

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian manajemen

Manajemen secara etimologis, berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”, dalam bahasa Prancis *management* yang berarti “seni melaksanakan dan mengatur”, sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *to manage* yang berarti “mengatur”.¹⁹ Pengaturan yang dilakukan melalui proses aktivitas dan diatur berdasarkan urutan dan fungsinya dinamakan manajemen. Maka manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau yang diinginkan sebuah organisasi, baik bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah dan sebagainya.

Secara istilah definisi manajemen dapat merujuk dari beberapa pendapat para ahli diantaranya, menurut G.R. Terry adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel mendefinisikan manajemen sebagai usaha mencapai tujuan tertentu melalui

¹⁹ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 3.

kegiatan orang lain, dengan demikian seorang manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.²⁰ Mary Parker berpendapat bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. James A. F. Stoner menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Malayu SP. Hasibuan mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Jadi dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian dan pengendalian untuk mencapai tujuan

²⁰ Ernie Tisnawati Sulekurniawa dan Kurniawan Saefullah, *Loc. Cit.*

organisasi efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.²¹

2. Unsur-unsur manajemen

Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 unsur yang disingkat dengan 6 M, yaitu *man*, *money*, *methods*, *materials*, *machines*, *market*.²² Adapun penjelasannya diantaranya:

a. Manusia (*Man*)

Man merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, *man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor *man* adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

b. Uang (*Money*)

Money merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil

²¹ Usman Effendi, *Loc. Cit.*

²² Abdul Choliq, *Op. Cit.*, *Manajemen Haji dan Wisata Religi*, hlm.

kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Material

Material adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (*Machine*)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat

meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

e. Metode (*Methods*)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana oprasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

f. Pasar (*Market*)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.²³

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

- 1) Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
- 2) Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
- 3) Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).

²³ Usman Effendi, *Op. Cit.*, *Asas Manajemen*, hlm. 11.

- 4) Manajemen produksi (unsur *machines*).
- 5) Manajemen pemasaran (unsur *market*).
- 6) *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen.

3. Fungsi-fungsi manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Ada beberapa pendapat yang berbeda dari para tokoh dalam menentukan fungsi manajemen diantaranya:

- a. Dr. SP. Siagian, MPA: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*.
- b. George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*.
- c. Henry Fayol: *Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling*.
- d. James F. Stoner: *Planning, Organizing, Leading, Controlling*.
- e. John F. Mee: *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*.

f. Luther Gullick: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*.²⁴

Secara umum tahapan-tahapan dalam manajemen organisasi dapat dibagi menjadi 4 (empat) *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Planning (Perencanaan), Perencanaan adalah pemilihan serangkaian kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang. Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung pada besarnya tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khusus manajer.

William H. Newman mengatakan bahwa perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang dikerjakan. Louis A. Allen menyebutkan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dan Harold Kontz mengatakan bahwa perencanaan merupakan fungsi seorang manajer yang bertanggung jawab dengan pemilihan berbagai alternatif dari tujuan, kebijakan, prosedur, dan program.

Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus

²⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). hlm. 21.

dilaksanakan dan perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin dan salah satu aspek penting perencanaan adalah membuat keputusan. Ada beberapa tindakan atau langkah yang harus dilalui dalam tingkat proses perencanaan adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan tugas dan tujuan

Tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang berhubungan erat, bila seorang melaksanakan tugas pasti ada yang menjadi tugas kegiatan. Dalam membuat suatu rencana harus menetapkan tugas yang dimaksudkan bahwa kegiatan yang harus dijalankan. Disisi lain tujuan merupakan nilai-nilai yang diharapkan untuk dipelihara, diperoleh atau diadakan. Oleh karena itu perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kebutuhan organisasi. Tanpa rumusan tujuan yang jelas organisasi akan menggunakan sumberdaya secara tidak efektif. Penetapan tujuan organisasi merupakan landasan dari pembuatan rencana.

b. Mengobservasi dan menganalisis

Setelah tugas dan tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan langkah berikutnya adalah mengobservasi faktor yang mempermudah untuk mencapai tujuan. Segala kekuatan, kelemahan, kemudahan, dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi

dalam mencapai tujuan. Bila faktor tersebut telah diketahui, dianalisis dan diantisipasi, maka dapat membantu organisasi mencapai sasaran yang diinginkan.

c. Mengidentifikasi alternatif

Tersedianya bahan yang diperoleh pada langkah sebelumnya, memberikan perencanaan dapat dapat membuat beberapa alternatif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemahaman posisi perusahaan sekarang sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Alternatif dapat diurutkan atas dasar prioritas, misalnya lama waktu penyelesaian, biaya yang dibutuhkan dan lain sebagainya.

d. Membuat sintesis

Terdapat beberapa alternatif untuk mencapai tujuan yang memaksa pembuat memilih berbagai alternatif. Pemilihan salah satu kemungkinan sering kali tidak tepat sebab masing-masing alternatif selalu mengundang unsur yang baik dan unsur yang buruk. Oleh karena itu pembuat rencana harus memadukan atau membuat berbagai kemungkinan itu.

Alasan diperlukannya perencanaan antara lain adalah perencanaan sebagai penentu arah, perencanaan mengantisipasi dampak perubahan, perencanaan memperkecil pemborosan, perencanaan sebagai ukuran.

Organizing (Pengorganisasian), Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Ada dua aspek utama penyusunan struktur organisasi adalah departementasi dan pembagian kerja. Departementasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal tersebut tampak dalam struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja merupakan perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan terbatas.

James D. Mooney mengatakan bahwa organisasi merupakan bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Chaster I. Barnad mengatakan, organisasi adalah suatu sistem dari aktifitas kerja sama yang dilakukan dua orang atau lebih. Sedangkan Sondang P. Siagian mengatakan organisasi merupakan setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu ada hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pemimpin dan bawahan.

Secara umum organisasi dapat diidentifikasi menjadi tiga ciri sebagai antara lain adanya sekelompok orang, adanya kerjasama dan pembagian tugas, adanya tujuan yang hendak dicapai. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur antara lain:

- a) Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- c) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmoni.

Pelaksanaan proses organisasi yang sukses akan membuat suatu organisasi mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu

- a) Pembagian kerja
- b) Departementalisasi
- c) Bagan organisasi formal
- d) Rantai perintah dan kesatuan perintah
- e) Tingkat hirarki manajemen
- f) Saluran komunikasi
- g) Penggunaan komite

h) Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.²⁵

Actuating (penggerakan atau pelaksanaan), langkah selanjutnya setelah perencanaan dan pengorganisasian adalah pelaksanaan kegiatan atau implementasi. Pelaksanaan kegiatan adalah suatu tindakan yang dikerjakan berdasarkan perencanaan dan struktur organisasi. Implementasi sangat ditentukan oleh sejauhmana SDM perusahaan atau tenaga kerja yang telah dipilih dan ditetapkan menunjukkan kinerja terbaik. Memandang sumber daya manusia berarti melihat individu-individu yang memiliki karakteristik masing-masing. Maka dapat disimpulkan bahwa implementasi dari rencana organisasi sangat bergantung pada karakteristik individu tersebut, termasuk sikap dan perilaku dari setiap individu di organisasi.

Ada dua konsep yang mendasari mengapa faktor individu perlu dipelajari dan dipahami sehubungan dengan manajemen organisasi, khususnya dalam fungsi implementasi dan pengarahannya. Dua konsep itu adalah kontribusi dan kompensasi. Kontribusi adalah apa yang bisa diberikan oleh individu bagi organisasi. Kompensasi adalah apa yang dapat diberikan organisasi kepada individu. Kedua konsep tersebut satu sama lainnya akan saling mempengaruhi dalam hal implementasi rencana organisasi. Tujuan organisasi tidak akan

²⁵ Usman Effendi, *Op. Cit.*, *Asas Manajemen*, hlm. 79.

tercapai jika masing-masing individu tidak memberikan kinerjanya yang terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya individu tidak akan memberikan kinerja terbaiknya jika perusahaan tidak memberikan kompensasi yang layak dan adil bagi para individu dari tenaga kerja tersebut. Bentuk-bentuk kontribusi yang dapat diberikan individu diantaranya adalah usaha, kemampuan, loyalitas, keahlian, waktu, dan kompetisi. Adapun bentuk kompensasi yang diberikan organisasi adalah berupa upah, kepastian kerja, benefit, peluang karir, status, dan promosi jabatan.²⁶

Controlling (Pengawasan), Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan erat antara perencanaan dan pengawasan, karena dapat dikatakan rencana itu sebagai standar atau alat pengawas bagi pekerjaan yang sedang berjalan. Pengawasan berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berada pada jalan yang salah maka manajer berusaha menemukan penyebab kesalahan kemudian memperbaiki atau meluruskan ke jalan yang benar. Pengawasan dapat dibedakan menjadi dua cara antara lain:

²⁶ Ernie Tisnawati Sulekurniawa dan Kurniawan Saefullah, *Op. Cit.*, *Pengantar Manajemen*, hlm. 216.

a. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung dapat dilakukan dengan peninjauan pribadi yaitu intropeksi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara ini mengandung kelemahan, menimbulkan kesan kepada bawahan mereka diamati secara keras dan kuat sekali. Sondang P. Siagian menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan langsung adalah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Akan tetapi, karena banyak dan kompleksnya tugas-tugas seorang pemimpin terutama dalam organisasi besar pemimpin tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung. Karena itu sering pula harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. bentuk-bentuk pengawasan tidak langsung antara lain:

- 1) Laporan secara lisan: pengawasan ini dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahannya. Dengan cara ini kedua pihak harus aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih

lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukannya. Pengawasan seperti ini dapat mempererat hubungan antar anggota organisasi, karena adanya kontak langsung melalui wawancara antara mereka.

- 2) Laporan tertulis: merupakan suatu pertanggung jawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan laporan tertulis sulit pemimpin menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat. Keuntungan untuk pemimpin sebagai pengawasan atau bagi pihak lain dapat digunakan untuk menyusun rencana berikutnya.
- 3) Laporan khusus: selain laporan lisan dan tulisan menurut manullang pengawasan masih mempunyai satu teknik lagi, yaitu pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus. Pengawasan yang berdasarkan pengecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawas itu di tunjuk pada pengawas pengecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

Kekuatan dari pengawasan tidak langsung adalah dibutuhkan waktu pendek dan tidak perlu terjun langsung ke lapangan. Kelemahannya adalah sering bawahan melaporkan

hal-hal positif saja . padahal pemimpin harus mengetahui hal positif dan negatif agar tidak salah berkesimpulan dan salah mengambil keputusan.²⁷

4. Asas-asas manajemen

Asas (prinsip) merupakan suatu pernyataan yang fundamental yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas merupakan dasar tetapi bukan suatu yang mutlak. artinya, penerapan asas harus mempertimbangkan hal-hal khusus dan keadaan yang berubah-ubah. Asas-asas umum manajemen menurut Henry fayol:

a. Asas pembagian kerja

Asas ini sangat penting, karena asanya *limit factors*, artinya ada keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu:

- 1) Keterbatasan waktu.
- 2) Keterbatasan pengetahuan.
- 3) Keterbatasan kemampuan.
- 4) Keterbatasan perhatian.

Keterbatasan-keterbatasan ini mengharuskan diadakannya pembagian pekerjaan. Tujuannya untuk memperoleh efisiensi organisasi dan pembagian kerja berdasarkan spesialisasi sangat diperlukan, baik pada bidang teknis maupun pada bidang kepemimpinan.

²⁷Usman Effendi, *Op. Cit.*, *Asas Manajemen*, hlm. 205.

Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi karena tanpa pembagian kerja berarti tidak ada organisasi dan kerjasama antara anggotanya. Dengan pembagian kerja maka daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.

b. Asas wewenang dan tanggung jawab

Suatu organisasi perlu adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab, wewenang menimbulkan hak, sedangkan tanggung jawab menimbulkan tanggung jawab. Hak dan kewajiban menimbulkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.

c. Asas disiplin

Asas ini menjelaskan bahwa semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan, dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi, serta dilaksanakan sepenuhnya.

d. Asas kesatuan perintah

Asas ini menjelaskan bahwa hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Asas kesatuan perintah ini perlu, karena jika seorang bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan maka ia akan bingung.

e. Asas kesatuan arah

Setiap orang (sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, Supaya terwujudnya kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. Asas kesatuan perintah berhubungan dengan karyawan, sedangkan asas kesatuan arah berhubungan seluruh perusahaan.

f. Asas kepentingan umum diatas kepentingan pribadi

Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi), diatas kepentingan pribadi.

g. Asas pembagian gaji yang wajar

Asas ini menjelaskan bahwa gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, seimbang dengan kebutuhan, sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun majikan.

h. Asas pemusatan wewenang

Setiap organisasi harus mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khusus, yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan.

i. Asas hierarki atau asas rantai berkala

Saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal

yang jelas, tidak putus, dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang beraturan.

j. Asas keteraturan

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisnya.

k. Asas keadilan

Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perilaku yang adil akan mendorong bawahan mematuhi perintah-perintah atasan dan gairah kerja. Jika tidak adil bawahan akan malas dan cenderung menyepelekan tugas-tugas dan perintah-perintah atasannya.

l. Asas inisiatif

Menurut asas ini, seorang pemimpin harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan

kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

m. Asas kesatuan

Asas ini menjelaskan bahwa kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui sistem komunikasi yang baik, sehingga terwujud kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Pemimpin perusahaan harus membina para bawahannya sedemikian rupa, supaya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan.

n. Asas kesetabilan jabatan karyawan

Asas ini menjelaskan bahwa pemimpin perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan/organisasi tidak mendapatkan karyawan yang berpengalaman. Pemimpin perusahaan harus berusaha agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya.²⁸

5. Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *Strengths*, (kekuatan), *Weaknesses*, (kelemahan), *Oportunities*, (peluang) dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajer menciptakan gambaran

²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, hlm. 9

umum secara tepat mengenai situasi strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang organisasi serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika peran penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.²⁹

Analisis SWOT mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi atau lembaga yaitu untuk membantu para manajer untuk mengembangkan suatu lembaga kearah tujuan yang diinginkan. Jika melihat berbagai hal yang sudah dikemukakan di atas, maka keberadaan analisis SWOT

²⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. BUMI AKSARA, 2005) hlm. 172.

mempunyai peran penting yang sangat vital. Untuk dilaksanakan oleh organisasi atau lembaga tak terkecuali Kementerian Agama sekalipun.³⁰

Strengths (kekuatan) merupakan sumber daya atau kapasitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat organisasi relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi organisasi.³¹ Kekuatan juga dapat diartikan suatu keunggulan sumber daya yang berlimpah yang belum terjadi secara optimal sehingga memberikan kemungkinan suatu organisasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya.³²

Faktor-faktor berupa kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilik keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan

³⁰ Zaenal Arifin, “*Penyelenggaraan Manasik Haji Di Kementerian Agama Kabupaten Boyolali 2010-2011 Studi Analisis Swot*, (Skrpsi tidak dipublikasikan), Semarang: IAIN Walisongo, 2011, hlm. 19.

³¹ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT. Rafika Aditama, 2014), hlm. 109.

³² Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*, (Yogyakarta: Balairung dan Co, 2003), hlm. 19.

sebagainya yang membuat lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Seperti sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk, dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.³³

Weaknesses (kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam suatu atau lebih sumber daya suatu organisasi relatif terhadap pesaingannya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.³⁴ Pengertian lain dari kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya manusia serta keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu organisasi.³⁵ Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.³⁶

Opportunities (peluang) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi.

³³ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, *Manajemen Strategik*, hlm. 173.

³⁴ Sedarmayanti, *Op. Cit.*, *Manajemen strategi*, hlm. 110.

³⁵ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Op. Cit.*, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*, hlm. 20.

³⁶ Sondang P. Siagian, *Loc. Cit.*

Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok yang dapat menjadi peluang bagi organisasi.

Threats (ancaman) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi. Ancaman merupakan penghalang utama bagi organisasi dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan.³⁷ Jika tidak segera diatasi maka ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Seperti

- a. Masuknya persaingan baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan
- d. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diposes lebih lanjut menjadi produk tertentu
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai

³⁷ Sedarmayanti, *Loc. Cit.*

f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya reaktif.³⁸

Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi, Mulyadi (2000) mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yaitu eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang daripadanya muncul peluang dan ancaman bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro (ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya). Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan. Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.³⁹

B. Pelayanan

1. Pengertian pelayanan

Pelayanan dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah perihal atau cara melayani. Melayani berarti membantu menyiapkan (mengurus) apa-apa yang diperlukan seseorang.

³⁸ Sondang P. Siagian, *Loc. Cit.*

³⁹ Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Op. Cit., Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*, hlm. 17.

Adapun pengertian *service* (pelayanan) dalam *Oxford* (2000) di definisikan sebagai “*a system that provides something that the public needs, organized by the government or a private company*”. Dari pengertian tersebut, pelayanan berfungsi sebagai sebuah sistem yang menyediakan sesuatu yang dibutuhkan oleh masyarakat.⁴⁰ Pelayanan merupakan kegiatan/keuntungan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen/ customer yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.⁴¹ Pelayanan adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.⁴²

Pengertian pelayanan menurut beberapa ahli diantaranya, Menurut Lukman pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain.⁴³ Menurut Gronroos Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan

⁴⁰ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 378.

⁴¹ M. Nahar Nahrawi, *Manajemen Pelayanan Haji Di Indonesia*, (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan, 2009), hlm. 11.

⁴² Abdul Choliq, *Op. Cit.*, *Manajemen Haji dan Wisata Religi*, hlm. 39

⁴³ Imam Syaukani (Ed.), *Op. Cit.*, *Kepuasan Jemaah Haji Terhadap Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 1430 H/2009 M*, hlm. 15.

pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.⁴⁴ Pelayanan menurut Fandy Tjiptono adalah bentuk penyajian, tindakan, dan informasi yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan pelanggan/pengguna jasa dalam mewujudkan nilai potensial yang terkandung dalam produk/jasa inti yang dibeli pelanggan/pengguna.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan upaya manusia atau peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan penyelenggara pelayanan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 81 tahun 1993 yang kemudian disempurnakan dan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63 tahun 2003 mendefinisikan pelayanan umum sebagai segala pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat, di daerah, dan dilingkungan badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁴⁵ Pelayanan dalam penelitian ini adalah perihlal atau cara membantu (mengurus) apa-apa yang dibutuhkan oleh para

⁴⁴ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 2.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 5.

jemaah haji selama mereka menjalankan ibadah haji, baik masih di tanah air maupun di tanah suci.

2. Bentuk pelayanan

Pelayanan umum yang dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari 3 macam, yaitu:

a. Pelayanan lisan

Pelayanan lisan adalah pelayanan yang dilakukan dengan menggunakan kata-kata secara langsung, yang digunakan untuk memberikan penjelasan atau keterangan kepada orang yang dilayani. Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku pelayanan yaitu:

- 1) Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya.
- 2) Mampu memberikan penjelasan apa yang perlu dengan lancar, singkat tetapi jelas.
- 3) Bertingkah laku sopan dan ramah tamah.
- 4) Menjaga etika berperilaku saat bekerja.
- 5) Tidak melayani orang yang hanya ingin mengobrol tanpa ada kepentingan.

b. Pelayanan tulisan

Pelayanan tulisan adalah pelayanan dengan melalui tulisan. Pelayanan ini sangat berperan pada era globalisasi seperti sekarang. Pada dasarnya pelayanan melalui tulisan cukup efisien terutama bagi pelayanan jarak jauh karena faktor biaya. Agar pelayanan bentuk tulisan dapat

memuaskan pihak yang dilayani, satu hal yang perlu diperhatikan ialah faktor kecepatan, baik dalam pengolahan masalah maupun dalam proses penyelesaiannya (pengetikan, penandatanganan dan pengiriman kepada yang bersangkutan).

Pelayanan tulisan terdiri atas dua golongan. Pertama, pelayanan berupa petunjuk, informasi dan yang sejenisnya diajukan kepada orang yang berkepentingan. Kedua, pelayanan berupa reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian/penyerahan, dan pemberitahuan.

c. Pelayanan perbuatan

Pelayanan perbuatan ini memerlukan faktor keahlian dan keterampilan petugas, karena akan sangat menentukan terhadap hasil perbuatan atau pekerjaan. Tujuan utama orang yang berkepentingan ialah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan. Dalam hal ini faktor kecepatan dalam pelayanan pengerjaan menjadi dambaan setiap orang, disertai dengan kualitas hasil yang memadai.⁴⁶

⁴⁶ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 190.

3. Asas-asas pelayanan

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan berikut:

a. Transparansi

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional

Sesuai kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

d. Parsipatif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e. Kesamaan hak

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.

f. Keseimbangan hak dan kewajiban

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

4. Prinsip pelayanan

Pelayanan akan berhasil memuaskan *costumer* jika prinsip-prinsip pelayanan diterapkan dalam organisasi. Dalam keputusan MENPAN nomor 63 tahun 2004 disebutkan bahwa penyelenggaraan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

a. Kesederhaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:

- 1) Persyaratan teknis dan adminidtratif pelayanan publik.
- 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

c. Kapasitas waktu

Pelaksanaan pelayanan dapat diselasaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

g. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersediannya 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 masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

i. Kedisiplinan, Kesopanan, dan keramahan

Pemberi pelayanan harus 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 fasilitas

pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, dan tempat ibadah.

5. Standar oprasional prosedur pelayanan

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar oprasional prosedur pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar oprasional prosedur pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam sebuah organisasi yang wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan. Standar oprasional prosedur ibadah haji oleh pemerintah yang dikoordinir oleh Kementerian Agama dijelaskan dalam undang-undang nomor 13 tahun 2008 meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan tentang penyelenggaraan ibadah haji.⁴⁷

a. Pelayanan

Pelayanan di Kementerian Agama meliputi pendaftaran, pelunasan BPIH, pembatalan, pembuatan paspor haji.

1) Pendaftaran ibadah haji

- a) Pendaftaran jemaah haji dilakukan setiap hari kerja sepanjang tahun.
- b) Pendaftaran jemaah haji dilakukan di kantor kementerian agama kabupaten domisili.

⁴⁷ Wawancara dengan bapak Drs. H. Ali Arifin, MM. ketua seksi PHU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara, 8 Oktober 2016.

- c) Pendaftaran dilakukan sendiri oleh jemaah untuk pengambilan foto dan sidik jari.
 - d) Jemaah haji yang pernah menunaikan ibadah haji dapat mendaftarkan diri setelah 10 tahun sejak menunaikan ibadah haji. Tidak berlaku bagi pembimbing
- 2) Persyaratan pendaftaran
- (a) Beragama islam.
 - (b) Berusia minimal 12 tahun pada saat mendaftar.
 - (c) Memiliki KTP yang masih berlaku atau bukti identitas lain yang sah.
 - (d) Memiliki kartu keluarga.
 - (e) Memiliki akte kelahiran atau akta nikah atau ijazah.
 - (f) Memiliki tabungan atas nama jemaah yang bersangkutan.
- 3) Prosedur pendaftaran jemaah calon haji adalah sebagai berikut:
- (a) Jemaah calon haji pergi ke puskesmas domisili memeriksakan kesehatan jemaah calon haji untuk mendapatkan surat keterangan sehat.
 - (b) Jemaah calon haji pergi ke bank penerima setoran biaya penyelenggaraan ibadah haji (BPS BPIH) membuka rekening haji dan melakukan

transfer ke rekening Menteri sebesar setoran awal BPIH.

- (c) BPS BPIH menerbitkan bukti aplikasi transfer BPIH
- (d) BPS BPIH menerbitkan bukti setoran awal sebanyak 5 (lima) lembar.
- (e) Bukti setoran BPIH wajib mencantumkan nomor validasi, ditanda tangani dan dibubuhi stempel BPS BPIH, masing-masing diberi pas foto 3x4 cm.
- (f) BPS BPIH wajib menyerahkan lembar ketiga, keempat, dan kelima bukti setoran awal BPIH ke kantor Kementerian Agama kabupaten/kotaa paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah pembayaran setoran awal BPIH.
- (g) Jemaah calon haji yang bersangkutan wajib menyerahkan persyaratan pendaftaran dan bukti aplikasi transfer asli BPIH serta bukti setoran awal BPIH kepada petugas kantor Kementerian Agama.
- (h) Jemaah calon haji mengisi formulir pendaftaran haji berupa surat pendaftaran pergi haji (SPPH) dan menyerahkan kepada petugas kantor Kementerian Agama kabupaten/kota untuk

didaftarkan ke dalam SISKOHAT dan mendapatkan nomor porsi.

- (i) Jemaah calon haji menerima lemabar bukti pendaftaran haji yang telah ditandatangani dan dibubuhi stempel dinas oleh petugas.⁴⁸

1) Pelunasan BPIH

Besaran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) ditetapkan oleh Presiden atas usul Menteri Agama setelah mendapat persetujuan DPR RI.

- (a) Waktu dan tempat pelunasan, waktu pelunasan BPIH dilaksanakan setelah ditetapkan peraturan presiden tentang biaya penyelenggaraan ibadah haji dan Pelunasan BPIH dilakukan pada BPS BPIH tempat setor semula.
- (b) Syarat-syarat Pelunasan
 - (1) Memiliki nomor porsi yang masuk dalam alokasi porsi Kab/Kota tahun berjalan.
 - (2) Belum pernah haji;
 - (3) Berusia paling rendah 18 tahun atau sudah menikah.
 - (4) Suami, anak kandung dan orang tua kandung yang pernah haji dan akan bertindak sebagai pendamping bagi jemaah haji atau

⁴⁸Undang-Undang Dasar Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji, dalam www.uu-2008-13.pdf., diakses 8 Oktober 2016.

pembimbing ibadah haji yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan dikonfirmasi ke dalam Siskohat sebelum waktu pelunasan dimulai.

2) Prosedur Pelunasan

- a) Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS BPIH): Membawa dan menyerahkan bukti setor awal; Menyeter kekurangan BPIH tahun berjalan sesuai dengan besaran yang ditetapkan oleh Presiden; Menerima bukti setoran pelunasan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH).
- b) Kantor Kementerian Agama Kab/Kota: Membawa dan menyerahkan salinan bukti setoran pelunasan BPIH (paling lambat 7 hari); Membawa dan menyerahkan pas foto berwarna ukuran 3 x 4 sebanyak 20 buah dan 4 x 6 sebanyak 4 buah dengan latar belang putih dengan ukuran muka tampak 70 – 80%.⁴⁹

1) Pembatalan

Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) bagi jemaah calon haji yang membatalkan dikembalikan kerekening tabungan BPS BPIH jemaah tempat setor semula.

⁴⁹Menteri Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji Reguler*, dalam www.kemenag.go.id diakses 9 oktober 2016.

Pendaftaran haji dinyatakan batal apabila jemaah calon haji

- a) Meninggal dunia
- b) Mengundurkan diri karena alasan kesehatan atau alasan lain
- c) Tidak dapat berangkat dalam masa 2 (dua) kali musim haji
- d) Dilarang keluar negeri berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

Bagi jemaah haji yang batal tabung/setoran awal, maka BPIH-nya kembalikan utuh sedangkan untuk setoran lunas dikenakan biaya administrasi Bank sebesar 1% (satu persen).

2) Syarat-syarat Pembatalan:

- (a) Surat permohonan pembatalan yang ditujukan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten / Kota setempat;
- (b) Surat pernyataan batal dari jemaah calon haji bermaterai 6.000,
- (c) Bukti setoran BPIH asli;
- (d) Surat kuasa bermaterai 6.000,- dari jemaah calon haji, dan diketahui lurah atau kepala desa setempat, apabila pengambilan dikuasakan kepada orang lain;

- (e) Foto kopi surat kematian dan surat keterangan ahli waris bagi yang batal karena meninggal dunia.
- 3) Prosedur pembatalan:
- (a) Kantor Kementerian Agama Kab/Kota: Membawa dan menyerahkan syarat-syarat pembatalan; Menerima bukti serah terima berkas pembatalan.
 - (b) Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggara-raan Ibadah Haji (BPS BPIH): Mengecek tabungan apakah uang pembatalan sudah ditransfer atau belumnya; Mencairkan uang pembatalan BPIH.⁵⁰
- 1) Pembuatan paspor haji
- Biaya penerbitan paspor jemaah calon haji menjadi tanggung jawab Kementerian Agama atas beban dana Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) yang pelaksanaan pembuatannya dikolektif oleh petugas Kementerian Agama Kab/Kota setempat.
- 2) Syarat-syarat Pembuatan Paspor Jemaah Calon Haji
- (a) Mengisi formulir permintaan penerbitan paspor biasa;
 - (b) Bukti setor lunas Biaya Penyelenggara Ibadah Haji (BPIH)
 - (c) Foto copy Kartu Tanda Penduduk (KTP);
 - (d) Kartu Keluarga (KK);

⁵⁰ Ibid, hlm. 4.

(e) Akte kelahiran atau surat kenal lahir atau buku nikah atau ijazah.⁵¹

b. Pembinaan

Pembinaan oleh pemerintah kepada jemaah calon haji dilakukan dengan memberikan bimbingan manasik haji. Bimbingan terhadap calon / jemaah haji dilaksanakan oleh pemerintah dengan ketentuan sebagai berikut :

- (1) Dilaksanakan selama 2 kali bimbingan massal yang dilaksanakan oleh Kankemenag Kab/Kota dan 4 kali bimbingan kelompok yang dilaksanakan oleh Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan domisili jemaah.
- (2) Pelaksanaannya dibentuk tim yang di SK-kan oleh Kepala Kankemenag Kab/Kota, baik untuk bimbingan masal maupun bimbingan kelompok di KUA Kecamatan.
- (3) Kecamatan yang kurang dari 1 kelompok (kurang dari 45 orang) dapat digabung dengan kecamatan lain.
- (4) Materi bimbingan mengacu pada buku pedoman pembinaan yang dikeluarkan Kementerian Agama.
- (5) Biaya bimbingan dibebankan kepada pemerintah (Kementerian Agama).
- (6) Penataran Karu dan Karom di Kankemenag Kabu/ Kota;

⁵¹ Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh, *Petunjuk Pelayanan, Pembinaan, dan Perlindungan Bagi Jemaah Calon Haji*, (Bandung: Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat, 2013), hlm. 12.

- (7) Bimbingan secara simultan dan berkelanjutan sampai di Tanah Suci pada setiap kloter, disertakan beberapa petugas haji yang meliputi TPHI, TPIHI dan TKHI dengan fungsinya bertugas memberikan bimbingan dan pembinaan selama dalam perjalanan dan pelaksanaan ibadah haji di tanah suci;
- (8) Bimbingan diberikan pula di Asrama Haji sebelum keberangkatan ke tanah suci;
- (9) Kurikulum bimbingan manasik yang dilaksanakan di KUA Kecamatan dan Kankemenag Kab/Kota adalah sebagai berikut : kebijakan penyelenggaraan ibadah haji ditanah air, taklimatul haji, tatacara ibadah haji (ibadah manasik) praktik lapangan, fikih haji, manasik perjalanan dan keselamatan penerbangan, himah ibadah haji, arbain, ziarah, kesehatan, akhlaq, adat istiadat, dan budaya arabn saudi, hak dan kewajiban jemaah calon haji, melestarikan haji mambrur.⁵²

c. Perlindungan

Perlindungan terhadap jemaah haji sejak mulai pendaftaran dan tercatat dalam Siskohat Kementerian Agama. Perlindungan terhadap jemaah diberikan dalam bentuk pengamanan di embarkasi haji, dokumen perjalanan

⁵² *Undang-Undang Dasar Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji*, dalam www.uu-2008-13.pdf., diakses 8 Oktober 2016.

ibadah haji (paspor, visa, dapih, gelang identitas, stiker *barcode*, buku kesehatan indonesia), dan asuransi jemaah dan petugas. Jemaah haji yang telah melunasi BPIH tahun berjalan diberikan pertanggungan asuransi yang besaran preminya merupakan satuan komponen BPIH yang ditetapkan oleh Presiden.⁵³

Masa berlaku asuransi jiwa adalah dimulai sejak calon jemaah haji keluar dari rumah domisili untuk menunaikan ibadah haji sampai kembali lagi ke Tanah Air sebelum tiba di rumah. Pengajuan klaim selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari setelah tanggal kedatangan kloter terakhir di Tanah Air.

(1) Persyaratan dan Pembayaran Klaim

Apabila jemaah Meninggal Dunia di Tanah Air antara lain.

- (a) Surat pengantar dari Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) Embarkasi/ Debarkasi;
- (b) Surat Panggilan Masuk Asrama (SPMA);
- (c) Surat keterangan dari dokter atau rumah sakit;
- (d) Surat keterangan kematian dari kelurahan setempat asli;
- (e) Surat keterangan tentang kecelakaan diri dari yang berwajib jika jemaah calon haji meninggal dunia

⁵³ Ali Rokhmad, *Problematika Penyelenggaraan Ibadah Haji (Studi Kasus Haji Di Dalam Negeri dan di Arab Saudi)*, (Jakarta: Kemenag RI Dirjen PHU, 2015), hlm. 89.

karena kecelakaan lalu lintas atau kecelakaan lainnya;

- (f) Surat keterangan ahli waris yang dibuat kelurahan domisili atau instansi lain yang syah menurut ketentuan;
- (g) Surat kuasa bermaterai cukup dari ahli waris kepada anggota keluarga yang ditunjuk untuk mengurus, menandatangani dokumen klaim dan menerima santunan yang disahkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kab/Kota setempat dengan melampirkan foto copy KTP yang syah dan masih berlaku;
- (h) Form permohonan klaim.

Apabila jemaah Meninggal Dunia di Arab Saudi maka syarat dan klaimnya:

- (a) Surat Keterangan Kematian (SKK) dari Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Jeddah;
- (b) Surat keterangan ahli waris yang dibuat oleh Kelurahan domisili atau instansi lain yang syah menurut ketentuan;
- (c) Surat kuasa bermaterai cukup dari ahli waris kepada anggota keluarga yang ditunjuk untuk mengurus, menandatangani dokumen klaim dan menerima santunan yang disahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kab/Kota setempat dengan

melampirkan foto copy KTP yang syah dan masih berlaku;

(d) Form permohonan klaim.

Apabila cacat tetap total atau cacat tetap sebagai akibat musibah kecelakaan yang terjadi pada saat calon/ jemaah haji menjalankan ibadah haji :

- (a) Surat pegantar klaim dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sesuai domisili;
- (b) Resume medis dari dokter yang merawat dan surat keterangan dari dokter atau rumah sakit;
- (c) Surat proses verbal dari kepolisian atau foto copynya apabila disesbbkan kecelakaan yang terjadi di Tanah Air sedangkan apabila terjadi di Arab Saudi dengan surat keterangan dari Konsulat Jenderal RI di Jeddah;
- (1) Surat kuasa bermaterai dari ahli waris kepada anggota keluarga yang ditunjuk untuk mengurus, menandatangani dokumen klaim dan menerima santunan yang disahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/ Kota setempat dengan melampirkan foto copy KTP;
- (2) Form permohonan klaim.⁵⁴

⁵⁴ Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh, *Petunjuk Pelayanan, Pembinaan, dan Perlindungan Bagi Jemaah Calon Haji*, (Bandung: Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat, 2013), hlm. 16.

C. Haji

1. Pengertian haji

Secara etimologis, haji berarti pergi menuju tempat yang diagungkan. Secara terminologis, berarti beribadah kepada Allah dengan melaksanakan manasik haji, yaitu perbuatan tertentu yang dilakukan pada waktu dan tempat tertentu dengan cara tertentu juga.

2. Pengertian jemaah calon haji

Undang-undang no. 13 tahun 2008 menjelaskan bahwa jemaah haji adalah warga negara Indonesia yang beragama Islam dan telah mendaftarkan diri untuk menunaikan ibadah haji sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.

Jemaah calon haji adalah seorang muslim memiliki niat menunaikan ibadah haji dan kemampuan secara fisik untuk menjalani ritual peribadatan dan menyediakan pembiayaan perjalanannya, semua itu tidak dapat dipenuhi secara *absolut* oleh dirinya sendiri, karena ada faktor-faktor lain yang hanya dapat disediakan oleh lingkungannya.⁵⁵ Atau Jemaah calon 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

⁵⁵ Abdul Aziz (Ed.), *Ibadah Haji dalam Pelayanan Sorotan Publik (Persepsi Calon/Jemaah Haji Tentang Pembimbingan dan Pelayanan Oleh Kbh dan Pemerintah di Indonesia Dan Arab Saudi)*, (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Agama, 2007), hlm. 2.

dipilihnya sesuai dengan kemampuan dan tingkat pelayanan yang dikendaki dan juga sudah memenuhi rukun, syarat dan semua persyaratan untuk menunaikan ibadah haji.⁵⁶

Jadi Jemaah calon haji juga merupakan masyarakat Islam yang telah mendaftarkan diri secara resmi pada kantor Kementerian Agama untuk melakukan ibadah haji.⁵⁷

3. Dasar hukum haji

Ibadah haji adalah salah satu rukun Islam yang wajib ditunaikan oleh setiap orang Islam, baik laki-laki maupun perempuan, bila sudah mampu. Allah Swt. Berfirman dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 97:

فِيهِ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ مِّمَّا مَكَامُ إِبْرَاهِيمَ ۖ وَمَنْ دَخَلَهُ كَانَ آمِنًا ۗ وَلِلَّهِ عَلَى
النَّاسِ حُجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ
عَنِ الْعَالَمِينَ ﴿٩٧﴾

Artinya: “Padanya terdapat tanda-tanda yang nyata, (di antaranya) maqam Ibrahim, Barangsiapa memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia, mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, Yaitu (bagi) orang yang sanggup Mengadakan perjalanan ke Baitullah]. Barangsiapa mengingkari (kewajiban haji), Maka Sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.” (Q.S. Al Imran: 97).

⁵⁶ Achmad Nijam dan Alatief Hanan, *Manajemen Haji (Study Kasus dan Telaah Implementasi Knowledge Workers)*, (Jakarta: Nizam Press, 2004), hlm. 11.

⁵⁷ Abdul Choliq, *Tingkat Kepuasan Jemaah Calon Haji Terhadap Pelayanan di Asrama Embarkasi Haji 2012*, (Semarang: LP2M, 2014), hlm. 44.

وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَىٰ كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ

كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ ﴿٢٧﴾

Artinya: dan berserulah kepada manusia untuk mengerjakan haji, niscaya mereka akan datang kepadamu dengan berjalan kaki, dan mengendarai unta yang kurus yang datang dari segenap penjuru yang jauh. (Qs. Al-Hajj: 27)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: خَطَبَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ: يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ فَرَضَ اللَّهُ عَلَيْكُمُ الْحَجَّ فَحُجُّوا فَقَالَ رَجُلٌ أَكُلَّ عَامٍ يَأْتِي رَسُولَ اللَّهِ فَسَكَتَ حَتَّىٰ قَالَهَا ثَلَاثًا فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ لَوْ قُلْتُ نَعَمْ لَوَجِبَتْ وَلَمَّا اسْتَطَعْتُمْ (رواه احمد ومسلم و نسائي)

Artinya: Dari Abu Hurairah r.a. ia berkata: Rasulullah Saw. berkutbah di hadapan kami, sabdanya: hai manusia, Allah telah mewajibkan haji atasmu, maka tunaikanlah! Lalu ada seorang laki-laki bertanya: apakah tiap tahun wahai Rasulullah? Nabi diam, sehingga orang mengajukan pertanyaan tiga kali. Kemudian nabi bersabda: kalau aku berkata “ya”, niscaya akan menjadi wajib setiap tahun, sedang kamu tidak akan sanggup. (HR. Ahmad, Muslim dan Nasai).

4. Macam-macam haji

a. Haji ifrad

Haji ifrad adalah melaksanakan secara terpisah antara haji dan umrah dimana masing-masing dikerjakan tersendiri dalam waktu berbeda, tetapi tetap dilakukan dalam satu musim haji. Pelaksanaan ibadah haji dilakukan terlebih dahulu selanjutnya melakukan umrah

dalam satu musim haji. Jemaah haji yang melaksanakan haji ini tidak dikenakan dam atau denda.

b. Haji qiran

Haji qiran adalah melaksanakan ibadah haji dan umrah secara bersamaan. Dengan demikian, proses tawaf, sai, dan tahalul untuk haji dan umrah dilaksanakan satu kali atau sekaligus. Karena kemudahan itulah jemaah dikenakan dam atau denda, yaitu menyembelih seekor kambing atau bila tidak mampu dapat berpuasa 10 hari.

خَرَجْنَا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ عَامَ حَجَّةِ الْوَدَاعِ فَمِنَّا مَنْ أَهَلَ بِعُمْرَةٍ وَمِنَّا مَنْ أَهَلَ بِحَجَّةٍ وَعُمْرَةٍ وَمِنَّا مَنْ أَهَلَ بِالْحَجِّ وَأَهَلَ رَسُولُ اللَّهِ بِالْحَجِّ فَأَمَّا مَنْ أَهَلَ بِالْحَجِّ أَوْ جَمَعَ الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لَمْ يَحِلُّوا حَتَّى كَانَ يَوْمُ النَّحْرِ (رواه بخري)

Artinya: Aisyah radliallahu ‘anha berkata: “Kami berangkat bersama Nabi SAW pada tahun hajji wada’ (perpisahan). Diantara kami ada yang berihram untuk ‘umrah, ada yang berihram untuk hajji dan ‘umrah dan ada pula yang berihram untuk hajji. Sedangkan Rasulullah SAW berihram untuk hajji. Adapun orang yang berihram untuk hajji atau menggabungkan hajji dan ‘umrah maka mereka tidak bertahallul sampai hari nahar (tanggal 10 Dzul Hijjah)“. (HR. Bukhari)

c. Haji tamattu’

Tamatuk artinya bersenang-senang, maksudnya melaksanakan ibadah umrah dahulu dan setelah itu baru melaksanakan ibadah haji. Karena kemudahan itulah jemaah dikenakan dam atau denda, yaitu

menyembelih seekor kambing atau bila tidak mampu dapat berpuasa 10 hari. Dengan diatur 3 hari ditanah suci, 7 hari di tanah air.

وَأْتُمُوا الْحَجَّ وَالْعُمْرَةَ لِلَّهِ ۚ فَإِنْ أُحْصِرْتُمْ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ ۚ وَلَا تَحْلِقُوا رُءُوسَكُمْ حَتَّىٰ يَبْلُغَ الْهَدْيُ مَحَلَّهُ ۚ فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَّرِيضًا أَوْ بِهِ أَذًى مِّن رَّأْسِهِ ۖ فَفِدْيَةٌ مِّن صِيَامٍ أَوْ صَدَقَةٍ أَوْ مَسْكٍ ۚ فَإِذَا أَمِنْتُمْ فَمَنْ تَمَتَّعَ بِالْعُمْرَةِ إِلَى الْحَجِّ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الْهَدْيِ ۚ فَمَنْ لَّمْ يَجِدْ فَصِيَامٌ ثَلَاثَةِ أَيَّامٍ ۚ فِي الْحَجِّ وَسَبْعَةٍ إِذَا رَجَعْتُمْ ۚ تِلْكَ عَشْرَةٌ كَامِلَةٌ ۚ ذَٰلِكَ لِمَنْ لَّمْ يَكُنْ أَهْلُهُ حَاضِرِي

الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿١٦٦﴾

Artinya: dan sempurnakanlah ibadah haji dan 'umrah karena Allah. jika kamu terkepung (terhalang oleh musuh atau karena sakit), Maka (sembelihlah) korban yang mudah didapat, dan jangan kamu mencukur kepalamu, sebelum korban sampai di tempat penyembelihannya. jika ada di antaramu yang sakit atau ada gangguan di kepalanya (lalu ia bercukur), Maka wajiblah atasnya berfid-yah, Yaitu: berpuasa atau bersedekah atau berkorban. apabila kamu telah (merasa) aman, Maka bagi siapa yang ingin mengerjakan 'umrah sebelum haji (di dalam bulan haji), (wajiblah ia menyembelih) korban yang mudah didapat. tetapi jika ia tidak menemukan (binatang korban atau tidak mampu), Maka wajib berpuasa tiga hari dalam masa haji dan tujuh hari (lagi) apabila kamu telah pulang kembali. Itulah sepuluh (hari) yang sempurna. demikian itu (kewajiban membayar fidyah) bagi orang-orang yang

keluarganya tidak berada (di sekitar) Masjidil Haram (orang-orang yang bukan penduduk kota Mekah). dan bertakwalah kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah sangat keras siksaan-Nya.

5. Syarat, rukun dan wajib haji

a. Syarat haji

- 1) Beragama Islam.
- 2) Baligh (dewasa)
- 3) Aqil (berakal sehat).
- 4) Merdeka.
- 5) Mampu.

b. Rukun haji

Rukun adalah semua pekerjaan yang harus dilakukan, sah haji bergantung kepadanya dan tidak dapat diganti dengan dam (denda). Jadi apabila rukun haji ditinggalkan maka hajinya tidak sah. Rukun-rukun haji antara lain:

1) Ihram

Ihram adalah mengenakan pakaian ihram dengan niat untuk haji atau umroh di miqat makani.

2) Wukuf di arofah

Wukuf di arofah adalah berdiam diri, zikir dan berdoa di arofah pada tanggal 9 dzulhijjah.

3) Tawaf ifadhah

Tawaf ifadhah adalah mengelilingi kakbah sebanyak 7 kali, dilakukan sesudah melontar jumroh aqobah pada tanggal 10 dzulhijjah.

4) Sai

Sai adalah berjalan atau berlari-lari kecil antara shafa dan marwa sebanyak 7 kali, dilakukan sesudah tawaf ifadah.

5) Tahalul

Tahalul adalah bercukur atau menggunting rambut sesudah selesai melaksanakan sai.

6) Tertib

Tertib adalah mengerjakan sesuai dengan urutannya sertatidak ada yang ditinggal.

c. Wajib

Wajib adalah semua pekerjaan yang harus dilakukan, bila ditinggalkan, maka harus membayar dam. Wajib haji antara lain:

- 1) Ihram dari miqat, niat ihram untuk haji atau umroh dari miqat makani, dilakukan setelah berpakaian ihram.

- 2) Bermalam/mabit di muzdalifah pada tanggal 9 dzulhijjah (dalam perjalanan dari arafah ke mina).
- 3) Bermalam/mabit di mina, pada hari tasyrik (tanggal 11, 12, dan 13 dzulhijjah).
- 4) Melontar jumrah (jumrah aqabah tanggal 10 dzulhijjah, jumrah ula, wustha dan aqabah pada hari tasyrik (tanggal 11, 12 dan 13 dzulhijjah).
- 5) Menghindari perbuatan terlarang
- 6) Tawaf wada'
- 7) Tawaf wada, Tawaf wada adalah melakukan tawaf perpisahan sebelum meninggalkan kota makah.⁵⁸

D. Manajemen Pelayanan Ibadah Haji

Manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses pelayanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani. Setiap proses mempunyai 4 unsur, yaitu: 1) maksud tujuan, 2) sistem/prosedur, 3) kegiatan, 4) pelaksana. Sebagai suatu proses, unsur proses pelayanan dipersempit menjadi: 1. Tugas pelayanan, 2. Prosedur pelayanan, 3. Kegiatan pelayanan, 4. Pelaksanaan

⁵⁸ Umi Aquila, *Panduan Praktis Haji dan Umrah*, (Jakarta: Niaga Swadaya, 2013), hlm. 7.

elayanan.⁵⁹ Dari pengertian manajemen dan pelayanan diatas, maka manajemen pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.⁶⁰

Manajemen pelayanan ibadah haji dapat diartikan sebagai segala kegiatan dalam rangka peningkatan kinerja dalam pemenuhan kebutuhan dasar jemaah calon haji sesuai hak-hak dasarnya atas suatu barang, jasa dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh lembaga bimbingan haji Indonesia. Manajemen pelayanan ibadah haji adalah tanggung jawab pemerintah atau lembaga bimbingan haji, baik pusat maupun daerah. Saat ini masyarakat menuntut penyelenggaraan manajemen pelayanan ibadah haji yang transparan, partisipatif, dan akuntabel.

Merespon tantangan dan permasalahan tersebut maka dalam rangka peningkatan pelayanan akan difokuskan upaya pada pengembangan kapasitas manajemen pelayanan ibadah haji yang menyangkut aspek-aspek:

1. Peningkatan efektivitas pengorganisasian perorangan.
2. Pengembangan prosedur pelayanan yang mudah, cepat dan transparan

⁵⁹ Moenir, *Op. Cit.*, *Manajemen Pelayanan Umum*, hlm. 17.

⁶⁰ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Op. Cit.*, *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, hlm. 4.

3. Peningkatan kualitas dan kapabilitas personil penyelenggaraan pelayanan.
4. Pengembangan kebijakan yang mendukung.

Kriteria penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang baik harus memegang prinsip antara lain:

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan
3. Kepastian dan ketepatan waktu
4. Akurasi
5. Tidak diskriminatif
6. Bertanggung jawab
7. Kelengkapan sarana dan prasarana
8. Kemudahan akses
9. Kejujuran
10. Kecermatan
11. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan
12. Keamanan dan kenyamanan⁶¹

Pelayanan dalam penyelenggaraan ibadah haji meliputi kegiatan di Tanah Air hingga tiba di Tanah Suci, dan pemulangan ke Tanah Air lagi. Di mulai dari pendaftaran, penyuluhan, pembinaan dan bimbingan manasik, penyelesaian dokumen dan paspor, operasional pemberangkatan, pelaksanaan operasional di Arab Saudi, hingga kembali ke Tanah Air. Dalam mewujudkan

⁶¹ Abdul Choliq, *Op. Cit.*, *Manajemen Haji dan Wisata Religi*, hlm. 40.

pelaksanaan penyelenggaraan ibadah haji maka ditetapkan sasaran mutu sebagai indikator yang dijadikan barometer dalam keberhasilan penyelenggaraan ibadah haji, adalah sebagai berikut:

1. Seluruh jemaah haji yang terdaftar dan memenuhi syarat keberagkatan dapat diberangkatkan ke Arab Saudi;
2. Seluruh jemaah haji yang telah berada di Arab Saudi, memperoleh layanan akomodasi, katering dan transportasi;
3. Seluruh jemaah haji dapat melaksanakan wukuf di Arafah;
4. Seluruh jemaah haji yang telah menunaikan ibadah haji dapat dipulangkan kembali ke Tanah Air.⁶²

⁶² Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh, *Petunjuk Pelayanan, Pembinaan, dan Perlindungan Bagi Jemaah Calon Haji*, (Bandung: Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Barat, 2013), hlm. 2.