

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kementerian Agama Kabupaten Jepara

Nama : Kementerian Agama Kabupaten Jepara
Alamat : Jl. Ratu Kalinyamat, Ds Demaan, Kec. Jepara,
KabupatenJepara, Jawa Tengah
Desa : Demaan
Kecamatan : Jepara
Kabupaten : Jepara
Provinsi : Jawa Tengah
Kode Pos : 59419.¹

2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara

Gambar 4.1
Kantor Kemenag Kabupaten Jepara



Sesuai peraturan Menteri Agama No.10 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tatakerjaan, Maka urusan bidang keagamaan ruang lingkupnya semakin berkembang pesat, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Sejalan dengan hal tersebut tanggal 03 Januari 1946 didirikanlah Kantor

¹ Dokumentasi Kementerian Agama Kabupaten Jepara, Dokumentasi, Tahun 2022.

Kementerian Agama Jepara. Dasar hukum pendirian ini adalah Ketetapan pemerintah No.1/SD Tertanggal 03 Januari 1946.

Kementerian Agama Kabupaten Jepara (disingkat Kemenag Jepara, dahulu bernama Departemen Agama Kab. Jepara) adalah lembaga pemerintahan daerah Indonesia yang membidangi urusan Agama. Awal mula berdirinya Kantor Kementerian Agama Jepara yaitu terletak di Taman Sari Jepara di bawah naungan B. Muhammad Musa yang pertama kali menjabat sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Jepara. Di tempat tersebut mulai dari tahun 1946 sampai dengan tahun 1959, Setelah itu pindah ke samping Masjid Baitul Makmur Kauman Jepara mulai dari tahun 1959 sampai tahun 1976. Sekitar tahun 1977 Kementerian Agama Jepara mendirikan bangunan. tepatnya di jalan Ratu Kalinyamat No.01 Jepara dan berdiri kokoh sampai sekarang.

3. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara

Visi

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Jepara yang Beriman dan Bertaqwa, Mandiri, Rukun, Cerdas serta Sejahtera Lahir dan Batin.”

Misi

- a. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama
- b. Meningkatkan kualitas keruunan umat
- c. Meningkatkan kualitas Roudlotul Athfal, Madrasah, Pendidikan Agama serta Pendidikan Keagamaan
- d. Meningkatkan kualitas Pelayanan Ibadah Haji
- e. Mewujudkan Tata Kelola pemerintahan yang bersih dan Berwibawa.²

Tri program inti Kementrian Agama

- a. Tri program inti Kementrian Agama berdasarkan KMA. 397 tahun 2002 antara lain: Terwujudnya masyarakat yang agamis berperadaban luhur berbasis hati nurani yang di sinari oleh ajaran agama.
- b. Terhindarnya perilaku radikal ekstrim, tidak toleran dan eksklusif dalam kehidupan beragama sehingga terwujud

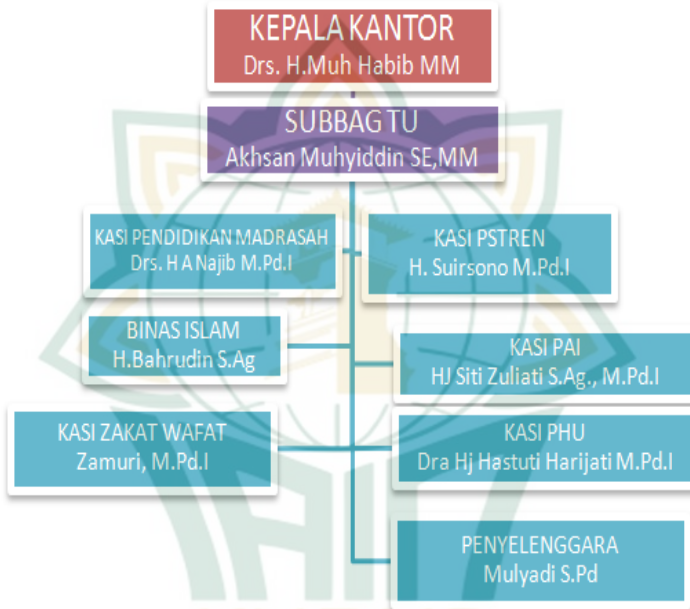
² Dokumentasi Kementerian Agama Kabupaten Jepara, Dokumentasi, Tahun 2022.

masyarakat yang rukun, damai dalam kebersamaan dan ketentraman.

- c. Terbinanya masyarakat agar menghayati, mengamalkan ajaran agama dengan mengutamakan kebersamaan dan menghormati perbedaan melalui Internalisasi Ajaran agama.

Gambar 4.2

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGURUS KEMENTERIANAGAMA KABUPATEN JEPARA³



Kerangan Struktur organisasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara:

- a. KA.KANKEMENAG : Drs. H Muh Habib MM
- b. KA.SUBBAG TU : Akhsan Muhyiddin SE, MM.
- c. SEKSI BIMAS ISLAM : H. Bahruddin S. Ag
- d. SEKSI GARA PHU : Dra Hj Hastuti Harijati MPd.I
- e. SEKSI MADRASAH : Dr. H A Najib M, Pd.I
- f. SEKSI PD PNTREN : H. Suirsono M, Pd.I

³ Dokumentasi Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2022
Stuktur organisasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara

- g. SEKSI PEND. AGAMA ISLAM : Hj Siti Zuliyati
S.Ag.
M.Pd.I
- h. SEKSI GARA SYARIAH : H.Bahrudin S.Ag
- i. SEKSI GARA KRISTEN : Mulyadi S.Pd.
Ketenagakerjaan Kementerian Agama Kabupaten Jepara
- a. Kepala Seksi
Tugasnya adalah mengatur jalannya kegiatan karyawan atau bawahannya.
- b. Pengevaluasi Akademik
Tugasnya adalah memberi bantuan atau pelayanan kepada guru- guru agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan lebih efektif, efisien serta bermanfaat.
- c. Pengevaluasi Pendidikan
Tugasnya adalah berusaha meningkatkan usaha pelaksanaan program pendidikan secara menyeluruh baik secara personel, material, maupun operasionalnya.
- d. Analisis sarana prasarana pendidikan
Tugasnya adalah menganalisa dan merencanakan kebutuhan fisik untuk pengendalian penataan, pemanfaatan lahan, pemeliharaan gedungserta bangunan.
- e. Pengembang Potensi siswa
Tugasnya adalah memberikan kesempatan kepada siswa atau peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap peserta didik sesuai dengan kebutuhan.
- f. Penyusun bahan pembinaan
Tugasnya adalah menyusun rencana detail jadwal pelaksanaan kegiatan sebagai acuan pelaksanaan kerja bawahan dengan cara merekapitulasi sebagai data dasar pelaksanaan kegiatan.
- g. Pengembang Kelembagaan
Tugasnya adalah memperbaiki kemampuan lembaga guna mengefektifkan penggunaan SDM (Sumber Daya Manusia) dengan keuangan yang tersedia.⁴

⁴ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara olehpenulis, 22 September 2022, wawancara 1, transkrip.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Implementasi Manajemen dalam Meningkatkan Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Jepara

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan langkah awal dalam suatu kegiatan yang diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan apa yang telah diterapkan di Kementerian Agama Kab. Jepara dalam membuat sebuah kegiatan, maka hal yang paling utama dilakukan adalah menyusun sebuah rencana. Perencanaan merupakan hal yang utama dan mendasar yang dibutuhkan dalam merancang dan membuat suatu kegiatan yang digambarkan dengan perencanaan yang akan dilaksanakan dalam menjalankan suatu kegiatan dan pengelolaan suatu lembaga dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan.⁵

Manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugasnya melalui suatu tindakan tertentu tentang apa yang harus dilakukan, metode apa yang harus digunakan dan kapan harus memulai suatu tindakan serta hal-hal yang dapat menunjang proses pencapaian tujuan tertentu, sedangkan pengelolaan adalah suatu proses dalam menyelenggarakan suatu kegiatan. Pengelolaan haji di Kementerian Agama Kab. Jepara tidak jauh beda dengan pengelolaan haji di Instansi maupun Travel haji yang lain karena masih sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Dari pernyataan tersebut bahwa Kementerian Agama Kab. Jepara berusaha untuk melakukan yang terbaik dalam proses penyelenggaraan ibadah haji.

Kementerian Agama Kab. Jepara merupakan instansi pemerintah yang bertugas sebagai penanggung jawab pelaksanaan ibadah haji, yang dikoordinir oleh Penyelenggara haji Kementerian Agama Kab. Jepara itu sendiri. Pihak penyelenggara haji Kementerian Agama Kab. Jepara tidak begitu banyak, namun mereka bekerja semaksimal mungkin sehingga mampu mengkoordinir penyelenggaraan ibadah haji. Jumlah jamaah haji yang diberangkatkan oleh pihak Kementerian Agama Kab. Jepara tidak begitu banyak, namun penyelenggara haji tetap semangat dalam menyelenggarakan

⁵ H Muh Habib MM, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara, Wawancara Oleh Penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

ibadah haji dan dapat dikordinir dengan baik. Kementerian Agama Kab. Jepara merupakan Kementerian Agama yang memiliki staf dalam bidang penyelenggaraan haji dan Bimas Islam, namun mereka tetap menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, meskipun terdapat beberapa kekurangan.

Menurut Dra Hj. Hastuti Harijanti M.Pd.I selaku Kepala Seksi Penyelenggara Haji di Kementerian Agama Kab. Jepara mengatakan bahwa:

*“Personil yang sedikit bukanlah suatu hamabatan bagi kami untuk menunaikan kewajiban, melihat semangat jamaah kami selaku penyelenggara pun ikut semangat dalam memberikan pelayanan maupun pembinaan kepada jamaah”.*⁶

Merujuk dari pembahasan di atas, bahwa dalam penyelenggaraan ibadah haji tidak terlepas dari penerapan fungsi manajemen, adapun fungsi manajemen dalam penyelenggaraan ibadah haji meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengevaluasian.

Menurut Dra Hj. Hastuti Harijanti M.Pd.I selaku Kepala Seksi Penyelenggara Haji Kementerian Agama Kab. Jepara mengatakan bahwa:

“Kami merencanakan penyelenggaraan haji jauh sebelum pelaksanaan haji baik itu pelayanan dan pembinaan, namun tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan. Rencana merupakan poin utama yang tidak bisa diabaikan. Dalam menyusun rencana hal yang biasa kami lakukan adalah menentukan apa yang harus kami lakukan dan harus kami siapkan. Misalnya kami merencanakan siapa yang akan melayani pendaftaran, menyiapkan tarnsportasi, yang akan mengurus paspor, yang akan menyediakan sarana prasarana dalam melakukan bimbingan, membawakan bimbingan mansik haji, dan siapa yang akan melakukan koordinasi dengan instansi lain terkait dengan hal-hal yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan ibadah haji. Perencanaan yang biasa kami lakukan itu melalui rapat bersama staf, sehingga adanya kesepakatan dan

⁶ Dra Hj. Hastuti Harijanti M.Pd.I, Kepala Seksi Penyelenggara Haji Kementerian Agama Kab. Jepara, Wawancara oleh penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip

koordinasi diantara kami”.⁷

Dari pernyataan tersebut di atas, bahwa di Kementerian Agama Kab. Jepara telah menerapkan fungsi perencanaan dalam pengelolaan ibadah haji. Yang mana dalam hal ini, Kementerian Agama merencanakan terlebih dahulu siapa yang akan melakukan apa dan bertanggung jawab terhadap apa. Namun pada praktiknya terkadang tidak berjalan sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Seperti halnya staff yang sudah ditugaskan untuk menyediakan sarana prasarana untuk keperluan manasik haji, namun tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Salah satu contohnya adalah keterlambatan dalam menyediakan miniatur Ka'bah, tidak membuat spanduk ucapa selamat menunaikan ibadah suci sebagaimana yang sudah ditugaskan kepadanya. Namun untuk selebihnya Kementerian agama Kab. Jepara telah menjalankan fungsi perencanaan dengan baik.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua, dalam hal ini pengorganisasian merupakan proses menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan untuk mencapainya.⁸

Setiap organisasi memiliki staf pengurus pelaksana kegiatan organisasi, begitupun dengan Kementerian Agama kabupaten Jepara seksi penyelenggara ibadah haji dan umroh memiliki staf pengurus pelaksana kegiatan atau team work guna untuk memberikan pelayanan kepada jamaah calon haji sesuai bidang pekerjaannya masing-masing untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Adapun susunan staf pengurus seksi penyelenggaraan ibadah haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Jepara sebagai berikut:

Ketua Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh : Dra. Hj. Hastuti Harijanti. M.Pd.I

Bendahara : Nuul Hidayati. SH

Pengelola Dokumen Haji : Zubed Siamun Jihad. M.Pd. I

Pengelolaan PHU : Muhammad Lutfi. S. Fil. I

⁷ Dra Hj. Hastuti Harijanti M.Pd.I, Kepala Seksi Penyelenggara Haji Kementerian Agama Kab. Jepara, Wawancara oleh penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip.

⁸ T Hani Handoko: *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta : BPFE, 2003) 24.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Muhammad Lutfi, S.Fil.I mengemukakan bahwa:

“Kementerian Agama Kab. Jepara bekerja sama dengan pihak lain, diantaranya Kementerian Agama Kab. Jepara dalam proses pendaftaran jamaah haji. Bentuk kerja sama dengan Pihak Penyelenggara Ibadah Haji Kab. Jepara sepakat untuk bertemu di Kab. lainnya untuk pembuatan paspor jamaah haji. Dan jika kami membutuhkan hotel dan transportasi udara sudah disiapkan oleh pihak travel Lian yang telah sepakat.”⁹

Dengan demikian Kementerian Agama Kab. Jepara sudah menerapkan fungsi pengorganisasian manajemen pada umumnya, akan tetapi lantaran kekurangan staf dan sarana prasarana sehingga dibutuhkan pihak lain yang turut membantu dalam proses penyelenggaraan ibadah haji.

c. *Actuating* (Penggerakkan/Pelaksanaan)

Pelaksanaan merupakan inti dalam sebuah kegiatan. Jika sudah direncanakan dan diorganisir maka untuk merealisasikan suatu kegiatan tentunya harus dilaksanakan. Pelaksanaan penyelenggaraan haji di Kementerian Agama Kab. Jepara saat ini sudah terstruktur dengan baik, dimulai dari proses pendaftaran, manasik, pemberangkatan dan pemulangan jamaah haji. Pelaksanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dimana dalam setiap kegiatan penyelenggaraan haji melibatkan beberapa orang di dalamnya yang bekerja sama, dalam hal ini penyelenggaraan ibadah haji dan tentunya diperlukan tenaga yang bukan hanya memahami apa yang menjadi pekerjaannya, tetapi juga mampu memahami segala bentuk atau proses yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Kabupaten Jepara:

“Dalam merealisasikan penyelenggaraan ibadah haji, pihak penyelenggara haji yang terjun langsung menjelaskan mengenai proses pendaftaran, manasik,

⁹ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara olehpenulis, 22 September 2022, wawancara 1, transkrip.

*kepastian keberangkatan, menjelaskan fasilitas yang kita sediakan dan memberikan pemahaman terkait dengan pemberangkatan”.*¹⁰

Jadi jelas dalam hal ini bahwa peranan manajemen dalam suatu perencanaan menyelenggarakan ibadah haji akan terjadi bila terdapat tenaga yang mampu melaksanakan dan merealisasikan rencana tersebut dalam bentuk kinerja yang nyata. Tanpa adanya perencanaan yang dilaksanakan dengan baik maka tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal dalam penyelenggaraan ibadah haji.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan/pengendalian merupakan kegiatan dalam melihat sejauh mana suatu kegiatan telah dilaksanakan dan apa yang menjadi kendala maupun hambatan dalam kegiatan tersebut. Pengawasan/pengendalian dibutuhkan dalam setiap organisasi maupun lembaga untuk menjamin agar semua keputusan rencana dan pelaksanaan kegiatan mencapai suatu tujuan dengan baik dan efisien. Memonitor perubahan baik individu maupun keseluruhan dalam struktur organisasi.

Pengawasan adalah suatu proses untuk melihat atau memastikan apakah kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹¹ Agar dalam proses manajemen selanjutnya lebih baik dari sebelumnya.

Di Kementerian Agama Kab. Jepara pengawasan dipantau langsung oleh Kepala Kantor. Salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pihak Kementerian Agama Kab. Jepara adalah dengan terjun langsung dalam proses penyelenggaraan ibadah haji. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Muhammad Lutfi bahwa: “Untuk mengetahui bahwa penyelenggaraan ibadah haji berjalan dengan lancar kami selaku penyelenggara haji memantau langsung proses penyelenggaraan ibadah haji selama masih di Kab. Jepara hingga ke Embarkasi Donohudan, Boyolali, bersama dengan

¹⁰ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara oleh penulis, 22 September 2022, wawancara 1, transkrip

¹¹ Samuel Batlejery, “Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen pada Aparatur Pemerintah”.

Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial 7, no.2 (2016): 140, diakses pada 18 Maret, 2020.

CJH dari Yogyakarta, baik itu pelayanan maupun pembinaan. Untuk memastikan semua jamaah berangkat dengan aman ke tanah suci kami selaku penyelenggara ibadah haji dan Kepala Kantor maupun Kasubag Tata Usaha mengantar langsung jamaah ke Embarkasi Surabaya. Kami akan kembali ke Kab. Jepara jika jamaah haji sudah diberangkatkan ke tanah suci.”
63 Dari pernyataan tersebut bahwa pihak Kementerian Agama kab. Jepara bertanggung jawab penuh dalam proses penyelenggaraan ibadah haji, meskipun tanggung jawabnya hanya sampai pada mengantar jamaah haji sampai ke Embarkasi Surabaya namun pihak penyelenggara haji tidak langsung kembali ke Kab. Jepara tetapi memastikan semua jamaah berangkat ke Tanah Suci.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Pelayanan Jamaah Calon Haji di Kementerian Agama Kabupaten Jepara Tahun 2019-2021

a. Faktor Penghambat

Dalam setiap kegiatan maupun usaha tidak terlepas dari yang namanya hambatan, namun hambatan tersebut yang dapat membuat setiap orang belajar mengatasi masalah dan akan lebih paham dan mengerti dalam menangani segala aktivitas dan kegiatan. Hambatan bukanlah akhir dari segala usaha yang dilakukan, namun hambatan adalah proses agar dapat menyikapi segala permasalahan dengan bijak. Seperti yang dikatakan oleh Drs. H Muh Habib MM Selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Jepara bahwa:

*“Hambatan itu hal yang harus dilewati dan dicari jalan keluar, sehingga kita dapat mencapai tujuan yang kita inginkan. Hambatan merupakan hal yang mengajarkan kita untuk menjadi lebih baik. Jika ada masalah hadapi! Bukannya kita lari dan menghindar. Yang menjadi hambatan kami adalah kurangnya sarana dan sumber daya manusia yang paham mengenai penyelenggaraan ibadah haji. Sarana disini yang kami maksud adalah SSKOHAT dan miniatur Ka’bah. Yang mana karena tidak adanya SSKOHAT jamaah harus ke Kab. Solo untuk mendaftarkan dirinya agar mendapatkan nomor porsi haji”.*¹²

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa hambatan yang

¹² Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Kabupaten Jepara, wawancara oleh penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

dihadapi dalam pelaksanaan penyelenggaraan ibadah haji berupa pelayanan kepada calon jamaah haji adalah dalam proses pendaftaran jamaah haji yang mana kurangnya fasilitas yang memadai dalam melakukan proses pendaftaran haji, yaitu Kementerian Agama Kab. Jepara tidak memiliki SISKOHAT sendiri melainkan masih menggunakan SISKOHAT Kementerian Agama Kab. Solo. Oleh karena itu, setelah mengisi formulir pendaftaran di Kementerian Agama Kab. Jepara jamaah harus mendaftarkan diri melalui SISKOHAT Kementerian Agama Kota Surakarta agar mendapat nomor porsi haji.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan penyelenggaraan ibadah haji berupa pelayanan kepada calon jamaah haji adalah dalam proses pendaftaran jamaah haji yang mana kurangnya fasilitas yang memadai dalam melakukan proses pendaftaran haji, yaitu Kementerian Agama Kab. Jepara tidak memiliki SISKOHAT sendiri melainkan masih menggunakan SISKOHAT Kementerian Agama Kab. Solo. Oleh karena itu, setelah mengisi formulir pendaftaran di Kementerian Agama Kab. Jepara jamaah harus mendaftarkan diri melalui SISKOHAT Kementerian Agama Kota Surakarta agar mendapat nomor porsi haji.

Selain proses pendaftaran pihak penyelenggara haji Kementerian Agama Kab. Jepara juga terkendala dalam hal bimbingan atau manasikhaji. Adapun yang menjadi faktor penghambat dalam melakukan bimbingan/manasik haji antara lain yaitu, kurangnya sarana prasaran seperti miniatur Ka'bah yang masih menggunakan bahan seadanya dan juga jamaah kebanyakan merupakan Lansia, di mana mereka lambat dalam memahami penjelasan yang diberikan oleh pembimbing manasik haji. Hal tersebut yang menjadi kendala bagi pihak penyelenggara haji, namun mereka tetap sabar dalam melakukan bimbingan hingga jamaah mengerti. Selain itu, kurangnya SDM yang dapat melakukan bimbingan/manasik haji karena kurangnya pemahaman mengenai tata cara pelaksanaan ibadah haji dan juga sebagian staf di kantor Kementerian Agama Kab. Jepara. beragama kristen.¹³

¹³ H Muh Habib MM, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara, Wawancara Oleh Penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

Oleh karena itu, jamaah dari masing-masing Kecamatan didatangkan ke Kota kabupaten untuk melakukan bimbingan/manasik haji Berdasarkan pemaparan tersebut dia atas bahwa hambatan yang dihadapi oleh pihak penyelenggara ibadah haji Kementerian Agama Kab. Jepara adalah dalam proses pelaksanaannya, baik dalam memberikan pelayanan maupun pembinaan atau manasik haji.

b. Faktor Pendukung

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa Kementerian Agama Kab. Jepara tidak memiliki SISKOHAT sendiri. Namun, karena adanya kerja sama dengan pihak Kementerian Agama Kota Surakarta, sehingga dapat membantu proses pendaftaran jamaah haji Kementerian Agama Kab. Jepara. Hal tersebut merupakan salah satu faktor pendukung proses pendaftaran jamaah haji. Dan juga jamaah haji itu sendiri dapat memahami situasi dan kondisi pihak penyelenggara haji Kementerian Agama Kab. Jepara, sehingga mereka dengan senang hati pergi ke Kota Solo untuk mendaftarkan diri melalui SISKOHAT Kementerian Agama kota surakartatana adanya protes.

Meskipun pihak Kementerian Agama Kab. Jepara dalam melaksanakan tugasnya sebagai penyelenggara ibadah haji terdapat beberapa kendala, namun karena adanya kerjasama dengan berbagai pihak, sehingga pelaksanaan ibadah haji dapat berjalan dengan lancar.

Adapun yang menjadi faktor pendukung proses persiapan pemberangkatan jamaah haji antara lain:

- 1) Adanya kerja sama dengan kementerian Agama Kab. Semarang dalam peminjaman sarana prasarana baik itu SISKOHAT maupun miniature Ka'bah.
- 2) Adanya kerjasama dengan pihak bank sehingga mereka yang mempersiapkan kebutuhan calon jamaah haji seperti koper, tas, pakaian ihram, mukenah, kerudung, dan batik untuk calon jamaah haji.
- 3) Adanya kerja sama dengan pihak pengurusan paspor kota surakarta, yang mana mereka bersedia ke Kab.Semarang untuk pengurusan paspor, sehingga pengurusan paspor dapat dilakukan di Kab.Semarang yang jaraknya tidak terlalu jauh dari Kementerian Agama Kab.Jepara.
- 4) Adanya koordinasi dengan Kanwil Kemeterian Agama Provinsi Jawa Tengah dalam pengurusan Visa calon

jamaah haji, sehingga pihak penyelenggara haji Kementerian Agama Kab. Jepara hanya menyerahkan berkas calon jamaah haji yang dibutuhkan dalam proses pembuatan visa

- 5) Adanya bantuan dari PEMDA dan DISHUB Kab. Jepara alam mempersiapkan transportasi calon jamaah haji menuju ke Embarkasi Semarang.
- 6) Adanya bantuan dana dari pihak PEMDA Kab. Jepara kepada calon jamaah haji yang dapat membantu biaya transportasi menuju Embarkasi Semarang.
- 7) Adanya bantuan transportasi dari pihak Dinas Perhubungan Kab. Jepara berupa mobil yang digunakan menuju ke Bandara Ahmad Yani Semarang.
- 8) Adanya kerjasama dengan pihak Travel lainnya dalam pengurusan tiket pesawat calon jamaah haji menuju ke Embarkasi Semarang dan Solo.⁶⁵

C. Analisis Data Penelitian dalam Meningkatkan Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Jepara

Gambar 4.3
Pelayanan Ibadah Haji dan Umrah



1. Analisis Implementasi dalam Meningkatkan Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama Kabupaten Jepara

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Jepara dari wawancara, observasi, dan dokumentasi melalui narasumber yang diminta

oleh informasi maka dapat disimpulkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Jepara merupakan kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan agama, dan suatu lembaga sosial keagamaan yang bergerak dalam bidang bimbingan manasik haji terhadap calon atau jamaah haji baik dalam pembekalan di tanah air maupun pada pelaksanaan ibadah haji di arab Saudi.

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan pedoman dalam menyelenggarakan ibadah haji menyangkut rangkaian kegiatan pengelolaan pelaksanaan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan kepada jemaah calon haji. Pembinaan, pelayanan, dan perlindungan adalah tiga unsur yang menjadi pilar penyangga keberhasilan pemerintah dalam menyelenggarakan ibadah haji. Lembaga pemerintah yang menjadi *leading sector* penyelenggara ibadah haji adalah Kementerian Agama. Kantor Kementerian Agama seksi penyelenggara ibadah haji dan umroh kabupaten Jepara sebagai *leading sector* dalam menyelenggarakan ibadah haji di kabupaten Jepara, bertanggung jawab atas kesuksesan penyelenggaraan ibadah haji. Dalam rangka mencapai kesuksesan penyelenggaraan ibadah haji maka diperlukan manajemen pelayanan di kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara dengan memperhatikan tahapan-tahapan manajemen.

Dalam sebuah organisasi tentunya berharap organisasi tersebut bisa berjalan dengan baik dan mencapai tujuan secara optimal. Dengan tersebut tentunya organisasi membutuhkan manajemen yang tentunya juga tidak lepas dari fungsi-fungsi manajemen. Peneliti menganalisa bahwa Kementerian Agama Kabupaten Jepara telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu menerapkan fungsi manajemen menurut Stoner, sebagaimana dikutip oleh T Hani Handoko empat fungsi manajemen yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengendalian dan evaluasi) dalam meningkatkan kualitas bimbingan ibadah haji pada jamaah.

Penerapan Fungsi Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan, Pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Jepara antara lain :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan penentuan strategi, kebijakan, proyek,

program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.¹⁴ Jadi perencanaan adalah rencana atau tindakan yang ditentukan sebelum merumuskan aktivitas agar mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa syarat suatu perencanaan dikatakan baik, yaitu sebagai berikut :

- 1) Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan sejelas-jelasnya
- 2) Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data dan fakta.
- 3) Menetapkan beberapa alternatif dan premiesnya.
- 4) Memutuskan suatu keputusan yang menjadi rencana.¹⁵

Manajemen pelayanan yang diterapkan di kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara dimulai dari perencanaan penyusunan program-program pelayanan ibadah haji di kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara. Apa yang menjadi tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam UUD No. 13 tahun 2008 di susun dan dirancang dalam bidang-bidang pelayanan mulai dari pendaftaran sampai pemulangan jemaah calon haji. Perencanaan pelayanan yang dilakukan oleh Kementerian Agama kabupaten Jepara antara lain: perencanaan pendaftaran, perencanaan pelunasan, perencanaan pembatalan, perencanaan pengelolaan dokumen perjalanan ibadah haji, perencanaan bimbingan manasik haji, perencanaan pembentukan karu dan karom, perencanaan pemberangkatan, dan perencanaan pemulangan. Perencanaan tersebut dilakukan dengan melihat peraturan perundang-undangan haji yang terbaru sesuai dengan intuksi Kementerian Agama republik Indonesia yang mengatur perihal penyelenggaraan ibadah haji tahun 2015.

Kementerian Agama Kabupaten Jepara merumuskan masalah yang akan direncanakan yaitu dalam hal ini merencanakan bimbingan ibadah (manasik) haji yang kemudian dilakukan penjadwalan. Selain itu perencanaan yang dilakukan Kementerian Agama Kabupaten Jepara yaitu melakukan evaluasi bimbingan haji, persiapan

¹⁴ H Muh Habib MM, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara, Wawancara Oleh Penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip

¹⁵ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara oleh penulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

manasik haji, pengajian manasik, perekrutan jamaah, pelayanan pendaftaran haji.⁶⁹

Dalam mengerjakan program kerja yang akan dilakukan, Kementerian Agama Kabupaten Jepara melibatkan ketua, pembimbing dan semua pengurus setiap tahunnya mengadakan rapat. Perencanaan ini bertujuan diberikannya wajah asli agenda yang hendak dijalankan oleh Kementerian Agama Kabupaten Jepara supaya agenda bergerak secara efektif dan efisien. Setelah dianalisa perencanaan dapat membantu Kementerian Agama Kabupaten Jepara untuk membuat rencana atau tindakan efektif dalam menjalankan program kegiatan yang akan dilaksanakan guna meningkatkan kualitas bimbingan ibadah haji jamaah sehingga dapat dilakukan tahap selanjutnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan yang ingin di capai, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugastugasnya.¹⁶

Kementerian Agama Kabupaten Jepara melakukan fungsi pengorganisasian ini dengan membagi tugas kepada anggota kelompoknya sesuai dengan keahlian dan membagi beberapa tim rombongan. Pembagian tugas lainnya dimana beban tertentu yakni dengan penyusunan pembimbingan manasik haji, hal tersebut bertujuan agar pelaksanaan bimbingan manasik haji dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.¹⁷

c. *Actuating* (Penggerakkan)

Penggerakkan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) para anggota agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan

¹⁶ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara olehpenulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

¹⁷ Muhammad Lutfi, S.Fil.I, Karyawan Kementerian Agama Jepara, Wawancara olehpenulis, 23 September 2022, wawancara 2, transkrip 1

komitemen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan.¹⁸ Pada dasarnya dalam penggerakkan terdapat tiga point penting yaitu motivasi, bimbingan dan komunikasi. Fungsi penggerakkan ini diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Jepara salah satunya Motivasi. Motivasi diartikan sebagai dorongan dalam memberikan sebuah semangat sehingga para anggota mampu untuk mendukung dan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tugas yang diberikan.¹⁹

Penggerakkan yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Jepara salah satunya dengan pemberian motivasi dari pimpinan Kemenag Jepara kepada pembimbing dan dari pembimbing kepada jamaah haji. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar memberikan dorongan semangat kepada para pembimbing dalam membimbing dan jamaah haji dalam melakukan manasik haji.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi manajemen yang terakhir yaitu fungsi pengendalian atau pengawasan (*controlling*), fungsi pengendalian ini merupakan fungsi terakhir dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Fungsi pengawasan sangat berkaitan dengan fungsi perencanaan karena dalam pelaksanaannya fungsi pengawasan memastikan bahwa jalannya sebuah perusahaan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya oleh perusahaan tersebut.

Menurut Husaini Usman pengendalian merupakan sebuah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atau pencapaian tujuan yang ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

Proses pengawasan yang dilakukan Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu Kantor Kemenag Kabupaten Jepara menggunakan dua metode yaitu pengawasan langsung dimana kegiatan tersebut langsung dilihat dan dipantau oleh Kepala

¹⁸ September 2022, wawancara 2, , transkrip 1

⁷² Samuel Batlejery, "Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintah." *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial* 7, no.2 (2016): 140, diakses pada 20 Maret 2021, <https://media.neliti.com/media/publications/163091>.

¹⁹ Susatyo Herlambang, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gosyen Publishing 2014), 59.

Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah secara langsung tatap muka ataupun secara online. Sehingga dapat diketahui keseriusan staf-staf yang bekerja apakah sudah sesuai dengan tugas dan wewenangnya masing-masing. Selanjutnya yaitu pengawasan tidak langsung dimana para staf Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu Kabupaten Jepara membuat laporan kerja setiap setelah melakukan kegiatan penyelenggaraan haji. guna mengetahui kelemahan dan kekurangan yang terjadi sehingga dapat melakukan perbaikan terhadap masalah dalam pelayanan kepada calon jamaah haji.²⁰

pelaksanaan pelayanan. Setelah dilakukan perencanaan dan pengorganisasian maka selanjutnya pelaksanaan pelayanan. Pelayanan yang diberikan oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Jepara antara lain: pelayanan pendaftaran / pelunasan, pelayanan pembatalan, pelayanan biaya penyelenggaraan ibadah haji, pelayanan dokumen-dokumen ibadah haji, pelayanan mutasi jamaah, pelayanan bimbingan manasik haji, pelayanan pembentukan karu dan karom, pelayanan pemberangkatan, dan pelayanan pemulangan.

Pelayanan yang secara langsung diberikan kepada jamaah calon haji di kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara adalah pelayanan pendaftaran, pelayanan pelunasan, pelayanan pembatalan, pelayanan pemberangkatan, dan pelayanan pemulangan. Sedangkan pelayanan tidak langsung seperti pembayaran pendaftaran atau pelunasan biaya penyelenggara ibadah haji, pembuatan passpor, pelayanan kesehatan, dan pelayanan bimbingan manasik haji kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara berkoordinasi dengan lembaga pemerintah dan swasta seperti dinas keimigrasian, dinas kesehatan, KUA masing-masing kecamatan, bank penerima setoran, dan kepolisian dalam rangka mensukseskan penyelenggaraan ibadah haji.

Dilihat dari bentuk pelayanan yang diberikan, kantor Kementerian Agama Jepara memberikan bentuk pelayanan berupa pelayanan lisan, tulisan, dan perbuatan. Bentuk pelayanan lisan yang diberikan oleh kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara terwujud dalam memberikan

²⁰ U sman, Husaini. (2011). Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan Edisi 3. Jakarta: Bumi Aksara.

penjelasan atau keterangan kepada jemaah calon haji terkait persyaratan dan prosedur pengurusan pendaftaran, pembatalan, ataupun mutasi dan peraturan regulasi perhajian terbaru kepada jemaah calon haji secara langsung dengan menggunakan kata-kata. Pelayanan lisan diberikan kepada jemaah calon haji atau pihak tertentu yang berkepentingan melalui tatap muka secara langsung di kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara maupun atau di luar kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara di kecamatan atau KUA dalam sebuah pertemuan. Pelayanan lisan tidak langsung juga diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Jepara dengan melalui media telephone, jemaah calon haji atau pihak yang berkepentingan dapat melakukan tanya jawab kepada staf kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara melalui telephone pada jam kerja, sehingga jemaah calon haji atau pihak yang berkepentingan tidak harus datang langsung ke kantor Kementerian Agama kabupaten Jepara. Dalam rangka pemberian pelayanan lisan staf kantor Kementerian Agama dituntut harus memahami masalah-masalah seputar perhajian baik menyangkut persyaratan maupun prosedur pelaksanaan. mampu memberikan penjelasan apa yang perlu dengan lancar, singkat dan jelas serta bertingkah laku sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan, mengingat bahwa kualifikasi akademik warga Jepara menegah kebawah maka diperlukan kesabaran dalam melayani jemaah calon haji.

Fungsi sebelumnya tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan atau sering disebut istilah pengendalian. Pengawasan adalah suatu proses untuk melihat atau memastikan apakah kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²¹ Hal ini dimaksudkan agar dapat mengetahui kesalahan-kesalahan dan kelemahan-kelemahan yang ada kemudian diperbaiki dan dicegah agar tidak terulang kembali.

²¹ Susanto Herlambang: *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : Gossyen Publishing, 2014).

Tabel 4.1
Tabel Penerapan Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan
Kualitas Pelayanan Ibadah Haji di Kementerian Agama
Kabupaten Jepara dari tahun 2019-2021

No.	Fungsi Manajemen	Penerapan di Kementerian Agama Kabupaten Jepara
1	Perencanaan (<i>Planning</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan rapat/diskusi dengan mengevaluasi bimbingan ibadah haji • Persiapan manasik haji • Pengajian manasik haji • Perekrutan jamaah • Pelayanan pendaftaran haji
2	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai struktur organisasi yang jelas sebagai pengurus Kemenag Jepara yang terkoordinasi bidangnya masing-masing • Membentuk panitia kegiatan
3	Pengerakkan (<i>Actuating</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Ketua memberikan motivasi pembimbing, pembimbing memberikan motivasi jamaah • Memberikan pengarahan dan bimbingan • Mempunyai komunikasi yang baik ketua antar pembimbing dan pengurus
4	Pengawasan (<i>Controlling</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan evaluasi untuk tahun yang akan datang • Mengadakan pengawasan saat kegiatan berlangsung • Memberikan questioner terhadap tingkat kepuasan jamaah selama proses kegiatan yang diberikan

2. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat

Setiap lembaga atau organisasi untuk mencapai hasil yang memuaskan, maka diperlukan kerja yang sungguh-sungguh. Hal ini merupakan syarat mutlak untuk mencapai tujuan bersama. Seperti halnya Kementerian Agama Kab. Jepara dalam pembimbingan ibadah haji, terdapat faktor pendukung dan penghambat. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat di Kementerian Agama Kab. Jepara peneliti menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*), dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.²²

Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam bimbingan ibadah haji Kementerian Agama Kab. Jepara adalah sebagai berikut :

a. Faktor Internal

1) Kekuatan (*Strengths*)

- a) Kementerian Agama Kabupaten Jepara mempunyai pembimbing yang telah lulus sertifikasi yang berkompoten dan berpengalaman terhadap segala hal yang berkaitan tentang ibadah haji. Itu semua dibuktikan dengan adanya sertifikasi pembimbing ibadah haji yang diberikan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, dengan adanya pembimbing yang bersertifikasi tersebut diharapkan mampu mencetak pembimbing yang kompeten dan berpengalaman dalam masalah perhajian.
- b) Adanya ketulusan untuk melayani tamu-tamu Allah dengan didorong motivasi beribadah yang kuat.
- c) Sarana dan prasarana persyaratan dalam memperoleh izin operasional adalah memiliki sarana dan prasarana untuk menunjang seluruh kegiatan bimbingan yang dilakukan.
- d) Sarana dan prasarana yang dimiliki Kementerian Agama Kabupaten Jepara yaitu beberapa alat peraga yang digunakan untuk kegiatan manasik, seperti miniatur ka'bah dan gambar peraga yang lain untuk menjelaskan materi manasik. Selain itu juga tersedia komputer, proyektor dan sound system.
- a) Koordinasi yang baik antar pimpinan, pembimbing,

²² Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 18.

dan semua pengurus.

b) Setiap keputusan yang di ambil Kementerian Agama jepara dilakukan secara musyawarah.

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

Belum adanya promosi secara online, sehingga masyarakat yang ingin mencari tahu tentang Kementerian Agama Kabupaten Jepara harus mengunjungi tempatnya

b. Faktor Eksternal

1) Peluang (*Opportunities*)

a) Semangat dari caon jamaah haji untuk melaksanakan rukun dan syarathaji sesuai dengan tuntunan Rasul dan syariat islam.

b) Banyak dari masyarakat Jepara dan sekitarnya yang mempunyaikeinginan untuk menunaikan ibadah haji.

2) Ancaman (*Threats*)

Tidak adanya perbedaan pemberian materi kepada jamaah terkait dengan faktor usia, sehingga pada proses pelaksanaan bimbingan ibadah haji jamaah usia lanjut ingkat pemahaman materi sedikit terhambat.

Dalam pelaksanaan bimbingan ibadah haji pada Kementeria Agama Kabupaten Jepara ada dua faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan analisis SWOT yang telah penulis uraiakan, yang termasuk faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan. Sedagkan yang termasuk dalam faktor eksternal adalah peuang serta ancam.