mandiri melalui media digital.

---

<sup>2</sup> Zainul Arifin, dkk., "Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Jamaah KBIHU Miftahul Ulum Banyuputih Kidul," *Lancah: Jurnal Inovasi dan Tren* 3, no. 1 (2025): 173.

<sup>3</sup> Agus Triono, "Analisis Strategi Kompetitif Porter dalam Menghadapi Persaingan Usaha pada Pt. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung dalam Perspektif Bisnis Syari'ah (Studi pada Pt. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung)," *Skripsi, UIN Raden Intan Lampung*, 2022.

Berdasarkan data jumlah jamaah haji Kabupaten Sleman tahun 2023-2026, terlihat adanya perbedaan penguasaan pasar yang nyata. KBIHU An Nuur menghadapi masalah ketidakstabilan jumlah jamaah dan adanya jarak (*gap*) jumlah jamaah dengan pesaing utama seperti KBIHU Aisyiyah dan Ar Raudhah. Berikut adalah data perbandingan perolehan jamaah haji reguler di Kabupaten Sleman.

**Tabel 1.1 Data Perolehan Jamaah Haji**

No	Nama KBIHU	2023	2024	2025	2026
1	Aisyiyah	175	244	220	387
2	Ar Raudhah	98	194	182	207
3	An Nuur	116	102	107	196
4	Ad Dakwah	191	160	158	143
5	Sunan Pandanaran	92	100	70	105
6	Haramain	57	47	70	76
7	Hajar Aswad	53	84	90	70
8	Nur Azizah	32	43	60	51
9	Baburoyyan (2026)	-	-	-	47
10	Bina Umat	42	47	37	47
11	Ar Rahmah	10	25	40	22
12	Al Barokah	21	12	18	13
13	Buana Sentosa Utama (2025)	-	-	0	0
14	Non-KBIHU (Mandiri)	198	195	154	142
Total		1.085	1.253	1.206	1.506

*Sumber: Data Internal KBIHU An Nuur Sleman*

Data tabel 1.1 dari hasil dokumen KBIHU An Nuur, yang mana menunjukkan persaingan yang sangat ketat. Pada tahun 2023, KBIHU An Nuur memperoleh 116 jamaah, tertinggal dari Aisyiyah (175) dan Ad Dakwah (191). Kondisi ini menurun pada tahun 2024, di mana An Nuur turun menjadi 102 jamaah, sementara pesaing utama seperti Aisyiyah justru naik pesat ke angka 244 dan Ar Raudhah stabil di angka 194. Meskipun pada tahun 2026 KBIHU An Nuur berhasil

bangkit mencapai 196 jamaah, angka ini masih jauh di bawah penguasaan KBIHU Aisyiyah yang mencapai 387 jamaah dan Ar Raudhah sebanyak 207 jamaah.<sup>4</sup>

Masalah utama yang terlihat dari data tabel 1.1 dimana KBIHU An Nuur belum mampu menyamai kecepatan pertumbuhan pesaing utamanya secara konsisten. Di saat KBIHU Aisyiyah mampu meningkatkan jamaah lebih dari dua kali lipat dalam periode 2023 ke 2026, KBIHU An Nuur mengalami pertumbuhan yang lebih lambat dan sempat mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam daya saing lembaga. Diduga, hal ini terjadi karena ketergantungan pada cara-cara lama, seperti hanya mengandalkan kedekatan emosional dan cerita dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Cara ini jangkauannya kalah luas dibandingkan strategi pesaing yang lebih gencar dalam merespons persaingan.<sup>5</sup>

Persaingan antarlembaga bimbingan haji di wilayah Sleman kini terasa semakin ketat, tidak hanya karena hadirnya KBIHU pendatang baru seperti Baburoyyan dan Buana Sentosa Utama, tetapi juga akibat pergeseran kebiasaan masyarakat yang mulai belajar secara mandiri melalui aplikasi digital dan media sosial. Tantangan ini semakin nyata dengan adanya ratusan calon jamaah haji yang setiap musimnya memilih untuk tidak bergabung dengan KBIHU mana pun karena merasa fasilitas bimbingan manasik dari pemerintah sudah memadai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih banyak lapisan masyarakat yang belum

---

<sup>4</sup> Hasil Olah Data dari Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi KBIHU An Nuur Sleman, pada tanggal 10 Oktober 2025.

<sup>5</sup> Habibur Rahman, "Analisis Strategi Berdasarkan Pendekatan *Marketing Mix* dan *Porter's Five Force* untuk Meningkatkan Jumlah Pengunjung (Studi Kasus: Sentul Adventure)," *Skripsi, Universitas Brawijaya*, 2021.

berhasil dirangkul oleh KBIHU An Nuur.<sup>6</sup> Sebuah fenomena yang jika dibiarkan terus-menerus berpotensi mengganggu kelangsungan operasional lembaga pada masa mendatang.

Pemecahan masalah ketertinggalan kompetitif dan kompleksitas persaingan menuntut KBIHU An Nuur Sleman untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat, khususnya dalam upaya meningkatkan pelayanan. Pendekatan *Five Forces Model* diadopsi sebagai kerangka analisis utama guna membedah fenomena tersebut.<sup>7</sup> Pemilihan teori ini didasarkan pada kemampuannya dalam memetakan berbagai tekanan eksternal secara terstruktur, mulai dari tingkat persaingan antarlembaga sejenis, potensi ancaman pendatang baru, risiko beralihnya jemaah ke layanan pengganti, daya tawar konsumen, hingga kekuatan tawar-menawar pihak penyedia layanan. Melalui pemetaan yang menyeluruh ini, lembaga diharapkan mampu merancang langkah yang lebih unggul untuk memenangkan kepercayaan masyarakat.

Penelitian mengenai strategi bersaing KBIHU sudah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada cara pemasaran biasa. Belum banyak penelitian yang secara khusus menggunakan *five forces model* untuk membedah persaingan industri bimbingan haji di Kabupaten Sleman, terutama dalam upaya meningkatkan pelayanan di tengah dominasi pesaing besar. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting dilakukan untuk merumuskan strategi bersaing yang

---

<sup>6</sup> Hasil Olah Data dari Observasi dan Wawancara dengan Bapak Adimas Sekretaris KBIHU An Nuur Sleman, pada tanggal 10 Oktober 2025.

<sup>7</sup> Agus Rahmad Hidayat Ramadhan Sebayang, dkk., “Penerapan 5 Porter Analysis Terhadap Inovasi dan Strategi Bersaing Nurza Brownies,” *Jurnal Multidisiplin Inovatif* 8, no. 6 (2024).

tidak hanya bersifat umum, tetapi benar-benar didasarkan pada pemetaan kekuatan persaingan yang nyata di lapangan.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman berdasarkan analisis *five forces model* dalam meningkatkan pelayanan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman berdasarkan analisis *five forces model* dalam meningkatkan pelayanan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini secara teoretis diharapkan memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen strategis, khususnya terkait penerapan strategi bersaing menggunakan pendekatan *five forces model* pada lembaga pelayanan jasa keagamaan. Selama ini, kajian mengenai analisis lima kekuatan persaingan industri (*five forces*) lebih banyak diterapkan pada sektor bisnis komersial, sehingga penelitian ini memberikan sudut pandang baru mengenai implementasi konsep kerangka persaingan tersebut dalam konteks KBIHU sebagai lembaga berbasis pelayanan ibadah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman akademik mengenai implementasi strategi bersaing dalam menghadapi dinamika industri pelayanan haji, serta bagaimana analisis *five forces model* dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Temuan penelitian ini dapat menjadi landasan konseptual

bagi pengembangan kajian manajemen strategis pada lembaga dakwah dan jasa keagamaan yang adaptif terhadap persaingan antar penyelenggara bimbingan ibadah.

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi ilmiah bagi mahasiswa dan peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji formulasi strategi bersaing dengan kerangka *five forces model*, khususnya dalam konteks lembaga keagamaan. Dengan demikian, penelitian ini dapat berkontribusi dalam memperkaya literatur akademik serta menjadi bahan rujukan dalam penyusunan penelitian sejenis di masa mendatang.

## **2. Manfaat Praktis**

### **a. KBIHU An Nuur Sleman**

Penelitian ini secara praktis diharapkan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi strategi bersaing berdasarkan analisis *five forces model* yang telah diterapkan oleh KBIHU An Nuur Sleman. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi terhadap efektivitas strategi lembaga dalam merespons dinamika persaingan industri guna meningkatkan pelayanan.

Penelitian ini diharapkan membantu pihak pengelola KBIHU An Nuur Sleman dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari strategi bersaing yang selama ini dijalankan. Dengan adanya hasil penelitian ini, KBIHU An Nuur Sleman dapat merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih kompetitif, terarah, dan berkelanjutan untuk mempertahankan keunggulan bersaing serta merespons ketatnya persaingan antar penyelenggara bimbingan ibadah haji.

### **b. Lembaga Sejenis**

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi praktis bagi lembaga pelayanan jasa keagamaan sejenis dalam merancang dan menerapkan strategi bersaing yang tepat. Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai contoh penerapan analisis *Five Forces Model* secara efektif dalam merespons tekanan kompetitif untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan pelayanan. Penelitian ini diharapkan memberikan inspirasi bagi lembaga sejenis untuk beradaptasi dengan dinamika persaingan industri pelayanan haji tanpa mengesampingkan kualitas nilai-nilai pelayanan dan pembinaan ibadah.

### **c. Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dengan tema serupa. Penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan fokus kajian, indikator analisis, maupun metode penelitian yang berkaitan dengan strategi bersaing menggunakan kerangka *five forces model* pada lembaga pelayanan jasa keagamaan. Penelitian ini diharapkan membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang lebih mendalam, baik dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun metode campuran.

## **E. Kajian Pustaka**

Tinjauan pustaka merupakan landasan esensial dalam sebuah penelitian yang berfungsi untuk memetakan posisi kajian saat ini terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan guna menghindari duplikasi serta menemukan nilai kebaruan (*orisinalitas*). Pada bagian ini, akan diuraikan berbagai studi literatur yang memiliki benang merah dengan fokus penelitian, yakni terkait implementasi

strategi bersaing, penerapan analisis *five forces model*, serta dinamika manajemen pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umroh (KBIHU) atau entitas jasa sejenis. Berikut ini akan dijelaskan lima tinjauan penelitian terdahulu yang menjadi rujukan utama guna membangun kerangka berpikir yang kokoh dalam merumuskan strategi meningkatkan pelayanan di KBIHU An Nuur Sleman.

Penelitian pertama dilakukan oleh Viviana Yuni Tami tahun 2023 dengan judul "Strategi Bersaing Pedagang Pakaian di Pasar Legi Ponorogo dalam Meningkatkan Omzet Penjualan Menurut Perspektif Islam". Kajian ini meneliti strategi bersaing yang diterapkan pedagang di pasar tradisional dalam menghadapi ketatnya persaingan untuk meningkatkan pendapatan. Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang efektif meliputi sikap bersungguh-sungguh, kerja keras, penetapan harga yang terjangkau, pemberian diskon, serta membangun relasi yang baik dengan pelanggan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis dalam Islam.<sup>8</sup>

Persamaan penelitian tersebut dengan kajian ini terletak pada fokus utama, yaitu sama-sama menganalisis implementasi strategi bersaing. Perbedaan mendasar ditemukan pada objek dan pendekatan teori yang digunakan. Kajian terdahulu berfokus pada sektor perdagangan riil (pakaian) dengan landasan teori perspektif Islam, sementara penelitian ini memusatkan perhatian pada sektor jasa bimbingan keagamaan (KBIHU) secara spesifik menggunakan instrumen pendekatan *five forces model*.

---

<sup>8</sup> Viviana Yuni Tami, "Strategi Bersaing Pedagang Pakaian di Pasar Legi Ponorogo dalam Meningkatkan Omzet Penjualan Menurut Perspektif Islam," *Skripsi, IAIN Ponorogo*, 2023.

Penelitian kedua dilakukan oleh Okky Rizqi Amaliah tahun 2023 dengan judul "Analisis *Five Forces Porter* pada Persaingan Bisnis Sepatu di Kecamatan Prajurit Kulon Mojokerto". Kajian ini meneliti kondisi persaingan pada UMKM industri manufaktur dengan mengevaluasi kekuatan posisi bisnis mereka di tengah pasar yang bersifat monopolistik. Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa penerapan kerangka *five forces porter* sangat membantu industri untuk memahami dan memetakan posisi persaingannya secara komprehensif, mulai dari menganalisis jumlah pesaing sejenis, kekuatan penyedia layanan, ancaman pendatang baru, hingga dominasi kekuatan tawar-menawar dari konsumen.<sup>9</sup>

Persamaan penelitian tersebut dengan kajian ini terletak pada kerangka teori yang digunakan, yaitu sama-sama membedah dinamika strategi bersaing murni menggunakan pendekatan *five forces model* dari Michael Porter. Perbedaan mendasar ditemukan pada ranah industri yang diteliti. Kajian terdahulu diaplikasikan secara terukur pada industri manufaktur yang menghasilkan produk fisik (sepatu), sementara penelitian ini mengaplikasikan teori tersebut pada ranah lembaga penyedia jasa pelayanan dan bimbingan ibadah haji.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Siti Muzayyanah tahun 2025 dengan judul "Manajemen Strategi dan Keunggulan Kompetitif KBIHU Ar-Raudloh dalam Merekrut Jamaah Haji di Kabupaten Tuban Tahun 2022-2024". Kajian ini meneliti tahapan manajemen strategis serta mengidentifikasi program-program unggulan suatu lembaga bimbingan haji dalam memenangkan kepercayaan masyarakat. Hasil

---

<sup>9</sup> Okky Rizqi Amaliah, "Analisis *Five Forces Porter* pada Persaingan Bisnis Sepatu di Kecamatan Prajurit Kulon Mojokerto," *Skripsi, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 2023.

akhir penelitian menunjukkan bahwa daya tarik dan keunggulan kompetitif sukses diraih melalui sistem pelayanan satu pintu (*one stop service*), bimbingan manasik yang sangat intensif, biaya yang terjangkau, pembimbing yang bersertifikat, serta kuatnya program setelah-haji guna mempertahankan loyalitas jamaah.<sup>10</sup>

Persamaan penelitian tersebut dengan kajian ini terletak pada objek utama yang diteliti yaitu Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umroh (KBIHU) dengan target luaran yang sama. Perbedaan mendasar ditemukan pada alat instrumen pembedah strateginya. Kajian terdahulu menggunakan tinjauan manajemen strategi dan indikator keunggulan kompetitif secara umum, sementara penelitian ini secara tajam dan terfokus membedah fenomena tersebut langsung dengan kerangka lima kekuatan persaingan (*five forces model*).

Penelitian keempat dilakukan oleh Bima Dwiyunus Darmawan pada tahun 2024 dengan judul "Manajemen Strategi Dalam Pelayanan Calon Jamaah Haji dan Umrah Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Dan Umrah (KBIHU) Al-Ikhwan Kota Bandar Lampung". Kajian ini meneliti dinamika manajemen pelayanan dan mengidentifikasi faktor pendukung serta penghambat manajemen strategi pelayanan calon jama'ah haji pada KBIHU Al-Ikhwan. Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa KBIHU Al-Ikhwan telah menerapkan fungsi manajemen strategi yang meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara optimal. Pelayanan tersebut didukung oleh sarana prasarana yang memadai, sekretariat mandiri, SDM pembimbing dan karyawan yang

---

<sup>10</sup> Siti Muzayyanah, "Manajemen Strategi dan Keunggulan Kompetitif KBIHU Ar-Raudloh dalam Merekrut Jamaah Haji di Kabupaten Tuban Tahun 2022 - 2024," *Skripsi, UIN Walisongo*, 2025.

profesional, serta perizinan yang lengkap dari instansi pemerintah. Adapun tantangan utama yang dihadapi adalah ketatnya persaingan antar lembaga serupa serta tingginya jumlah calon jamaah berusia lanjut yang memiliki risiko tinggi.<sup>11</sup>

Persamaan penelitian tersebut dengan kajian ini terletak pada objek penelitian, yaitu sama-sama berfokus pada sektor jasa bimbingan keagamaan atau Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU). Perbedaan mendasar ditemukan pada fokus analisis dan pendekatan teori yang digunakan. Kajian terdahulu menitikberatkan pada penerapan fungsi-fungsi manajemen operasional dalam memaksimalkan pelayanan jamaah, sementara penelitian ini memusatkan perhatian pada rumusan strategi bersaing organisasi jasa secara spesifik menggunakan instrumen pendekatan *Five Forces Model*.

Penelitian kelima dilakukan oleh Muhammad Sofi pada tahun 2022 dengan judul "Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji Pada KBIH Sunan Kalijaga Way Jepara Dalam Memberikan Kepuasan Jamaah". Kajian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pelayanan calon jamaah haji di lembaga KBIH Sunan Kalijaga Way Jepara, Lampung Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi mendasar yang diterapkan meliputi sikap ramah, berpenampilan rapi, komunikatif, daya tanggap, dan memberikan jaminan. Hal tersebut didukung oleh strategi pelayanan utama yang mencakup beberapa aspek, yakni *responsiveness, competence, credibility, contribution, honesty, service excellent, dan innovation*. Meski demikian, kajian ini juga menemukan bahwa kinerja karyawan dan

---

<sup>11</sup> Bima Dwiyunus Darmawan, "Manajemen Strategi dalam Pelayanan Calon Jamaah Haji dan Umrah pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Al- Ikhwan Kota Bandar Lampung," *Skripsi, UIN Raden Intan Lampung*, 2024.

pelayanan yang diberikan belum sepenuhnya memenuhi standar, khususnya pada indikator *contribution* (kontribusi) dan *service excellent* (pelayanan prima).<sup>12</sup>

Persamaan penelitian terdahulu tersebut dengan kajian ini terletak pada objek yang diteliti, yaitu sama-sama berfokus menganalisis instansi Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH). Perbedaan mendasarnya berada pada variabel dan pisau analisis yang digunakan. Penelitian terdahulu memusatkan perhatiannya pada pemenuhan tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan standar kualitas pelayanan jasa, sementara penelitian ini secara spesifik berfokus pada strategi bersaing organisasi KBIHU dengan menggunakan instrumen pendekatan *Five Forces Model*.

Berdasarkan tinjauan literatur terdahulu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan empiris (*empirical gap*) dan metodologis (*methodological gap*). Secara empiris, kajian strategi bersaing dan analisis *five forces model* selama ini lebih dominan diaplikasikan pada sektor perdagangan riil serta industri manufaktur komersial, sehingga pengujiannya pada ranah lembaga pelayanan jasa keagamaan masih sangat terbatas. Secara metodologis, riset-riset sebelumnya yang berobjek pada KBIHU umumnya lebih bertumpu pada pendekatan manajemen strategi secara umum, pemenuhan standar kepuasan pelanggan, maupun fungsi manajemen operasional lembaga. Mempertimbangkan kekosongan tersebut, penelitian ini secara spesifik memosisikan instrumen *five forces model* sebagai pisau analisis utama. Pendekatan ini diaplikasikan untuk menjawab fokus penelitian secara tajam,

---

<sup>12</sup> Muhammad Sofi, "Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji pada KBIH Sunan Kalijaga Way Jepara dalam Memberikan Kepuasan Jamaah," *Skripsi, IAIN METRO*, 2022.

yakni mengkaji secara mendalam bagaimana strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman berdasarkan analisis *five forces model* dalam meningkatkan pelayanan.

## **F. Kajian Teori**

### **1. Strategi Bersaing**

Strategi bersaing merupakan pencarian posisi yang menguntungkan di dalam suatu arena industri tempat persaingan terjadi. Michael Porter pada tahun 1980 menjelaskan strategi bersaing sebagai suatu cara perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif di pasar. Konsep ini berpusat pada upaya organisasi dalam memahami struktur industri beserta dinamika kekuatan para pesaingnya. Perusahaan menerapkan taktik ini guna memposisikan diri secara optimal saat menghadapi berbagai tekanan kompetitif. Keunggulan tersebut timbul dari penciptaan nilai lebih bagi pelanggan yang pada akhirnya tidak mampu diimitasi secara sempurna oleh perusahaan lain.<sup>13</sup>

Penerapan strategi kompetitif menuntut perusahaan untuk merancang tindakan yang spesifik agar mampu bertahan dari gempuran pasar. Pendekatan ini mengharuskan setiap entitas bisnis untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal serta tuntutan konsumen yang terus berkembang. Perumusan langkah-langkah strategis akan menentukan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profitabilitas yang berkelanjutan di tengah ketatnya persaingan.<sup>14</sup> Pilihan taktik persaingan tersebut sangat bergantung pada skala target pasar maupun seberapa besar nilai perbedaan produk yang ditawarkan kepada konsumen.

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980).

<sup>14</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

Teori Porter pada tahun 1980 yang dikutip dari buku Cepi Pahlevi, dkk., menjelaskan 3 strategi daya saing yaitu meliputi:<sup>15</sup>

**a. Strategi Biaya Rendah**

Strategi biaya rendah mengarahkan perusahaan untuk menawarkan produk sejenis dengan harga yang lebih murah dibandingkan para pesaing di pasar. Bisnis yang mengadopsi pendekatan ini berusaha mencapai tingkat efisiensi tertinggi dalam segala aspek operasional harian. Pemimpin pasar berbasis biaya memusatkan perhatiannya pada upaya meminimalkan pengeluaran. Manajemen menjadikan usaha penurunan ongkos produksi sebagai landasan utama dalam setiap pengambilan kebijakan krusial perusahaan.

Penerapan strategi ini menuntut perusahaan untuk meminimalisasi pengeluaran pada seluruh kegiatan yang berhubungan erat dengan rantai nilai organisasi. Pencarian metode pengurangan ongkos sering kali bertumpu pada pembelajaran dari pengalaman produksi sebelumnya. Skala ekonomi biasanya menjadi pendukung utama bagi pabrikan dalam menekan beban produksi per unit barang. Keadaan ini memberi ruang yang cukup bagi perusahaan untuk tetap meraup margin keuntungan yang memadai meskipun harga jual dipangkas.

Keuntungan utama mengimplementasikan strategi ini terlihat dari kemampuan perusahaan meraih pendapatan di atas rata-rata kendati persaingan pasar sangat memanas. Kekuatan harga murah melindungi produsen dari tekanan para pembeli dominan yang seringkali memaksakan pemotongan harga sepihak.

---

<sup>15</sup> Prof. Dr. Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi* (Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2023).

Fleksibilitas perusahaan turut meningkat tajam saat melakukan tawar-menawar kerja sama dengan pihak penyedia layanan. Hambatan masuk yang kuat akan tercipta secara otomatis bagi pendatang baru yang berniat mencicipi arena persaingan bisnis tersebut.<sup>16</sup> Implementasi pendekatan biaya rendah pada lembaga KBIHU umumnya diwujudkan melalui pemangkasan beban operasional administrasi maupun penyelenggaraan manasik guna menawarkan tarif bimbingan yang lebih ekonomis kepada calon jamaah haji.

#### **b. Strategi Pembedaan Produk**

Strategi pembedaan produk menitikberatkan pada penciptaan keunikan barang maupun jasa yang ditawarkan perusahaan kepada khalayak ramai. Keunikan tersebut tercermin dari karakteristik khusus produk yang sanggup menyajikan nilai tambah spesifik bagi pemakainya. Konsumen rela membayarkan harga premium guna mendapatkan produk yang mereka persepsikan sangat unik serta tiada duanya. Wujud *diferensiasi* ini mencakup berbagai bentuk elemen seperti prestise, teknologi terkini, inovasi, ragam fitur, hingga jaringan pelayanan pelanggan yang eksklusif.

Pemilihan strategi ini mengharuskan perusahaan untuk menyusun segala kebijakan yang secara nyata berbeda dari para pesaing di industri serupa. Organisasi biasanya mengembangkan lini produk yang amat luas dengan variasi model, harga, serta fitur yang sangat beragam. Proses pembuatan berbagai variasi lini produk ini tentu membutuhkan investasi biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan pelaksana. Pengendalian anggaran operasional tetap harus dipantau secara saksama tanpa mengorbankan ciri khas *diferensiasi* produk itu sendiri.

---

<sup>16</sup> Prof. Dr. Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi*.

Target akhir dari penerapan pendekatan pembedaan produk adalah terbentuknya loyalitas merek yang kokoh pada diri para konsumen. Keadaan loyal ini tercapai tatkala pelanggan secara konsisten selalu mencari, membeli, serta menggunakan produk tersebut secara berulang kali. Loyalitas merek berfungsi layaknya senjata pertahanan andalan bagi perusahaan dalam menghadapi serbuan manuver para pesaing. Perusahaan yang sukses menerapkan strategi ini akan menikmati perlindungan alami terhadap fluktuasi harga berkat kesetiaan para pembelinya.<sup>17</sup> Penerapan *diferensiasi* pada entitas KBIHU sering kali diwujudkan melalui penyediaan fasilitas manasik yang sangat eksklusif, ketersediaan pembimbing bersertifikat tingkat nasional, hingga program pendampingan ibadah setelah-haji yang tidak ditawarkan oleh kompetitor.

### c. Strategi Fokus

Strategi fokus membawa perusahaan untuk secara khusus melayani kebutuhan spesifik pada ceruk pasar (*market niche*) yang jauh lebih sempit. Pemilihan sasaran kelompok konsumen umumnya didasarkan pada letak geografis, daya beli, maupun ukuran potensial yang sanggup mendatangkan keuntungan finansial. Bisnis yang bermain di area terpusat ini dapat menggunakan basis landasan biaya rendah ataupun *diferensiasi* produk dalam memikat hati pelanggannya. Segmen pasar yang tergolong mungil ini sering kali diabaikan oleh para kompetitor berskala raksasa yang lebih memprioritaskan pasar massal.

Organisasi yang memusatkan perhatian pada ceruk pasar senantiasa mengenali serta memahami karakteristik pelanggan mereka dengan amat rinci.

---

<sup>17</sup> Prof. Dr. Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi*.

Kedekatan interaksi dengan konsumen memungkinkan perusahaan dalam memberikan respons kilat terhadap segala bentuk perubahan selera pasar. Responsivitas perusahaan penganut strategi fokus ini jauh melampaui kemampuan entitas bisnis lain yang melayani segmen masyarakat secara luas. Kelangsungan usaha sangat bergantung pada kecakapan manajemen dalam membina relasi harmonis dengan para pelanggan setianya.

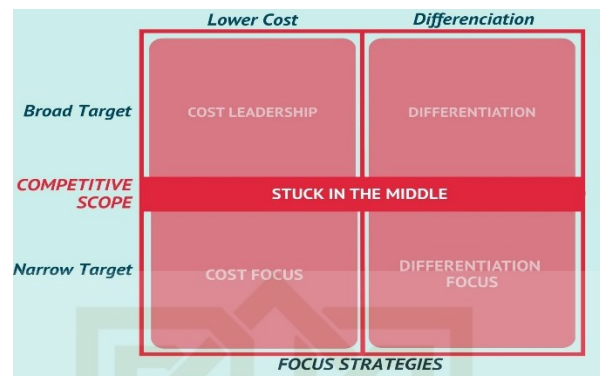
Pesaing yang dihadapi pada arena ceruk pasar umumnya berjumlah relatif sedikit jika disandingkan dengan palagan bisnis utama. Penyedia layanan biasanya memiliki kekuatan tawar yang cukup lemah saat perusahaan membidik kelompok konsumen yang kurang peka terhadap perubahan harga. Potensi pengembangan unit bisnis tetap terbuka lebar asalkan perusahaan jeli menangkap setiap peluang tersembunyi di pasar spesifik tersebut. Perusahaan ceruk bisa terus eksis selama sanggup mempertahankan dominasi serta menjaga keunikannya di hadapan pelanggan yang loyal.<sup>18</sup> Lembaga KBIHU yang mengambil langkah fokus biasanya membidik segmen demografis yang sangat spesifik, seperti kelompok lansia atau komunitas profesi tertentu, dengan mendesain kurikulum bimbingan yang sangat personal. Adapun gambar strategi generik sebagai berikut:<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Prof. Dr. Cepi Pahlevi dan Muhammad Ichwan Musa, *Manajemen Strategi*.

<sup>19</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

**Gambar 1.1 Strategi Generik**



*Sumber: Hasil dari Buku Competitive Strategy*

## 2. Five Forces Model

Model lima kekuatan (*five forces model*) merupakan kerangka analisis yang diperkenalkan oleh pakar strategi manajemen, Michael E. Porter pada tahun 1980 untuk menilai daya tarik dan kondisi persaingan suatu industri. Kerangka ini membantu perusahaan memetakan posisi strategis mereka di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah. Pemahaman yang baik terhadap kondisi industri memberikan kemudahan bagi manajemen untuk melihat berbagai peluang dan mengantisipasi ancaman dari luar. Pendekatan ini menyadarkan kita bahwa ketatnya persaingan tidak hanya ditentukan oleh lawan secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai kekuatan pasar di sekitarnya.<sup>20</sup>

Penerapan model ini memberikan panduan bagi para pengambil keputusan untuk merumuskan strategi pertahanan yang kuat dari berbagai tekanan. Perusahaan dapat memanfaatkan hasil analisis ini untuk mengambil celah pasar demi menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pihak lain. Penilaian

<sup>20</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

menyeluruh terhadap kelima kekuatan pasar ini selalu menjadi syarat utama dalam menyusun taktik bisnis yang tepat sasaran. Michael E. Porter dikutip dari buku Ni Luh, dkk., membagi lima kekuatan meliputi:<sup>21</sup>

**a. *Threat of New Entrants (Ancaman Pendetang Baru)***

Ancaman pendatang baru menunjukkan seberapa besar kemungkinan perusahaan baru masuk ke dalam suatu industri dan merebut pasar dari pemain lama. Kehadiran pesaing baru biasanya membawa tambahan kapasitas layanan, sumber daya segar, dan keinginan kuat untuk segera menguasai persaingan. Kemudahan pemain baru untuk masuk sangat bergantung pada tinggi rendahnya hambatan yang sudah dibangun oleh perusahaan-perusahaan sebelumnya. Potensi bahaya ini akan benar-benar terjadi jika dinding pertahanan industri terlalu lemah dan tidak ada perlawanan berarti dari para pemain lama.

Pembangunan rintangan masuk yang tangguh membutuhkan modal yang besar, efisiensi biaya operasional, serta tingginya kesetiaan pelanggan terhadap merek tertentu. Perusahaan yang sudah mapan sering kali memanfaatkan keunggulan biaya dan jaringan layanan yang luas sebagai cara untuk menghalangi masuknya pesaing baru. Organisasi bisnis harus memperkuat posisi pasar mereka agar tidak mudah goyah oleh pergerakan pemain baru.<sup>22</sup> Manifestasi analisis ancaman pendatang baru pada manajemen KBIHU dapat dilihat dari evaluasi terhadap ketatnya aturan perizinan pemerintah, besarnya modal untuk

---

<sup>21</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik* (Bali: Untrim Press, 2023).

<sup>22</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik*.

membangun fasilitas bimbingan, serta kuatnya kepercayaan masyarakat sebagai penghalang utama bagi munculnya biro bimbingan haji baru di wilayah yang sama.

**b. *Bargaining Power of Suppliers (Penyedia Layanan)***

Penyedia layanan mengukur seberapa besar kekuatan pihak penyedia jasa dalam menentukan harga dan menekan margin keuntungan suatu industri. Penyedia layanan yang menguasai pasar memiliki kebebasan untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas layanan yang mereka berikan. Tekanan dari pihak penyedia ini bisa sangat merugikan jika perusahaan tidak mampu menyesuaikan harga jual kepada konsumen akhir. Kondisi ketergantungan ini mengharuskan para pelaku usaha untuk selalu menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan semua mitra penyedia kebutuhan mereka.

Pemusatan kekuatan penyedia layanan biasanya terjadi ketika pasar hanya dikuasai oleh sedikit penyedia yang bersatu padu. Posisi penyedia menjadi sangat dominan ketika layanan yang mereka tawarkan sangat khusus, tidak ada penggantinya, atau membutuhkan biaya besar jika perusahaan ingin berpindah ke penyedia layanan lain. Perusahaan wajib mencari beberapa sumber pasokan berbeda untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu pihak saja.<sup>23</sup> Implementasi evaluasi kekuatan tawar penyedia layanan dalam konteks KBIHU terlihat dari langkah taktis lembaga saat melakukan negosiasi tarif dengan maskapai penerbangan, pihak pengelola hotel di tanah suci, dan penyedia transportasi lokal guna memastikan jamaah mendapatkan harga layanan yang terjangkau.

---

<sup>23</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik*.

**c. *Bargaining Power of Buyers (Daya Tawar Konsumen)***

Daya tawar konsumen menunjukkan seberapa besar kekuatan pembeli dalam memaksa perusahaan untuk menurunkan harga produk atau layanannya. Pelanggan selalu menginginkan peningkatan kualitas yang sering kali membuat biaya operasional perusahaan semakin membengkak. Tekanan dari para pembeli ini memicu persaingan yang lebih ketat antar perusahaan untuk memperebutkan perhatian dari kelompok konsumen yang sama. Keadaan tersebut mewajibkan setiap pelaku usaha untuk terus berinovasi agar mampu memberikan pelayanan terbaik bagi para penggunanya.

Kelompok pembeli memiliki kekuatan besar jika mereka melakukan transaksi dalam jumlah yang sangat banyak dibandingkan dengan total penjualan perusahaan secara keseluruhan. Konsumen juga menjadi lebih berkuasa ketika produk di pasar cenderung sama, tidak memiliki keunikan khusus, dan biaya untuk berpindah ke merek lain sangat murah. Produsen harus benar-benar memahami keinginan pasar agar mampu merancang strategi yang bisa membuat pelanggan tetap setia.<sup>24</sup> Aktualisasi analisis kekuatan konsumen pada entitas KBIHU diterapkan melalui strategi pelayanan yang responsif terhadap jamaah yang semakin kritis menanyakan rincian biaya, kelengkapan fasilitas manasik, dan kualitas pendampingan agar mereka tidak membatalkan pendaftaran dan pindah ke biro lain.

---

<sup>24</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik*.

**d. *Threat of Substitute Products (Ancaman Produk Pengganti)***

Ancaman produk pengganti berkaitan dengan munculnya barang atau jasa alternatif dari luar industri yang bisa menggantikan fungsi produk utama perusahaan. Kehadiran layanan pengganti ini secara otomatis membatasi perusahaan dalam menaikkan harga tanpa takut kehilangan pelanggan setianya. Produk alternatif bisa menjadi ancaman tersembunyi yang menggerus potensi keuntungan jika tidak segera ditangani dengan strategi yang tepat. Pemantauan terus-menerus terhadap perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup masyarakat menjadi tugas penting bagi jajaran manajemen.

Kekuatan ancaman ini akan semakin membesar jika produk pengganti mampu menawarkan harga yang lebih murah dengan manfaat yang jauh lebih baik di mata konsumen. Perpindahan minat pembeli akan terjadi sangat cepat jika biaya untuk beralih ke produk baru tersebut sangat ringan. Organisasi bisnis harus menghadapi situasi ini dengan meningkatkan kegiatan promosi, memperbaiki kualitas layanan, dan menciptakan keunikan yang sulit ditiru.<sup>25</sup> Evaluasi terhadap ancaman produk pengganti pada manajemen KBIHU difokuskan pada pemantauan tren aplikasi panduan manasik haji digital, bimbingan virtual mandiri, serta maraknya pendaftaran haji khusus yang bisa mengurangi minat masyarakat terhadap metode bimbingan tatap muka secara langsung.

**e. *Rivalry Among Existing Competitors (Persaingan antar Pesaing yang Ada)***

Persaingan antar pesaing yang ada menggambarkan tingkat ketatnya kompetisi di antara berbagai perusahaan yang memperebutkan pasar yang sama.

---

<sup>25</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik*.

Persaingan ini biasanya muncul dalam bentuk perang diskon harga, peluncuran variasi layanan baru secara terus-menerus, hingga besarnya dana yang dikeluarkan untuk ajang promosi. Peningkatan suhu persaingan secara langsung akan menurunkan tingkat keuntungan industri yang pada akhirnya merugikan semua pihak yang terlibat di dalamnya. Perusahaan dituntut untuk tangkas dalam menyusun strategi agar mampu merespons setiap pergerakan yang dilakukan oleh pesaing utamanya.

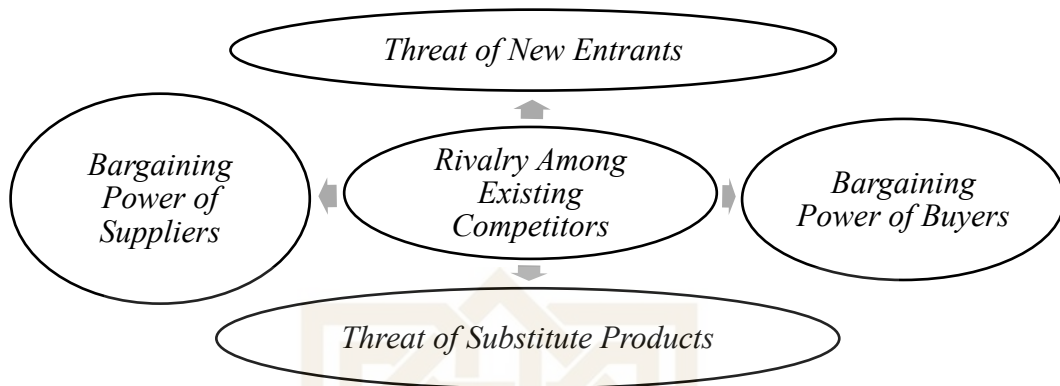
Kompetisi akan terasa sangat memanas ketika jumlah pemain di pasar terlalu banyak sementara pertumbuhan jumlah konsumen cenderung lambat. Tingginya hambatan untuk menutup usaha juga memaksa perusahaan yang merugi untuk tetap bertahan, sehingga merusak kestabilan harga pasar secara keseluruhan. Kegagalan perusahaan dalam menciptakan layanan yang unik akan membuat pelanggan dengan mudah berpindah ke tempat lain hanya karena selisih harga.<sup>26</sup> Aplikasi strategi dalam menghadapi persaingan ini pada KBIHU diwujudkan melalui penyelenggaraan program pendampingan yang lebih intensif, penyediaan fasilitas manasik yang nyaman, serta penyebaran testimoni positif jamaah untuk memenangkan persaingan rekrutmen ditengah banyaknya biro bimbingan serupa. Berikut gambar *Porter five forces model*:<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ni Luh Putu Agustini Karta, dkk., *Manajemen Strategik*.

<sup>27</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

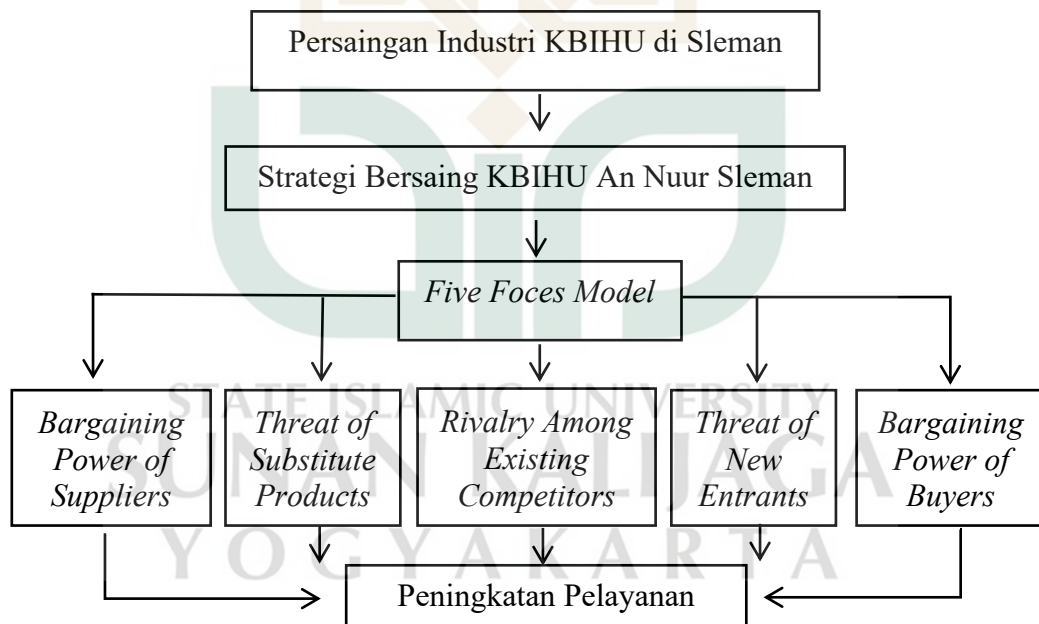
**Gambar 1.2 Five Forces Model**



Sumber: Hasil dari Dokumen Buku *Competitive Strategy*<sup>28</sup>

## G. Kerangka Berpikir

**Gambar 1.3 Alur Kerangka Berpikir**

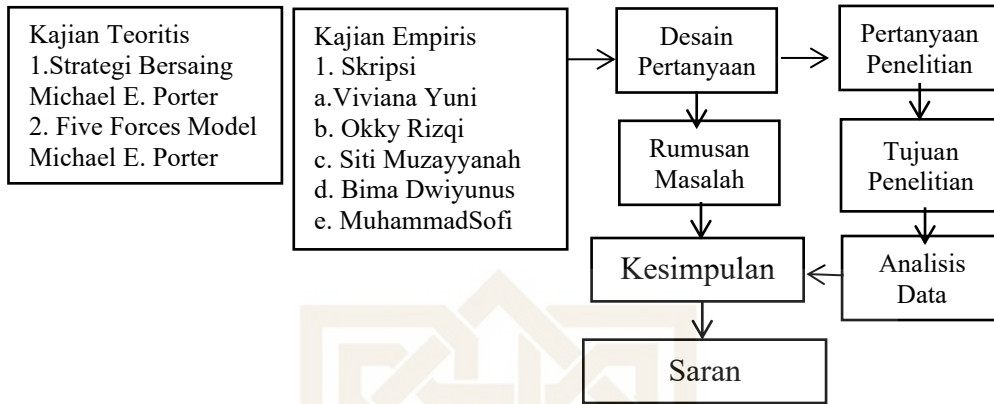


Sumber: Hasil Olah Data dari Buku *Competitive Strategy*<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

<sup>29</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.

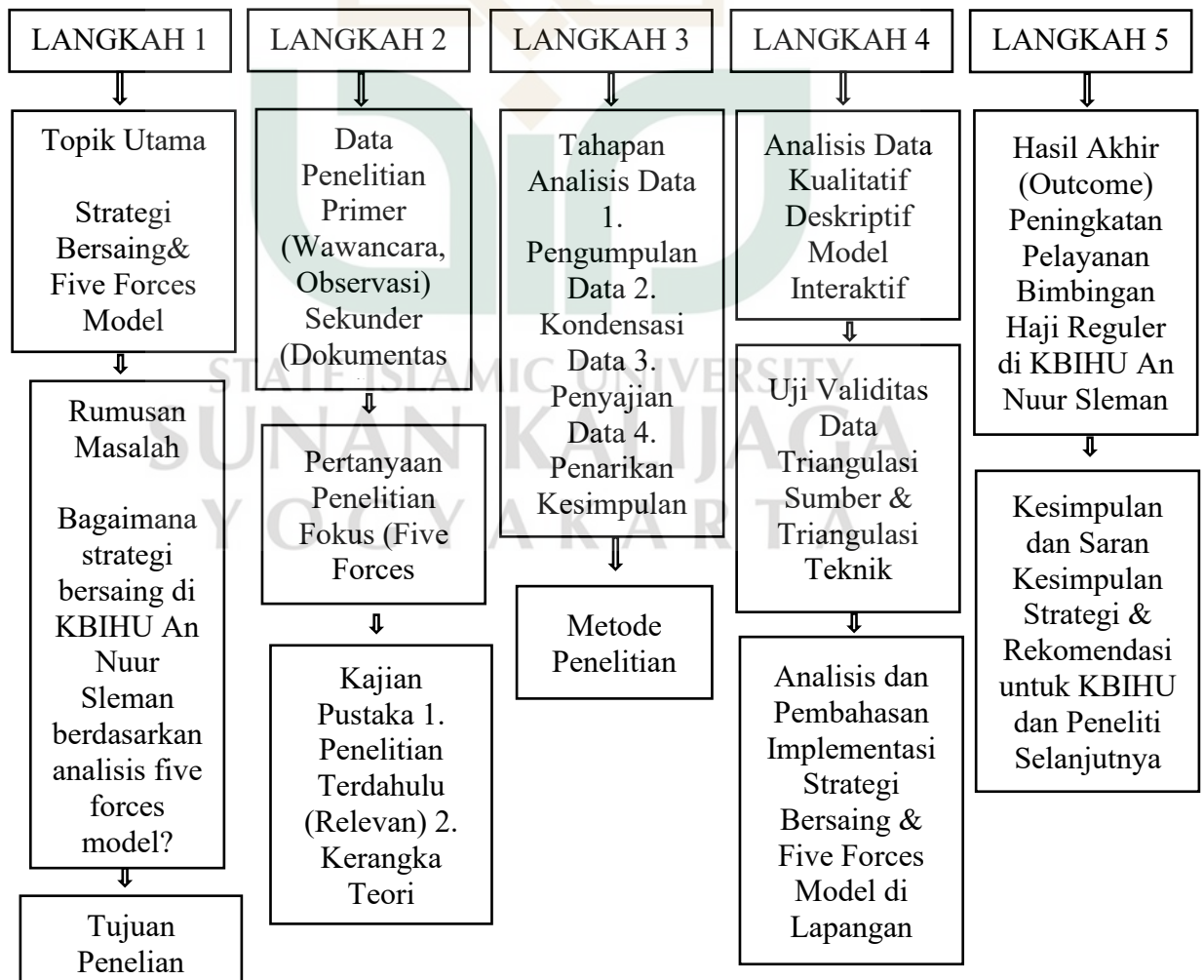
**Gambar 1.4 Proses Penelitian**



Sumber: Buku Sugiyono Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.

**H. Metodologi Penelitian**

**Gambar 1.5 Alur Metodologi Penelitian**



*Sumber: Buku Sugiyono Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.*

## **1. Jenis Penelitian**

Pendekatan yang diaplikasikan dalam studi ini adalah metode kualitatif yang berbentuk penelitian lapangan (*field research*). Sugiyono (2013) mendefinisikan metode kualitatif sebagai suatu cara penelitian yang berfokus meneliti kondisi alamiah dari suatu objek (*natural setting*), dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen kuncinya.<sup>30</sup> Berpijak pada landasan teori tersebut, peneliti melakukan penelusuran secara langsung di lokasi studi, yakni KBIHU An Nuur Sleman. Langkah ini diambil guna memperoleh pemahaman mendalam dan mengurai fenomena implementasi strategi bersaing berdasarkan pendekatan *five forces model* dalam Upaya meningkatkan pelayanan.

## **2. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian dalam pendekatan kualitatif berfungsi sebagai batasan yang memandu peneliti untuk memahami situasi sosial secara tajam. Sugiyono menyatakan bahwa fokus penelitian mencakup bidang atau lingkup masalah tertentu yang berkaitan dengan fenomena yang sedang diamati. Penetapan batasan ini sangat penting agar peneliti tidak terjebak dalam pengumpulan data yang terlalu luas dan tidak relevan. Fokus penelitian bersifat fleksibel sehingga dapat berkembang atau berubah sesuai dengan temuan baru yang didapatkan oleh peneliti saat berada di lapangan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: CV. Alfabeta, 2020).

<sup>31</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

Penelitian mengenai strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman difokuskan pada cara lembaga mengimplementasikan strategi berdasarkan pendekatan *five forces model*. Peneliti membatasi pengamatan pada lima elemen utama, yaitu persaingan antar kompetitor, ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli (jamaah haji reguler), penyedia layanan, dan ancaman layanan pengganti. Fokus ini juga mencakup analisis mengenai bagaimana penerapan kelima elemen tersebut berhasil meningkatkan pelayanan. Penajaman lingkup ini dilakukan agar peneliti mendapatkan data yang mendalam mengenai efektivitas strategi daya saing lembaga dalam menghadapi dinamika penyelenggaraan bimbingan haji.

### **3. Subjek dan Objek Penelitian**

#### **a. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan pihak-pihak yang memberikan keterangan atau informasi penting mengenai masalah yang sedang diteliti. Sugiyono menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, subjek riset lebih tepat disebut sebagai informan atau narasumber. Pemilihan narasumber dilakukan secara sengaja agar data yang diperoleh benar-benar akurat, representatif, dan sesuai dengan kenyataan di lapangan.<sup>32</sup>

Penentuan subjek dalam penelitian ini melibatkan tiga pihak utama guna memenuhi standar triangulasi sumber. Pertama, ketua dan sekretaris KBIHU An Nuur Sleman sebagai informan kunci yang merumuskan dan menjalankan implementasi strategi bersaing. Kedua, pembimbing manasik sebagai informan pendukung untuk menggali data terkait penyedia layanan (*bargaining power of*

---

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

*suppliers*) sebagai salah satu keunggulan lembaga. Ketiga, alumni jamaah haji reguler KBIHU An Nuur sebagai informan pendukung guna memetakan daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*) serta mengonfirmasi efektivitas strategi yang dijalankan lembaga. Keterlibatan ketiga pihak ini bertujuan agar peneliti dapat melakukan proses triangulasi secara silang, sehingga menghasilkan kesimpulan yang objektif dan komprehensif.

#### **b. Objek Penelitian**

Objek penelitian merujuk pada pokok persoalan atau fenomena yang menjadi pusat perhatian utama untuk dipelajari oleh peneliti. Sugiyono mengemukakan bahwa objek dalam penelitian kualitatif sering disebut sebagai situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen, yaitu tempat, pelaku, dan aktivitas. Interaksi antara ketiga elemen tersebut membentuk sebuah kejadian atau masalah yang ingin diungkap maknanya secara mendalam. Pemahaman terhadap objek riset sangat membantu peneliti dalam menyusun kerangka berpikir yang fokus dan terarah selama proses studi berlangsung.<sup>33</sup>

Implementasi strategi bersaing pada KBIHU An Nuur Sleman menjadi objek utama yang akan diteliti dalam riset ini. Peneliti mengamati bagaimana lembaga menerapkan strategi berdasarkan analisis *five forces model* yang mencakup persaingan antar kompetitor, ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, penyedia layanan, dan ancaman layanan pengganti, dalam upaya meningkatkan pelayanan. Objek riset ini juga mencakup dinamika interaksi dan daya saing lembaga sebagai hasil dari respons dan inisiatif strategis yang dilakukan

---

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

oleh pihak pengurus. Seluruh rangkaian aktivitas manajerial tersebut akan dibedah secara mendalam untuk melihat sejauh mana efektivitas strategi bersaing dapat meningkatkan pelayanan.

#### **4. Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari sebuah riset adalah untuk mendapatkan data yang valid dan akurat. Peneliti harus menentukan cara yang paling tepat agar informasi yang diperoleh benar-benar mampu menjawab rumusan masalah mengenai strategi bersaing yang diterapkan. Keberhasilan dalam mengungkap fenomena di lapangan sangat bergantung pada ketepatan peneliti dalam memilih serta menggunakan instrumen pengumpulan data yang sesuai. Berikut adalah beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian ini:

##### **a. Observasi**

Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, pengamatan atau observasi difokuskan pada empat aspek utama di lokasi penelitian, yaitu latar (*setting*), aktor (*actor*), peristiwa (*event*), dan proses (*process*).<sup>34</sup> Sejalan dengan pemikiran tersebut, penelitian ini menggunakan teknik observasi non-partisipatif, di mana peneliti menempatkan diri sebagai pengamat independen yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan manajerial dan operasional di KBIHU An Nuur Sleman, guna menjaga objektivitas dalam memahami implementasi strategi bersaing lembaga. Latar (*setting*) observasi difokuskan pada pemantauan kondisi

---

<sup>34</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian* (Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024).

lingkungan manajerial KBIHU An Nuur Sleman, aktor (*actor*) yang diamati dari luar meliputi rutinitas ketua, sekretaris, pembimbing, serta alumni jamaah haji. Peristiwa (*event*) yang direkam dan dicatat secara sistematis adalah jalannya aktivitas pelayanan dan implementasi strategi bersaing. Sementara proses (*process*) yang dipantau berfokus pada alur operasional serta dinamika persaingan lembaga yang relevan dengan analisis *five forces model* dalam upaya meningkatkan pelayanan.

#### **b. Wawancara**

Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data.<sup>35</sup> Penelitian ini akan menggunakan pendekatan wawancara semi-terstruktur, yang bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dengan cara meminta pendapat dan ide dari pihak yang diwawancarai. Sesuai dengan fokus penelitian, metode ini digunakan untuk menggali informasi secara mendalam terkait strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman. Subjek penelitian yang akan diwawancarai meliputi ketua, sekretaris, pembimbing dan alumni jamaah KBIHU An Nuur. Pedoman wawancara disusun berdasarkan elemen-elemen dalam analisis *five forces model* serta strategi peningkatan pelayanan pada KBIHU An Nuur sehingga data yang diperoleh relevan dengan rumusan masalah penelitian.

---

<sup>35</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

### c. Dokumentasi

Guba dan Lincoln yang dikutip dari buku Nasution, dokumen dan catatan tertulis memiliki peran penting dalam penelitian kualitatif sebagai sumber data sekunder yang berharga dan tepercaya. Dokumentasi sangat relevan karena berfungsi sebagai "bukti pengujian" yang kuat. Pemanfaatan dokumen ini juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperluas pemahaman mengenai topik yang sedang dikaji.<sup>36</sup> Untuk menunjang hal tersebut, metode ini diaplikasikan untuk menghimpun berbagai data administratif dan rekam jejak historis, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal lembaga. Dokumen yang dikumpulkan mencakup struktur organisasi KBIHU An Nuur Sleman, data fluktuasi jumlah jamaah haji reguler, dan prosedur pelayanan haji. Arsip-arsip manajerial tersebut ditelaah lebih lanjut karena berkaitan erat dengan indikator dalam analisis *five forces model*.

### 5. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data serta mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Peneliti menggunakan model analisis interaktif yang memungkinkan proses pengolahan data berlangsung secara bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan. Langkah-langkah ini bertujuan agar informasi yang terkumpul dapat dipahami secara mendalam dan menjawab rumusan masalah secara akurat. Berikut adalah rincian tahapan analisis data yang dilakukan:

---

<sup>36</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

### a. Pengumpulan Data

Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, menjelaskan bahwa pengumpulan data merupakan langkah awal untuk memperoleh keterangan mentah dari subjek dan objek yang diteliti.<sup>37</sup> Proses ini mencakup seluruh kegiatan pencarian data utama melalui wawancara dan pengamatan langsung, serta data pendukung melalui kajian dokumen yang berkaitan dengan penerapan strategi bersaing berdasarkan analisis *five forces model* dalam upaya meningkatkan pelayanan di KBIHU An Nuur Sleman. Segala tanggapan dari informan mengenai dinamika persaingan lembaga beserta hasil pengamatan terhadap pelayanan bimbingan haji dicatat dengan cermat agar tidak ada bagian penting yang terlewat, untuk kemudian disatukan menjadi sebuah data yang utuh. Secara keseluruhan, semua informasi dan catatan yang berhasil dihimpun pada tahap awal ini akan berperan sebagai landasan dasar yang sangat penting bagi peneliti sebelum melangkah ke proses penyaringan data yang lebih terpusat pada pokok permasalahan.

### b. Kondensasi Data

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, pemadatan data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, dan perubahan data mentah yang diperoleh dari berbagai catatan di lapangan. Tahapan ini bertujuan untuk memusatkan, mengelompokkan, dan mengarahkan data sehingga peneliti dapat memisahkan keterangan pokok dari hal-hal yang tidak diperlukan.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

<sup>38</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

Berdasarkan acuan tersebut, proses penyaringan data dalam penelitian ini difokuskan pada hasil yang berkaitan erat dengan penerapan strategi bersaing melalui pendekatan *five forces model* di KBIHU An Nuur Sleman. Keterangan utama mengenai langkah-langkah lembaga dalam menghadapi persaingan dan upayanya meningkatkan pelayanan dipilah secara khusus untuk diolah lebih lanjut. Secara keseluruhan, tahapan penyederhanaan kumpulan informasi ini sangat penting untuk membantu pemetaan inti permasalahan secara lebih jelas, sehingga proses penarikan kesimpulan pada tahap akhir dapat dilakukan dengan tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

### c. Penyajian Data

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, penyajian data dilakukan untuk merangkai kumpulan keterangan yang telah disaring ke dalam susunan yang rapi dan berurutan. Penyajian ini umumnya diwujudkan melalui uraian penjelasan, bagan, maupun tabel untuk memudahkan peneliti dalam menangkap gambaran utuh dari permasalahan yang sedang dikaji.<sup>39</sup> Berdasarkan panduan tersebut, penyajian data dalam penelitian ini disusun dalam wujud uraian yang memaparkan penerapan strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman. Temuan-temuan dari lapangan dirangkai menjadi sebuah penjelasan runut mengenai bagaimana langkah lembaga dalam merespons persaingan melalui pendekatan *five forces model* guna meningkatkan pelayanan. Secara keseluruhan, penyajian sekumpulan informasi yang tertata dengan baik ini sangat penting untuk

---

<sup>39</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

membentuk alur pemikiran yang jelas, sehingga hasil temuan dapat dipahami dengan mudah dan penarikan kesimpulan akhir dapat dilakukan secara tepat.

#### **d. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, penarikan kesimpulan dan pengujian kebenaran merupakan tahapan akhir untuk mencari makna pokok dari sekumpulan data yang telah diolah dan disajikan. Kesimpulan awal yang diperoleh pada dasarnya masih bersifat sementara, sehingga perlu diuji kembali dengan bukti-bukti nyata di lapangan agar memiliki nilai kebenaran yang dapat diandalkan. Proses pengujian ini dilakukan dengan meninjau ulang seluruh catatan dan data pendukung untuk memastikan bahwa hasil akhirnya benar-benar tepat sasaran dan tidak memihak.<sup>40</sup> Sesuai dengan acuan tersebut, peneliti merumuskan kesimpulan akhir mengenai penerapan strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman melalui pendekatan *five forces model* dalam upaya meningkatkan pelayanan. Temuan ini dipastikan kebenarannya dengan cara mencocokkan mengenai pelayanan dengan berbagai keterangan yang disampaikan oleh informan. Secara keseluruhan, tahapan pengujian dan penarikan kesimpulan akhir ini sangat penting untuk memberikan jawaban yang pasti atas permasalahan yang diteliti, sekaligus menghasilkan rumusan pemikiran yang utuh dan dapat dipertanggungjawabkan.

#### **6. Uji Keabsahan Data**

Uji keabsahan data merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki derajat kepercayaan yang tinggi dan dapat

---

<sup>40</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Peneliti menerapkan standar tertentu dalam menjamin kualitas data agar temuan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan realitas yang ada di lapangan. Langkah-langkah ini sangat penting untuk menghindari subjektivitas peneliti serta memastikan keaslian informasi yang diperoleh dari para informan.

#### **a. Tranferabilitas**

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, menjelaskan bahwa peneliti perlu menggunakan uraian yang kaya dan mendalam untuk menyampaikan temuan penelitian. Uraian yang terperinci ini dapat membawa pembaca masuk ke dalam latar kejadian dan memberikan gambaran nyata mengenai situasi yang diteliti.<sup>41</sup> Sejalan dengan acuan tersebut, aspek ini dipenuhi dengan memaparkan secara utuh lingkungan manajerial di KBIHU An Nuur Sleman. Penjelasan ini mencakup gambaran tata kelola kepengurusan, dinamika pelayanan, serta langkah KBIHU An Nuur dalam menerapkan strategi bersaing melalui pendekatan *five forces model* guna meningkatkan pelayanan. Secara keseluruhan, pemaparan latar belakang yang sangat rinci dan menyeluruh ini amat diperlukan agar gambaran penelitian menjadi lebih hidup, sehingga pembaca dapat memahami pokok temuan dengan jernih dan hasil penelitian memungkinkan untuk dijadikan rujukan pada lingkungan atau situasi lain yang memiliki kemiripan keadaan.

#### **b. Dependabilitas**

Menurut Gibbs yang dikutip dari buku Nasution, dependabilitas dalam penelitian kualitatif menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan oleh peneliti

---

<sup>41</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

bersifat tetap dan runtut. Untuk mencapainya, peneliti perlu mencatat dan mendokumentasikan seluruh tahapan kegiatan secara terperinci.<sup>42</sup> Sejalan dengan acuan tersebut, keandalan dalam penelitian ini dipenuhi melalui rekam jejak pelaksanaan secara menyeluruh di KBIHU An Nuur Sleman. Langkah ini mencakup penyusunan pedoman tanya jawab, pelaksanaan pengamatan langsung, penghimpunan catatan pendukung, hingga tahapan pengolahan data untuk mengkaji penerapan strategi bersaing dengan pendekatan *five forces model* dalam upayanya meningkatkan pelayanan. Pada akhirnya, pendokumentasian seluruh rangkaian kegiatan secara utuh ini sangat penting untuk menyajikan rekam jejak yang memadai, sehingga ketepatan dan keruntutan proses yang telah dilakukan dapat dinilai dengan jelas oleh pihak lain.

### c. **Konfirmabilitas**

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, konfirmabilitas adalah objektivitas dan kejujuran merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian kualitatif. Kepastian atau objektivitas ini diperlukan untuk memeriksa keakuratan temuan, sehingga terbukti bahwa hasil yang diperoleh sungguh-sungguh berasal dari data di lapangan dan bukan sekadar pandangan pribadi penelitinya.<sup>43</sup> Sejalan dengan pedoman tersebut, jaminan objektivitas dalam penelitian ini dipastikan dengan cara menghubungkan kembali rumusan hasil temuan mengenai penerapan strategi bersaing melalui pendekatan *five forces model* guna meningkatkan pelayanan di KBIHU An Nuur Sleman.

---

<sup>42</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

<sup>43</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

Seluruh temuan tersebut dicocokkan ulang dengan bukti nyata yang telah dihimpun melalui kegiatan tanya jawab, pengamatan langsung, serta pengumpulan bukti tertulis. Pada akhirnya, tahapan pencocokan antara hasil akhir dengan sumber bukti dasar ini amat diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kesimpulan yang ditarik sungguh-sungguh jujur, masuk akal, dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya secara nyata tanpa adanya keberpihakan.

#### **d. Uji Kredibilitas**

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana yang dikutip dari buku Nasution, mengemukakan bahwa kredibilitas atau tingkat kepercayaan data merupakan kekuatan utama dalam penelitian kualitatif untuk memastikan keakuratan suatu temuan. Pencapaian tingkat kepercayaan ini menuntut peneliti untuk secara aktif menerapkan langkah pemeriksaan, yang sangat ditekankan pada penggunaan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.<sup>44</sup> Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa dan membandingkan bukti-bukti dari berbagai pihak yang berbeda untuk membangun pembenaran yang selaras. Triangulasi teknik diterapkan secara berdampingan dengan cara menguji informasi yang sama melalui metode pengumpulan data yang berbeda. Penekanan pada perpaduan kedua bentuk triangulasi ini sangat krusial untuk memastikan bahwa sekumpulan data yang diperoleh tidak bias dan sungguh-sungguh dapat dipercaya.

Penelitian mengenai strategi bersaing melalui pendekatan *five forces model* guna meningkatkan pelayanan di KBIHU An Nuur Sleman ini akan sangat menekankan penggunaan triangulasi sumber dan triangulasi teknik secara

---

<sup>44</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

menyeluruh. Peneliti menerapkan triangulasi sumber dengan cara membandingkan secara teliti informasi yang didapat dari berbagai narasumber yang berbeda, seperti, ketua, sekretaris, pembimbing, dan alumni jamaah KBIHU An Nuur Sleman. Langkah memperkuat uji keabsahan selanjutnya dilakukan melalui triangulasi teknik, yakni menguji silang keterangan dari proses wawancara dengan hasil pengamatan langsung di lapangan serta penelaahan dokumen resmi lembaga. Penekanan pada penerapan kedua teknik uji secara bersamaan ini akan memastikan bahwa temuan yang dihasilkan benar-benar objektif dan mencerminkan dinamika persaingan yang nyata.<sup>45</sup>

Tingkat kepercayaan data menjadi penentu utama dalam menghasilkan kesimpulan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan. Penekanan pada penggunaan triangulasi sumber dan triangulasi teknik secara bersamaan sangat diperlukan sebagai langkah penyaringan berlapis atas seluruh informasi yang didapat. Proses saling membandingkan keterangan antar-narasumber melalui triangulasi sumber, yang kemudian dicocokkan kembali kebenarannya antar-metode melalui triangulasi teknik, akan menyingkirkan kemungkinan bias atau ketidaktepatan bukti di lapangan. Rangkaian pengujian silang ini pada akhirnya merangkai berbagai temuan yang terpisah menjadi sebuah pembenaran yang utuh, objektif, dan memiliki dasar pembuktian yang sangat kuat.

## **I. Sistematika Pembahasan**

Bab I merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah sebagai landasan utama pemikiran dalam penelitian ini, lengkap dengan rumusan

---

<sup>45</sup> Evi Syafrida Nasution, *Metodologi Penelitian*.

masalah dan tujuan penelitian yang menjadi arah utama kajian. Bagian ini menyajikan kajian pustaka, landasan teori, serta kerangka berpikir guna memperkuat basis konseptual dan akademik penelitian secara mendalam. Peneliti juga menjelaskan metodologi penelitian serta sistematika pembahasan untuk memberikan gambaran transparan mengenai alur serta tahapan riset yang akan ditempuh secara menyeluruh.

Bab II menyajikan gambaran umum mengenai Lembaga KBIHU An Nuur Sleman sebagai lokasi penelitian yang mencakup profil lembaga, visi dan misi, struktur organisasi, hingga ragam kegiatan operasionalnya. Uraian pada bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai kondisi dan karakteristik unik lembaga secara menyeluruh kepada pembaca. Gambaran tersebut menjadi konteks esensial dalam memahami bagaimana operasional dan posisi lembaga guna meningkatkan pelayanan di lingkungan tersebut.

Bab III menguraikan analisis mendalam mengenai implementasi strategi bersaing dalam upaya meningkatkan pelayanan pada KBIHU An Nuur Sleman. Fokus pembahasan diarahkan pada mekanisme penerapan strategi berdasarkan pendekatan *five forces model* (persaingan antar kompetitor, ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, penyedia layanan, dan ancaman layanan pengganti) berdasarkan data lapangan yang telah dihimpun. Peneliti menganalisis data tersebut secara kritis menggunakan kerangka teori yang telah ditetapkan guna memberikan jawaban yang objektif dan akurat terhadap rumusan masalah penelitian.

Bab IV merupakan bagian penutup yang menyajikan kesimpulan penelitian secara ringkas dan sistematis berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan pada

bab-bab sebelumnya. Kesimpulan dirumuskan sebagai intisari temuan penelitian untuk menjawab fenomena implementasi strategi bersaing yang dikaji secara menyeluruh. Bagian akhir bab ini memuat saran-saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen dan daya saing KBIHU An Nuur Sleman sekaligus menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang relevan dengan topik ini.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Strategi bersaing di KBIHU An Nuur Sleman diwujudkan melalui langkah-langkah taktis yang secara langsung menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan yang nyata. Pertama, dalam menghadapi kekuatan penyedia layanan (*Bargaining Power of Suppliers*), lembaga melakukan negosiasi ketat dengan Kementerian Agama serta menjalin kemitraan strategis dengan tenaga bantuan lokal di Arab Saudi, strategi ini menghasilkan jaminan keutuhan kloter rombongan dan memastikan pemenuhan kebutuhan logistik jamaah di Tanah Suci dapat tertangani tanpa hambatan. Kedua, ancaman layanan pengganti (*Threat of Substitute Products*) berupa tren haji mandiri ditekan melalui fasilitasi administrasi "terima beres", penyelenggaraan manasik intensif selama satu tahun penuh, dan pengawalan fisik terpadu. Hasilnya, strategi ini terbukti mampu membebaskan jamaah dari kerepotan birokrasi dan rasa takut akan risiko terlantar, sehingga berhasil meyakinkan masyarakat untuk mengurungkan niat berangkat haji tanpa bimbingan.

KBIHU An Nuur untuk memenangkan persaingan melawan lembaga bimbingan haji berskala besar (*Rivalry Among Existing Competitors*), dengan menerapkan metode pendekatan langsung ke rumah warga (*door to door*) serta menerapkan keluwesan materi yang berlandaskan sikap moderat. Hasil dari pendekatan ini sukses menciptakan ikatan rasa nyaman yang tinggi, sehingga

lembaga berhasil merangkul calon jamaah dari berbagai latar belakang golongan keagamaan yang tidak terjangkau oleh kompetitor. Keempat, potensi ancaman dari biro bimbingan pendatang baru (*Threat of New Entrants*) diantisipasi dengan pemberian kelengkapan fasilitas fisik pendukung yang melimpah (seperti penyediaan tiga jenis seragam termasuk seragam identitas KBIHU An Nuur) serta penguatan relasi tokoh masyarakat. Hasilnya, lembaga mampu membangun benteng kepercayaan masyarakat yang sangat kokoh akan kemampuan pengalamannya, sehingga calon jamaah tidak mudah beralih pada pesona biro haji yang baru berdiri. Kelima, tingginya tuntutan jamaah (*Bargaining Power of Buyers*) dikelola melalui penerapan asas transparansi finansial, pengelolaan kotak saran secara berkala, dan edukasi ekspektasi mengenai kondisi riil di Tanah Suci. Hasilnya, langkah ini secara efektif meminimalisasi keluhan, meredam protes di lapangan, dan melahirkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi pada jamaah.

Secara keseluruhan, penerapan kelima strategi bersaing ini tidak hanya memperkuat posisi kelembagaan, tetapi menghasilkan dampak nyata berupa melonjaknya angka kepercayaan masyarakat yang dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pendaftar jamaah haji reguler dan kualitas pelayanannya setiap tahun.

## **B. Saran**

### **1. Bagi KBIHU An Nuur Sleman**

KBIHU An Nuur Sleman disarankan untuk mulai mengadopsi pemanfaatan teknologi informasi dan optimalisasi media sosial guna memperkuat strategi pemasaran yang selama ini masih didominasi oleh pendekatan konvensional.

Langkah transformasi digital ini menjadi krusial untuk memperluas jangkauan informasi kepada kelompok usia produktif yang memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan keluarga, sekaligus sebagai bentuk respons adaptif terhadap perkembangan aplikasi manasik digital yang kini menjadi pilihan bagi jamaah mandiri. Selain itu, lembaga diharapkan tetap konsisten dalam menjaga transparansi pengelolaan dana serta mempertahankan kualitas pendampingan langsung di Tanah Suci yang telah menjadi identitas dan nilai tawar utama dalam memenangkan loyalitas masyarakat di tengah ketatnya persaingan. Melalui perpaduan antara inovasi teknologi dan kehangatan pelayanan personal, KBIHU An Nuur dapat memperkokoh posisinya sebagai lembaga bimbingan haji yang modern namun tetap mengedepankan nilai-nilai kekeluargaan.

## **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji tema serupa dengan tetap mempertahankan pendekatan kualitatif, disarankan untuk memperluas lingkup penelitian melalui studi kasus multi-situs (*multi-site case study*). Peneliti dapat membandingkan implementasi strategi bersaing antara KBIHU An Nuur Sleman dengan lembaga kompetitor utama di wilayah tersebut guna membedah perbedaan karakteristik dan keunggulan strategi secara lebih mendalam. Selain itu, eksplorasi kualitatif selanjutnya dapat diarahkan untuk menggali fenomena dari sudut pandang para jamaah haji mandiri atau Non-KBIHU (sebagai representasi kekuatan ancaman produk pengganti) melalui wawancara mendalam, guna memahami secara utuh motif rasional dan psikologis mereka yang tidak menggunakan jasa biro bimbingan. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan pemetaan persaingan yang lebih

kaya makna dan memperluas khazanah literatur manajemen strategis, khususnya pada sektor lembaga dakwah dan pelayanan ibadah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, Okky Rizqi. “Analisis Five Forces Porter pada Persaingan Bisnis Sepatu di Kecamatan Prajurit Kulon Mojokerto.” *Skripsi, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember*, 2023.
- Arifin, Zainul, Nabila Dwi Ramadhani, dan Wardatul Hasanah. “Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Jamaah KBIHU Miftahul Ulum Banyuputih Kidul.” *Lancah: Jurnal Inovasi dan Tren* 3, no. 1, 2025
- Darmawan, Bima Dwiyunus. “Manajemen Strategi dalam Pelayanan Calon Jamaah Haji dan Umrah pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji dan Umrah (KBIHU) Al- Ikhwan Kota Bandar Lampung.” *Skripsi, UIN Raden Intan Lampung*, 2024.
- Dokumen Pribadi, Wawancara dengan Sudarto sebagai Ketua KBIHU An Nuur Sleman, pada Tanggal 30 April 2026.
- Dokumen Pribadi, Wawancara dengan Adimas Ammar Farasi sebagai Sekretaris KBIHU An Nuur Sleman, pada Tanggal 4 Mei 2026.
- Dokumen Pribadi, Wawancara dengan Muhammad Hadiyuddin sebagai Pembimbing Haji KBIHU An Nuur Sleman, pada Tanggal 25 April 2026.
- Dokumen Pribadi, Wawancara dengan Afiati Fatimah sebagai Jamaah Wanita KBIHU An Nuur Sleman, pada Tanggal 26 April 2026.
- Dokumen Pribadi, Wawancara dengan Sudarji sebagai Jamaah Pria KBIHU An Nuur Sleman, pada Tanggal 25 April 2026. Agus Triono. “Analisis Strategi Kompetitif Porter dalam Menghadapi Persaingan Usaha pada Pt. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung dalam Perspektif Bisnis Syari’ah (Studi pada Pt. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung).” *Skripsi, UIN Raden Intan Lampung*, 2022.
- Hintoro, Septian, dan Agustinus Fritz Wijaya. “Analisis Strategi Bersaing Pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan Porter ’ S Five Forces.” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 2, no. 6, 2021
- Karta, Ni Luh Putu Agustini, I Made Hedy Wartana, Gunawan Wibisono, dan Ni Made Christine Dwiyanti. “Manajemen Strategik.” Bali: Untrim Press, 2023.
- Sofi, Muhammad. “Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji pada KBIH Sunan Kalijaga Way Jepara dalam Memberikan Kepuasan Jamaah.” *Skripsi, IAIN METRO*, 2022.

- Muzayyanah, Siti. "Manajemen Strategi dan Keunggulan Kompetitif KBIHU Ar - Raudloh dalam Merekrut Jamaah Haji di Kabupaten Tuban Tahun 2022 - 2024." *Skripsi, UIN Walisongo*, 2025.
- Nasution, Evi Safrida. *Metodologi Penelitian*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024.
- Pahlevi, Prof. Dr. Cepi, dan Muhammad Ichwan Musa. *Manajemen Strategi*. Makassar: Intelektual Karya Nusantara, 2023.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- Rahman, Habibur. "Analisis Strategi Berdasarkan Pendekatan Marketing Mix dan Porter's Five Force untuk Meningkatkan Jumlah Pengunjung (Studi Kasus: Sentul Adventure)." *Skripsi, Universitas Brawijaya*, 2021.
- Ramadhan Sebayang, Nurul Wardani Lubis, Natasyah Nelfita, Johannes Adrian Manurung, Agus Rahmad Hidayat. "Penerapan 5 Porter Analysis Terhadap Inovasi dan Strategi Bersaing Nurza Brownies." *Jurnal Multidisiplin Inovatif* 8, no. 6, 2024
- Sofi, Muhammad. "Strategi Pelayanan Calon Jamaah Haji pada KBIH Sunan Kalijaga Way Jepara dalam Memberikan Kepuasan Jamaah." *Skripsi, IAIN METRO*, 2022.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta, 2020.
- Tami, Viviana Yuni. "Strategi Bersaing Pedagang Pakaian di Pasar Legi Ponorogo dalam Meningkatkan Omzet Penjualan Menurut Perspektif Islam." *Skripsi, IAIN Ponorogo*, 2023.