

**REFORMASI ADMINISTRASI PELAYANAN CALON JEMAAH HAJI  
(STUDI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
TANGGAMUS)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**Deni Saputra**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

## **ABSTRACT**

### **Adminstration Service reform of prospective pilgrims (Research Ministry of Religion Tanggamus Regency)**

**By**

**DENI SAPUTRA**

This research supposed to analyze any form of reformation impelementation, any pro factors that make happened reformation implementation service hajj rites, how application of reformation implementation services that happened in Ministry of Religion Tanggamus Regency, and any achievement and obstacles on application reformation implementation service inMinistry of Religion Tanggamus Regency, method that used in this researchis qualitative approach. Collecting technic that used are interview, observation, documentation, and literature study.

As for there are several results from reformation implementation service hajj rites research that Ministry of Religion does. And list of change are, change the procedure registration, the personnel, the financial transparency hajj rites, the information hajj rites, and design of the procurement passport. The growth of the reform services influenced by domestic factors and the international. Implementation of reform of service provided by the ministry of religion Tanggamus Regency seen from four indicators, only one indicators has a positive impact that is administrative efficiency while the other three indicators have not been applied optimally namely the removal of weakness disease administration, recognition and enforcement of merit sytem and changing the administration sytem accordance with the complaints are not applied optimally. These were done

only for administrative efficiency while the obstacles are lack of supporting access such as access to the internet less and human resources.

**Keywords: Administrative Reform, Hajj Service, Office of Ministry of Religion Tanggamus Regency.**

## **ABSTRAK**

### **REFORMASI ADMINISTRASI PELAYANAN CALON JEMAAH HAJI (STUDI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANGGAMUS**

**Oleh**

**Deni Saputra**

Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk reformasi, faktor pendorong, penerapan reformasi, capaian, serta hambatan dalam penerapan reformasi administrasi pelayanan calon jemaah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka.

Penelitian menemukan bentuk reformasi penyelenggaraan pelayanan haji berupa perubahan prosedur pendaftaran haji, bentuk personalia, bentuk transparansi keuangan haji, bentuk informasi haji, serta bentuk pengadaan paspor haji. Faktor pendorong terjadinya reformasi penyelenggaraan pelayanan dipengaruhi oleh faktor domestik dan faktor internasional. Penerapan reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus dapat dilihat dari empat indikator tujuan reformasi administrasi, yaitu: efisiensi administrasi, penghapusan kelemahan penyakit administrasi, pengenalan dan penegakan sistem informasi dan merubah sistem administrasi sesuai dengan keluhan masyarakat. Berdasarkan indikator tersebut menunjukkan bahwa reformasi penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Tanggamus belum berjalan secara optimal. Hal tersebut dikarenakan dari empat indikator, tiga indikator diantaranya belum diterapkan secara optimal. Sedangkan capaian yang berhasil dilakukan hanya berupa efisiensi administrasi dan hambatannya yaitu kurangnya akses pendukung seperti akses internet yang kurang dan sumber daya manusia yang ada.

**Kata Kunci : Reformasi Administrasi, Pelayanan Haji, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kabupaten Tanggamus.**

**REFORMASI ADMINISTRASI PELAYANAN CALON JEMAAH HAJI  
(STUDI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
TANGGAMUS)**

**Oleh**

**Deni Saputra**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar**

**SARJANA ADMINISTRASI PUBLIK**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

Judul Skripsi : **REFORMASI ADMINISTRASI  
PELAYANAN CALON JEMAAH HAJI  
(STUDI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN TANGGAMUS)**

Nama Mahasiswa : **Deni Saputra**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1416041019**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**

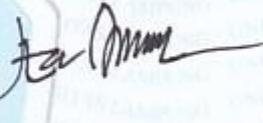
Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**MENYETUJUI**

1. **Komisi Pembimbing**

  
**Syamsul Maarif, S.IP, M.Si.**

**NIP. 19721210 200212 1 004**

  
**Ita Prihantika, S.Sos, M.A**

**NIP. 19840630 201504 2 002**

2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**

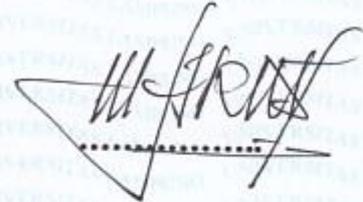
  
**Dr. Noverman Duadji, M.Si.**

**NIP. 19691103 200112 1002**

**MENGESAHKAN**

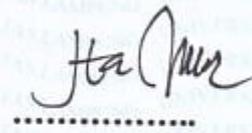
**1. Tim Penguji**

**Ketua : Syamsul Maarif, S.IP, M.Si**



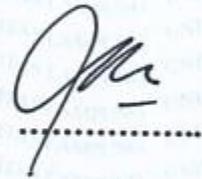
.....

**Sekretaris : Ita Prihantika, S.Sos, M.A**



.....

**Penguji Utama : Nana Mulyana, S.IP, M.Si**

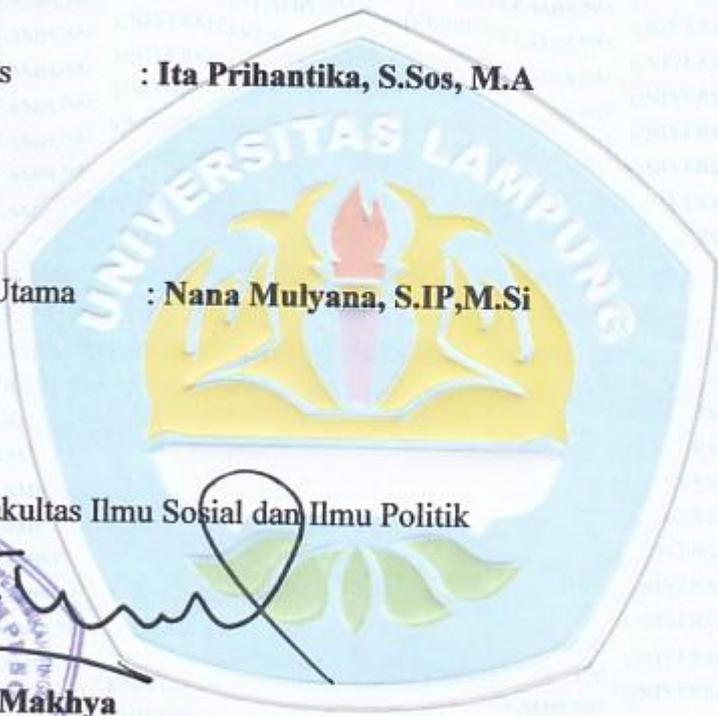


.....

**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Dr. Syarief Makhya**

**NIP. 19590803 198603 1 003**



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 26 Juli 2018**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Master/ Sarjana/ Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 26 Juli 2018

mbuatpernyataan,  


Deni Saputra  
NPM. 1416041019

## RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap penulis adalah Deni Saputra, penulis dilahirkan di Bandar Sukabumi, 08 Desember 1996. Penulis merupakan anak pertama dari 4 (empat) bersaudara dari pasangan Bapak Suparto dan Ibu Herlina. Penulis mengawali pendidikan formal pertama kali pada pendidikan Sekolah Dasar Negeri di SDN 1 Bandar Sukabumi Kabupaten Tanggamus diselesaikan pada tahun 2008, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Wonosobo Kabupaten Tanggamus diselesaikan pada tahun 2011, dan dilanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 1 Kota Agung Kabupaten Tanggamus diselesaikan pada tahun 2014.

Selanjutnya pada tahun 2014, penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) pada tahun 2014. Pada tahun 2017, penulis melaksanakan KKN di Desa Sritejokencono, Kecamatan Kota Gajah, Kabupaten Lampung Tengah selama 40 hari. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah mengikuti organisasi intra kampus, yaitu Organisasi Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (Himagara) sebagai Anggota DANUS (Dana dan Usaha).

## MOTTO

“Lokasi lahir boleh dimana saja. Tapi lokasi mimpi harus dilangit”.

(Anies Baswedan)

“Lakukan yang terbaik dan tuhan akan memberikan hadiah yang terbaik”

(Deni Saputra)

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji syukur atas kehadiran Allah Subhanahu wa ta'ala kupersembahkan karya kecil ini sebagai tanda bakti dan sayangku kepada :

Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda ku Suparto yang telah memberikan do'a dan dukungan dalam setiap langkah yang ku tempuh dan ibunda ku Herlina, yang senantiasa sabar dalam mendidik, membesarkan dan selalu mendo'akan aku disetiap sujudnya untuk keberhasilanku.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

## SANWACANA

*Alhamdulillahirobbil'alamin*, segala puji dan syukur penulis ucapkan atas limpahan berkah, rahmat dan hidayah dari Allah SWT Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Reformasi Administrasi Pelayanan Calon Jemaah Haji (Studi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus)”**, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini, untuk itu saran dan kritiknya yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan untuk pengembangan dan kesempurnaan skripsi ini. Pada penulisan skripsi ini penulis mendapatkan bimbingan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan baik. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap:

1. Bapak Syamsul Maarif, S.IP., M.Si selaku dosen pembimbing utama yang selalu meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran juga memberikan pengarahan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas semangat dan motivasi yang diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

2. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A. selaku dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya, memberikan arahan, masukan, nasihat dan perhatiannya selama proses penyelesaian skripsi. Terimakasih telah sabar membimbing dan memberikan saran kepada penulis. Terima kasih bu atas semangat dan motivasi yang diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si. selaku dosen pembahas sekaligus penguji penulis yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang baik kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Dian Kagungan, M.H. selaku dosen pembimbing akademik. Terimakasih ibu atas nasehat, arahan, motivasi dan ilmu yang diberikan selama proses pendidikan hingga saat ini.
5. Bapak Dr. Syarief Makhya selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Intan Fitri Meutia, M.A., Ph.D. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, terimakasih atas segala ilmu yang telah penulis peroleh selama proses perkuliahan, semoga dapat menjadi bekal yang berharga.

9. Pak Ashari selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang selalu membantu dalam hal administratif. Terimakasih atas kesabaran dan kesediaannya selama ini.
10. Teristimewa untuk Bapak Suparto dan Ibu Herlina, orangtua yang sangat luar biasa bagi ku. Terimakasih untuk setiap perjuangan, dukungan, didikan, kasih sayang, serta doa demi keberhasilanku. Maaf bila terkadang selama kuliah pernah mengecewakan kalian. Setelah selesainya pendidikan ku di perkuliahan ini, semoga ini menjadi langkah awal untuk memulai kehidupan yang lebih baik lagi. Terimakasih atas segalanya semoga aku dapat membahagiakan, membanggakan, dan menjadi anak yang berbakti untuk Bapak dan Ibu tercinta.
11. Adek-adekku, Desi Sapitri, Julyansyah, Witri Enjelita terima kasih untuk doa dan dukungan yang diberikan selama ini. Terimakasih juga untuk support dan motivasinya. Semoga kita dapat menjadi orang sukses yang akan membanggakan Bapak dan Ibu tercinta khususnya.
12. Segenap Informan Penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus, Kepala Seksi Pelayanan Haji dan Umrah dan seluruh staf yang ada di Seksi Pelayanan Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus, Ketua Badan Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) Kabupaten Tanggamus serta masyarakat khususnya jemaah haji dan calon jemaah haji di Kabupaten Tanggamus. Penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Musanif, S.Ag, M,Pdi. Selaku Kasi Pelayanan Haji danUmrah Di Kemenag Kabupeten Tanggamus, Bapak Waroji, S.E. selaku Staf Penegelolaan Keuangan Haji, Bapak Badri, A,Md selaku Staf Pendaftaran dan

Dokumentasi Haji, Ibu Sriyanti selaku Staf SISKOHAT, IbuHj. Ratna dan Hj. Aprilda selaku Jemaah Haji yang sudah melaksanakan Ibadah Haji serta ibu Munawaroh dan Bapak Ariyanto sebagai calon jemaah haji yang melalui Embarkasi Kabupaten Tanggamus. Penulis mengucapkan terimakasih atas informasi, dan juga data-data yang sudah diberikan kepada penulis dalam proses turlap, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Sahabatku teman seperjuangan kuliah yang setia menemani selama 4 tahun ini, Alvin Prasetyo, Tengku Abdi Pratama, Satria Sakti, Sandi Purnama Rizqi, Wahyu Hidayat, Andriyanto, Nur Hasan, Hiro Isman, Muhamad Maaruf, Herwan Dovika Aulia, Satria Adhi Pradana, Tiyasz Ariyansyah, Idris Setiawan, Reza Sukma Hardata terimakasih atas segala hal yang telah kita lalui bersama selama menjadi mahasiswa di jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Lampung semoga kita sukses semua kedepannya Amiin.
14. Teman-teman Gelas Antik dan seluruh mahasiswa Ilmu Administrasi Negara yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih atas segala kebersamaan dan dukungannya selama proses perkuliahan. Semoga kita sukses semua, Amiiinn.
15. Teman-teman KKN Desa Sritejokencono, Kecamatan Kota Gajah, Kabupaten Lampung Tengah. Dhian Kurniawan, Yudi Oktariansyah, Eka Aprilia, Muty Hardani, Katrin Nindya Hasri, Rima Ayu Safitri terimakasih atas kebersamaannya dan pengalaman berharga selama 40 harinya.
16. Sahabat-sahabat terbaikku, Hariska Putra, Beni Pratama Damisma, Sandi Purnama Rizqi, Indra Yunizar, Heri Firnando, Rizki Andri Nugroho, Yedi

Irawan, Ijazuddin. Trimakasih untuk saling support selama ini, tetap semangat dalam meraih cita-cita semoga kita kedepan sukses semua aminn.

17. Almamater tercinta, Universitas Lampung yang telah memberikan banyak kenangan, banyak ilmu, banyak teman dan banyak sahabat sampai aku menjadi seseorang yang berguna bagi almamaterku dan bangsaku.

18. Seluruh pihak yang membantu penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis ucapkan terimakasih untuk semuanya.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas jasa dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya, khususnya bagi penulis dalam mengembangkan dan mengamalkan ilmu pengetahuan.

Bandar Lampung, Juli 2018  
Penulis

**Deni Saputra**  
**NPM. 1416041019**

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACK .....	i
ABSTRAK .....	iii
PERSETUJUAN .....	vi
PENGESAHAN .....	vii
PERNYATAAN.....	viii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
MOTTO .....	x
PERSEMBAHAN.....	xi
SANWACANA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR .....	xxi
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Organisasi Publik .....	12
1. Definisi Organisasi Publik .....	12
2. Ciri-Ciri dan Karakteristik Organisasi Publik.....	15
B. Konsep Reformasi Administrasi .....	17
1. Reformasi Administrasi Publik.....	17
2. Pendekatan atau Hampiran Reformasi Administrasi .....	21
3. Tujuan Reformasi Administrasi .....	23
4. Tantangan dan Kendala Reformasi Administrasi .....	29
C. Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji .....	32
1. Definisi Pelayanan Publik .....	32
2. Pengertian Haji.....	36
D. Kerangka Pikir .....	38

### III. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Tipe Penelitian.....	41
B. Fokus Penelitian .....	42
C. Lokus Penelitian .....	44
D. Teknik Pengumpulan Data.....	44
E. Teknik Pengolahan Data .....	48
F. Teknik Analisis Data.....	48
G. Teknik Keabsahan Data .....	52

### IV. GAMBARAN UMUM, HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Hasil Penelitian.....	54
1. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus .....	54
2. Tata Organisasi Kemenag Kabupaten Tanggamus .....	58
3. Seksi PHU Kemenag Kabupaten Tanggamus.....	60
3.1 Tugas Seksi PHU Kemenag Kabupaten Tanggamus.....	62
3.2 Visi dan Misi Seksi PHU Kemenag.....	64
3.3 SOP Pelayanan Ibadah Haji .....	65
3.3.1 Pengertian Pelayanan Ibadah Haji .....	65
3.3.2 Dasar Hukum Pelayanan Ibadah Haji .....	65
3.3.3 Syarat-Syarat Pelayanan Haji.....	66
3.3.4 Mekanisme Pendaftaran Calon Jemaah Haji.....	66
3.3.5 Mekanisme Pembuatan Visa dan Paspor .....	68
3.3.6 Jadwal Penyelesaian Visa dan Papor .....	69
3.3.7 Mekanisme Bimbingan Manasik Haji.....	69
3.3.8 Pemeriksaan Kesehatan Jemaah Haji.....	71
B. Hasil Penelitian .....	72
1. Reformasi Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji.....	74
1.1 Bidang Penyederhanaan Prosedur Pendaftaran Haji.....	75
1.2 Bidang Personalia.....	75
1.3 Bidang Transparansi Keuangan Haji .....	76
1.4 Bidang Informasi Haji.....	76
1.5 Bidang Pengadaan Paspor .....	77
2. Faktor-Faktor Pendorong Reformasi .....	78
2.1 Faktor Domestik.....	78
2.2 Faktor Internasional .....	84
3. Tindakan-tindakan Reformasi .....	88
3.1 Efisiensi Administrasi .....	88
3.1.1 Penyederhanaan Formulir dan Prosedur Pendaftaran.....	90
3.1.2 Penghilangan Duplikasi Pelayanan .....	94
3.2 Penghapusan Kelemahan Penyakit Administrasi.....	98
3.2.1 Sumber Daya Manusia .....	99
3.2.2 Pengawasan Terhadap Kepatuhan Pelayanan .....	101
3.2.3 Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme .....	104
3.2.4 Sarana dan Prasarana.....	109
3.3 Pengenalan dan Penegakan Sistem Informasi.....	113
3.3.1 SISKOHAT Haji .....	114

3.3.2 Website Haji.....	117
3.4 Menyesuaikan Sistem Administrasi dengan Keluhan Masyarakat .....	121
4. Capaian dan Faktor Penghambat Reformasi Pelayanan Haji .....	123
4.1 Capaian Setelah Dilakukannya Reformasi.....	123
4.2 Faktor Penghambat Reformasi.....	124
C. Pembahasan.....	128
1. Reformasi Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji.....	128
2. Faktor Pendorong Reformasi .....	130
2.1 Faktor Domestik.....	130
2.2 Faktor Internasional .....	131
3. Bentuk-Bentuk Reformasi Pelayanan Haji .....	134
3.1 Efisiensi Administrasi .....	135
3.2 Penghapusan Kelemahan Penyakit Administrasi.....	139
3.3 Pengenalan dan Penegakan Sistem Informasi.....	147
3.4 Sistem Administrasi Terhadap Keluhan Masyarakat.....	152
4. Capaian dan Faktor Penghambat Reformasi .....	154
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	158
B. Saran.....	160
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>162</b>
<b>TABEL TRIANGULASI</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
Tabel 1. Data Keberangkatan Haji Kabupaten Tanggamus .....	7
Tabel 2. Daftar Informan Penelitian.....	45
Tabel 3. Dokumentasi Penelitian .....	46
Tabel 4. Daftar Studi Pustaka .....	47
Tabel 5. Daftar Urut Kepangkatan Seksi PHU Kemenag Tanggamus ...	62
Tabel 6. Jenis Produk Barang Haji.....	95
Tabel 7. Jumlah Penerima Layanan Haji di Kemenag Tanggamus .....	100
Tabel 8. Daftar Barang Ruangan Kasi PHU Kemenag Tanggamus .....	110

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir .....	40
Gambar 2. Komponen Analisis Data Model Miles dan Humberman .....	49
Gambar 3. Struktur Organisasi Seksi PHU Kemenag Tanggamus .....	62
Gambar 4. Alur Pendaftaran Haji Setelah Direvisi .....	66
Gambar 5. Proses Pembuatan Visa .....	68
Gambar 6. Alur Pendaftaran Haji .....	93
Gambar 7. Kotak Saran Seksi PHU Kemanag Kabupaten Tanggamus ..	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Seiring perkembangan zaman, sektor publik mendapat tekanan yang semakin besar untuk memperbaiki kinerjanya. Organisasi sektor publik menghadapi masalah yang sangat kompleks menyangkut bidang sosial, ekonomi, dan politik sehingga muncul tuntutan dalam mengembangkan berbagai pendekatan yang paling efektif dan efisien untuk memperbaiki organisasi secara terus menerus guna meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan. Konsekuensinya berbagai kebijakan publik dalam kegiatan pelayanan publik menjadi bagian dari dinamika yang harus direspon oleh pemerintah. Salah satu pelayanan publik yang harus direspon oleh pemerintah adalah pengelolaan penyelenggaraan pelayanan ibadah haji.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umroh dijelaskan tentang kewajiban pemerintah terhadap jemaah haji, yakni pemerintah berkewajiban melakukan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan pelayanan administratif, bimbingan manasik haji, akomodasi, transportasi, pelayanan kesehatan, keamanan dan hal-hal yang diperlukan oleh jemaah haji.

Penyelenggaraan ibadah haji merupakan rangkaian kegiatan meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan terhadap jemaah, sehingga jemaah bisa menunaikan ibadah haji sesuai dengan ketentuan ajaran islam. Dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kendala seperti biaya penyelenggaraan haji, pengelolaan keuangan, pendaftaran, informasi layanan haji, kesehatan, transportasi dan catering. Kementerian Agama, sebagai penyelenggara formal ibadah haji, menjadi sasaran kritik yang berkembang di tengah masyarakat. Permasalahan-permasalahan haji yang banyak mendapat sorotan dari masyarakat dan media massa adalah masalah pengadaan visa dan paspor yang tidak terorganisasi dengan baik (Yusni, 2015:219-220).

Purnomo (2016) mengklasifikasikan beberapa masalah penyelenggaraan pelayanan ibadah haji pada tahun 2015 dan 2016. Pada tahun haji keberangkatan 2015 yang lalu sekitar 22 ribu calon jemaah haji Indonesia terlantar dan terancam batal untuk menunaikan ibadah haji, kondisi ini dikarenakan keterlambatan pengurusan visa yang dilakukan oleh pihak penyelenggara yaitu Kementerian Agama Republik Indonesia saat waktu telah mendekati keberangkatan calon jemaah ke tanah suci. Pada tahun 2016 masalah pengadaan paspor dan visa terulang kembali dengan adanya kasus keterlambatan visa yang membuat ratusan jemaah calon haji Indonesia terancam keberangkatannya ke tanah suci. (Purnomo, 2016).

Penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang diberikan oleh Kementerian Agama setiap tahunnya tidak terlepas dari masalah-masalah yang timbul. Menurut Hidayah (2007:2) permasalahan penyelenggaraan pelayanan dapat diselesaikan dengan

dilakukannya reformasi administrasi pada organisasi publik. Kebutuhan akan reformasi administrasi muncul setelah perubahan proses administrasi secara alamiah gagal. Karena itu timbul dorongan untuk melakukan perubahan secara sengaja dengan melahirkan bentuk administrasi baru yang bertentangan dengan yang ada sebelumnya. Desakan untuk memperbaiki sistem administrasi dan meremajakan kembali organisasi publik di berbagai belahan dunia terutama merupakan akibat drastisnya penurunan kemampuan keuangan publik yang mengglobal, sementara kebutuhan pembiayaan semakin meningkat. Pemerintah terpaksa berpikir lebih jauh untuk menuntut produktivitas yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik dari sektor publik mereka yang lamban (Hidayah, 2007:2).

Upaya pembaharuan untuk menjawab kritik-kritikan yang ada di masyarakat tentang kualitas pelayanan yang diberikan. Kementerian Agama Republik Indonesia menerbitkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2016 tentang perubahan kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 14 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Haji Regular yang berisikan tentang perbaikan pelayanan yang diberikan kepada jemaah haji Indonesia. Perbaikan itu meliputi penyederhanaan administrasi mulai dari pengurusan berkas pendaftaran haji, penyediaan akomodasi keperluan haji, transparansi pengelolaan dana haji, perbaikan informasi layanan haji, serta perbaikan kualitas pembekalan manasik kepada jemaah haji.

Reformasi administrasi yang ingin dicapai oleh pemerintah khususnya Kementerian Agama Republik Indonesia untuk membenahi kualitas penyelenggaraan pelayanan

ibadah haji sangat relevan dengan teori tujuan reformasi. Dror (dalam Zauhar, 2007:14) mengklasifikasikan tujuan reformasi ke dalam enam kelompok, tiga bersifat intra administrasi yang ditujukan untuk menyempurnakan administrasi internal yaitu (a) efisiensi administrasi, (b) penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi, (c) pengenalan dan penegakan sistem informasi berbasis digital; dan tiga lagi berkenaan dengan peran masyarakat di dalam sistem administrasi yaitu (d) menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat, (e) mengubah pembagian kerja antara sistem administrasi dan sistem politik, (f) mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk.

Beberapa tujuan reformasi administrasi yang akan dicapai oleh Kementerian Agama Republik Indonesia terwujud dalam pembaharuan kebijakan pelayanan yang diterapkan dalam sistem pelayanan terbaru. Menurut Aswari (Kepala Seksi Pelayanan Haji dan Umrah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus) sistem administrasi yang diperbaharui adalah dengan penerapan sistem efisiensi administrasi. Efisiensi administrasi dengan melakukan kebijakan penyederhanaan formulir penyerahan berkas pendaftaran haji. Pelaksanaan kebijakan tersebut terlihat dalam proses penyerahan berkas pendaftaran haji yang lebih efisien yaitu dengan dua tahap pengurusan berkas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Bank Syariah yang telah ditunjuk oleh pemerintah Indonesia. Sebelum dilakukannya efisiensi administrasi calon jemaah haji Indonesia harus melakukan empat tahapan penyerahan pendaftaran haji yaitu masing-masing dua tahapan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan di Bank. Selain efisiensi dibidang penyerahan berkas pendaftaran,

efisiensi administrasi juga diterapkan dalam pengurusan pengadaan paspor dan visa dengan adanya perubahan prosedur pengurusan di Kantor Imigrasi (Aswari, 18 september 2017).

Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi juga diterapkan pasca adanya Permenag Nomor 20 tahun 2016 dengan cara pengelolaan biaya ibadah haji yang lebih transparan dan akuntabel dengan melibatkan *stakeholder* terkait dalam melakukan pengawasan pengelolaan keuangan haji. Transparansi dalam pengambilan keputusannya harus terus dikembangkan dipihak lain pengawasan harus tetap ditegakkan. Persoalan moral dan mental aparatur birokrasi yang ada di Kantor Kementerian Agama juga terus diperbaiki dengan menerapkan prinsip rasa malu kepada setiap aparatur birokrasi dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat (Aswari, 18 september 2017).

Pengenalan dan penegakan sistem informasi juga sedang dibenahi oleh Kementerian Agama dengan memperbaiki sistem informasi haji dan umrah yang terintegrasi dengan sejumlah negara lain (e-Hajj). E-Hajj dilakukan untuk mempermudah urusan haji yaitu (a) percepatan proses batal visa, agar tidak menghambat jadwal keberangkatan jemaah, (b) mengintegrasikan Sistem Komputerisasi Haji Terpadu (Siskohat) milik pemerintah dengan e-Hajj dari Arab Saudi, (c) perbaikan dalam pembuatan paket pelayanan dalam sistem e-Hajj yang memudahkan penerbitan visa. (d) e-Hajj diharapkan menjadi sumber data bagi semua instansi Arab Saudi yang memberikan pelayanan kepada jemaah haji, tujuannya adalah meminimalkan perbedaan data, terutama data jumlah anggota jemaah yang tiba di Arab Saudi,

terlebih kalau data itu berdampak pada pembayaran pelayanan. Selain memperbaharui sistem pelayanan dengan e-Hajj. Sistem informasi yang ada di Kantor Kementerian Agama juga akan diperbaharui untuk mempermudah jemaah haji dalam mengakses informasi pelayanan haji (Dewi, 2017. *Kementerian agama akan revisi e-Hajj ibadah haji*. Diambil dari <https://nasional.tempo.co/read>. diakses pada 19 oktober 2017).

Permenag Nomor 20 tahun 2016 yang diharapkan bisa menjadi solusi dan penyelesaian masalah terhadap permasalahan-permasalahan yang sering muncul pada penyelenggaraan pelayanan ibadah haji pada tahun-tahun sebelumnya seperti pelayanan administrasi yang tidak efisien, kualitas pelayanan yang kurang baik, serta sistem informasi yang kurang terorganisasi secara baik. Namun, dalam penerapannya masih banyak permasalahan yang timbul sehingga tujuan dilakukannya reformasi administrasi belum bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan reformasi yang hendak dicapai oleh pemerintah. Kantor Kementerian Agama di daerah-daerah di Indonesia sebagai perpanjangan tangan dari Kementerian Agama Republik Indonesia tidak luput juga dari sorotan media karena kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan. Contohnya yang terjadi pada pelayanan haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus merupakan salah satu organisasi yang berada langsung di bawah arahan Kementerian Agama Republik Indonesia yang ada di Provinsi Lampung. Sesuai dengan peraturan Undang-Undang yang ada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus diamanatkan untuk mengelola

penyelenggaraan pelayanan ibadah haji yang ada di Kabupaten Tanggamus, Provinsi Lampung yaitu melakukan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan pelayanan administrasi, bimbingan manasik haji, akomodasi, transportasi, dan hal-hal yang di perlukan oleh jemaah haji asal Kabupaten Tanggamus.

**Tabel 1. Data Keberangkatan Haji 2013-2017 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah</b>
2013	133 jemaah
2014	133 jemaah
2015	167 jemaah
2016	212 jemaah
2017	323 jemaah

*Sumber : Kantor Kemenag Kabupaten Tanggamus, 2017*

Tabel 1 keberangkatan jemaah haji di Kabupaten Tanggamus setiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah jemaah haji. Hal ini menjadi tantangan untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus dalam upaya memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan setiap tahunnya. Pada pemberangkatan haji tahun 2016 jumlah jemaah haji Kabupaten Tanggamus sebanyak 212 jemaah. Haluan Lampung (2016) pada pemberangkatan jemaah haji tahun 2016 muncul masalah berupa pengadaan dokumen administratif. Dokumentasi jemaah haji yang belum lengkap saat sudah mendekati pemberangkatan haji. Pelayanan dari pembekalan sampai pada di asrama memberangkatan haji kurang terjadwal dengan baik dari segi waktu maupun tempat. Terbukti dengan adanya pemberitahuan kepada jemaah terkesan mendadak. Masalah yang terjadi pada pemberangkatan jemaah haji tahun 2016 yang

lalu seperti masalah kelengkapan dokumentasi calon jemaah haji dan akses informasi yang kurang dikelola dengan baik. Akses informasi juga terkendala akibat kondisi mayoritas masyarakat yang ada di wilayah Kabupaten Tanggamus berupa jaringan akses informasi masih terbatas apalagi yang berada di daerah yang masih terisolir oleh akses koneksi data sehingga untuk menjangkau informasi menjadi semakin sulit dilakukan (Haluan Lampung, 2016).

Kuota haji tahun 2017 di Kabupaten Tanggamus mendapatkan tambahan kuota haji sebesar 111 calon jemaah haji dibandingkan pada tahun 2016. Adanya tambahan kuota sebesar 111 calon jemaah haji tersebut menjadikan embarkasi haji Kabupaten Tanggamus akan memberangkatkan sejumlah 323 jemaah pada pemberangkatan haji tahun 2017. Adanya tambahan kuota haji di tahun 2017 menjadi kabar gembira sekaligus tantangan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus untuk meningkatkan kualitas pelayanannya dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya. Pada penerapannya penyelenggaraan haji tahun 2017 masih menyisakan permasalahan rutin yang kerap terjadi setiap tahunnya. Permasalahan yang menjadi sorotan pada tahun haji 2017 antara lain terkait ketidakseimbangan perbandingan petugas haji dengan peningkatan kuota jemaah haji. Akses informasi yang kurang dalam pemberian pelayanan bimbingan, dan sosialisai kesehatan bagi jemaah yang kurang terorganisasi dengan baik (Kurniawati, 2017).

Peran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus seharusnya mulai membenahi dan mengevaluasi reformasi administrasi penyelenggaraan ibadah haji yang dilakukan. Perbaikan kualitas pelayanan haji seharusnya bisa sesuai dengan

tuntutan Undang-Undang Nomor 13 tahun 2008 dan Peraturan Menteri Agama Nomor 20 tahun 2016 yang hadir sebagai bentuk responsivitas atas tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih dan tata kelola pemerintahan yang baik sesuai tuntutan reformasi. Sehubungan dengan hal tersebut diharapkan mampu mengantisipasi terhadap perubahan dan tantangan penyelenggaraan ibadah haji kedepannya sehingga bisa terwujudnya penyelenggaraan yang professional dan akuntabel dengan mengedepankan kepentingan jemaah dan prinsip nirlaba.

Reformasi administrasi melalui kebijakan Peraturan menteri Agama Nomor 20 Tahun 2016 menjadi bahasan menarik untuk membenahi sistem penyelenggaraan pelayanan haji dalam menjawab kritikan-kritikan yang ada di masyarakat. Permenag Nomor 20 tahun 2016 ini diharapkan bisa menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan yang sering timbul pada pelaksanaan ibadah haji sebelumnya, namun masalah-masalah rutin pada penyelenggaraan pelayanan ibadah haji pada tahun-tahun sebelumnya masih tetap terjadi, khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus. Untuk itulah, penulis memulai untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Reformasi Administrasi Pelayanan Calon Jemaah Haji (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja bentuk reformasi administrasi pelayanan ibadah haji yang dilakukan oleh Kementerian Agama?
2. Apa saja faktor pendorong terjadinya reformasi administrasi pelayanan ibadah haji?
3. Bagaimanakah penerapan reformasi administrasi pelayanan ibadah haji yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus?
4. Apa saja capaian dan hambatan dalam pelaksanaan reformasi administrasi pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendapatkan gambaran apa saja bentuk reformasi administrasi pelayanan yang dilakukan oleh Kementerian Agama.
2. Mendapatkan gambaran apa saja faktor pendorong terjadinya reformasi administrasi pelayanan ibadah haji.
3. Mendapatkan analisis penerapan reformasi administrasi pelayanan ibadah haji yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.

4. Mendapatkan analisis apa saja capaian dan hambatan dalam penerapan reformasi administrasi pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terdiri dari:

1. Manfaat Akademis

Secara akademis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memperkaya khazanah ilmu-ilmu sosial pada umumnya dan pengembangan disiplin Ilmu Administrasi Publik khususnya tentang pelayanan publik.

2. Manfaat praktis

Secara praktis hasil penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus untuk melakukan reformasi administrasi pelayanan ibadah haji guna meningkatkan kualitas pelayanan haji kepada jemaah haji di Kabupaten Tanggamus.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Organisasi Publik**

##### **1. Definisi Organisasi Publik**

Organisasi berasal dari kata Yunani *organon*, yang berarti “alat”. Kata ini masuk menjadi bahasa latin menjadi *organizatio* dan kemudia ke bahasa prancis (abad ke-14) menjadi *organization*. Pengertian awalnya tidak merujuk pada benda atau proses, melainkan tubuh manusia atau makhluk biologis lainnya. Tidak sama dengan alat mekanis, *organon* terdiri dari bagian-bagian yang tersusun dan terorganisasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Tangan manusia atau kaki seekor belalang memiliki kesamaan dalam hal fungsi gerak yang dinamis. Jadi, *organon* merujuk pada keteraturan atau susunan tertentu yang memungkinkan suatu fungsi dijalankan oleh tubuh atau makhluk hidup. Pengertian ini masih tersisa sampai sekarang. Kata ‘organ tubuh’, ‘organik’, serta ‘organisme’ biasanya selalu mengacu pada makhluk hidup. Belakangan, kata ini dipergunakan untuk menggambarkan penyusunan dan pengelolaan berbagai aktifitas manusia (baik dengan institusi/lembaga maupun tidak), yang bertujuan menjalankan suatu fungsi atau

maksud tertentu. Inilah ‘organisasi’ dalam pengertian modern (Kusdi, 2016:4). Menurut Robbins (dalam Keban, 2008:19) organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan suatu batasan yang relatif jelas, yang berfungsi secara teratur dalam rangka mencapai suatu atau serangkaian tujuan. Istilah “koordinasi secara sadar” menggambarkan adanya manajemen, sedangkan kesatuan sosial menggambarkan kumpulan orang yang berintraksi satu sama lain. “Batasan yang relatif jelas” menunjukkan bahwa ada kontak antara organisasi dengan anggotanya sehingga orang dapat membedakan mana yang menjadi anggota dan mana yang bukan anggota. “Berfungsi relatif secara teratur” menggambarkan bahwa anggota organisasi dituntut bekerja secara teratur.

Beberapa pengertian tentang organisasi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdeferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecah masalah yang unik dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas sumber daya dalam lingkungannya. Dapat dikatakan juga bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan orang yang dikelompokkan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Setelah memahami dan mengenal organisasi, kemudian penulis akan bergeser mengenai organisasi publik. Menurut Samuelson (dalam Kusdi, 2009:41) organisasi publik bermula dari konsep “barang publik”, yaitu adanya produk-produk tertentu

berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan oleh individu-individu. Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif (bersama) dan harus diupayakan secara kolektif pula. Inilah alasan mengapa organisasi publik harus diadakan. Terdapat beberapa bidang tertentu yang bersifat kolektif dimana organisasi publik dapat memainkan peranannya, misalnya penegakan hukum, pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan nasional, dan lain sebagainya. Semua hal tersebut tidak dapat diupayakan secara individual. Dengan keadaan tersebut, maka organisasi publik perlu diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Dengan demikian, fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat secara umum dan didirikan bukan untuk mencari laba atau keuntungan.

Menurut Keban (2008:21), organisasi publik adalah organisasi yang tidak bertujuan untuk memaksimalkan laba, tetapi pemberian layanan publik (*public services*), seperti pendidikan, kesehatan masyarakat, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik dan pelayanan barang kebutuhan publik (misalnya menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat). Meskipun tujuan utama sektor publik adalah pemberian pelayanan publik, tidak berarti sektor publik sama sekali tidak memiliki tujuan finansial. Organisasi publik juga memiliki tujuan finansial, akan tetapi hal ini berbeda baik secara filosofis, konseptual dan operasionalnya dengan tujuan profitabilitas pada sektor swasta.

Beberapa pengertian tentang organisasi publik tersebut, penulis menyimpulkan bahwa organisasi publik merupakan sebuah organisasi yang dibentuk oleh pemerintah dengan tujuan untuk memberikan sebuah produk barang maupun jasa dengan memberikan pelayanan publik atau masyarakat tanpa mengejar profit atau keuntungan yang bersifat pribadi.

## **2. Ciri-Ciri dan Karakteristik Organisasi Publik**

Organisasi publik menurut Osborn dan Gabler (dalam Kusdi, 2016:42), memiliki beberapa ciri-ciri yaitu: (1) kebijakan-kebijakan pengelolaan atau pemimpin organisasi publik (pemerintah) pada dasarnya dimotivasi oleh keinginan membantu masyarakat dan untuk dipilih kembali, (2) memperoleh sebagian besar dana dari para pembayar pajak, (3) organisasi publik bersifat demokratis dan terbuka, sehingga memerlukan waktu dalam mengambil suatu keputusan, dan (4) misi organisasi publik adalah melakukan kebaikan dan memberikan pelayanan tanpa mempertimbangkan untung atau rugi.

Selanjutnya Steward (dalam Keban, 2016:44) menyebutkan beberapa karakteristik mengenai organisasi publik, karakteristik tersebut yaitu: (1) target atau sasaran organisasi publik tidak bisa didefinisi secara jelas, (2) harapan-harapan yang beragam dari para pemimpin dan anggota yang acapkali bersifat artifisial (memiliki maksud tertentu) atau politis (bersifat politik), (3) tuntutan dari berbagai pihak yang berbeda, (4) tuntutan dari badan-badan yang mengeluarkan anggaran, baik pemerintah pusat atau badan lainnya di tingkat nasional, (5) penerima barang atau jasa, yaitu

masyarakat tidak memberikan kontribusi secara langsung melainkan melalui mekanisme pajak, (6) sumber anggaran yang berbeda-beda, (7) anggaran yang diterima mendahului pelayanan yang diberikan, (8) ada pengaruh dari perubahan politik, (9) tuntutan arahan yang berasal dari pusat harus selalu di patuhi dan ditaati, (10) batasan-batasan atau aturan yang ada ditetapkan oleh undang-undang, (11) larangan atau pembatasan untuk melakukan usaha-usaha yang menghasilkan laba, (12) larangan atau pembatasan untuk menggunakan anggaran di luar tujuan yang secara formal telah ditetapkan, (13) tingkat sensitifitas terhadap tekanan kelompok masyarakat.

Berdasarkan ciri-ciri dan karakteristik organisasi publik yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa organisasi publik adalah organisasi yang secara sengaja dibuat oleh pemerintah dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa memikirkan untung dan ruginya. Pengelolaan organisasi publik juga selalu berhadapan dengan tantangan tugas dan kompleksitas yang rumit baik secara internal maupun eksternal yang ada di dalam organisasi tersebut. Kesulitan tetap tergantung pada kondisi dan situasi pada masing-masing organisasi itu sendiri. Maka dari itu ciri-ciri dan karakteristik di dalam organisasi publik harus menjadi perhatian dalam mengambil suatu kebijakan dalam rangka menyukkseskan dan memperbaiki organisasi publik untuk lebih maksimal.

## **B. Konsep Reformasi Administrasi**

### **1. Reformasi Administrasi Publik**

Kebutuhan akan reformasi administrasi muncul setelah perubahan proses administrasi secara alamiah gagal. Akibatnya timbul dorongan untuk melakukan perubahan secara sengaja dengan melahirkan bentuk administrasi baru yang bertentangan dengan yang ada sebelumnya. Desakan untuk memperbaiki sistem administrasi dan meremajakan kembali organisasi publik diberbagai belahan dunia terutama merupakan akibat drastisnya penurunan kemampuan keuangan publik yang menggelobal, sementara kebutuhan pembiayaan semakin meningkat. Pemerintah terpaksa berpikir lebih jauh untuk mengurangi pengeluaran, staf, investasi, dan pelayanan, serta menuntut produktivitas yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik dari sektor publik mereka yang lamban. Dalam upaya membawa negara ke posisi yang lebih baik dalam tataran ekonomi dunia yang sedang berkembang, pemerintah dipaksa untuk meredefinisikan peran dan mengonseptualisasikan kembali strategi mereka. Namun, hampir semua upaya itu gagal di “tangan mati” birokrasi : kinerja yang buruk, berbagai rintangan harian yang menjemukan, prosedur dan aturan yang berbelit-belit, pejabat publik yang tidak ramah, pelayanan yang buruk serta berbagai praktek korupsi (Hidayah, 2007:2-3).

Di sisi lain, pemerintah sendiri telah menjadi terlalu gemuk; menjadi ekonomi biaya tinggi pada dirinya sendiri sebagai penanggung dan penjamin ekonomi masyarakat. Manajer sumber daya alam dan sumber daya manusia, serta sponsor potensi intelektual dan kultural. Semua aktifitas tersebut sangat diminati, tetapi berada di luar

jangkauan kapasitas administrasi, politik, dan teknik mereka untuk merealisasikannya. Pertanyaan pemerintah yang begitu gemuk itu telah mengangkat reformasi administrasi melampaui cara pengelolaan tradisional kesuatu kajian kritis atas peran dan fungsi negara yang administratif. Negara dituntut harus lebih responsif terhadap keinginan publik dalam pemberian pelayanan kepada warga negara (Hidayah, 2007 : 2-3).

Menurut Caiden (dalam Zauhar, 2007:6), reformasi administrasi adalah “*the artificial inducement of administrative transformation against resistance*”, yang berarti bahwa usaha yang digunakan untuk mendorong adanya perubahan administratif guna menghadapi permasalahan kompleks yang ada. Definisi di atas ini mengandung beberapa implikasi bahwa: (a) reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia, tidak bersifat eksidental dan berlansung secara otomatis; (b) reformasi administrasi merupakan suatu proses; (c) reformasi beriringan dengan proses reformasi administrasi.

Menurut Zhijian (dalam Sumartono, 2007:7), reformasi administrasi terdiri dari dua aspek, yaitu pertama, reformasi dipandang sebagai perubahan struktural yang menuntut dilakukannya penyesuaian-penyesuaian dalam hubungan kewenangan organisasi birokrasi baik dengan cara penghapusan, penyatuan, penggabungan atau pembentukan unit-unit administrasi, pengalihan atau penambahan fungsi-fungsi dan tanggungjawab dinas, pengenalan prosedur baru dan pengaturan-pengaturan di dalam urusan pemerintahan; kedua, reformasi dipandang sebagai perubahan perilaku

aparatur yang harus didorong untuk meningkatkan nilai produktivitas dan responsivitas terhadap sistem yang ada.

Sedangkan menurut Lee (dalam Sumartono, 2007:5), reformasi administrasi dilihat dari strukturnya berkaitan dengan tiga hal. Pertama, sifat reformasi (*the nature of reform*) dapat dibatasi berdasarkan substansi, kompleksitas dan tingkatan aplikasinya. Kedua, agen-agen reformasi (*reform agents*) dapat ditekankan pada karakteristik reformer dan struktur internal institusi yang terlibat. Ketiga, lingkungan (*environment*) sebagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap reformasi baik yang menyangkut faktor politik (*political leadership*) maupun faktor kondisi sosial ekonomi.

Montgomery (dalam Hidayah, 2007:1) menyebut reformasi administrasi sebagai suatu proses politik yang didesain untuk menyesuaikan hubungan antara birokrasi dan elemen-elemen lain dalam masyarakat, atau di dalam birokrasi itu sendiri, dengan kenyataan politik. Dengan cara yang sama, orang juga dapat menerangkan reformasi administrasi sebagai suatu proses ekonomi (redistribusi sumber daya dan perubahan produk akhir) atau sebagai proses psikologi (perubahan pola perilaku, kepercayaan, sikap, dan tindakan individual). Namun, sebagaimana dikatakan oleh Caiden (dalam Hidayah, 2007:2), apapun definisi yang dipakai, reformasi administrasi pada dasarnya merupakan salah satu aspek dari reformasi atau perubahan kemasyarakatan. Reformasi dan perubahan mempunyai arti yang sama dalam banyak hal, maka tidak mengherankan bila keduanya sering kali digunakan sebagai padanan kata, misalnya dalam definisi ini. Dalam sebuah definisi lain disebutkan bahwa reformasi

administrasi berarti setiap perubahan atas prinsip, organisasi, struktur, metode atau prosedur untuk memperbaiki proses administrasi secara berkesinambungan melalui proses evolusi dan bukan revolusi.

Pengertian secara umum yang dimaksud dengan “reformasi” adalah perbaikan atau perubahan bentuk, sedangkan “administrasi” berkaitan dengan organisasi dan manajemen pemerintahan yang mencakup seluruh domain kekuasaan negara, yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Jadi, reformasi administrasi adalah perbaikan atau perubahan atas organisasi dan manajemen pemerintahan negara dari bentuk yang berlaku sebelumnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam proses reformasi diperlukan berbagai strategi dan cara. Strategi yang dimaksud berkaitan dengan reformasi dalam kerangka *governance dan management*. Reformasi dalam kerangka *governance* menyangkut penyelenggaraan pemerintahan dan layanan dengan sistem jaringan yang melibatkan berbagai institusi di luar institusi pemerintahan. Reformasi dalam kerangka manajemen berkaitan dengan kinerja birokrasi yang mengalami pergeseran dari *traditional bureaucracy* dengan mengutamakan nilai-nilai efektivitas dan efisiensi ke arah *modern bureaucracy* yang menekankan pentingnya nilai-nilai akuntabilitas dan responsivitas (Hidayah, 2007:1-2).

Berbagai definisi di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa walaupun belum ada definisi atau batasan yang dapat diterima secara universal. Namun, kita dapat melakukan generalisasi dari pengertian-pengertian di atas, bahwa reformasi administrasi adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah struktur, kultur, prosedur dan strategi birokrasi (aspek reorganisasi atau institusional), (aspek

perilaku), guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan sesuai dengan kritikan yang diinginkan masyarakat.

## **2. Pendekatan atau Hampiran Reformasi Administrasi**

Berdasarkan pengalaman pelaksanaan reformasi administrasi di Negara yang sudah maju. Caiden (dalam Zauhar, 2007:16) mengidentifikasi adanya 5 (lima) hampiran di dalam reformasi administrasi, yaitu: (a) hampiran Prancis, (b) hampiran Prussia, (c) hampiran Bolshevin atau Rusia, (d) hampiran Inggris, (e) hampiran Amerika. Lima hampiran itu ada (empat) butir yang dapat diperbandingkan, yaitu : (a) ada pembaharuan yang berasal dari luar, ada pula yang berasal dari dalam; (b) ada pembaharuan yang dicanangkan dari bawah, ada pula yang berasal dari atas; (c) ada idiologi yang mempengaruhi reformasi administrasi, ada pula reformasi administrasi yang tidak dipengaruhi oleh idiologi; (d) ada reformasi administrasi yang diikuti oleh revolusi, ada pula yang tidak. Dua hal lagi yang perlu dicatat dari observasi penting Caiden (dalam Zauhar, 2007:16) adalah bahwa (a) reformasi administrasi berkaitan erat dengan lingkungan budaya tertentu, sehingga tidak ada satu hampiran pun yang dapat dianggap lebih baik dari pada yang lain; (b) pendekatan reformasi administrasi bersifat terikat pada budaya, sehingga tidak dapat diekspor ke negara lain dengan begitu saja.

Walaupun Caiden mengamati reformasi administrasi di negara yang sudah maju dan berhasil mengemukakan adanya 5 (lima) pendekatan, namun bukan berarti bahwa dia

tidak menaruh perhatian terhadap reformasi administrasi di negara sedang berkembang. Perhatian Caiden terhadap negara yang sedang berkembang diawali dengan pernyataan bahwa “kemerdekaan itu sendiri, yang dialami oleh Negara-negara berkembang, membuat reformasi administrasi menjadi semacam kewajiban”. Sebab negara yang baru merdeka ini harus membangun sistem administrasinya sendiri dan harus pula segera menemukan jalan keluar untuk memecahkan sejumlah besar masalah administrasi yang gawat. Reformasi administrasi, menurut Caiden diperlukan untuk memecahkan masalah besar tersebut. Adapun pendekatan atau hampiran yang harus dipilih, sangat tergantung pada beberapa faktor berikut (1) sifat kultur setempat; (2) caliber atau reputasi kepemimpinan nasional; (3) jenis rezim politik; (4) kekuatan dan deversitas oposisi/penentang; (5) ketersediaan sumber daya (Zauhar, 2007:16-17).

Atas dasar berbagai macam faktor tersebut, maka Caiden mengklasifikasikan ada 4 (empat) pendekatan reformasi administrasi di negara yang sedang berkembang, yaitu: (a) negara yang tidak menganut paham reformasi administrasi dan lebih menyukai status Quo; (b) negara dengan pendekatan pragmatis murni terhadap reformasi administrasi, artinya melakukan pembaharuan dengan ala kadarnya saja serta tidak ada perangkat institusional untuk mengimplementasikannya; (c) negara-negara yang sangat keranjingan terhadap reformasi administrasi dan melengkapinya dengan seperangkat perabot formal untuk isiannya dan evaluasinya. (d) negara-negara yang telah mengalami pembaharuan yang diperoleh dari luar (Zauhar, 2007:17).

Berdasarkan pendekatan-pendekatan yang telah diklasifikasikan Caiden, penulis membuat kesimpulan bahwa pendekatan atau hampiran yang harus dipilih harus bisa menyesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi saat reformasi administrasi dilaksanakan seperti sifat kultur setempat, reputasi kepemimpinan nasional, jenis rezim politik, kekuatan dan deversitas oposisi/penantang, serta ketersediaan sumber daya. Sehingga tujuan reformasi administrasi bisa tercapai dengan baik dengan menggunakan pendekatan yang tepat.

### **3. Tujuan Reformasi Administrasi**

Pada dasarnya program reformasi administrasi tidak didesain untuk mencapai satu tujuan yang khusus, walaupun secara formal suatu negara menekankan pentingnya pelaksanaan reformasi administrasi dengan tujuan untuk efisiensi administrasi, dan perbaikan layanan yang ada sebelumnya untuk melakukan pembaharuan ke arah yang lebih baik. Merumuskan tujuan reformasi administrasi sangatlah rumit, karena banyaknya pihak yang terlibat, yang masing-masing mempunyai tujuan sendiri-sendiri, yang tidak hanya berbeda, tetapi sering bertentangan satu sama lain. Oleh karena itu tujuan reformasi administrasi bersifat sangat subjektif (Zauhar 2007:14).

Secara tradisional, reformasi administrasi diindentikan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam arti sempit tujuan reformasi administrasi adalah menyempurnakan administrasi, atau menurut istilah Caiden mengobati penyakit administrasi. Caiden (dalam Zauhar, 2007:13), memberi interpretasi yang lebih luas terhadap tujuan reformasi administrasi yang sempit.

Dengan mengutip pendapat Monsher, Caiden (dalam Zauhar, 2007:13) yang mengidentifikasikan ada 4 (empat) tujuan, yaitu melakukan perubahan inovatif terhadap kebijaksanaan dan program pelaksanaan, meningkatkan efektivitas administrasi, meningkatkan kualitas personel dan melakukan antisipasi terhadap kemungkinan kritik dan keluhan dari pihak luar.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Lee dan Dimock (dalam Zauhar, 2007:13-14). Lee menyatakan bahwa ada tujuan umum reformasi administrasi yang ia spesifikasikan kedalam tiga tujuan yakni meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode dan meningkatkan *performance* (unjuk kerja). Dimock (dalam Zauhar, 2007:14), menyatakan bahwa tujuan utama reorganisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan nada yang hampir sama Ramos menyatakan bahwa tujuan peningkatan efektivitas administrasi berkaitan erat dengan pencapaian tujuan umum pembangunan nasional, karena keberhasilan *administratif reform* merupakan salah satu ukuran yang dipakai oleh pemerintah negara sedang berkembang dalam mencapai tujuan pembangunan.

Sementara itu Dror (dalam Zauhar, 2007:14-15), berpendapat bahwa reformasi pada hakekatnya merupakan usaha yang berorientasi pada tujuan jamak. Ia mengklasifikasikan tujuan reformasi ke dalam enam kelompok yaitu tiga bersifat intra-administrasi yang ditunjukkan untuk menyempurnakan administrasi internal dan tiga lainnya berkenaan dengan peran masyarakat di dalam sistem administrasi. Tiga tujuan internal reformasi administrasi yang dimaksud meliputi: (a) Efisiensi administrasi, dalam arti penghematan uang, yang dapat dicapai melalui

penyederhanaan formulir, perubahan prosedur, penghilangan dupikasi dan kegiatan organisasi metode yang lain; (b) Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi seperti korupsi, pilih kasih dan sistem taman dalam sistem politik dan lain-lain; (c) Pengenalan dan penggalakan sistem informasi, pemerosesan data melalui sistem informasi yang otomatis, peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah dan lain-lain. Sedangkan tiga tujuan lain yang berkaitan dengan masyarakat adalah: (a).Menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat; (b). Mengubah pembagian pekerjaan antara sistem administrasi dan sistem poitik, seperti misalnya meningkatkan otonomi profesional dari sistem administrasi dan meningkatkan pengaruhnya pada suatu kebijaksanaan; (c). Mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk, misalnya melalui relokasi pusat-pusat kekuasaan (sentralisasi versus desentralisasi, demokratisasi dan lain-lain) (Dror dalam Zauhar, 2007:14-15).

Berdasarkan enam fokus yang telah dikemukakan oleh Dror (dalam Zauhar, 2007:14), tujuan reformasi administrasi dapat dispesifikasikan lagi ke dalam pengertian khusus agar dapat lebih menguatkan dan memahami apa yang dimaksud dengan tujuan reformasi administrasi. Menurut Hasibuan (1994:7), efisiensi administrasi adalah perbandingan terbaik antara masukan (*input*) dan hasil (*output*), antara keuntungan dan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Sedangkan menurut Sugiyono (1997:35), efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang

diharapkan. Dari pengertian beberapa tokoh tersebut, penulis menyimpulkan bahwa efisiensi merupakan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan aktifitasnya untuk memperoleh hasil yang hendak dicapai dengan menggunakan masukan yang sesingkat-singkatnya untuk mencapai hasil yang maksimal untuk menyelesaikan tujuan yang hendak dicapai.

Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi menurut Politt (dalam Harsono, 2007:122), dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sektor publik dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang pada akhirnya akan meningkatkan legitimasi pemerintah. Upaya-upaya yang dapat dilakukan antara lain dengan meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas aparatur publik serta pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme di dalam organisasi publik, serta menemukan mekanisme baru bagi akuntabilitas publik. Hal ini disebabkan adanya berbagai pola yang berbeda yang digunakan pejabat pemerintah dan aktor politik dalam melakukan pertanggungjawaban terhadap publik.

Pengenalan dan penggalakan sistem sistem informasi, menurut Leitech dan Davis (dalam Sugandi, 2011:201), adalah suatu sistem di dalam organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan. Suatu sistem yang terintegrasi yang mampu menyediakan informasi yang bermanfaat. Pengenalan atau penegakan sistem *merit* dilakukan dengan menciptakan *e-government* yang bertujuan untuk membuat interaksi antara warga negara, bisnis, pegawai pemerintah, dan badan pemerintah

lainnya bisa berlangsung lebih nyaman, ramah, transparan, murah dan efektif. Dalam sebuah sistem *E-Gov*, individu dapat melakukan permintaan untuk suatu layanan pemerintah dan kemudian menerima layanan pemerintah melalui internet atau beberapa mekanisme komputerisasi. Dalam beberapa kasus, layanan pemerintah disampaikan melalui salah satu kantor pemerintah melalui sistem informasi terpadu untuk memberikan informasi layanan kepada masyarakat tanpa adanya kontak langsung dengan pegawai pemerintah (Sugandi, 2011:206-207).

Sedangkan tiga tujuan reformasi yang berkaitan dengan masyarakat dimaksudkan untuk mewujudkan adanya keterbukaan pemerintah terhadap kritikan-kritikan dari masyarakat demi meningkatkan kualitas pelayanan yang ada sebelumnya. Memberi akses pada masyarakat untuk menyuarakan aspirasi mereka terhadap pelayanan publik yang mereka terima melalui mekanisme pengaduan akan menjadi instrument penting untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah. Namun demikian, mekanisme perbaikan kualitas pelayanan publik dengan cara yang demikian hanya akan dapat berhasil apa bila ada perubahan *mindset* dari budaya birokrasi yang minta dilayani dan memposisikan diri lebih tinggi di hadapan masyarakat menjadi birokrasi pelayan. Selain itu, keberhasilan mekanisme pengaduan yang dibangun juga sangat tergantung dari sistem pengaduan yang diterapkan oleh instansi terkait. Pada akhirnya jika birokrasi dan masyarakat telah berubah mekanisme pengaduan akan berhasil jika di tunjang dengan *complaint management system* yang baik (Wibawa, 2010:163-164).

Selanjutnya pembagian kerja antara sistem administrasi dan sistem politik, menurut Osborn dan Gaebler (dalam Syafie, 2010:117) dimaksudkan agar pemerintah sebagai pembuat kebijakan tidak perlu harus selalu menjadi pelaksana dalam berbagai urusan pemerintahan tetapi hendaknya cukup sebagai pengerak. Dengan kewenangan pemerintah yang terdesentralisasi, pemerintah menyerahkan sebagian urusan pemerintahannya agar kekakuan dalam proses pemerintahan bisa dipisahkan sehingga tercipta sistem administrasi yang mandiri terbebas dari pengaruh sistem politik dan rezim kekuasaan.

Sedangkan mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk, misalnya ditempuh melalui relokasi pusat-pusat kekuasaan. Dengan adanya desentralisasi kewenangan melalui Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 36 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, otomatis terjadi pula perubahan *arsitektur* pemerintahan, dari yang bertipe sentralistik dan berstruktur ketat menjadi tipe desentralistik partisipatif yang berstruktur longgar dan fleksibel. Perubahan *arsitektur* ini dengan sendirinya menghendaki adanya perubahan pula dalam tata nilai dan tata perilaku pemerintahan/birokrasi. Nilai demokrasi dan partisipasi yang dikedepankan dalam pengelolaan pemerintahan otomatis menuntut adanya perubahan dalam *mindset* dan *culture* pemerintahan, dari penekanan pada *government* (sentral peran pada pemerintah) menjadi *governance* (sentral peran pada kerjasama pemerintah dengan publiknya). Praktik *governance* yang baik diyakini akan mampu menghantarkan pencapaian kesejahteraan sosial ekonomi politik (Wibawa, 2010: 72).

Beberapa definisi yang memperkuat enam fokus tujuan reformasi menurut Dror. Penulis menyimpulkan bahwa suatu reformasi penyelenggaraan pelayanan publik dapat dikatakan berhasil atau tidaknya melakukan reformasi administrasi dapat melihat indikator tujuan reformasi itu telah terpenuhi secara baik atau tidak.

#### **4. Tantangan dan Kendala Reformasi Administrasi**

Reformasi administrasi merupakan suatu hal yang diinginkan oleh berbagai pihak namun sulit sekali mewujudkannya. Sudah cukup banyak teori-teori tentang perbaikan sistem administrasi agar tata kelola pemerintahan menjadi lebih baik, namun implementasi dilapangan membutuhkan kerja keras dan komitmen kuat dari segenap pihak terkait, tidak sekadar para birokrat namun juga masyarakatnya. Kecepatan reformasi administrasi di Indonesia tidak secepat yang dibayangkan masyarakat, walaupun memang pengalaman diberbagai negara (misal Cina, Jepang, dan Korea Selatan) menunjukkan bahwa tidak ada hasil instan dalam reformasi administrasi pada sebuah negara (Prasojo, 2008:8). Namun bukan berarti kita diam berpangku tangan. Sebaiknya kita perlu komitmen kuat dan konsistensi dalam pelaksanaannya. Terkait 'kelambatan' implementasi reformasi birokrasi di Indonesia. Prasojo (2008:8) memandang terdapat empat faktor yang masih menjadi kendala dan tantangan reformasi administrasi di indonesia, diantaranya:

a) Minimnya komitmen dan kepemimpinan politik.

Unsur ini merupakan salah satu hal terpenting yang menjadi kendala dalam implementasi reformasi administrasi. Kuatnya komitmen dan kepemimpinan

politik untuk merubah paradigma birokrasi akan menentukan keberhasilan reformasi administrasi ini. Sudah banyak contoh di beberapa negara seperti Cina, Jepang, maupun Korea Selatan yang begitu kuatnya komitmen dari pemimpin bangsa yang diwujudkan secara politik untuk melaksanakan reformasi administrasi sehingga hasilnya dapat dirasakan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Inti dari komitmen dan kepemimpinan politik dalam reformasi birokrasi seharusnya bukan sekadar wacana/jargon saja, namun harus benar-benar terwujud. Termasuk dalam hal ini adalah adanya *roadmap* yang jelas dalam *agenda setting* reformasi administrasi. Singkatnya, semakin kuat komitmen dan kepemimpinan politik untuk mereformasi administrasi, semakin besar peluang untuk berhasil.

b) Terjadinya politisasi birokrasi.

Masih adanya politisasi birokrasi di Indonesia tidak hanya terjadi pada saat ini, namun telah terjadi sejak kita masih di bawah pemerintahan Hindia Belanda. Kooptasi partai politik ataupun kepentingan lain terhadap birokrasi sudah menjadi hal yang akut. Hal ini menjadikan birokrasi yang lemah dan tidak berpihak pada kepentingan publik secara keseluruhan. Hal seperti inilah yang masih terjadi dan menghambat reformasi administrasi yang seharusnya sudah berubah menjadi lebih baik. Jika birokrasi sudah tidak terkooptasi kepentingan politik suatu kelompok tertentu, tentunya percepatan reformasi administrasi menjadi lebih baik.

- c) Penentangan (resistensi) dari dalam Birokrasi itu sendiri.

Point ketiga ini merupakan salah satu kendala sekaligus tantangan dalam suksesnya pelaksanaan reformasi administrasi. “Kenyamanan” yang dirasakan selama ini oleh jajaran birokrat (*status quo*) membuat mereka sulit untuk merubah pola pikir maupun sikap mental untuk mendukung kearah perubahan yang lebih baik. Intinya terjadi penentangan oleh pihak internal (birokrat itu sendiri) terhadap usaha perubahan yang menjadi inti dari reformasi administrasi. Ketidakinginan untuk merubah pola pikir termasuk budaya kerja dari para birokrat yang ada tentunya menjadi kendala dalam perubahan itu sendiri. Faktor inilah yang merupakan hal krusial dalam implementasi reformasi administrasi di Indonesia secara menyeluruh.

- d) Minimnya kompetensi dalam pelaksanaan reformasi administrasi.

Reformasi administrasi tidak akan berhasil jika tidak ada kompetensi sumberdaya manusianya dalam implementasinya. Semakin tepat dan kompeten pelaksananya semakin tinggi tingkat keberhasilan reformasi administrasi. Seringkali unsur pertama tentang komitmen politik sudah ada, namun unsur pelaksana tidak tepat, maka tingkat keberhasilan reformasi administrasi menjadi mengecil. Jargon, ”*the right man, on the right place, in the right time*” adalah hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan reformasi administrasi. Selain itu kompetensi disini juga berarti ketepatan tugas dan fungsi dari suatu lembaga negara yang dibentuk, artinya semakin tepat organisasi kelembagaan yang dibentuk akan menentukan juga keberhasilan tugas yang diemban pemerintah. Jadi tidak ada lembaga yang

tidak jelas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan birokrasi itu sendiri (Prasojo, 2008: 8-9).

Berdasarkan kendala-kendala yang telah diklasifikasikan Prasojo, penulis membuat kesimpulan bahwa reformasi administrasi sulit dicapai jika pemerintah pusat ataupun pembuat kebijakan masih setengah hati untuk membebaskan sistem administrasi dengan sistem politik. Reformasi administrasi juga harus bisa mengatasi kendala-kendala dalam menyukkseskan tujuan reformasi, kendala tersebut seperti minimnya komitmen dan kepentingan politik, terjadinya politisasi birokrasi, penentangan dalam birokrasi itu sendiri, serta minimnya kompetensi dalam melaksanakan reformasi administrasi. Jika kendala reformasi administrasi yang telah disebutkan di atas bisa diselsaikan oleh pemerintah maka reformasi administrasi bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tuntutan reformasi yang sebenarnya.

### **C. Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji**

#### **1. Definisi Pelayanan Publik**

Setiap instansi pemerintah di Indonesia mempunyai kewajiban untuk menyelenggarakan pelayanan publik agar terwujudnya kesejahteraan rakyat. Kotler (dalam Lukman, 2000:8), menyatakan bahwa pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Pendapat tersebut senada dengan Sampara (dalam Lukman, 2008:8) yang berpendapat bahwa pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar

seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Menurut Soetopo (dalam Napitupulu, 2007:164) pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain. Menurut Boediono (2003:60) pelayanan juga dapat disebut suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan. Secara umum, menurut Tjandra (2005:11), pelayanan dapat diartikan semua usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan, dengan demikian dalam menyajikan pelayanan hendaknya menambahkan sesuatu yang tidak dapat dinilai dengan uang, seperti ketulusan dan integritas.

Pelayanan publik adalah sebagai pelayanan umum yang berarti kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan haknya (Moenir, 2010:27). Menurut Arif (dalam Ainur, 2008:3), pelayanan publik merupakan suatu layanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa, yang dilakukan oleh organisasi publik dalam hal ini adalah suatu pemerintahan. Pemerintahan yang dimaksudkan disini meliputi aparatur pemerintahan beserta segenap kelengkapan kelembagaannya.

Menurut Kepmenpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Di samping itu, di dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Sinambela, 2006 : 5-6).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan, dan lain-lain.

Setelah memahami dan mengenal pelayanan publik, kemudian penulis akan bergeser mengenai kualitas pelayanan di dalam organisasi publik. Kualitas pelayanan merupakan suatu hal yang penting dan harus diperhatikan oleh penyelenggara pelayanan publik, karena menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga kesinambungan suatu organisasi birokrasi di pemerintahan maupun organisasi.

Kualitas pelayanan publik yang prima dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik sangat penting sebagai upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik.

Goetsch dan Davis (dalam Ibrahim, 2008:22) berpendapat bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan. Kualitas pelayanan menurut Lukman (2009:9) juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan atau jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggan. Dengan kata lain, kualitas pelayanan adalah tercapainya sebuah harapan dan kenyataan sesuai komitmen yang ditetapkan sebelumnya (Lukman, 2000:9). Menurut Sinambela (2006:6-8), kualitas pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang dikenal konsep pelayanan prima. Kualitas pelayanan publik merupakan mutu/kualitas pelayanan birokrat terhadap masyarakat yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan/masyarakat (*meeting the needs customer*).

Berdasarkan uraian di atas, reformasi administrasi dan kualitas pelayanan publik memiliki hubungan yang sangat erat. Hal ini sesuai dengan pendapat Lee (dalam Zauhar, 2012:13) yang mengungkapkan ada tujuan umum reformasi administrasi yang ia spesifikasikan ke dalam tiga tujuan yakni meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode, dan meningkatkan *performance* (unjuk kerja). Hal tersebut sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara pemberi jasa

layanan untuk memperbaiki kualitas pelayanan demi terwujudnya tingkat kepuasan yang diterima oleh masyarakat pengguna pelayanan.

Berdasarkan beberapa pengertian dari tokoh di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan publik adalah keseluruhan dari karakteristik pelayanan yang diberikan oleh pemberi layanan (pegawai) kepada penerima layanan (publik) dalam suatu organisasi dengan mengutamakan rasa puas bagi sipenerima layanan tersebut. Agar pelayanan publik berkualitas, sudah sepatutnya pemerintah mereformasi paradigma pelayanan publik tersebut. Reformasi paradigma pelayanan publik ini adalah penggeseran pola penyelenggaraan pelayanan publik dari semula yang berorientasi pemerintah sebagai penyedia menjadi pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna. Dengan begitu, tak ada pintu masuk alternatif untuk memulai perbaikan pelayanan publik selain sesegera mungkin mendengarkan suara publik itu sendiri.

## **2. Pengertian Haji**

Menurut bahasa haji berasal dari bahasa Arab yang bisa diartikan dengan tujuan, jalan-jalan, dan bolak-balik. Namun, tujuan jalan-jalan, dan bolak-balik yang dimaksudkan adalah ke ka'bah di masjidil haram baitullah makkatul mukarromah Saudi Arabia. Istilah haji sesuai dengan perkembangan zaman, terbagi menjadi dua pemahaman besar, yaitu: (a). Pemahaman umum, di mana pada umumnya para faqih sepakat bahwa haji adalah ritual wisata ibadah ke ka'bah di masjidil haram baitullah makkatul mukarromah Saudi Arabia, dengan memenuhi segala rukun dan syarat yang

telah ditentukan syariat islam berlandaskan Al-qur'an dan Al-Hadits shohih. (b). Pemahaman khusus versi Indonesia, di mana istilah haji di peruntukan bagi muslim dan muslimah yang telah pergi naik haji ke baitullah makkatulah mukarromah Saudi Arabia. Setelah penduduk Indonesia melaksanakan ibadah haji akan mendapat gelar haji dari penduduk Indonesia (Yusni, 2015:323).

Dalam Undang-undang Nomor 13 tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah Haji pada Bab 1 pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa: Penyelenggaraan ibadah haji adalah rangkaian kegiatan pengelolaan pelaksanaan ibadah haji yang meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan pada jemaah haji. Sementara itu dalam pasal 1 ayat (11) Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 396 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 371 tahun 2002 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji dan Umrah dinyatakan bahwa: “penyelenggaraan ibadah haji adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan jemaah haji di tanah air dan di tanah suci”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian penyelenggaraan ibadah haji adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan dalam pelaksanaan pelayanan ibadah haji kepada calon jemaah haji / jemaah haji baik di tanah air maupun di Arab Saudi yang terdiri dari pendaftaran, penetapan Badan Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH), pengurusan paspor dan pemvisaan, pembinaan/pembimbingan kepada calon jemaah haji, rekrutment dan pengorganisasian petugas haji, penyelenggaraan ibadah haji khusus, pengelolaan konsumsi, akomodasi, transportasi, pelayanan kesehatan, sampai pembinaan haji.

#### **D. Kerangka Pikir**

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2016 sebagai perubahan kedua atas Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2012 tentang penyelenggaraan ibadah haji regular yang berisikan tentang perbaikan pelayanan yang diberikan kepada jemaah haji Indonesia untuk menguatkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Peraturan menteri agama terbaru ini merupakan bentuk responsivitas dari pemerintah melalui Kementerian Agama Republik Indonesia untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan haji sesuai dengan kritik yang muncul.

Reformasi organisasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus mengikuti instruksi Permenag Nomor 20 tahun 2016 yang berisikan akan menjamin pembenahan kembali sistem administrasi pengelolaan pelayanan haji. Namun, dalam penerapannya pada tahun 2016 masalah-masalah yang sering timbul pada pemberangkatan haji pada tahun-tahun sebelumnya terulang lagi. Masalah yang timbul seperti kelengkapan dokumentasi, pembiayaan pelayanan haji, kualitas pelayanan, dan tingkat kinerja birokrasi yang ada.

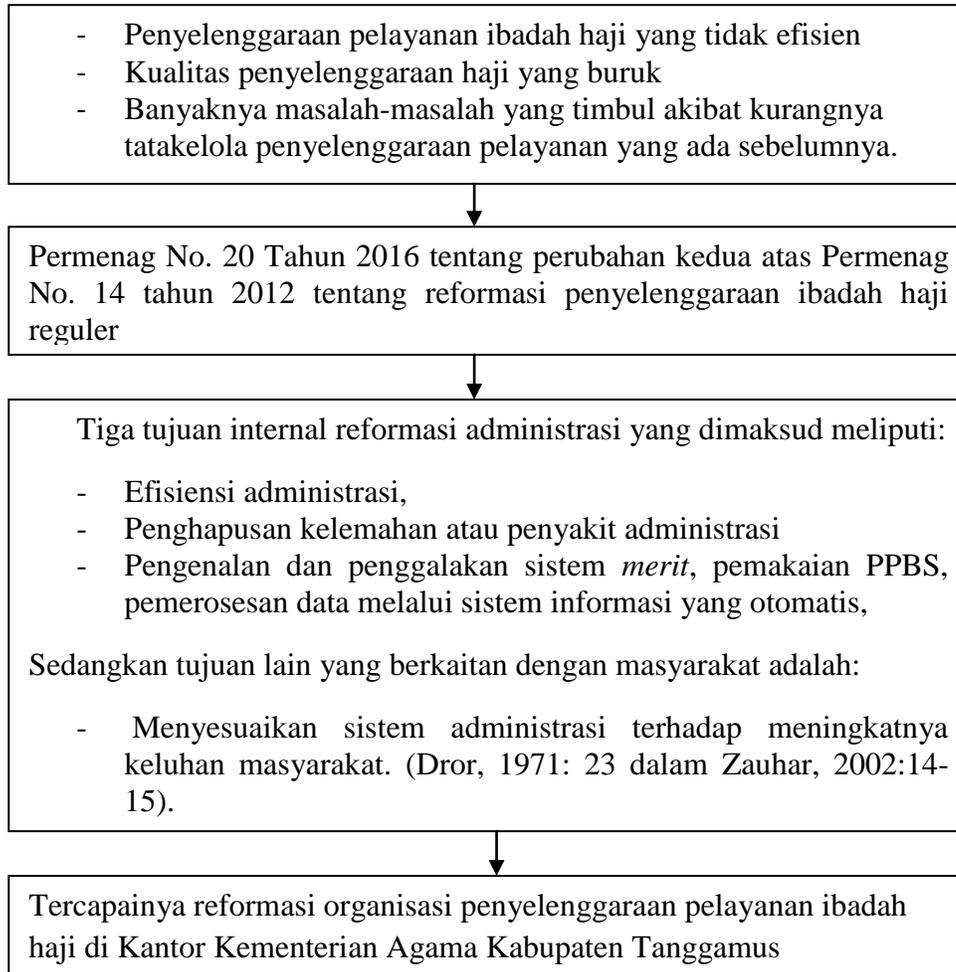
Reformasi penyelenggaraan pelayanan secara serius diperbaiki demi terciptanya pelayanan yang maksimal dari petugas di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tanggamus. Sehingga proses pelayanan haji bisa lebih baik dan pada akhirnya bisa memperbaiki tingkat kepuasan pelayanan yang ada sehingga tujuan reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji bisa terwujud.

Dror dalam Zauhar (2012:14) berpendapat bahwa reformasi pada hakekatnya merupakan usaha yang berorientasi pada tujuan jamak. Ia mengklasifikasikan tujuan reformasi ke dalam enam kelompok, tiga bersifat intra-administrasi yang ditunjukkan untuk menyempurnakan administrasi internal, dan tiga lagi berkenaan dengan peran masyarakat didalam sistem administrasi. Tiga tujuan internal reformasi administrasi yang di maksud meliputi: (a) Efisiensi administrasi, dalam arti penghematan uang, yang dapat dicapai melalui penyederhanaan formulir, perubahan prosedur, penghilangan dupikasi dan kegiatan organisasi metode yang lain; (b) Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi seperti korupsi, pilih kasih dan sistem taman dalam sistem politik dan lain-lain; (c) Pengenalan dan penggalakan sistem *merit*, pemakaian PPBS, pemerosesan data melalui sistem informasi yang otomatis, peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah dan lain-lain; Sedangkan tujuan lain yang berkaitan dengan masyarakat adalah: (d) Menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat; (Dror dalam Zauhar, 2012:14-15).

Gambaran terhadap penjelasan tersebut, dapat dibuat dalam sebuah kerangka pikir sebagai berikut:

## Bagan D kerangka pikir

### Bagan 1. Alur Kerangka Pikir



*Sumber : diolah oleh peneliti,2017*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Tipe Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini berupaya menggambarkan kejadian atau fenomena sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, di mana data yang di kumpulkan berupa kata-kata bukan berbentuk angka. Menurut Sugiyono (2009:21) metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Alasan tipe deskriptif yang digunakan oleh peneliti karena tipe ini mampu menggambarkan fakta-fakta yang ada mengenai reformasi organisasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.

Metode penelitian kualitatif menurut Moelong (2007:5-6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah. Sehingga

penelitian kualitatif menurut peneliti adalah prosedur penelitian yang bersifat deskriptif yang dilakukan oleh peneliti untuk mengkaji suatu fenomena dimana datanya berupa kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang didapatkan melalui metode alamiah seperti wawancara, catatan lapangan, dan dokumen-dokumen. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena dalam penelitian ini akan hanya untuk memaparkan dan mengungkap fakta-fakta berupa kata-kata tertulis dan gambar yang diperoleh dari catatan lapangan dan dokumen-dokumen lainnya. Melalui penelitian ini, peneliti bermaksud untuk mengetahui dan kemudian menjelaskan mengenai reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus pada tahun 2017.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah penelitian, karena memiliki fungsi untuk memandu dan memberikan arah selama proses penelitian. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi dalam proses pengumpulan data, sehingga dalam pengumpulan data yang diambil dari berbagai sumber akan lebih spesifik dan tidak melebar ke permasalahan yang tidak memiliki kaitan dengan fokus penelitian. Dengan adanya fokus penelitian ini, maka peneliti akan fokus memahami masalah-masalah dan mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Fokus penelitian yang ditetapkan bisa berubah seiring proses penelitian berlangsung karena terdapat banyak kemungkinan data yang berubah pada saat proses pengumpulan data di lapangan atau dari sumber lain.

Adapun fokus penelitian ini meliputi:

1. Bentuk-bentuk reformasi administrasi pelayanan ibadah haji.
2. Faktor-faktor terjadinya reformasi administrasi pelayanan ibadah haji
  - a. Faktor domestik
  - b. Faktor internasional
3. Reformasi administrasi pelayanan ibadah haji yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus berdasarkan intruksi Peraturan Menteri Agama Nomor 20 tahun 2016
  - a. Efisiensi administrasi
  - b. Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi
  - c. Pengenalan dan penegakan sistem informasi berbasis digital
  - d. Menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat
4. Capaian dan hambatan dalam penerpan reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus yaitu capaiannya meliputi:
  - a. Terjadinya efisiensi pelayanan dalam prosedur pendaftaran haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten TanggamusSedangkan hambatannya meliputi:
  - b. Kurangnya akses informasi untuk mendukung sistem informasi pelayanan ibadah haji di Kabupaten Tanggamus
  - c. Minimnya kompetensi dalam pelaksanaan reformasi administrasi di Kantor Agama Kabupaten Tanggamus

### **C. Lokus Penelitian**

Lokus penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Tanggamus, khususnya pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus, Provinsi Lampung. Adapun penelitian di lokasi tersebut karena Kabupaten Tanggamus adalah salah satu Kabupaten yang mempunyai daftar tunggu yang panjang di Provinsi Lampung, sedangkan kuota haji bagi Kabupaten Tanggamus relatif sedikit dibandingkan dengan Kabupaten-kabupaten lainnya yang ada di Provinsi Lampung. Selain itu juga akses informasi di Kabupaten Tanggamus masih terbatas karena wilayah di Kabupaten Tanggamus mayoritas pedesaan yang masih jauh dari akses informasi. Maka dari itu peneliti mengambil lokasi penelitian di Kabupaten Tanggamus khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini mengambil lingkup secara lokal atau mikro, dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara, dokumen, berita, dan penelitian terdahulu. Meskipun demikian, peneliti tidak menutup diri dari informasi yang di berikan oleh pengguna jasa pelayanan haji atau jemaah haji yang telah merasakan pelayanan yang di berikan oleh Kementerian Agama khususnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus. Merujuk pada pendapat Lofland, sumber utama dalam penelitian kualitatif ini ialah kata-kata, tindakan, sumber data tertulis, foto, dan lainnya. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

## 1. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data primer yang diperoleh langsung dari hasil tanya jawab dengan informan. Menurut Stewart dan Cash (dalam Hendriansyah, 2012:118), wawancara diartikan sebagai sebuah interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran atau berbagai aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi. Informan yang di wawancarai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Daftar Informan**

No	Informan	Informasi	Waktu Wawancara
1	Bapak Musannif S,Ag, M.Pdi (Kepala Seksi Pelayanan Haji dan Umroh di Kemenag Kabupaten Tanggamus)	Tindakan reformasi yang dilakukan, capaian, dan hambatan dalam pelayanan ibadah haji	27 Februari 2018
2	Bapak Waroji, S.E (Staff pengelolaan keuangan haji)	Kepatuhan pelayanan dan pengelolaan dana haji.	27 Februari 2018
4	Bapak Badri, A,Md (Staf pendaftaran dan dokumentasi haji )	Prosedur pendaftaran haji dan kepatuhan pelayanan.	27 Februari 2018
5	Ibu Sriyanti, S.Fil.i (Staf SISKOHAT)	Penerapan SISKOHAT dan alat SISKOHAT.	27 Februari 2018
6	Bapak Junaidi, B.A (Staf SISKOHAT)	Penerapan SISKOHAT	27 Februari 2018
7	Ibu Hj. Ratna Darusin Syukur (Jemaah haji yang telah berangkat berhaji tahun 2016)	Akomodasi haji dan perubahan atas pelayanan haji.	25 Maret 2018
8	Ibu Hj. Aprilda (Jemaah haji yang telah berangkat berhaji tahun 2017)	Pelayanan yang sudah dirasakan dan sosialisasi tentang website haji pintar.	8 Maret 2018
9	Ibu Munawaroh (Calon jemaah haji yang sedang mendaftar haji)	Proses pendaftaran haji, kejelasan layanan dan sarana prasarana.	27 Februari 2018
10	Bapak Ariyanto (Calon Jemaah haji yang sedang mendaftar haji)	Sikap petugas haji dalam memberikan pelayanan haji.	27 Februari 2018

*Sumber : diolah oleh peneliti, 2017.*

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Dokumen yang di gunakan dapat berupa arsip-arsip, foto-foto, dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan dokumen penelitian. Teknik dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data yang tidak di dapatkan dari proses wawancara. Agar data yang di peroleh peneliti dapat teruji kebenarannya.

**Tabel 3. Dokumentasi Penelitian**

No	Dokumentasi	Subtansi
1	Undang-Undang Nomor 13 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umroh	Dasar penyelenggaraan pelayanan yang harus diberikan oleh Kemenag Kabupaten Tanggamus kepada seluruh jemaah haji.
2.	SK Permenag Nomor 20 tahun 2016 tentang penyelenggaraan pelayanan ibadah haji regular terbaru	Dasar pembaharuan penyelenggaraan pelayanan dengan tujuan memperbaiki kualitas pelayanan yang sudah ada sebelumnya.
3	Jumlah daftar tunggu keberangkatan haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus tahun (2017-2033) yang termuat dalam dokumen Kantor Kemenag Tanggamus.	Berisi data jumlah daftar tunggu keberangkatan calon haji di Kemenag Kabupaten Tanggamus
4	Data perkembangan jumlah keberangkatan jemaah haji Kabupaten Tanggamus yang termuat dalam dokumen Kaantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.	Berisikan perkembangan jumlah keberangkatan jemaah haji setiap tahunnya di Kabupaten Tanggamus.
5	SOP pelayanan yang ada di Kemenag Kabupaten Tanggamus	Berisikan acuan standar pelayanan yang diberikan oleh Kemenag Kabupaten Tanggamus kepada seluruh calon jemaah haji.

*Sumber : diolah peneliti, 2017*

### 3. Observasi

Observasi adalah proses pengamatan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan informasi sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, hal-hal yang diamati adalah aktivitas atau kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus kepada calon jemaah haji, serta mengamati kondisi, sarana dan prasarana yang menunjang penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kabupaten Tanggamus.

### 4. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik yang akan di teliti. Informasi tersebut diperoleh melalui buku-buku ilmiah, jurnal, prosiding, laporan penelitian, karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan perundangan, dan sumber-sumber tertulis lain baik tercetak ataupun elektronik.

**Tabel 4. Studi Pustaka**

No	Judul	Penulis	Universitas	Tahun
1	Pelayanan publik studi tentang pelayanan haji di Kantor Kementerian Agama Kota Samarinda	Muhamad Ali Yusni	Universitas Mulawarman	2015
2	Reformasi Birokrasi dalam Era Reformasi	Dwi Harsono	Universitas Negeri Yogyakarta	2007

*Sumber : Diolah Peneliti, 2017*

### **E. Teknik Pengolahan Data**

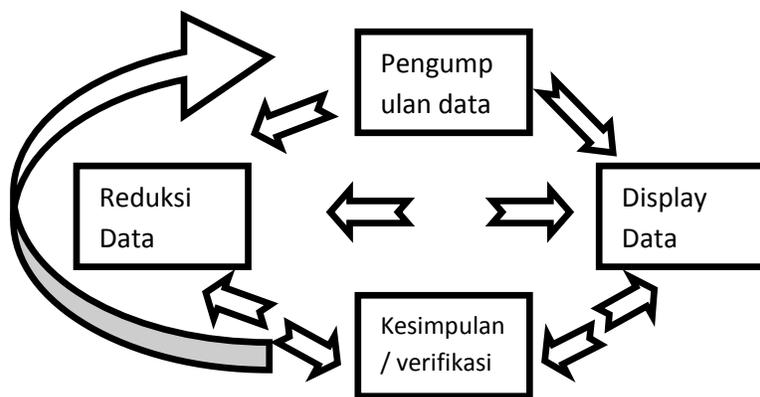
Setelah data yang diperoleh peneliti dikumpulkan, maka tahap selanjutnya adalah dengan mengolah data yang ada tersebut. Adapun teknik yang digunakan dalam pengolahan data dalam penelitian ini adalah: (1) seleksi data, yaitu untuk mengetahui apakah ada kekurangan atau tidak dalam pengumpulan data dan untuk mengetahui apakah ada kekurangan atau tidak dalam pengumpulan data dan untuk mengetahui apakah data telah sesuai dengan pokok bahasan penelitian; (2) klasifikasi data, yaitu data yang diperoleh kemudian dikumpulkan menurut pokok bahasan yang telah ditetapkan. Data yang ada apakah termasuk dalam pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, maupun hasil dan pembahasan; (3) penyusunan data yaitu menetapkan data pada tiap-tiap pokok bahasan dengan susunan sistematis berdasarkan kerangka tulisan yang telah ditetapkan. Setelah data yang terkumpul selesai diseleksi, kemudian disusun secara sistematis dengan memasukan ke dalam kelompok bahasan masing-masing, kemudian dilakukan penganalisaan untuk mendapatkan gambaran yang benar-benar sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penulisan dilakukan (Sugiyono, 2009:231).

### **F. Teknik Analisis Data**

Menurut Herdiansyah (2012:158), analisis data merupakan tahap pertengahan dari serangkaian tahap dalam sebuah penelitian yang mempunyai fungsi yang sangat penting. Hasil penelitian yang dihasilkan harus melalui proses analisis data terlebih dahulu agar dapat di pertanggung jawabkan keabsahannya. Pada dasarnya, semua teknik analisis data kualitatif adalah sama, yaitu melewati prosedur pengumpulan

data, input data, analisis data, penarikan kesimpulan atau verifikasi, dan diakhiri dengan penulisan hasil temuan dalam bentuk narasi. Teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah model interaktif menurut Miles dan Humberman dalam Herdiansyah (2012:164). Berikut merupakan gambar tahapan-tahapan beserta alur teknik analisis data dengan model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (Herdiansyah, 2012:164):

Gambar 2. Komponen-komponen Analisis Data Model Intraktif Miles dan Huberman



Sumber: Herdiansyah (2012:164)

### 1. Pengumpulan data

Proses pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian, dan bahkan di akhir penelitian. Idealnya, proses pengumpulan data sudah dilakukan ketika penelitian masih berupa konsep atau draft. Bahkan, Creswell dalam Herdiansyah (2012:164) menyarankan bahwa peneliti kualitatif sebaiknya sudah berpikir dan melakukan analisis ketika penelitian kualitatif baru dimulai. Dalam pengumpulan data ini tidak ada waktu yang spesifik dan khusus yang disediakan untuk proses pengumpulan data karena sepanjang penelitian berlangsung, sepanjang itu pula proses pengumpulan data dilakukan. Sebagai langkah awal

proses pembuatan draft, sedikit demi sedikit peneliti sudah melakukan pengumpulan data yang diperlukan. Dimana peneliti sudah melakukan studi *pre-eliminatory* yang berfungsi untuk verifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti benar-benar ada.

## 2. Reduksi data (*reduction data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang di peroleh di lokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan selanjutnya direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, di fokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Laporan atau data di lapangan dituangkan dalam uraian lengkap dan terperinci. Reduksi data peneliti dapat menyederhanakan data dalam bentuk ringkasan.

## 3. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas (yang sudah di susun alurnya dalam tabel akumulasi tema) kedalam suatu matriks kategorisasi sesuai tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan. Selanjutnya, akan memecah tema-tema tersebut kedalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan pemberian kode (*coding*) dari subtema sesuai dengan verbatim wawancara yang sebelumnya telah di lakukan.

#### 4. Penarikan kesimpulan ( *Concluting Drawing* )

Kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif menurut model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) dalam Herdiansyah (2012:164). Kesimpulan pada penelitian kualitatif ini menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan dan mengungkap “*what*” dan “*how*” dari temuan penelitian tersebut.

### **G. Teknik Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan standar validitas dari data yang di peroleh. Menurut Moleong (2007) mengemukakan bahwa untuk menentukan keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu dalam pemeriksaan data dan menggunakan kriteria:

#### 1. Teknik Pemeriksaan Kredibilitas Data

Kriteria ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataannya ganda yang sedang diteliti. Kriteria drajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

##### a) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2007). Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dengan sumber lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan

suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada sumber yang berbeda. Informan tersebut berasal dari elemen yang berbeda.

b) Kecukupan referensi

Kecukupan referensi adalah mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data. Kecukupan referensi ini penulis lakukan dengan cara mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan penelitian, baik melalui literatur buku, arsip, catatan lapangan, foto dan rekaman yang digunakan untuk mendukung analisis data.

2. Teknik Pemeriksaan Keteralihan Data

Teknik ini dilakukan dengan menggunakan “uraian rinci”, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Derajat keteralihan dapat dicapai lewat uraian yang cermat, rinci, tebal, atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima. Dengan cara mendeskripsikan atau memaparkan data yang telah diperoleh, baik berupa hasil wawancara, hasil observasi, maupun dokumentasi secara transparan dan menguraikannya secara rinci.

### 3. Teknik Pemeriksaan Kebergantungan

Kebergantungan merupakan substitusi istilah realibilitas dalam penelitian yang non kualitatif. Uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Penulis seperti ini perlu diuji *dependability*nya, dan untuk mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau tidak, maka penulis selalu mendiskusikannya dengan pembimbing.

### 4. Kepastian

Menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan proses sampai tidak ada tetapi hasilnya ada. Pada derajat ini, diperoleh peneliti dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses. Penelitian serta hasil penelitiannya.

Pada penelitian ini, peneliti memilih teknik keabsahan data berupa teknik pemeriksaan kredibilitas data. Data yang diperoleh peneliti melalui tahapan-tahapan yaitu pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti dengan menggunakan triangulasi dan kecukupan referensi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil deskripsi dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Reformasi Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Reformasi Penyelenggaraan pelayanan haji di Kantor Kementerian Agama belum berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari empat teknik tujuan reformasi penyelenggaraan pelayanan yaitu yang efektif hanya ada satu dan tiga lainnya masih belum berjalan secara optimal, yaitu:
  - a) Efisiensi Administrasi yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama dalam menciptakan pelayanan ibadah haji sudah dilaksanakan dengan optimal, sesuai dengan prosedur pelayanan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama.
  - b) Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus belum berjalan secara optimal dilihat dari ketidaksebandingan jumlah pegawai yang ada dengan calon/jemaah haji yang datang setiap harinya, pengawasan yang masih

dilakukan dengan manual serta pencegahan korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dilakukan masih belum optimal.

- c) Pengenalan dan penegakan sistem merit dalam sistem informasi dalam efisiensi proses pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus sudah berjalan sesuai program dari Kementerian Agama, namun dalam penerapannya masih ada kendala dan sosialisasi ke masyarakatnya sangat kurang.
  - d) Menyesuaikan sistem administrasi terhadap keluhan masyarakat yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten belum baik karena hanya menyediakan kotak saran tanpa adanya tindak lanjut dari keluhan masyarakat. Website pengaduan pelayanan haji yang disediakan oleh Kementerian Agama juga belum disosialisasikan dengan baik sehingga belum banyak diketahui oleh masyarakat khususnya jemaah haji Kabupaten Tanggamus.
2. Capaian dan hambatan yang dihadapi Kantor kementerian Agama Kabupaten Tanggamus dalam melaksanakan reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji. Capaian yang berhasil dilakukan antara lain:
- a. Terjadinya efisiensi pelayanan dalam proses pendaftaran haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus

Sedangkan hambatan-hambatan yang terjadi dalam melaksanakan reformasi penyelenggaraan pelayanan antara lain:

- b. Kurangnya akses pendukung yaitu akses koneksi data dalam menerapkan pelayanan sistem komputerisasi terpadu kurang maksimal karena seringkali konektivitas data terganggu akibat faktor cuaca dan hal lainnya sehingga membuat proses pelayanan dengan sistem ini belum berjalan dengan maksimal sesuai dengan tuntutan reformasi penyelenggaraan pelayanan yang ada.
- c. Minimnya kompetensi sumber daya manusia dalam pelaksanaan reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai yang ada yaitu dilihat dari segi kualitas masih minimnya staf yang mengerti dengan pengoprasian komputer sedangkan dari kuantitas belum sebandingnya jumlah staf yang ada dengan calon jemaah haji yang datang setiap harinya.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat penulis berikan terkait reformasi penyelenggaraan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus dalam meningkatkan pelayanan haji di Kabupaten Tanggamus adalah sebagai berikut:

1. Penambahan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang sesuai kebutuhan dibidang pelayanan khususnya pada pengoprasian komputer sehingga proses

pelayanan lebih optimal karena akan terciptanya jumlah staf yang sebanding dengan jemaah haji yang datang setiap harinya.

2. Sistem pengawasan petugas atau staf yang ada di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama harus segera diperbaharui dengan sistem *pingger print* yang membuat sistem pengawasan lebih efektif dan efisien.
3. Keadaan ruangan lebih dirapihkan untuk memberikan kesan yang baik kepada calon jemaah haji yang datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus.
4. Harus ada anggaran khusus untuk membuat sosialisasi tentang kebijakan penggunaan website yang disediakan oleh Kementerian Agama dalam mensukseskan penggunaan website untuk mempermudah proses pelayanan kepada seluruh calon jemaah haji di Kabupaten Tanggamus sehingga terciptanya proses pelayanan yang efektif dan efisien.
5. Melakukan kemitraan dengan penyedia jaringan internet mandiri yang dipasang langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus untuk meminimalisir gangguan konektivitas data yang sering bermasalah di Kabupaten Tanggamus.

## Daftar Pustaka

### A. Buku

- Ainur, Ahmad. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang: Program Sekolah Demokrasi
- Boediono, B. 2003. *Pelayanan prima perpajakan*. Jakarta: Rineka cipta.
- Dwiyanto, Amin. 2012. *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta : Gajah mada university press.
- Hasibuan, Melayu. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hendriansyah, Haris. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hidayah, Misbah. 2007. *Reformasi administrasi kajian komperatif pemerintahan tiga presiden*. Jakarta: PT.Gramedia pustaka utama.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Pokok-pokok administrasi publik dan implementasinya*. Bandung: Refika aditama.
- Keban, Yeremis T. 2008. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Lukman, Sampara. 2000. *Manajemen Kualitas pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Moelong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moenir, H.A.S., 2010, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Napitupulu, Paiman. 2007. *Pelayanan Publik dan Costumer Statisfaction*. Bandung : P.T Alumni.

- Prasojo, Eko. 2008. *Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Media Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. *Reformasi pelayanan publik: teori, kebijakan, dan implementasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sugandi, Yogi Suprayoga. 2011. *Administrasi Publik:Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 1997. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sumartono. 2007. *Reformasi Administrasi Pelayanan Publik*. Naskah Pidato Pengukuhan Guru Besar FIA Unbraw Malang.
- Syafie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Tjandra, Ridwan, 2005. *Peningkatan Kapasitas Pemda dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pembaruan.
- Wibawa, Samodra. 2010. *Administrasi Negara: Isu-isu kontemporer*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Zauhar, Soesilo. 2007. *Reformasi Administrasi: konsep, dimensi, dan strategi*. Jakarta: Bumi aksara

## **B. Sumber Dokumen dan Peraturan Perundang-undangan**

- Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji Dan Umroh Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2012.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 14 tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Haji Reguler.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 20 tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Haji Reguler Terbaru.
- Undang-Undang No 13 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umroh.

## **C. E-jurnal**

- Harsono, Dwi. 2007. "Reformasi Birokrasi dalam Era Globalisasi". *Ejurnal Administrasi Perkantoran*, Vol 7, No 2, 2007, pp 110-123. Diakses pada <https://ejournal.uny.ac.id>

Yusni, Muhamad Ali. 2015, "Pelayanan publik studi tentang pelayanan haji di kementerian agama Kota Samarinda". *Ejurnal ilmu pemerintahan, Vol 3, No 1, 2015, pp 318-332*. Diakses pada <https://ejournal.ip.fisip.unmul.ac.id>.

#### D. Website

Dewi, Clara Maria. 2016. Kementerian-agama-akan-revisi-e-hajj-ibadah-haji. Diambil <https://nasional.tempo.co/read/755169/kementerian-agama-akan-revisi-e-hajj-ibadah-haji>. diakses pada 19 oktober 2017 pukul 19.00 Wib.

Haluan Lampung, 2016. Limit-setoran-bpkih-dan-akses-informasi-calon-haji. Diambil pada [www.haluanlampung.com/index.php/daerah/tanggamus/11710-limit-setoran-bpkih-dan-akses-informasi-calon-haji-10-juni](http://www.haluanlampung.com/index.php/daerah/tanggamus/11710-limit-setoran-bpkih-dan-akses-informasi-calon-haji-10-juni) diakses pada 18 oktober pukul 19.30 Wib.

Kurniawati, Putri. 2017. Kuota-Calhaj-Tanggamus-bertambah-111-orang. Diambil pada <https://kupastuntas.co/berita-daerah-lampung/tanggamus/2017-03/kuota-calhaj-tanggamus-bertambah-111-orang/> diakses pada 18 oktober 2017 pukul 19.00 Wib.

Purnomo, Nurmulia Rekso. 2016. Ibadah-haji-ini banyak-masalah-menteri-agama-minta-maaf-di-depan-anggota-DPR. Diambil pada <https://www.google.co.id/amp/m.tribunnews.com/amp/nasional/2016/08/29/ibadah-haji-tahun-ini-banyak-masalah-menteri-agama-minta-maaf-di-depan-anggota-DPR>. diakses pada 18 oktober 2017 pukul 20.00 Wib.

<https://nasional.kompas.com/read/2016/09/03/dpr.menilai.masih.terdapat.persoalan.penyelenggaraan.haji.tahun.ini>

[www.icw.go.id](http://www.icw.go.id)

[www.Ombudsman.go.id](http://www.Ombudsman.go.id)

<https://www.google.co.id/nasional.tempo.co/amp/182339/jemaah-haji-indonesia-pakai-paspor-biasa>

<https://nasional.sindonews.com/read/1270862/15/imbis-kebijakan-ppn-arab-saudi-bpkih-2018-berpotensi-naik>