

BAB IV
PELAYANAN, APLIKASI MANAJEMEN STRATEGIK,
FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT DALAM
IBADAH HAJI DI KEMENTERIAN AGAMAKABUPATEN
DEMAK TAHUN 2011

A. Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Kementerian Agama Kabupaten Demak telah memberikan pelayanan secara maksimal terhadap jamaah haji Kabupaten Demak sesuai dengan beberapa makna pelayanan yaitu *Self Awareness and Self Esteem*, para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak telah menanamkan kesadaran diri bahwa melayani merupakan bagian dari misi seorang muslim dan karenanya harus selalu menjaga martabat diri sendiri (pegawai Kementerian Agama Kabupaten Demak) dan orang lain (jamaah haji). *Empathy and Enthusiasm*, para pegawai melakukan empati dan melayani jamaah haji dengan penuh gairah. Sikap yang penuh antusias yang diberikan oleh para pegawai memberikan efek batin bagi pegawai sendiri dan jamaah haji yang dilayani. *Reform and Recorder*, para pegawai berusaha untuk lebih baik dan lebih baik lagi, dan selalu memperbaiki dengan cepat setiap ada keluhan atau sesuatu yang bisa merusak pelayanan. *Victory and Vision*, para pegawai mampu merebut hati para jamaah. *Impressive and Improvement*, para pegawai memberikan pelayanan yang mengesankan dan berusaha selalu untuk meningkatkan perbaikan pelayanan. *Care, Cooperativeness, and Communication*, para pegawai

menunjukkan perhatian yang sangat mendalam terhadap jamaah dan mampu mengembangkan nilai-nilai yang mampu membuka kerjasama, komunikasi sebagai jembatan emas untuk menumbuhkan sinergi dan keterbukaan. *Evaluation and Empowerment*, para pegawai selalu melakukan penilaian, perenungan, dan mengupayakan pemberdayaan aset yang ada (Tasmara, 2002: 97-100).

1. Pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Secara umum pelayanan yang baik merupakan pelayanan yang cepat, jujur dan terbuka. Pelayanan yang secara umum didambakan oleh masyarakat adalah:

- a. Kemudahan dalam pengurusan kepentingan, di Kementerian Agama Kabupaten Demak masih belum maksimal karena masih terdapat beberapa kesulitan dalam kepepinagan salah satunya dalam proses pendaftaran, pengurusan paspor, keberangkatan serta kepulangan jamaah haji.
- b. Mendapatkan pelayanan wajar, pelayanan yang wajar telah dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Demak oleh para pegawai haji terhadap jamaah.
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih, di Kementerian Agama Kabupaten Demak pegawai memberikan pelayanan secara sama terhadap jamaah haji, baik itu jamaah tua, muda, kaya, miskin semua disamakan.

d. Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang, di Kementerian Agama Kabupaten Demak mampu memberikan perlakuan yang sama terhadap semua jamaah, dan terus terang terhadap jamaah terkait segala informasi yang ada (Moenir, 2006: 47).

2. Unsur-unsur Pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Kepuasan konsumen dalam hal ini jamaah haji sangat erat kaitannya dengan pelayanan. Ada beberapa unsur minimal yang harus ada sebagai dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat menurut Ratminto, dkk (2005: 226), antara lain :

a. Prosedur pelayanan

Yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan masyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan. Pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak sudah sederhana dan mampu difahami oleh jamaah haji.

b. Persyaratan pelayanan

Yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan yang sesuai. persyaratan teknis dan administratif di Gara haji dan umrah telah mampu difaham oleh jamaah haji.

c. Kejelasan petugas pelayanan

Yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta wewenang dan tanggungjawab). Job description di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Demak khususnya di Gara Haji dan Umrah sudah jelas.

d. Kedisiplinan petugas pelayanan

Yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak sudah disiplin

e. Tanggungjawab petugas pelayanan

Yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak memberikan pelayanan terhadap jamaah dengan penuh tanggung jawab.

f. Kemampuan petugas pelayanan

Yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. Para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak bersertifikasi berkompeten dalam bidang masing-masing.

g. Kecepatan pelayanan

Yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Kecepatan pelayanan belum sepenuhnya maksimal karena terkadang masih ada yang tidak sesuai dengan jadwal awal.

h. Keadilan mendapat pelayanan

Yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani. Para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak Telah memberikan keadilan pelayanan terhadap jamaah haji.

i. Kesopanan dan keramahan petugas pelayanan

Yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati. Para pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak telah mampu memberikan pelayanan dengan penuh kesopanan dan keramahan terhadap jamaah.

j. Kewajaran biaya pelayanan

Yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan. Biaya yang diberikan pemerintah dapat diterima oleh jmaah.

k. Kepastian biaya pelayanan

Yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan. Kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan telah mencapai kepastian, namun terkadang dalam setiap tahun berubah-ubah.

l. Kepastian jadwal pelayanan

Yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan jadwal yang telah ditetapkan. Jadwal pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Demak belum tepat karena terkadang masih ada pergantian maju mundurnya jadwal pemberangkatan serta pemulangan terhadap jamaah.

m. Kenyamanan lingkungan

Yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur, sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan. Sarana dan prasarana yang diberikan Kementerian Agama Kabupaten Demak dalam pelayanan terhadap jamaah baik,

bersih, rapi dan teratur, sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada jamaah haji.

n. Keamanan pelayanan

Yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga jamaah haji merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

3. Prinsip Pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Di dalam keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

a. Kesederhanaan.

Prosedur pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam tiga hal:

1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan dapat di laksanakan oleh pegawai dan difahami oleh jamaah.

2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan terhadap jamaah haji.

3) Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran dapat difahami oleh jamaah.

c. Kepastian waktu

Pelaksanaan pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan diterima dengan benar, tepat, dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggungjawab

Pimpinan (kepala seksi haji dan umrah)penyelenggara pelayanan bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan persoalan dalam pelaksanaan pelayanan terhadap jamaah.

g. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

h. Kemudahan akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh jamaah haji, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan

Pegawai memberikan pelayanan dengan bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan. Seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

4. Standar Pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Seperti yang tertuang dalam UU No.25 tahun 2009 pasal 1 ayat 5 yang berbunyi “Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan publik dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”.

Menurut kaputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak memiliki tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu pelayanan. Prosedur pelayanan sederhana, tidak berbelit-belit, mudah

dipahami, dan mudah dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Bagan Alir (*Flow Chart*) yang dipampang dalam ruangan pelayanan.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak mulai dari dilengkapinya/dipenuhinya persyaratan teknis dan persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Kepastian dan kurun waktu penyelesaian pelayanan diinformasikan secara jelas dan diletakkan di depan loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimal tiga meter (Ratminto, 2010: 213).

c. Biaya pelayanan

Biaya pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Demak segala biaya dan rinciannya dengan nama atau sebutan apapun sebagai imbalan atas pemberian pelayanan yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi mengenai biaya dilakukan dengan mengurangi semaksimal mungkin pertemuan secara personal antara pemohon/penerima pelayanan dengan pemberi pelayanan.

d. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Ratminto, 2010: 24). Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak selalu berusaha untuk merespon keinginan jamaah

e. Sarana dan prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak pelayanan ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan. Penguasaan ilmu pengetahuan sangat diperlukan karena akan mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu memberikan pelayanan terhadap jamaah.

B. Aplikasi Manajemen Strategik dalam Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak

1. Manfaat Manejemen Strategik dalam Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak yaitu:

- a. pimpinan gara haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Demak melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik, tanpa memandang posisi pegawai dalam suatu Kementerian Agama Kabupaten Demak, mengetahui arah mana yang dituju oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak. Sebagai pegawai, mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tantangan lingkungan pekerjaan yang lebih luas. pegawai mengetahui bagaimana kontribusi yang diberikan pada Kementerian Agama Kabupaten Demak, pegawai akan mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk membantu Kementerian Agama Kabupaten Demak mencapai tujuannya. pegawai memahami mengapa strategi dan kebijaksanaan itu diterapkan, pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif.
- b. Pimpinan dan pegawai mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menimbulkan perubahan besar dalam Kementerian Agama Kabupaten Demak.
- c. Pimpinan dan pegawai Menyadari strategi, nilai-nilai dan tujuan manajer pada tingkat yang lebih atas, maka pegawai berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk dapat memperkirakan kemungkinan diterimanya usaha usulan yang akan pegawai ajukan. pegawai memiliki kemungkinan untuk mengusulkan dan memberikan penalaran yang baik tentang cara yang lebih untuk menghadapi persaingan, cara meningkatkan produksi secara efisien,

dapat menemukan suatu cara, prosedur, atau sistem yang lebih baik untuk memperbaiki pengelolaan Kementerian Agama Kabupaten Demak.

2. Prinsip Menejemen Satrategik dalam Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak terdiri dari tiga macam yaitu:

- a. Perumusan dalam Pelayanan Ibadah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Demak. Komponen yang penting dalam merumuskan manajemen strategik *Strategy Formulation* meliputi: perumusan visi, misi, nilai dan pencermatan lingkungan internal, pencermatan lingkungan eksternal, serta kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal. Pada dasarnya visi Kementerian Agama Kabupaten Demak menjadikan Agama sebagai landasan moral, spiritual, dan etika dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, yang dapat memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pendorong dalam kegiatan pembangunan guna mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, mandiri, sejahtera dan saling menghargai antar pemeluk agama yang dilandasi akhlak mulia.

Jika diamati, visi Kementerian Agama Kabupaten Demak telah memuat statement yang melihat ke depan. Sebagaimana dinyatakan oleh Salusu (1996: 121) bahwa visi merupakan gambaran kondisi masa depan yang masih abstrak, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca dan di cita-citakan oleh setiap orang (Kholik, 2010: 99).

Misi Kementerian Agama Kabupaten Demak Meningkatkan penghayatan moral kedalam spiritual dan etika keagamaan, serta penghormatan atas keanekaragaman keyakinan keagamaan melalui peningkatan kualitas pendidikan agama di sekolah umum dan perguruan agama, pengembangan keluarga sakinah, peningkatan kualitas pelayanan ibadah keagamaan, pemberdayaan lembaga-lembaga keagamaan dalam proses pembangunan serta memperkokoh kerukunan antarumat beragama, atas dasar rasa hormat dan kerelaan bersama.

Dalam analisis faktor internal dan eksternal di Kementerian Agama Kabupaten Demak yaitu memiliki peluang (*Opportunities*) kedekatan emosional pegawai penyelenggara haji dan jamaah, serta memiliki kekuatan (*Strengths*) Hubungan atasan dan pegawai yang solid, sarana dan prasarana bimbingan yang aplikatif, serta pembimbing yang telah bersertifikasi. Peluang dan kekuatan di atas merupakan situasi yang sangat menguntungkan Kementerian Agama Kabupaten Demak sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Terdapat pula Ancaman (*Threats*) yaitu Keragaman jamaah yang tingkat pemahaman dan latar belakangnya berbeda, sehingga sering terjadi miss informasi. Meskipun menghadapi berbagai ancaman Kementerian Agama Kabupaten Demak masih memiliki kekuatan dari segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Kementerian Agama Kabupaten Demak menghadapi peluang yang sangat besar tetapi di lain

pihak, menghadapi beberapa kelemahan internal (*Weaknesses*) Keragaman karakter pegawai penyelenggara haji dan jamaah. Fokus strategi Kementerian Agama Kabupaten Demak adalah meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

- b. Pelaksanaan dalam Pelayanan Ibadah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Demak. Kegiatan dalam *Strategy Formulation* di atas dilanjutkan dengan *Strategi Implementasi* yang terdiri dari: analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program, kegiatan), sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan.

Dalam rangka melaksanakan strategi penyelenggaraan ibadah haji selama kurun waktu 5 tahun ditetapkan faktor kunci keberhasilan sebagai berikut:

- 1) Ketaatan pada peraturan perundang-undangan dalam penyelenggaraan ibadah haji. Kementerian Agama Kabupaten Demak telah mampu taat pada peraturan perundang-undangan dalam penyelenggaraan pada pelayanan ibadah haji.
- 2) Pembinaan kepada petugas, jamaah, dan masyarakat secara profesional. Kementerian Agama Kabupaten Demak telah mengadakan pelatihan untuk para pegawai untuk dapat melaksanakan pelayanan terhadap jamaah secara maksimal, dan

meningkatkan bimbingan jamaah haji 15 kali, dengan rincian 11 kali di kecamatan dan 4 kali bimbingan massal.

- 3) Pelayanan umum tentang ibadah yang prima kepada jamaah haji. Kementerian Agama Kabupaten Demak memberikan pelayanan kepada jamaah haji secara maksimal baik dari pendaftaran, pengurusan paspor, pembimbingan, pemberangkatan hingga kepulangan jamaah haji.
- 4) Perlindungan, keamanan, dan kesehatan kepada jamaah haji. Jamaah datang ke Dinas Kesehatan Kabupaten dengan membawa surat jamaah untuk melaksanakan tes dan tersedia buku kesehatan.
- 5) Penyediaan sumber daya yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 6) Peningkatan sistem manajemen penyelenggaraan ibadah haji secara berkelanjutan. Evaluasi penyelenggaraan ibadah haji yang diadakan setiap tahun untuk mengetahui bagaimana strategi yang lebih baik ke depannya bagi Kementerian Agama Kabupaten Demak.

Jika diamati, kunci keberhasilan Kementerian Agama Kabupaten Demak telah memuat statement yang melihat pada perubahan berkelanjutan (*Dinamis*). Sebagaimana dinyatakan oleh Siagan (1995: 23-25) bahwa faktor-faktor keberhasilan dalam manajemen strategik adalah tipe dan struktur organisasi, gaya manajerial, kompleksitas lingkungan eksternal, kompleksitas proses produksi, dan hakikat

permasalahan yang dihadapi. Pada dasarnya kunci keberhasilan telah dilaksanakan dalam Kementerian Agama Kabupaten Demak namun perlu peningkatan agar bisa lebih maksimal dalam pelayanan terhadap jamaah haji.

Berdasarkan berbagai tujuan dari misi yang akan diwujudkan dalam lima tahun mendatang (2010-2014) itu, maka sasaran yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan haji dan umrah adalah terwujudnya penyelenggaraan haji dan umrah yang berkualitas dalam pelayanan, pembinaan, dan perlindungan yang dilaksanakan secara profesional dan berkeadilan sesuai dengan nilai-nilai ke-Islaman dan ke-Indonesiaan, serta mengedepankan kepentingan jamaah.

Subtansi dari sasaran yang ingin dicapai pada indikator kinerja tahun 2010-2014 yaitu:

- 1) Terwujudnya jamaah haji mandiri
- 2) Terwujudnya petugas haji profesional dan dedikatif
- 3) Terwujudnya standar pelayanan minimal pada seluruh komponen pelayanan haji
- 4) Terwujudnya sistem informasi yang handal
- 5) Terwujudnya dukungan manajemen yang menyeluruh dalam penyelenggaraan haji

- 6) Tersedianya peraturan perundang-undangan yang memadai
- 7) Terwujudnya pemberdayaan masyarakat dalam penyelenggaraan ibadah haji melalui pembinaan haji khusus, umrah, dan kelompok bimbingan ibadah haji
- 8) Terwujudnya pemberian perlindungan kepada jamaah sehingga diperoleh rasa aman, keadilan, dan kepastian dalam pelaksanaan ibadah haji (Kemeneterian Agama RI, 2010: 46).

Sasaran strategis ini merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategis dan merupakan dasar yang kuat untuk mengendalikan, memantau/mengawasi, dan mengevaluasi pencapaian kinerja penyelenggaraan ibadah haji dan umrah. Dengan demikian apabila sasaran yang ditetapkan dapat dicapai, maka diharapkan tujuan strategis juga dapat dicapai. Jika diamati, sasaran telah pada kepuasan jamaah terhadap pelayanan yang diberikan. Namun kualitas pelayanan yang diberikan terhadap jamaah haji belum sepenuhnya maksimal, karena masih ada komplain dari beberapa jamaah terkait pelayanan khususnya dalam mengakses informasi publik. Begitu pula strategi khusus yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak berupa pendekatan dan penyuluhan haji secara totalitas, realistik, legitimasi, dan dinamis, masih belum tercapai secara utuh. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh seorang jamaah yaitu:

“Pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak sudah cukup bagus, namun ke depan perlu adanya peningkatan kualitas pelayanan, terutama kemudahan mengakses informasi publik”⁸

c. Evaluasi dalam Pelayanan Ibadah Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Demak

Evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*) yang terdiri dari analisis kerja serta pelaporan dan pertanggungjawaban. Sistem pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan haji dan umrah merupakan bagian yang tidak terpisah dari rencana strategis pembangunan penyelenggaraan haji dan umrah. Diselenggarakannya kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dalam Renstra dengan pelaksanaan dan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang diarahkan melalui kegiatan dan/program penyelenggaraan haji dan umrah, baik di daerah maupun pusat secara berkala. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh dari pemantauan dan evaluasi
2. Pelaksanaan dilakukan secara objektif

⁸Wawancara dengan jamaah “Bapak Yatmin” pada tanggal 23 Oktober 2012

3. Dilakukan oleh petugas dari unit kerja yang mempunyai kewenangan, memahami konsep, teori dan proses serta dalam melaksanakan pemantauan dan evaluasi agar hasilnya benar
4. Pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), agar pihak yang berkepentingan dapat mengetahui hasilnya dan dilaporkan kepada pemangku kepentingan, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan penyelenggaraan haji
5. Melibatkan berbagai pihak secara proaktif (partisipatif)
6. Pelaksanaanya dapat dipertanggungjawabkan secara internal dan eksternal (akuntabel)
7. Mencakup seluruh objek, sehingga menggambarkan secara utuh dan komprehensif kondisi dan situasi sasaran pemantauan dan evaluasi
8. Pelaksanaanya dilakukan secara berkala dan sewaktu-waktu serta berkelanjutan sesuai kepentingan agar tidak kehilangan momentum yang sedang terjadi
9. Berbasis indikator kinerja, yaitu kriteria/indicator yang dikembangkan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan
10. Efektif dan efisien, artinya hasil pemantauan dan evaluasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan haji dan umrah

Pemantauan dan evaluasi harus dilakukan bukan hanya untuk membuktikan (*To prove*) apakah kinerja program setiap satuan kerja cukup baik, tetapi juga untuk melakukan perbaikan (*To improve*) berdasarkan temuan pemantauan dan evaluasi. Dengan demikian menjadi sangat jelas bahwa sekurang-kurangnya laporan hasil pemantauan dan evaluasi harus memuat:

- 1) Kegiatan yang diselenggarakan unit kerja mempunyai hubungan dengan pelaksanaan misi Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah
- 2) Kesesuaian antara acuan kegiatan, sasaran, output, outcome, dan waktu pada masing-masing satuan kerja dalam pelaksanaan kegiatan
- 3) Alternatif solusi sebagai saran perbaikan bagi rencana program dan kegiatan pada tahun berikutnya (Kementerian Agama RI, 2010: 61-63).

Secara umum dapat dikatakan bahwa pelayanan urusan haji di Kabupaten Demak Tahun 1432 H/2011 M telah terlaksana dengan baik dan lancar, sesuai dengan kriteria keberhasilan pelayanan haji, yaitu sebagai berikut:

- 1) Seluruh jamaah haji yang terdaftar dan memenuhi persyaratan, telah diberangkatkan ke tanah suci.

- 2) Di tanah suci mendapatkan pemondokan yang telah ditentukan
- 3) Dapat Wukuf di Arafah serta melaksanakan rukun-rukun dalam ibadah haji, sesuai dengan ketentuan agama.
- 4) Kembali lagi ke tanah air dengan selamat, yang insyaallah mendapat predikat haji yang mabrur.

Keberhasilan penyelenggaraan haji ini tidak terlepas dari beberapa komponen pelayanan, antara lain:

- 1) Pendaftaran calon haji berlangsung terus sepanjang tahun sampai porsi yang ditentukan untuk kouta Provinsi Jawa Tengah habis.
- 2) Bimbingan ibadah haji sangat diperlukan, bertujuan mencapai terciptanya jamaah haji yang mandiri.
- 3) Pembinaan pasca haji untuk mewujudkan haji yang mabrur, diupayakan melalui IPHI dan kelompok pengajian-pengajian lain.

Dalam pelayanan haji tahun 1432 H/2011 M, meskipun secara umum telah berjalan dengan lancar dan baik, tetapi kami masih memiliki catatan-catatan kekurangan sebagai berikut :

- 1) Pemberangkatan

Pengawalan rombongan bus calon jamaah haji dari Kabupaten Demak sampai ke Asrama Haji Boyolali perlu diadakan evaluasi karena bus rombongan sampai di Asrama kadang tidng bersamaan.

2) Pemulangan

Untuk pemulangan jamaah haji Kabupaten Demak disediakan bus penjemputan namun masih ada keluarga yang menjemput di Asrama haji Boyolali, sehingga menimbulkan kesan kurang kebersamaan. Masih banyak barang bawaan Jamaah terutama tas tentengan dan barang-barang bawaan lain yang tidak bisa dibawa bersama jamaah, Sehingga menimbulkan rasa kecewa pada jamaah serta banyak barang bawaan jamaah haji yang hilang.

Jika dicermati, evaluasi yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten Demak dalam memberikan pelayanan terhadap jamaah haji telah mengacu pada prinsip-prinsip pelaksanaan pemantauan dan evaluasi yang melihat kesesuaian hasil pelaksanaan program/kegiatan dari perencanaan. Namun hasil pelaksanaan program/kegiatan masih belum semua tersesuaikan dari rencana/prosedur yang telah ditetapkan, jadi adanya manajemen strategik perlu diterapkan demi hasil yang lebih maksimal agar mengurangi beberapa kendala yang masih ada dalam proses pelayanan jamaah haji khususnya pada pendaftaran, pemberkasan awal jamaah, bimbingan dan pembinaan haji, penyelesaian dokumen, pemberangkatan serta pemulangan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh kepala seksi haji dan umrah yaitu:

“Secara umum pelayanan ibadah haji telah berjalan dengan lancar dan baik, tetapi kami masih memiliki catatan-catatan

kekurangan terkait pendaftaran, pemberangkatan serta pemulangan”.⁹

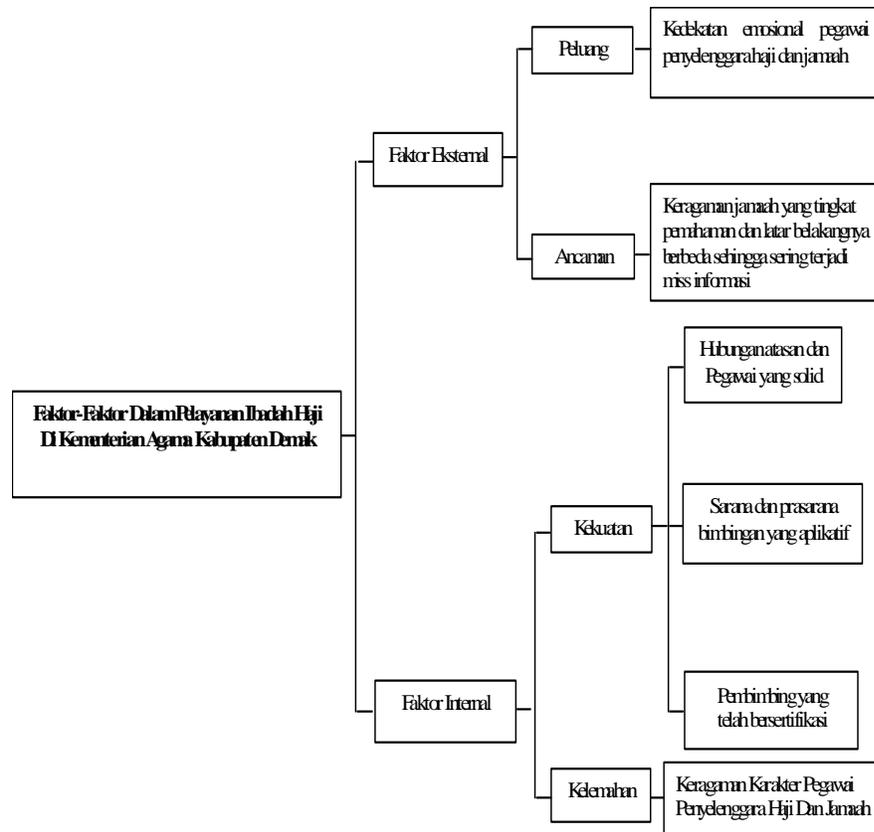
C. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak Tahun 2011

Dalam rangka peningkatan pelayanan, Kementerian Agama Kabupaten Demak berusaha semaksimal mungkin untuk mengaplikasikan Manajemen Strategik di Kementerian Agama Kabupaten Demak meskipun terdapat berbagai macam faktor yang mendukung dan menghambat. Dalam melaksanakan pelayanannya, Kementerian Agama Kabupaten Demak menghadapi berbagai hal. Dalam teori manajemen, proses pelaksanaan kegiatan harus menggunakan dasar analisis yang pasti. Analisis yang penulis uraikan adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi lembaga negara. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*) (Rangkuti, 2008: 16).

⁹ Wawancara dengan kepala seksi haji “Drs. H. Ahmad Anas” pada tanggal 15 Oktober 2012

Bagan Analisis SWOT



Analisis SWOT menghasilkan faktor-faktor internal (kekuatan/strength dan kelemahan/weakness) dan faktor-faktor eksternal (peluang/opportunities dan ancaman/threats) maka hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu:

1. Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
2. Strategi WO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.

3. Strategi ST dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T) yang ada.
4. Strategi WT dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T) yang ada.

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor di atas diterapkan strategi-strategi seperti pada Tabel berikut:

Tabel Analisis SWOT

S-O	S-T
<p>S (Strength) '<i>Kekuatan</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan atasan dengan pegawai yang solid. • Sarana dan prasarana bimbingan yang aplikatif • Pembimbing yang telah bersertifikasi <p>O (Opportunities) '<i>Peluang</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kedekatan emosional pegawai penyelenggara haji dan jamaah 	<p>S (Strength) '<i>Kekuatan</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan atasan dengan pegawai yang solid. • Sarana dan prasarana bimbingan yang aplikatif • Pembimbing yang telah bersertifikasi <p>T (Threats) '<i>ancaman</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keragaman jamaah yang tingkat pemahaman dan latar belakangnya berbeda-beda, sehingga terjadi missed informasi
W-O	W-T
<p>W (Weaknesses) '<i>Kelemahan</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keragaman karakter pegawai haji dan jamaah <p>O (Opportunities) '<i>Peluang</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kedekatan emosional pegawai penyelenggara haji dan jamaah 	<p>W (Weaknesses) '<i>Kelemahan</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keragaman karakter pegawai haji dan jamaah <p>T (Threats) '<i>ancaman</i>'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keragaman jamaah yang tingkat pemahaman dan latar belakangnya berbeda-beda, sehingga terjadi missed informasi

Dalam menganalisa data, penulis berusaha menggambarkan faktor apa saja yang mempengaruhi kegiatan pelayanan tersebut. Ada dua faktor yang mempengaruhi pelayanan dalam ibadah haji yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam analisis SWOT yang merupakan faktor internal adalah kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Faktor internal merupakan segala aspek yang berada dalam suatu lembaga pelayanan, baik faktor yang mendukung ataupun faktor yang menghambat. Sedangkan faktor yang berikutnya adalah faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar yang mempengaruhi kegiatan pelayanan. Adapun yang menjadi analisis SWOT dari masing-masing pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan segala aspek yang berada dalam suatu lembaga pelayanan, baik faktor yang mendukung ataupun faktor yang menghambat.

a. Kekuatan

- Hubungan atasan dan pegawai yang solid. Adanya kesolidan hubungan antara atasan dan pegawai akan menimbulkan kekuatan yang sangat besar untuk kemajuan perusahaan. Karena dengan adanya hubungan yang solid tersebut maka akan tercipta suatu hubungan yang harmonis, suatu hubungan yang indah. Dalam keharmonisan yang tercipta antara atasan dan pegawai ini akan menimbulkan pengaruh yang sangat besar pula. Saat atasan memerintahkan kepada para pegawai, maka

pegawai akan bekerja secara maksimal. Pekerjaan yang dikerjakan secara maksimal tentunya akan memperoleh hasil yang besar pula khususnya dalam pelayanan ibadah haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak ini.

- Sarana dan prasarana bimbingan yang aplikatif, sesuai dengan manajemen yang baik tentunya tidak terlepas dari adanya sarana dan prasarana yang memadai. Dari adanya sarana dan prasarana yang memadai ini, maka Kementerian Agama Kabupaten Demak dapat memberikan pelayanan terhadap jamaah haji secara maksimal agar jamaah haji merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak.
- Pembimbing yang telah bersertifikasi, berbicara tentang manajemen pasti tidak terlepas dengan adanya sumber daya manusia. Kementerian Agama Kabupaten Demak memiliki pembimbing yang bersertifikasi untuk memberikan bimbingan terhadap jamaah haji agar calon jamaah haji yang akan berangkat ke tanah suci dapat melaksanakan ibadah haji dengan baik, benar serta sempurna dan insyaallah akan menjadi haji yang mabrur sesuai dengan tujuan awal dari jamaah haji.

b. Kelemahan

Keragaman karakter pegawai penyelenggara haji dan jamaah, karena adanya keragaman antara pegawai dan jamaah ini, manajemen yang ada di dalam Kementerian Agama Kabupaten Demak mengalami kemunduran. Kelemahan yang telah kita ketahui tersebut yaitu perbedaan karakter antara pegawai dan jamaah masih dapat dikembangkan dan ditangani. Karena manusia diciptakan dengan karakter yang berbeda-beda, kelemahan ini tentunya menjadi kendala yang besar bagi Kementerian Agama Kabupaten Demak. Salah satu kendalanya adalah jika ada pegawai yang memiliki karakter emosional tinggi dan jamaah haji yang memiliki kesabaran rendah yang pada realitanya terjadi saat waiting list dalam pelayanan. Hal ini secara otomatis akan menimbulkan rasa ketidakpuasan tersendiri oleh jamaah. Cara penanggulangan dari pegawai Kementerian Agama Kabupaten Demak harus memiliki kesabaran untuk menghadapi problematika tersebut.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor dari luar yang mempengaruhi kegiatan pelayanan. Antara lain faktor eksternal di Kementerian Agama Kabupaten Demak yaitu:

a. Peluang

Kedekatan emosional pegawai penyelenggara haji dan jamaah, kedekatan emosional ini bisa menjadi peluang untuk dimanfaatkan dalam mengurangi kelemahan yang ada. Jika terdapat keragaman karakter antara pegawai penyelenggara haji dan jamaah, dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang tadi, dengan cara melakukan pendekatan emosional individu. Akan tetapi jika ada pendekatan khusus yang akan memberikan pengaruh positif. Pemanfaatan ini dilakukan dengan menimbang dari kekurangan dan membaca peluang sehingga tercipta kedekatan emosional. Mengingat peluang ini sudah ada di Kementerian Agama Kabupaten Demak yaitu adanya kedekatan emosional pegawai dan jamaah sehingga sangat tepat bila peluang ini diterapkan untuk mengatasi kelemahan.

b. Tantangan

Ada beberapa tantangan yang dihadapi oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak yaitu: keragaman jamaah yang tingkat pemahaman dan latar belakangnya yang berbeda-beda, mayoritas

jamaah haji adalah masyarakat pedesaan, baru sekali menjalankan ibadah haji, kebanyakan jamaah haji berusia lanjut, jamaah berpendidikan rendah, serta latar belakang ekonomi dan sosial yang berbeda. Sehingga sering terjadi miss informasi, tantangan-tantangan di atas merupakan tantangan besar bagi Kementerian Agama Kabupaten Demak, karena Kementerian Agama Kabupaten Demak sebagai lembaga yang mengayomi dan lembaga yang menangani pelayanan haji secara otomatis harus merangkul dari setiap jamaah haji agar mencapai pelayanan yang maksimal dan memuaskan para jamaah haji di Kabupaten Demak.

Dalam menghadapi kelemahan dan tantangan di Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan menyatukan visi dan misi di antara pegawai dalam penyelenggaraan ibadah haji dan melakukan pendekatan totalitas sesuai dengan tingkat pemahaman dan keragaman latar belakang jamaah. Serta dalam meningkatkan kekuatan dan peluang dalam pelayanan ibadah haji di Kementerian Agama Kabupaten Demak merumuskan rencana, sasaran, dan tujuan penyelenggaraan haji secara bersama antara penyelenggara, menyusun norma, standar, prosedur dan kriteria dalam pelayanan, memberikan bimbingan teknis dan evaluasi dalam penyelenggaraan serta menertibkan administrasi.

Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah (2010: 53-56) bahwa dalam melaksanakan kebijakan, pemanfaatan kekuatan dan peluang, serta upaya mengurangi kelemahan dan tantangan penyelenggaraan ibadah

haji dan umrah di Kementerian Agama Kabupaten Demak antara lain dilakukan melalui:

a. Koordinasi

Koordinasi merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan karena pada hakikatnya proses rangkaian penyelenggaraan haji dan umrah tidak dapat dilakukan sendiri oleh Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Kementerian Agama Kabupaten Demak selalu mengadakan koordinasi dalam sebelum, pelaksanaan dan sesudah pelaksanaan pelayanan ibadah haji yaitu merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi program dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh operator sistem komputerisasi haji terpadu yaitu:

“Salah satu dari fungsi yang pegawai Kementerian Agama Kabupaten Demak adalah melaksanakan Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan pengawasan program”¹⁰

b. Sosialisasi

Agar seluruh program penyelenggaraan haji dan umrah diketahui dan dipahami oleh semua pihak, maka kegiatan sosialisasi perlu diselenggarakan. Kegiatan sosialisasi program penyelenggaraan haji dan umrah diselenggarakan bukan hanya agar diketahui dan dipahami,

¹⁰ Wawancara dengan Operator Siskohat “Bapak Syariful Ajib” pada tanggal 15 Oktober 2012

namun dimaksudkan juga agar dalam pelaksanaannya dapat diikuti oleh para jamaah dengan lancar.

Kementerian Agama Kabupaten Demak telah mensosialisasikan informasi-informasi terkait program pelaksanaan penyelenggaraan haji kepada jamaah dengan memasang lembaran-lembaran informasi yang dipasang pada papan informasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Demak. Ini merupakan strategi khusus yang digunakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Demak yang mengacu pada karakteristik manajemen strategik yaitu manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi, salah satunya strategi tingkat fungsional atau tingkat operasional yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi mengimplementasikan keputusan-keputusan strategiknya (Jatmiko, 2003: 6-9).

c. Pencitraan

Pencitraan adalah kegiatan penyebarluasan informasi keberhasilan penyelenggaraan ibadah haji, sehingga terjadi keseimbangan pemberitaan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang pada akhirnya dapat menimbulkan citra positif masyarakat melalui media massa elektronik dan cetak.

Baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama akan menentukan citra Kementerian Agama di masyarakat, karena dengan semakin baiknya pelayanan, maka kepuasan dan kepercayaan akan dapat diwujudkan. Guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang

prima yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan dan akuntabel perlu dilakukan langkah strategis guna memberikan stimulasi, semangat perbaikan, dan inovasi pelayanan. Hal ini dikaitkan dengan prinsipnya manajemen strategik adalah suatu proses di mana informasi masa lalu saat ini dan ramalan masa depan dari operasi dan lingkungan lembaga mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

d. Pendayagunaan aparatur

Seluruh aparatur yang terkait dalam pelaksanaan tugas ibadah haji didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga penyelenggaraan ibadah haji berjalan lancar dengan hasil yang optimal. Di samping itu, semua sumber daya tersebut dapat disinergiskan untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah.

Kementerian Agama Kabupaten Demak, menciptakan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan pelayanan terhadap jamaah haji. Yaitu kompeten dalam bidang pendaftaran haji, pemberkasan awal jamaah yang masuk kuota, bimbingan dan pembinaan haji, penyelesaian dokumen, pemberangkatan dan pemulangan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh operator sistem komputerisasi haji terpadu yaitu:

“Mekanisme peningkatan sumber daya manusia dalam pelayanan dilakukan dengan cara mengadakan dan mengikuti workshop, sosialisasi dan pelatihan-pelatihan sesuai dengan kompetensi masing-masing pegawai”¹¹

¹¹ Wawancara dengan kepala seksi haji “Drs. H. Ahmad Anas” pada tanggal 15 Oktober 2012

e. Pembentukan tim kerja

Keberadaan tim kerja pada hakikatnya adalah membantu dalam proses penyelenggaraan haji dan umrah. Oleh karena itu, dalam rangka penyelenggaraan haji dan umrah, maka pembentukan tim kerja untuk melaksanakan tugas khusus sangat diperlukan. Di samping itu, tim tersebut dapat menjadi forum koordinasi lintas lembaga/Kementerian dalam penyelenggaraan dan penanganan kasus-kasus penyelenggaraan haji dan umrah. Setiap pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Demak diberikan job description yang ditekankan pada pelayanan prima dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kementerian Agama Kabupaten Demak mengadakan pemberdayaan pegawai yaitu setiap pegawai diberikan tugas masing-masing untuk memberikan pelayanan prima dan dapat dipertanggungjawabkan. Jika diamati, pembentukan tim kerja Kementerian Agama Kabupaten Demak telah memuat statement yang melihat pada manfaat dari adanya manajemen strategik. Sebagaimana dinyatakan oleh Jatmiko (2003: 27) bahwa salah satu manfaat manajemen strategik yaitu mendorong melaksanakan tugas pekerjaan dengan lebih baik tanpa memandang posisi karyawan dalam suatu perusahaan. Begitu pula Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan (Ratminto, 2010:

24). Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh operator sistem komputerisasi haji terpadu yaitu:

“Setiap pegawai kami berikan Job Description yang kami tekankan pada pelayanan prima dan dapat dipertanggungjawabkan”¹²

f. Kemitraan

Pada hakikatnya penyelenggaraan haji dan umrah tidak dapat dilaksanakan sendiri karena menyangkut banyak hal yang tidak dapat dilakukan oleh Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah. Oleh karena itu kemitraan dengan berbagai unsur Kementerian, Pemerintah Arab Saudi, lembaga swasta terkait, serta unsur masyarakat sangat diperlukan.

Kementerian Agama Kabupaten Demak menjalin kerjasama baik dengan pemerintah daerah, Balai Diklat Keagamaan, Kantor Wilayah Provinsi Jawa Tengah, dan masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Demak. Jika diamati, kemitraan Kementerian Agama Kabupaten Demak belum mencapai statement yang melihat ke depan. Oleh karena itu dengan adanya manajemen strategik bisa membantu terselenggaranya kemitraan yang baik antara Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan Pemerintah Arab Saudi, dan lembaga swasta terkait. Sebagaimana dinyatakan oleh Nawawi (2005: 153-197) bahwa salah satu dimensi manajemen strategik yaitu dimensi internal dan eksternal, pada analisis eksternal

¹² Wawancara dengan Operator Siskohat “H. Hanafi SAg” pada tanggal 23 Oktober 2012

dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, hambatan, terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan proyek untuk jangka panjang, pendek, dan pendek.

g. Pengkajian, Monitoring, Dan Evaluasi

Kegiatan pengkajian dilakukan, baik di pusat, daerah maupun Arab Saudi dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai bahan peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan program sesuai dengan rencana dan prosedur serta berjalan dengan baik.

Kementerian Agama Kabupaten Demak selalu mengadakan evaluasi terhadap setiap kegiatan yang dilaksanakan begitu dalam pelayanan ibadah haji. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh operator sistem komputerisasi haji terpadu yaitu:

“Kualitas pelayanan diukur dari tingkat kepuasan jamaah yang diketahui pada saat evaluasi penyelenggara haji yang diadakan setiap tahun setelah seluruh jamaah haji Kabupaten Demak tiba di tanah air”¹³

Jika diamati, hal diatas terkait dalam prinsip-prinsip manajemen strategik. Sebagaimana dinyatakan oleh Akdon (2007: 79-87) bahwa salah satu prinsip manajemen strategik yaitu strategi evaluasi yang di dalamnya terdapat dua kegiatan pengukuran dan analisis kerja, serta pelaporan dan pertanggungjawaban.

¹³ Wawancara dengan Operator Siskohat “H. Hanafi SAg” pada tanggal 23 Oktober 2012

h. Pengawasan penyelenggaraan ibadah haji

Kegiatan pengawasan dilakukan oleh suatu Komisi Pengawas Haji Indonesia (KPHI) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan penyelenggaraan ibadah haji. Komisi ini memberikan pertimbangan untuk penyempurnaan penyelenggaraan ibadah haji dan berfungsi:

- 1) Memantau dan menganalisis kebijakan operasional
- 2) Menganalisis hasil pengawasan dari berbagai lembaga pengawasan dan masyarakat
- 3) Menerima masukan dan saran masyarakat mengenai penyelenggaraan ibadah haji, dalam hal ini Kementerian Agama Kabupaten Demak menyediakan kotak saran untuk jamaah.
- 4) Merumuskan pertimbangan dan saran penyempurnaan kebijakan operasional penyelenggaraan ibadah haji

i. Data dan informasi

Untuk dapat menyelenggarakan ibadah haji dan umrah sebagaimana diharapkan, data dan informasi adalah merupakan kebutuhan yang harus disiapkan. Data dan informasi diperlukan sebagai bahan penyusunan rencana dan kebijakan penyelenggaraan haji dan umrah.

Sebagaimana teori diatas Kementerian Agama Kabupaten Demak jula telah merumuskan rencana, sasaran, dan tujuan penyelenggaraan haji secara bersama antara penyelenggara, menyusun norma, standar,

prosedur dan kriteria dalam pelayanan, memberikan bimbingan teknis dan evaluasi dalam penyelenggaraan serta menertibkan administrasi.