

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Allah SWT telah mewajibkan umat Islam untuk melaksanakan ibadah haji ke baitullah bagi umat yang mampu. Sehingga setiap orang yang dalam hatinya merasa terpanggil untuk melaksanakannya, karena itu dapat menambah tingkat keimanan kita.

Keberadaan Departemen Agama merupakan tuntutan kebutuhan masyarakat di bidang penanganan masalah keagamaan, hal ini dapat dilihat dari sebelum kemerdekaan agama telah ditangani. Begitu juga setelah kemerdekaan dengan ditetapkannya UUD 1945 sebagai dasar hukum dasar bagi Indonesia, maka amat dirasakan perlunya penanganan masalah keagamaan ini ditangani secara khusus oleh Departemen sendiri.

Kemudian terus berkembang seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan bangsa ini Departemen Agama semakin dibutuhkan pelayanannya oleh masyarakat. Sekalipun kita dapat mendengar secara bersama-sama sebagian kecil masyarakat ada yang menginginkan penanganan agama diserahkan kepada keluarga atau masyarakat. Namun demikian pendapat tersebut justru menjadi bahan utama bagi aparatur Departemen Agama untuk dijadikan peluang dalam memperbaiki dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sekaligus sebagai pelopor dan inspirator pembangunan moral bangsa (Departemen Agama RI, 2004: 110).

Penyelenggaraan ibadah haji dilaksanakan tiap tahun oleh umat Islam di Indonesia. Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes adalah instansi yang bertugas memberikan pelayanan penyelenggaraan ibadah haji. Penyelenggaraan ibadah haji mempunyai beberapa proses diantaranya pendaftaran, pendataan, pengkloteran, pencetakan paspor, membimbing jama'ah haji sampai proses memonitoring jama'ah haji di Arab Saudi.

Terselenggaranya operasional haji tersebut dapat dilaksanakan dengan baik adalah berkat kerjasama yang sinergis antara Kantor Departemen Agama, KUA Kecamatan, Pemerintah Daerah, IPHI Kabupaten Brebes, KBIH dan Yayasan Islamic Center Kabupaten Brebes.

Undang-Undang ibadah haji No 17 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji menyebutkan bahwa Pemerintah berkewajiban memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan yang sebaik-baiknya melalui system dan manajemen penyelenggaraan yang baik agar pelaksanaan ibadah haji dapat berjalan dengan aman, tertib dan nyaman. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi semakin cerdas dalam menuntut kepuasan-kepuasan dalam pelayanan. Oleh karena itu Departemen Agama sebagai penyelenggara haji di Indonesia juga dituntut untuk berinovasi dalam memberikan pelayanan yang cepat tepat dan transparan kepada jama'ah haji (Departemen Agama RI, 2003: 3).

Penyelenggaraan ibadah haji di tanah air selama ini masih belum maksimal terutama pada mutu pelayanan, bimbingan, SDM (sumber daya manusia) yang masih rendah, dan perlindungan kepada warga negara yang

melaksanakan ibadah haji. Di tengah pembangunan nasional, berbagai hal tuntutan masyarakat kepada penyelenggaraan negara untuk mewujudkan *good* dan *clean government* semakin meningkat. Sejalan dengan itu Departemen Agama khususnya Dirjen Bimas Islam dan penyelenggara haji sebagai instansi pemerintah yang kinerjanya sedang disorot oleh masyarakat. Hendaknya dapat merespon hal tersebut dengan menetapkan kebijakan strategis yang berorientasi kepada pelayanan publik dan pelayanan yang akuntabel.

Untuk mewujudkannya tidak semudah membalikkan telapak tangan karena disamping membutuhkan waktu yang relatif lama juga terkendala oleh faktor-faktor yang semestinya menjadi pendukung utama kebijakan tersebut. Lemahnya SDM (sumber daya manusia) dan masalah adanya pemikiran yang lebih mengedepankan kepentingan pribadi dibanding dengan kepentingan yang lebih umum yaitu pelayanan kepada masyarakat seperti kita ketahui abdi negara dan masyarakat (Departemen Agama RI, 2005: 97).

Berangkat dari persoalan di atas tentunya di sinilah dibutuhkan sebuah manajemen pelayanan yang lebih mengutamakan kepuasan pelanggan. Manajemen dengan system ini menggunakan pendekatan pada teori system yang diberlakukan dengan lengkap di seluruh jajaran atau unit organisasi. Pertimbangannya adalah bahwa dengan system yang sempurna, mekanisme organisasi dapat berjalan sesuai dengan dinamikanya suatu system dan bersamaan dengan itu manajemen mendorong dan mengamati mekanisme itu agar mengarah pada sasarannya (Moenir, 2006: 172).

Manajemen adalah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain (Winardi, 1981: 4).

Manajemen mencakup seluruh fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, kepemimpinan dan seterusnya. Ada dua alasan dasar perlunya sebuah manajemen pelayanan adalah untuk mencapai 1. kepuasan pelanggan yang dalam hal ini adalah jama'ah haji. 2. untuk meningkatkan sukses atau tidaknya tujuan dari organisasi (Nijam, 2004: 18).

Namun bukan sebuah kendala sebagai kata mati yang bebas dari koreksi, melainkan ibarat sebuah bangunan yang dapat direnovasi bahkan dapat dihancurkan dengan berbagai strategi. Ini adalah tugas dari Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes yang merupakan sumber informasi tentang haji dan harus mampu membina umat khususnya umat Islam untuk dapat lebih memahami tentang ibadah haji. Maka perlu adanya sebuah manajemen pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada jama'ah haji.

Selain memberikan pelayanan tentang haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes juga sebagai sumber informasi dan sebagai wadah bagi masyarakat, para ulama dan berbagai agama terutama umat Islam. Keberhasilan Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes juga didukung

oleh organisasi-organisasi dengan struktur kelembagaan yang baik dan peran serta masyarakat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah diatas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk pelayanan jama'ah haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes?
2. Bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen pelayanan jama'ah haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Segala sesuatu yang kita lakukan pasti mempunyai tujuan dan manfaat yang diharapkan, demikian juga dengan penelitian ini. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bentuk pelayanan jama'ah haji yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes.
2. Untuk mengetahui penerapan fungsi-fungsi manajemen pelayanan jama'ah haji yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes.

Adapun manfaat penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan sumbangan berpikir mengenai efektifitas Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes dalam memberikan pelayanan kepada jama'ah haji di Kabupaten Brebes.

2. Kegunaan secara praktis

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan evaluasi, pertimbangan dan dasar pijak bagi Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes dalam memberikan pelayanan kepada jama'ah haji di Kabupaten Brebes.

D. Tinjauan Pustaka

Untuk menghindari kesamaan pembahasan karangan orang lain, maka penulis mencoba menampilkan beberapa skripsi yang telah dibuat oleh para penulis lain, yang berkaitan dengan judul skripsi :

M. Fatkhan (2001), "*Pengaruh Peningkatan Jama'ah Haji Terhadap Aktivitas Dakwah (Study Analisis Terhadap Jama'ah Haji IHM (Ikatan Haji Muslimat) Kecamatan Bangseri Kabupaten Jepara)*". Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh peningkatan intensitas pelaksanaan haji terhadap perilaku dakwah dan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan intensitas pelaksanaan haji terhadap perilaku dakwah.

.Achmad Nidjam (2004), "*Manajemen Haji (Study kasus dan telaah Implementasi Knowledge Workers)*" menyatakan tentang gambaran umum perhajian dengan menitik beratkan pada penerapan kualitas pelayanan prima

yang seharusnya diberikan kepada masyarakat dengan mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki ilmu pengetahuan (*knowledge workers*). Di sini pelayanan dijadikan prioritas utama dalam penyelenggaraan ibadah haji, sehingga memerlukan kualitas pelayanan yang memuaskan bagi jama'ah haji.

M. Sholihin (2003), "*Implementasi Manajemen Penyelenggaraan Ibadah Haji (Studi Perencanaan di Kantor Departemen Agama Kota Yogyakarta)*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan yang ada di Kantor Departemen Agama Kota Yogyakarta. Hasil penelitian ini adalah adanya perencanaan, rencana kegiatan, penentuan tujuan, deretan kegiatan, saran-saran mencapai tujuan dan sumber-sumber yang dibutuhkan.

Berdasarkan hasil pengamatan penulisan terhadap skripsi sebelumnya, yang dimaksud dengan penelitian "Manajemen Pelayanan Jama'ah Haji di Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes" adalah penelitian tentang proses penyiapan pelayanan haji, pelayanan pra haji, pemberangkatan dan pemulangan jama'ah haji dan pelayanan pasca haji di Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes, di situlah letak perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan dapat diartikan bahwa penelitian yang akan peneliti lakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan atas pertimbangan-pertimbangan bahwa di Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes ini belum ada penelitian yang berkaitan dengan manajemen pelayanan jama'ah haji.

E. Kerangka Teoritik

1. Manajemen

Sebelum memberikan batasan tentang pengertian manajemen pelayanan, terlebih dahulu perlu ditegaskan mengenai pengertian manajemen. Berikut pendapat para tokoh mengenai pengertian manajemen. Manajemen secara epistemologis, kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tatapimpinan, dan pengelolaan. Artinya, manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Dalam bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *at-tanzhim*, yang merupakan tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya. Pengertian tersebut dalam skala aktivitas juga dapat diartikan sebagai aktivitas menertibkan, mengatur, dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang, sehingga ia mampu mengemukakan, menata, dan merapikan segala sesuatu yang ada di sekitarnya, mengetahui prinsip-prinsipnya serta menjadikan hidup selaras dan serasi dengan yang lainnya (Munir, 2006: 9).

G.R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Management is a distinct process consisting of planning organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.

(Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya) (Hasibuan, 1996: 3).

Beberapa unsur manajemen adalah 6 M antara lain sebagai berikut:

- 1) Man.
- 2) Money.
- 3) Materials.
- 4) Machines.
- 5) Methods.
- 6) Market.

Manajemen mencakup kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan dilakukan oleh individu-individu yang mengembangkan usaha terbaiknya melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan apa yang mereka lakukan, menetapkan bagaimana cara melakukannya, memahami mereka harus melakukan dan mengatur efektifitas dari usaha-usaha mereka.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah melaksanakan kegiatan secara bersama dengan melalui proses dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai suatu tujuan yang pasti secara efisien dan efektif. Departemen Agama adalah sebagai penyelenggara haji di Indonesia dituntut untuk berinovasi dalam

memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan transparan kepada jama'ah haji. Penyelenggaraan haji merupakan kegiatan pelayanan publik dan berpedoman pada prinsip-prinsip yang mengedepankan kepentingan jama'ah haji dengan memberikan kemudahan, kenyamanan, dan keamanan. Selain itu juga prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip tersebut mengacu dan dilaksanakan dengan pemikiran, antara lain:

1. Suatu keadilan tidak cukup dengan niat saja namun perlu manajemen dan ditunjang dengan SDM (Sumber Daya Manusia) yang baik.
2. Efisiensi merupakan keharusan namun tidak menghilangkan asas kemudahan, keadilan, keselamatan, keamanan dan kenyamanan.
3. Transparan dan akuntabel agar tidak terjadi penyimpangan dan saling curiga (Siagian, 1993: 10).

2. Manajemen Pelayanan

Menurut Moenir, manajemen pelayanan adalah sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum atau kepentingan pribadi, melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani (Moenir, 1995: 190).

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara

professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan. Selain dapat berjalan dengan baik, manajemen pelayanan umum harus dapat mencapai sasaran atau yang telah ditetapkan. Sasaran manajemen pelayanan umum sederhana saja yaitu kepuasan. Meskipun sasaran itu sederhana tapi untuk mencapai kesungguhan dan syarat-syaratnya sering kali tidak mudah. Hal ini berkaitan dengan masalah kepuasan yang tidak dapat diukur secara pasti tetapi relatif.

Manajemen dari segi aktifitasnya dihubungkan dengan fungsi pelayanan, didasarkan pada pengamatan empiris dalam perakteknya sehari-hari. Adapun aktifitas manajemen yang menonjol diantaranya aktifitas-aktifitas yang dilakukan adalah:

- a) Aktifitas menetapkan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan.
- b) Menetapkan cara yang tepat melaksanakan pekerjaan.
- c) Melaksanakan pekerjaan.
- d) Mengendalikan kegiatan atau proses kegiatan.
- e) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan (Moenir, 1995: 170).

Dalam penyelenggaraan manajemen pelayanan yang baik, terlebih dahulu kita pahami konsep manajemen yaitu konsep momen kritis pelayanan, dalam hal ini disaat apa yang diharapkan oleh konsumen tidak terpenuhi. Albrecht dan Bradford mendefinisikan momen kritis pelayanan sebagai kontak yang terjadi antara konsumen dengan setiap aspek organisasi yang membentuk opini konsumen tentang kualitas pelayanan

yang diberikan oleh organisasi tersebut. Untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik, setiap organisasi harus mengidentifikasi dan mengelola momen kritis pelayanan tersebut secara baik. Ada tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan *moment of truth*, yaitu:

- a. Konteks pelayanan.
- b. Referensi yang dimiliki oleh konsumen.
- c. Referensi yang dimiliki oleh anggota organisasi penyelenggara pelayanan (Ratminto, 2006: 58).

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Pelayanan

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan awal dari kegiatan manajemen. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau lembaga tertentu mempunyai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu adanya perencanaan. Menurut Rosyad Shaleh perencanaan merupakan proses pemikiran dan pengambilan keputusan yang matang dan sistematis mengenai tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka kegiatan (Rosyad, 1977: 54).

Di sisi lain Ulbert Silalahi memberikan pengertian perencanaan adalah merupakan kegiatan menetapkan tujuan serta merumuskan dan mengatur pendayagunaan manusia materiil, informasi, finansial, metode dan waktu untuk memaksimalkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan (Silalahi, 1996: 135).

Menurut Winardi perencanaan meliputi tindakan, memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Winardi, 1996: 49).

Pemikiran dan pengambilan keputusan mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan itu didasarkan pada hasil pemikiran dan perhitungan yang masak setelah dilakukan penelitian dan analisa terhadap kenyataan-kenyataan dan keterangan-keterangan yang kongkrit. Dalam pembahasan terhadap proses perencanaan akan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Perkiraan dan perhitungan masa depan.
 - 2) Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - 3) Penetapan tindakan dan prioritas pelaksanaannya.
 - 4) Penetapan metode.
 - 5) Penetapan dan penjadwalan waktu.
 - 6) Penetapan lokasi (tempat).
 - 7) Penetapan biaya fasilitas dan faktor-faktor lain yang diperlukan
- (Rosyad, 1986: 54).

Dalam perencanaan setidaknya-tidaknya mengandung unsur 5 W + I H yang merupakan standar umum dalam sebuah perencanaan. Suatu rencana yang baik itu berisikan 6 unsur yaitu: *What, Why, Where,*

When, Who dan *How*. Jadi suatu rencana yang baik harus memberikan jawaban kepada pertanyaan sebagai berikut:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan.
2. Apakah sebabnya tindakan tersebut dilakukan atau dikerjakan.
3. Dimanakah tindakan tersebut harus dilaksanakan.
4. Kapankah tindakan tersebut dilakukan.
5. Siapa yang akan melakukan tindakan itu.
6. Bagaimana caranya melaksanakan tindakan itu (Manulang, 1992: 49).

Perencanaan haji merupakan proses pemikiran dan pengambilan keputusan yang matang dan sistematis, mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam rangka penyelenggaraan ibadah haji.

b. Pengorganisasian

Supaya perencanaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan, maka perlu pengorganisasian yang baik. Di sini perlu adanya orang-orang yang sanggup melaksanakan tugas pekerjaan dan pembagian pekerjaan sesuai dengan kedudukan atau jabatan, serta mampu bekerjasama antara satu dengan yang lain dalam satu team dengan baik.

G.R. Terry mendefinisikan pengorganisasian adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan

memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu (Terry, 1996: 9).

Dalam sebuah pengorganisasian ini mencakup beberapa hal antara lain sebagai berikut:

- 1) Membagi-bagi dan mengelompokkan tindakan-tindakan dakwah dalam kesatuan kerja.
- 2) Menentukan dan merumuskan tugas dari masing-masing satuan seta menetapkan pelaksanaan atau da'i untuk melakukan tugas tersebut.
- 3) Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana.
- 4) Menetapkan jalinan hubungan (Rosyad, 1986: 79).

Adapun langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- 1) Identity yaitu tetapkan dengan teliti dan tentukan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
- 2) "*Break work down*" bagi-bagi pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang.
- 3) Tugas-tugas kelompok menjadi posisi-posisi.
- 4) Tentukan persyaratan-persyaratan setiap posisi.
- 5) Kelompokkan posisi menjadi satu-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik.
- 6) Bagi-bagikan pekerjaan, tanggung jawab dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan.

- 7) Ubah dan sesuaikan organisasi sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan kondisi-kondisi yang diubah.
- 8) Selalu berhubungan selama proses pengorganisasian (Terry, 1996: 11).

c. Penggerakan

Menurut G.R. Terry penggerakan adalah disebut juga gerakan aksi, mencakup kegiatan yang dilaksanakan seorang manajer untuk mengambil dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai (Terry, 1996: 17).

Di sisi lain Winardi memberikan pengertian penggerakan merupakan usaha untuk menggerakan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran anggota perusahaan tersebut (Winardi, 1996: 233).

Menurut Rosyad Shaleh ada beberapa poin dari proses penggerakan dakwah yang menjadi kunci dari kegiatan dakwah, yaitu:

- 1) Pemberian motivasi.
- 2) Bimbingan.
- 3) Penyelenggaraan komunikasi.
- 4) Pengembangan dan peningkatan pelaksanaan (Rosyad, 1986: 112).

Agar penggerakan dapat berjalan dengan lancar dan baik maka diperlukan beberapa hal yang dapat menggerakan seseorang untuk

melakukan tindakan atau pekerjaan, yaitu diperlukan adanya kepemimpinan, motivasi dan fasilitas.

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek inti dari manajemen – manajemen melalui kepemimpinan (*management through leadership*) – dan menjadi posisi kunci dalam kegiatan organisasional, sebab kepemimpinan merupakan penyelarasan dalam kegiatan kerjasama dalam organisasi. Bahwa kepemimpinan yang efektif membawa pengaruh positif terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan juga untuk kerja (Silalahi, 1996: 302).

Alvin Brown, memberikan konsep tipe-tipe kepemimpinan yang terbagi menjadi tiga golongan besar. Adapun tipe-tipe kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

- (a) Otoriter, pemimpin yang mendasarkan atas kekuasaan pada tangan seseorang.
- (b) Demokrasi, pemimpin yang hanya memberikan perintah setelah mengadakan konsultasi dahulu dengan kelompok masyarakat.
- (c) Liberal atau bebas, pemimpin disini tidak pernah memimpin atau mengendalikan bawahan sepenuhnya. Ia sendiri tidak pernah ikut serta dengan bawahannya, seolah-olah tanpa ikatan antara pemimpin dan bawahannya.

2) Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti "*dorongan atau daya penggerak*". Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahannya atau pengikut (Hasibuan, 1996: 92).

Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasi. Kemampuan, keterampilan dan kecakapan karyawan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan tetapi yang terpenting adalah keinginan dan kemauan untuk bekerja giat demi mencapai hasil yang optimal.

(a) Asas-asas motivasi

- Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bahwa untuk berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam pengambilan keputusan.
- Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
- Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai.

- Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri kepada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreatifannya ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
- Asas adil dan layak, artinya alat dan motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan.
- Asas perhatian timbal balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pemimpin harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi.

(b) Tujuan pemberian motivasi

- Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas karyawan.
- Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

- Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan buku (Hasibuan, 1996: 98).

(c) Fasilitas

Walapun karyawan memiliki kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang tinggi, namun di sini juga penting sebuah fasilitas untuk menunjang atau meningkatkan prestasi kerja karyawan. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi sekarang ini, fasilitas yang diperlukan juga harus memadai demi kelancaran kegiatan atau pekerjaan. Misalnya memberikan bantuan kendaraan kepada salesmn, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penggerakan adalah keseluruhan usaha yang digunakan oleh seorang manajer atau pemimpin agar anggotanya mau melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan ikhlas dan bertanggung jawab agar tercapai tujuan dengan efektif dan efesien.

d. Pengawasan

Menurut G.R. Terry, pengawasan atau controlling adalah langkah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan untuk

menjamin agar hasilnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan (Wahyudi, 1994: 10).

M. Manullang memberikan pengertian pengawasan adalah pengadaan dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula (Manullang, 1992: 23).

Guna mengetahui apakah perencanaan dakwah yang telah ditetapkan sesuai dengan pelaksanaan, perlu adanya control sedini mungkin. Hal ini untuk mengetahui apakah ada penyimpangan atau tidak, sehingga tujuan dakwah mencapai sasaran dengan efektif dan efisien. Dalam mengadakan pengawasan penyelenggaraan dakwah dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan standar (alat ukur).
 - 2) Mengadakan pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan tugas dakwah yang telah ditetapkan.
 - 3) Membandingkan antara pelaksanaan dengan standard.
 - 4) Mengadakan tindakan-tindakan perbaikan atau pembetulan
- (Rosyad, 1977: 142).

4. Haji

Haji adalah rukun Islam yang ke-lima setelah syahadat, shalat, zakat dan puasa. Menunaikan ibadah haji adalah bentuk ritual tahunan yang dilaksanakan kaum muslim sedunia yang mampu (materi, fisik dan

keilmuan) dengan berkunjung dan melaksanakan beberapa kegiatan di beberapa tempat di Arab Saudi pada suatu waktu yang dikenal sebagai musim haji (bulan Dzulhijjah). Hal ini berbeda dengan umrah yang biasa dilaksanakan sewaktu-waktu (Nurdin, 2004: 1).

Adapun salah satu dasar kewajiban untuk melaksanakan ibadah haji bagi setiap umat muslim yang mampu Allah SWT berfirman dalam surat Ali Imran ayat 97:

(97 :)

Artinya : “Padanya terdapat tanda-tanda yang nyata, (diantaranya) makam Ibrahim, barang siapa memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia, mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah yaitu bagi orang yang sanggup melaksanakan perjalanan ke Baitullah. Barang siapa mengingkari (kewajiban haji), maka sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam” (Q.S. Al Imran: 97).

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, karena penelitian ini tidak mengadakan penghitungan dan lebih mudah bila dihadapkan dengan kenyataan, metode yang menyajikan secara

langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden, lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengarahannya bersama dengan pola-pola nilai yang dihadapi (Moeloeng, 2000: 5).

Melihat dari permasalahan yang ada maka bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi Planning, Organizing, Actuating dan Controlling dalam penyelenggaraan ibadah haji.

2. Definisi Operasional

Untuk memperjelas dan menghindari kesalahpahaman terhadap istilah-istilah yang dipakai dalam judul skripsi, maka perlu diberikan penjelasan tentang variable-variabel dalam penelitian ini.

a) Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang diterapkan oleh individu-individu atau kelompok dalam upaya melakukan koordinasi untuk mencapai suatu tujuan (Munir, 2006: 212).

b) Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan adalah sebagai suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktifitas-aktifitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan (Ratminto, 2006: 4).

c) **Jama'ah Haji**

Jama'ah Haji adalah sekelompok umat Islam yang akan menunaikan ibadah haji ketanah suci dan memiliki kemampuan untuk melakukan pembayaran, seorang customer yang menginginkan pelayanan prima dan mempunyai kebebasan untuk menentukan apa yang dipilihnya sesuai dengan kemampuan dan tingkat pelayanan yang dikendaki dan juga sudah memenuhi rukun, syarat dan semua persyaratan untuk menunaikan ibadah haji (Nidjam, 2004: 11).

3. **Sumber Data**

Peneliti mengambil sumber data yang ada kaitanya dengan penelitian ini dan peneliti menggunakan sumber data dari lapangan (field research) dan data kepustakaan (*library research*) yang digunakan untuk memperoleh data teoritis yang dibahas, untuk itu sebagai jenis datanya sebagai berikut :

- a) Sumber data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukur atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 1998: 91). Dalam hal ini yang digunakan sumber data primer adalah kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh dan Staf Seksi Penyelenggara Haji.
- b) Sumber data sekunder adalah data yang biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 1998: 91).

Data sekunder diperoleh dari buku-buku atau tulisan yang berkaitan dengan penelitian ini.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Adapun teknik yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

a) Interview (wawancara)

Interview adalah sebuah percakapan antara dua orang atau lebih yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subyek atau kelompok subyek penelitian untuk dijawab (Sudarwin, 2002: 130).

Teknik interview yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview bebas terpimpin artinya memberikan pertanyaan menurut keinginan peneliti tetapi masih berpedoman pada ketentuan atau garis-garis yang menjadi pengontrol relevan atau tidaknya interview tersebut (Arikunto, 1990:127). Wawancara ini dilakukan secara tidak terlalu terikat kepada pedoman pertanyaan yang tersusun sebelumnya. Melainkan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat wawancara tengah berlangsung dan teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi dari sumber-sumber data yaitu kepala Seksi Penyelenggaraan Ibadah haji dan Umroh, Staf Seksi Penyelenggaraan Ibadah Haji.

b) Teknik Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara mengumpulkan data dari data-data tertulis yang dalam pelaksanaannya untuk menyelidiki tanda-tanda tertulis seperti: buku-buku, dokumen, majalah, catatan harian, notulen rapat dan sebagainya (Arikunto, 2002: 200).

Metode ini digunakan untuk mendapatkan suatu data yang tidak diperoleh dari data sebelumnya yaitu interview (wawancara) yang dilakukan peneliti kepada kepala Seksi Penyelenggaraan Ibadah Haji ,dan Staf – Stafnya.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2007: 248).

Tahapan analisis data merupakan tahapan yang paling penting dan menentukan pada tahapan ini data dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa sampai berhasil menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian (Koentjoroningrat, 1994: 269). Metode yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif artinya data yang diperoleh kemudian disusun dan digambarkan apa adanya, yaitu hanya merupakan penyajian fakta tanpa melakukan penyajian hipotesis, semata-mata untuk memberikan gambaran dari sudut individu, secara objektif

berdasarkan kerangka tertentu yang telah dibuat dengan ungkapan-ungkapan kalimat sehingga dapat dijadikan kesimpulan logis terhadap permasalahan yang diteliti (Arikunto, 2006: 202).

Analisa kualitatif ini dilakukan dengan menempuh langkah yaitu mendiskripsikan bentuk pelayanan penyelenggaraan ibadah haji yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen tentang POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes. Analisis ini membantu menciptakan strategi yaitu membuat keuntungan yang maksimum dari kekuatan dan peluang dengan meminimalisir kelemahan dan hambatan.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- BAB I** : Bab ini menjelaskan tentang Pendahuluan, meliputi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Tinjauan Pustaka, Kerangka Teoritik, Metode Penelitian, Sistematika Penulisan Skripsi.
- BAB II** : Bab ini membahas tentang gambaran umum Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes yang meliputi sub-sub, antara lain: Visi dan Misi, Tujuan dan Sasaran, kedudukan, fungsi, Tugas dan Struktur Organisasi Departemen Agama Kabupaten Brebes, kedudukan, Tugas dan fungsi serta Struktur Organisasi Seksi Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umroh Kantor Departemen

Agama Kabupaten Brebes, Perkembangan jama'ah haji di Departemen Agama Kabupaten Brebes.

BAB III : Pembahasan, berisi tentang permasalahan pokok yang akan dibahas dalam penelitian ini. Bab ini membahas tentang Manajemen Pelayanan Jama'ah Haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes.

BAB IV : Analisis manajemen Pelayanan Jama'ah Haji di Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes. Dalam hal ini adalah analisis manajemen pelayanan jama'ah haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes. Analisis strategi peningkatan dan fungsi-fungsi manajemen pelayanan haji yang berkaitan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) yang dilakukan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Brebes.

BAB V : Penutup, berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.