

## STRATEGI PENGELOLAAN HAJI YANG EFEKTIF DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BUKITTINGGI

Mulia Nofitri<sup>1</sup> Nini Sumarni<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam (FEBI), Universitas Islam Negeri (UIN) Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi  
E-mail: [mulianofitri72@gmail.com](mailto:mulianofitri72@gmail.com)<sup>1</sup> & [Ninisumarni@uinbukittinggi.ac.id](mailto:Ninisumarni@uinbukittinggi.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:** An essential part of Islam, the Hajj trip is rich in intellectual symbolism and spiritual significance. Nevertheless, there are a lot of obstacles that make it hard for the Hajj to go off without a hitch in Indonesia, particularly at the Bukittinggi City Ministry of Religious Affairs. There are a number of obstacles that pilgrims must overcome, such as unfinished administrative tasks, delayed Hajj payments, inadequate support for older pilgrims, and inaccurate waiting list information caused by a lack of updates. Using a qualitative methodology grounded in interviews, observations, and documentation, this study examines successful Hajj management practices. Based on the study's findings, Hajj services can be enhanced by technology-based management, officer capacity enhancement, intense socializing, and an accurate data updating system. To make sure that pilgrims are safe, comfortable, and satisfied, the most important things are to have an integrated information system (SISKOHAT), help the elderly, and keep the Hajj money transparent.

**Keyword:** Strategy, Management, Effective, Hajj, SWOT

**Abstrak :** Ibadah haji merupakan rukun islam yang menekankan dan memiliki nilai spiritual serta simbolisme filosofis yang mendalam. Namun, penyelenggaraan haji di Indonesia, khususnya di Kementerian Agama Kota Bukittinggi, menghadapi sejumlah tantangan yang memengaruhi kelancaran proses pemberangkatan jamaah. Tantangan tersebut meliputi ketidaklengkapan persyaratan administrasi, keterlambatan pelunasan biaya haji, kurangnya pendampingan bagi jamaah lansia, serta validitas data dalam daftar tunggu akibat minimnya pembaruan informasi. Penelitian ini menganalisis strategi pengelolaan haji yang efektif melalui pendekatan kualitatif, dengan data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan berbasis teknologi, peningkatan kapasitas petugas, sosialisasi intensif, serta sistem pembaruan data yang akurat berkontribusi dalam meningkatkan pelayanan haji. Implementasi sistem informasi terpadu (SISKOHAT), pendampingan lansia, dan pengelolaan dana haji yang transparan menjadi faktor utama dalam memastikan keamanan, kenyamanan, dan kepuasan jamaah.

**Kata Kunci:** Strategi, Pengelolaan, Efektif, Haji, SWOT

## PENDAHULUAN

Tidak ada perbedaan kedudukan sosial atau posisi seseorang selama perjalanan haji (Huda, 2020). Mempelajari seluk-beluk haji sangatlah penting, karena doa tidak memiliki makna yang nyata selain dari sifat ritualistiknya (Azra, 2019). Ada banyak simbol indah yang digunakan dalam upacara haji (Rahmat, 2021). Ada simbolisme filosofis yang mendalam dalam ritual haji yang berpotensi memengaruhi kehidupan sehari-hari orang-orang (Syihab, 2022).

Umat Muslim datang dari seluruh dunia untuk melaksanakan haji, yang dianggap sebagai puncak agama Islam, dan area Kakbah tidak pernah kosong (BPS, 2023). Namun, ada masalah yang nyata dengan petugas yang bertanggung jawab atas keberangkatan jamaah haji; misalnya, jamaah haji mengeluh bahwa fasilitas yang mereka terima tidak sesuai dengan materi yang disediakan (Kemenag, 2023). Di era digital saat ini, pengalaman haji telah berubah drastis karena pengelolaan ibadah melalui media sosial (Nasution & Lubis, 2022). Teknologi modern, khususnya media sosial, telah mengubah cara jamaah beribadah, bertukar cerita, dan berkomunikasi satu sama lain (Setiawan, 2021). Setiap tahunnya, ribuan jamaah haji Indonesia melakukan perjalanan haji, yang membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat (BPS, 2023).

Kementerian Agama Kota Bukittinggi merupakan salah satu lembaga yang membantu penyelenggaraan haji (Kemenag Bukittinggi, 2023). Mereka bertugas membantu para jamaah haji untuk mendapatkan dokumen yang diperlukan untuk berangkat ke tanah suci (Humas Kemenag, 2022). Namun, dalam pelaksanaannya, muncul beberapa kendala yang membuat para jamaah haji tidak dapat berangkat dengan lancar (Harian Republika, 2023). Hal terpenting dalam perencanaan haji, yakni kesejahteraan dan keselamatan jamaah, merupakan inti permasalahan yang tidak hanya terbatas pada masalah administratif dan logistik (Amri, 2022). Pemanfaatan dana haji yang lebih baik dapat meningkatkan kebahagiaan jamaah, menjamin keselamatan mereka, dan meningkatkan mutu layanan yang mereka terima (Bank Indonesia, 2023). Namun, biaya operasional dapat meningkat dan tujuan haji dapat terhambat akibat pengelolaan dana haji yang tidak tepat (Yusuf, 2021).

Untuk memastikan prosedur verifikasi dan keberangkatan jamaah haji berjalan sesuai jadwal yang ditetapkan, persyaratan yang harus dipenuhi tidak boleh kurang atau salah (Harian Kompas, 2023). Sayangnya, banyak jamaah yang mendaftar tidak memenuhi persyaratan karena tidak memahami prosedur, terlalu lama mengurus dokumen yang diperlukan, atau tidak tahu harus berbuat apa (Siregar, 2022). Ketidaklengkapan ini mengakibatkan keterlambatan proses administrasi dan potensi terganggunya jadwal keberangkatan (Kemenag, 2023). Kesehatan jamaah tidak dapat dipastikan, setelah menunggu 24 tahun untuk berangkat, kondisi mereka bisa saja tiba-tiba memburuk sehingga perjalanan tidak dapat dilaksanakan (Kemenkes RI, 2023). Untuk mengakomodir jamaah yang tidak dapat berangkat, diperlukan mekanisme pengelolaan daftar tunggu (Hasan, 2021). Oleh karena itu, jamaah yang mendaftar haji tahun 2024 tidak diharapkan berangkat hingga batas waktu yang belum ditentukan, meskipun belum tentu memenuhi persyaratan keberangkatan pertama (Kemenag, 2024).

Kedua, karena alamat rumah jamaah berubah tanpa ada pembaruan yang dikirim ke Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT) (Kemenag, 2023). Ketiga, ada kontak lain yang sudah tidak aktif; Bisa jadi nomor telepon seluler mereka telah berubah selama 24 tahun terakhir, sehingga tidak aktif, dan SISKOHAT tidak dapat menyampaikan informasi persiapan haji dengan baik (Suara Islam, 2023). Keempat, masalah keandalan data jamaah haji dapat diperburuk oleh sistem pemutakhiran data yang tidak efisien, yang mungkin tidak dimaksudkan untuk mengidentifikasi atau menangani revisi data jamaah haji yang sering terjadi selama masa tunggu yang lama (Nasution, 2021).

Jika pihak kesejahteraan sosial tidak dapat memperoleh informasi tentang jamaah haji karena nomor telepon tidak aktif atau orang yang tidak dapat dihubungi, mereka dapat mendatangi kepala desa, RT, dan RW (Fauzi, 2022). Saat melaksanakan ibadah haji, jamaah yang sudah memasuki usia senja biasanya membutuhkan pendamping tambahan agar tetap aman dan nyaman (Amiruddin, 2023). Namun, banyak kasus jamaah yang berusia lanjut tidak memiliki pendamping yang memadai baik pendamping keluarga maupun pendamping yang ditunjuk (Suara Islam, 2023). Karena jamaah yang berusia lanjut dapat mengalami kesulitan atau bahkan kecelakaan tanpa pendamping profesional, hal ini tentu saja menambah tantangan dalam merencanakan perjalanan haji (Mulia, 2023). Untuk memastikan jamaah yang berusia lanjut memiliki cukup pendamping dalam perjalanannya, Kementerian Agama Kota Bukittinggi perlu mencari cara (Humas Kemenag, 2023).

Salah satu kendala dalam optimalisasi layanan adalah minimnya SDM yang menyediakan Layanan Terpadu Satu Pintu (LATSAP) (Kemenag Bukittinggi, 2023). Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan yang disesuaikan dengan petugas terkait untuk meningkatkan kapasitas (Hamid, 2022). Selain itu, administrasi yang tidak efisien merupakan dampak langsung dari kurangnya fasilitas fisik dan teknologi informasi; oleh karena itu, pengadaan peralatan dan infrastruktur yang memadai harus menjadi tujuan

utama (Nasution, 2022). Namun, masih ada kendala yang harus diatasi dalam pengelolaan arsip, seperti penumpukan dokumen dan kurangnya sistem pengarsipan yang terorganisasi, yang membuat akses dan pengelolaan data menjadi sulit (Suara Islam, 2023). Untuk mengatasi hal ini, masyarakat mulai menyusun rencana untuk memilah arsip sesuai dengan kebijakan penyimpanan (Fauzan, 2022).

Penyelenggaraan haji, salah satu dari lima rukun Islam, memiliki peran penting dalam menumbuhkan kesadaran beragama dan kepedulian masyarakat luas (Aziz, 2022). Tugas untuk mengelola proses haji yang sukses dan efisien berada di tangan Kementerian Agama Kota Bukittinggi, yang merupakan salah satu entitas yang terlibat aktif dalam penyelenggaraan haji (Kemenag, 2023). Peningkatan kualitas layanan jemaah haji menjadi perhatian utama Kementerian Agama Kota Bukittinggi, yang harus memiliki administrasi haji yang efektif (Harian Kompas, 2023). Manfaat spiritual dan material dari pelaksanaan haji, salah satu ibadah wajib umat Islam, sangat besar (Yusuf, 2022).

Meningkatnya pendaftaran jemaah haji setiap tahunnya telah membuat pengelolaan keuangan haji menjadi lebih sulit dalam beberapa tahun terakhir (Bank Indonesia, 2023). Oleh karena itu, agar penyelenggaraan haji tetap berjalan lancar, pengelolaan dana haji harus dilakukan secara efektif dan terbuka (Siregar, 2022).

**Gambar 1**  
**Pendaftaran Haji Kota Bukittinggi**

No	Tahun	Jumlah Pendaftaran
1.	2020	349 orang
2.	2021	172 orang
3.	2022	286 orang
4.	2023	377 orang
5.	2024	453 orang

*(sumbernya Kementerian Agama Kota Bukittinggi Selaku Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah)*

Bahasa Indonesia: Indikasi semakin populernya ibadah haji adalah fakta bahwa Kerajaan Arab Saudi telah menaikkan kuota yang diberikannya kepada Indonesia. Sejumlah inisiatif telah diluncurkan untuk memerangi penyebaran virus COVID-19, yang diperkirakan akan menyebabkan keadaan darurat global pada tahun 2020 dan 2021. Pejabat yang bertanggung jawab atas perencanaan ibadah haji tahun 2020 dan 2022 terpaksa membatalkan rencana mereka karena adanya virus berbahaya ini. Terjadi peningkatan menjadi 286 pendaftaran pada tahun 2022. Antusiasme masyarakat, yang tertunda pada tahun-tahun sebelumnya, dan pelonggaran pembatasan perjalanan mungkin menjadi penyebab peningkatan ini. Kembali ke level yang terlihat pada tahun 2020 sebelum epidemi, jumlah pendaftaran melonjak menjadi 377 pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa antusiasme masyarakat untuk mendaftar haji menjadi lebih stabil, dan bahwa keadaan mulai kembali normal. Dengan 453 orang yang mendaftar pada tahun 2024, jumlah tersebut merupakan lonjakan besar dibandingkan tahun sebelumnya. Pada akhir sembilan bulan pertama tahun ini, jumlah totalnya akan melampaui semua rekor sebelumnya. Dengan tren ini yang terus berlanjut, Bukittinggi dapat mencatat rekor jumlah pendaftar haji pada tahun 2024.

**Tabel 2**

**Daftar Pemberangkatan jamaah Haji Kota Bukittinggi**

No	Tahun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	2020	-	-	-
2.	2021	-	-	-
3.	2022	49 orang	69 orang	118 orang
4.	2023	124 orang	171 orang	295 orang
5.	2024	136 orang	181 orang	317 orang

*(sumbernya Kementerian Agama Kota Bukittinggi Selaku Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah)*

Ibadah haji tidak akan dilaksanakan pada tahun 2020 atau 2021, menurut pengumuman pemerintah. Karena situasi kesehatan menjadi faktor krusial dan pemerintah Arab Saudi belum mengalokasikan kuota. Pembatalan pribadi oleh jemaah yang telah membayar BIPIH ke bank yang sesuai terjadi bersamaan dengan pembatalan oleh pemerintah.

## KAJIAN PUSTAKA

### Landasan Teori

#### Strategi

Strategi merupakan serangkaian tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau sistem. Menurut Wheelen dan Hunger (2018), strategi melibatkan formulasi dan implementasi rencana yang mempertimbangkan faktor internal serta eksternal guna mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks bisnis, strategi mencakup perencanaan jangka panjang yang mempertimbangkan sumber daya, pasar, serta tantangan yang dihadapi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (David & David, 2019)

#### Pengelolaan

Pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efisien dan efektif. Menurut Robbins dan Coulter (2020), pengelolaan mencakup koordinasi sumber daya manusia, finansial, dan material untuk meningkatkan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam ranah administrasi publik, pengelolaan yang baik menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan optimalisasi sumber daya agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan efektif (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013).

#### Haji

Haji adalah salah satu rukun Islam yang wajib dilakukan oleh umat Muslim yang mampu secara finansial dan fisik setidaknya sekali dalam seumur hidup. Menurut Al-Qur'an dalam Surah Ali Imran ayat 97, kewajiban haji merupakan perintah Allah bagi mereka yang memiliki kemampuan. Secara administratif, pengelolaan haji melibatkan berbagai aspek seperti perencanaan perjalanan, akomodasi, serta pembinaan jemaah agar ibadah dapat dilakukan dengan optimal (Suryani, 2019). Pemerintah, melalui Kementerian Agama, memiliki peran dalam memastikan kelancaran pelaksanaan ibadah haji melalui kebijakan serta regulasi yang mengatur keberangkatan dan pelayanan jemaah (Kementerian Agama RI, 2021).

#### Efektif

Efektif merujuk pada sejauh mana suatu tujuan dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya yang tersedia. Menurut Drucker (2007), efektivitas dalam manajemen adalah tentang melakukan hal yang benar (doing the right things) untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, efektivitas diukur berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan serta seberapa baik proses dijalankan untuk mencapai hasil tersebut (Daft, 2018). Efektivitas dalam pelayanan publik, misalnya, ditentukan oleh seberapa baik suatu program atau kebijakan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan hasil yang optimal (Pollitt & Bouckaert, 2017).

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani (2019) berjudul "*Manajemen Pelayanan Haji pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lima Puluh Kota*" membahas tentang sistem pelayanan dan manajemen ibadah haji mulai dari tahap pendaftaran hingga keberangkatan jemaah. Penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan pelayanan haji sangat dipengaruhi oleh perencanaan yang matang dan koordinasi antarlembaga. Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah terletak pada fokus kajian terhadap pengelolaan dan pelayanan haji di bawah lingkup Kementerian Agama di daerah.

Hidayat (2020) dalam penelitiannya yang berjudul "*Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Haji di Kota Padang Panjang*" menekankan pentingnya inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan haji. Ia menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi digital mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi informasi bagi calon jemaah. Penelitian ini relevan karena memberikan perspektif strategis

dalam pengelolaan haji yang bisa dijadikan perbandingan dengan konteks di Kota Bukittinggi.

Selanjutnya, Syamsul Bahri (2021) melalui karya ilmiahnya berjudul *“Evaluasi Kinerja Pelayanan Haji di Kementerian Agama Kabupaten Agam”* menyoroti masalah keterbatasan SDM dan fasilitas sebagai kendala utama dalam pelayanan haji. Bahri menyarankan pelatihan berkelanjutan dan peningkatan kapasitas petugas haji. Temuan ini memberikan masukan penting untuk penelitian ini dalam hal mengidentifikasi kendala operasional yang mungkin juga terjadi di Kementerian Agama Kota Bukittinggi.

Rahmawati (2022) dalam tesisnya yang bertajuk *“Implementasi Kebijakan Pelayanan Haji dalam Perspektif Good Governance di Provinsi Sumatera Barat”* meneliti efektivitas implementasi kebijakan pelayanan haji. Ia menemukan bahwa partisipasi masyarakat dan akuntabilitas menjadi kunci sukses pengelolaan haji berbasis good governance. Penelitian ini sangat relevan sebagai landasan konseptual untuk menganalisis strategi pengelolaan haji secara efektif di Kota Bukittinggi.

Terakhir, penelitian oleh Nasution (2023) dengan judul *“Inovasi Layanan Haji dan Umrah di Era Digital di Wilayah Sumatera Barat”* menekankan pentingnya transformasi digital dalam mempermudah layanan administrasi dan konsultasi ibadah haji. Studi ini menegaskan bahwa digitalisasi adalah bagian dari strategi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Relevansi penelitian ini dengan kajian yang penulis lakukan adalah terletak pada aspek inovasi strategis yang dapat diterapkan dalam konteks pengelolaan haji di Kota Bukittinggi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) yang dilakukan secara sistematis dengan mengambil data langsung dari lokasi penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengelolaan haji yang efektif di Kementerian Agama Kota Bukittinggi. Menurut Bogdan dan Taylor, penelitian kualitatif merupakan metodologi penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang ditulis secara rinci dan menggunakan kata-kata (Bogdan & Taylor, 1998). Lokasi penelitian ini berpusat di Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi, dengan waktu penelitian berlangsung dari Februari hingga Desember 2024, menyesuaikan dengan ketersediaan informan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari pimpinan dan pengurus Kementerian Agama Kota Bukittinggi melalui wawancara dan dokumen terkait prosedur manajemen haji. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari berbagai dokumentasi dan laporan yang relevan dengan studi sebelumnya. Informan penelitian terdiri dari para pemangku kebijakan di bidang penyelenggaraan haji, termasuk Kasi PHU dan staf yang bertanggung jawab atas berbagai aspek pendaftaran dan pengelolaan dokumen haji.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dari

informan kunci, sementara observasi dilakukan dengan mengamati langsung proses kerja di Kementerian Agama, terutama terkait promosi online dalam layanan haji. Dokumentasi digunakan sebagai pendukung hasil wawancara dan observasi, berupa laporan, transkrip, serta catatan tertulis lainnya (Sugiyono, 2019).

Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan model Miles dan Huberman, yang melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan, sementara penyajian data berbentuk deskripsi sistematis untuk mempermudah analisis lebih lanjut. Kesimpulan ditarik berdasarkan pola dan hubungan yang ditemukan dalam data, guna memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai strategi pengelolaan haji yang efektif. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam penyelenggaraan haji di Kementerian Agama Kota Bukittinggi.

Sebelum turun ke lapangan, peneliti melakukan analisis awal guna merancang strategi pengumpulan data yang lebih efektif. Selama di lapangan, penelitian dilakukan dengan metode observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Analisis ini bertujuan untuk memahami persepsi calon jamaah haji terhadap sistem pengelolaan haji yang diterapkan. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai efektivitas strategi pengelolaan haji dan memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan bagi Kementerian Agama Kota Bukittinggi (Miles & Huberman, 1994)

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### *Analisis Strategi Pengelolaan Haji Yang Efektif Di Kementrian Agama Kota Bukittinggi*

#### 1. Perencanaan dan persiapan

Peran strategis utama Kementerian Agama dan petugas haji, sebagai pihak penyelenggara haji, adalah memastikan bahwa masyarakat, dan khususnya jamaah haji, memperoleh informasi yang jelas dan efektif tentang penyelenggaraan, persiapan, dan pelaksanaan haji. Penting bagi semua jamaah haji, tetapi terutama mereka yang memiliki disabilitas fisik atau mental, haji melibatkan serangkaian proses administratif, logistik, dan teknologi yang rumit yang dapat sulit dinavigasi, bahkan bagi mereka yang paling paham teknologi di antara kita.

#### 2. Administrasi dan Kesehatan

Karena mencakup semua tahapan yang harus dilalui jamaah mulai dari pendaftaran hingga kepulangan, administrasi menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan perjalanan haji. Agar perjalanan setiap jamaah berjalan lancar, harus ada proses administrasi yang terorganisasi dan efektif. Namun, banyak jamaah yang mengalami kendala, terutama para lansia dan mereka yang kurang memahami proses administrasi terkait.

Kesejahteraan jamaah haji sangat penting untuk kelancaran pelaksanaannya. Kementerian Kesehatan dan Kementerian Agama sama-sama bertanggung jawab atas kesehatan jamaah karena ibadah haji dilakukan di lokasi terpencil dan membutuhkan banyak tenaga fisik.

Sangat penting bagi Kementerian Agama dan Kementerian Kesehatan untuk bekerja sama guna menjamin kesehatan jamaah secara menyeluruh. Dengan berbagai inisiatif yang mencakup pemeriksaan kesehatan sebelum keberangkatan hingga edukasi kesehatan sebelum, selama, dan setelah menunaikan ibadah haji di tanah suci. Keselamatan, kenyamanan, dan kesehatan jamaah haji dapat ditingkatkan melalui upaya bersama antara Kementerian Agama dan Kementerian Kesehatan, yang tidak hanya akan meningkatkan kualitas ibadah tetapi juga mengurangi risiko terhadap kesehatan jamaah haji.

#### 3. Jamaah lansia

Perhatian khusus terhadap kesehatan, bantuan, dan fasilitas bagi para lansia sangat penting untuk perjalanan haji yang aman dan nyaman. Stamina yang menurun, masalah mobilitas, dan peningkatan kebutuhan medis hanyalah beberapa kesulitan yang sering dihadapi oleh para jamaah haji lanjut usia. Para jamaah haji lanjut usia dijamin mendapatkan dukungan yang

cukup dari staf profesional dan anggota keluarga yang mendampingi mereka selama perjalanan oleh Kementerian Agama. Agar para jemaah haji lanjut usia dapat melewati setiap tahapan ibadah dengan baik, bantuan diberikan tidak hanya secara fisik, tetapi juga secara emosional.

4. Pengelolaan haji

Tanggung jawab penyelenggaraan haji bergantung pada upaya mengatasi sejumlah kendala signifikan, yang sebagian besarnya menjadi tanggung jawab Kementerian Agama. Kepadatan jemaah berpotensi membahayakan keselamatan dan kenyamanan jemaah karena jumlah jemaah yang terus bertambah setiap tahunnya membuat perjalanan semakin padat. Kementerian Agama terus berupaya memodernisasi dan menyempurnakan proses perencanaan haji di segala aspek.

**Analisis SWOT Kementerian Agama Kota Bukittinggi**

Dalam melakukan analisis SWOT, Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi dikaji dari perspektif internal dan eksternal. Untuk melaksanakan proses ini, Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi harus melalui analisis internal yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta analisis eksternal yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Dalam melakukan analisis eksternal, digunakan matriks EFE (*Evaluasi Faktor Eksternal*), dan dalam melakukan analisis internal, digunakan matriks IFE (*Evaluasi Faktor Internal*). Kedua matriks ini menilai kesehatan organisasi dari dalam dan luar, dan skor masing-masing mencerminkan keadaan terkini.

**Gambar 3**  
**Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal**  
**Kementerian Agama Kota Bukittinggi**

No.	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
1.	Memiliki struktur yang jelas yang sesuai dengan Kementerian Agama.	Meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan kuota haji setiap tahun, kendala dalam pengalokasian kuota dari pemerintah Arab Saudi masih menjadi hambatan dalam memenuhi permintaan masyarakat.
2.	Penggunaan aplikasi siskohat, mempermudah proses pendaftaran, pelimpahan porsi hingga pembatalan haji.	Nomor porsi yang terblokir atau keterlambatan pelunasan biaya haji dapat menyebabkan penundaan atau pembatalan keberangkatan jemaah, yang mengurangi kepuasan masyarakat.
3.	Moto pelayanan “Ramah Lansia Haji Riang Gembira” menunjukkan upaya untuk memberikan perhatian khusus pada kebutuhan jemaah terutama lansia	Sebagian jemaah terutama lansia memiliki keterbatasan dalam menggunakan teknologi yang dapat menghambat mereka dalam mengakses informasi dan layanan berbasis Online
4.	Kolaborasi dengan Kemetrian Kesehatan, Bank Penerimaan Setoran Haji.	Jumlah pegawai yang terbatas dalam menangani berbagai aspek pelayanan seperti administrasi haji dan pendampingan lansia dapat memengaruhi efektivitas kerja.
5.	Penguatan moderasi beragama menjadi salah satu fokus utama yang menunjukkan upaya dalam menjaga harmonis antar umat beragama di bukittinggi.	Pola pikir sebagian masyarakat yang kurang memprioritaskan kesehatan menjadi tantangan dalam memastikan kesiapan fisik jemaah sebelum keberangkatan.

No.	Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threats)
1.	Dengan meningkatkan jumlah jamaah haji, ada peluang untuk memperbaiki dan memperluas sistem pendaftaran, pelaporan dan pelayanan lainnya, untuk memastikan keberangkatan haji berjalan lebih lancar dan transparan.	Data jamaah yang tidak terkelola dengan baik atau tidak lengkap dapat menyebabkan kesalahan dalam proses pendaftaran dan pengelolaan keberangkatan seperti yang sudah disebutkan dalam analisis masalah terkait nomor porsi yang terblokir.
2.	Penerapan teknologi dalam sistem pendaftaran haji seperti aplikasi online atau portal informasi untuk jamaah, dapat meningkatkan efisiensi dan kenyamanan dalam pelayanan.	Jamaah lansia membutuhkan perhatian ekstrak baik dalam aspek kesehatan maupun dukungan fisik dan emosional.
3.	Melibatkan lebih banyak instansi seperti kementerian kesehatan, kementerian perhubungan dan pihak keamanan.	Keterbatasan dalam hal fasilitas, jumlah tenaga medis, serta pendampingan untuk jamaah lansia dan jamaah lainnya.
4.	Dengan meningkatkan perhatian terhadap jamaah lansia, ada peluang untuk menyusun program pendampingan khusus yang dapat menjadikan pelayanan lebih inklusif, serta meningkatkan kualitas pengalaman jamaah lansia.	Keterbatasan dalam pembayaran biaya haji atau masalah administrasi lainnya dapat menyebabkan penundaan atau bahkan pembatalan keberangkatan jamaah.
5.	Memberikan program agama untuk masyarakat dapat diperluas, meningkatkan kesadaran beragama di kalangan masyarakat di bukittingi.	Terbatasnya kuota persaingan antara daerah dalam pembagian kuota.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas penyelenggaraan haji di Kota Bukittinggi, Kantor Kementerian Agama telah melakukan analisis internal (IFE) dan eksternal (EFE) untuk mengidentifikasi strategi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

1. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Kekuatan dan kelemahan Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi merupakan salah satu unsur strategis internal yang menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun analisis internal. Besarnya pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis kantor, maka diberikan nilai skala pada kolom bobot berkisar antara 1,0 (sangat signifikan) sampai dengan 0,0 (tidak signifikan). Nilai bobot kantor yang rendah diberikan apabila pengaruhnya terhadap kantor tersebut sangat kecil. Nilai bobot keseluruhan tidak boleh lebih dari 0,0, tetapi apabila unsur tersebut sangat berpengaruh maka bobotnya akan lebih besar. Kolom keempat memuat peringkat masing-masing faktor dari 1 sampai dengan 4 secara inklusif. Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi menggunakan skala ini untuk mengukur tingkat pengaruh masing-masing faktor. Peringkat diperoleh dari tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap organisasi,

sedangkan bobot ditentukan melalui wawancara penulis dengan Kepala Seksi (Kasi) dan staf penyelenggara haji dan umrah Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi.

**Gambar 4**  
**Hasil evaluasi IFE kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Variable Kekuatan (s)</b>				
1.	Memiliki struktur yang jelas yang sesuai dengan Kementerian Agama.	0,15	4	0,60
2.	Penggunaan aplikasi siskohat, mempermudah proses pendaftaran, pelimpahan prosi hingga pembatalan haji.	0,12	3	0,36
3.	Moto pelayanan “Ramah Lansia Haji Riang Gembira” menunjukkan upaya untuk memberikan perhatian khusus pada kebutuhan jamaah terutama lansia	0,13	4	0,52
4.	Kolaborasi dengan Kemetrian Kesehatan, Bank Penerimaan Setoran Haji.	0,10	3	0,30
5.	Penguatan moderasi beragama menjadi salah satu fokus utama yang menunjukkan upaya dalam menjaga harmoni antar umat beragama di bukittinggi.	0,12	3	0,36

Variable Kelemahan (w)				
1.	Meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan kuota haji setiap tahun, kendala dalam pengalokasian kuota dari pemerintah Arab saudimasih menjadi hambatan dalam memenuhi permintaan masyarakat	0,14	2	0,28
2.	Jamaah lansia membutuhkan perhatian ekstrak baik dalam aspek kesehatann maupun dukungan fisik dan emosional.	0,12	2	0,24
3.	Keterbatasan dalam hal fasilitas, jumlah tenaga medis, serta pendampingan untuk jamaah lansia dan jamaah lainnya.	0,10	2	0,20
4.	Keterbatasan dalam pembayaran biaya haji atau masalah administrasi lainnya dapat menyebabkan penundaan atau bahkan pembatalan keberangkatan jamaah.	0,14	2	0,28
5.	Terbatasnya kuota persaingan antara daerah dalam pembagian kuota.	0,13	2	0,26
<b>Jumlah total akhir (kekuatan+kelemahan)</b>		<b>1,25</b>		<b>3,35</b>

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis data internal: skor total kekuatan 2,14 dan skor total kelemahan 1,27, sehingga total skor untuk kedua kategori adalah 3,35. Karena skor kekuatan lebih tinggi daripada skor kelemahan, langkah awal dalam menyusun strategi pengelolaan haji Kementerian Agama Kota Bukittinggi yang maksimal adalah menentukan faktor internal mana yang kuat dan dapat dioptimalkan untuk kinerja yang lebih baik.

## 2. Analisis Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluational*)

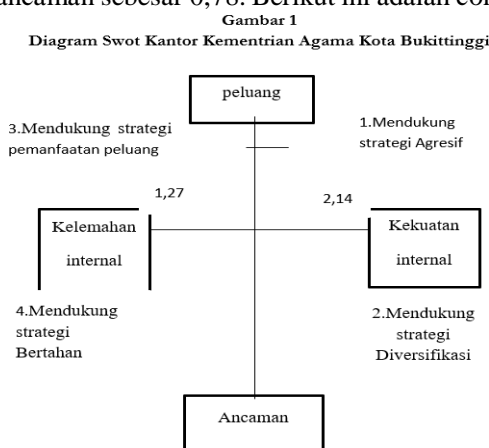
Pertimbangan di luar kendali perusahaan, seperti peluang dan bahaya, menjadi dasar analisis eksternal. Kolom bobot memberi peringkat faktor dari yang paling signifikan (1,0) hingga yang paling tidak penting (0,0), dengan dampak masing-masing

faktor terhadap posisi strategis kantor ditentukan oleh nilai skalanya. Bobot rendah akan diberikan pada suatu faktor jika tidak berdampak signifikan terhadap kantor. Bobot total tidak akan lebih dari 1,0, tetapi jika elemen tersebut sangat berpengaruh, nilai bobotnya akan lebih besar. Kolom keempat menampilkan peringkat setiap faktor dari 1 hingga 4, inklusif. Tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap tempat kerja menentukan peringkatnya. Wawancara penulis dengan informan kunci, anggota personel penyelenggara haji dan umrah di kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi, dan Kepala Bagian (KASI) semuanya berkontribusi pada penentuan bobot. Sementara itu, dampak faktor tersebut terhadap kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi adalah yang akhirnya menentukan peringkat. Penulis telah membuat tabel EFE berikut.

Diperlukan beberapa langkah untuk mencari tahu cara menemukan skor total, peringkat, bobot, dan analisis EFE. Bobot faktor eksternal merupakan ukuran signifikansinya dalam analisis; bobot tersebut diperoleh dari dampak komponen terhadap kinerja sistem. Semua kriteria memberikan kontribusi satu poin pada penghitungan akhir, yang didasarkan pada skala dari nol hingga satu. Ambil contoh analisis peluang eksternal; dengan bobot 0,16, faktor peluang "Meningkatkan jumlah jemaah haji untuk memperbaiki sistem pendaftaran" memberikan kontribusi sebesar 16%, dan dengan bobot 0,14, faktor ancaman "Data jemaah haji yang dikelola dengan buruk" memberikan kontribusi sebesar 14%. Selain itu, peringkat menunjukkan tingkat pengelolaan faktor eksternal oleh Kementerian Agama Kota Bukittinggi. Peringkat 4 menunjukkan pengelolaan yang sangat baik, peringkat 3 menunjukkan pengelolaan yang cukup, peringkat 2 menunjukkan pengelolaan yang buruk, dan peringkat 1 menunjukkan pengelolaan yang sangat buruk. Selanjutnya, peringkat tersebut kita kalikan dengan bobot untuk mendapatkan skor:  $Skor = Bobot \times Peringkat$ . Contoh: "Meningkatkan jumlah jemaah haji untuk memperbaiki sistem pendaftaran" merupakan faktor peluang dengan nilai 4 dan bobot 0,16, sehingga skor faktornya adalah 0,64. Skor faktor ancaman "Data jemaah haji tidak terkelola dengan baik" adalah 0,28, dengan bobot 0,14 dan nilai 2. Skor akhir merupakan penjumlahan skor peluang dan skor ancaman yang dihitung setelah semua faktor dipertimbangkan. Hasil perhitungan menunjukkan total skor 3,90, yang terdiri dari 2,32 poin peluang dan 1,58 poin ancaman. Melihat angka-angka tersebut, jelas bahwa peluang lebih tinggi daripada ancaman. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan efektivitas pengelolaan haji, Kementerian Agama Kota Bukittinggi harus memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal.

**Diagram SWOT di Kementrian Agama Kota Bukittinggi**

Perbedaan internal dalam nilai total (kekuatan-kelemahan) dan perbedaan eksternal dalam nilai total (peluang-ancaman) menghasilkan titik koordinat yang digunakan untuk membuat diagram SWOT ini. Dengan memperoleh koordinat di kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi, diperoleh rasio kekuatan-kelemahan sebesar 0,87 dan rasio peluang- ancaman sebesar 0,78. Berikut ini adalah contoh diagram SWOT.



Berikut ini adalah analisis Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi berdasarkan diagram SWOT tersebut:

1. Kekuatan Internal

Kemampuan Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi dalam memanfaatkan sumber daya dan kompetensi yang dimilikinya secara optimal, itulah yang kita maksud dengan kekuatan. Dilengkapi dengan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan teknologi canggih yang mampu meningkatkan efisiensi operasional. Dalam hal kecepatan layanan dan kemudahan akses informasi, Kementerian Agama Kota Bukittinggi lebih unggul.

2. Kelemahan Internal

Kerentanan internal, dari perspektif kelangsungan hidup, mencakup hal-hal yang membatasi kinerja atau kemampuan kantor. Masalah internal, seperti kurangnya dana, ruang, atau proses yang efektif, mungkin mengganggu Kementerian Agama Kota Bukittinggi.

3. Peluang

Skenario eksternal yang positif menghadirkan peluang, dan Kementerian Agama Kota Bukittinggi berupaya memanfaatkannya sebaik-baiknya. Peluang bagi Kementerian Agama Kota Bukittinggi antara lain memperkuat kebijakan pemerintah untuk meningkatkan layanan publik atau menciptakan teknologi informasi yang dapat mempermudah layanan haji.

4. Ancaman

Mengenai hal-hal yang berada di luar kendali Kementerian Agama Kota Bukittinggi, seperti perubahan kebijakan atau persaingan dari organisasi lain yang menyediakan layanan yang sebanding. Memperkenalkan layanan baru yang lebih memenuhi kebutuhan masyarakat adalah salah satu cara untuk mengurangi ketergantungan pada layanan yang sudah ada.

Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi berada pada kuadran 1 (positif, positif), yaitu antara garis peluang dan kekuatan, sesuai dengan ilustrasi di atas. Hal ini menunjukkan bahwa kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi mendukung strategi yang agresif. Besar kemungkinan Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi akan terus berkembang dengan menerapkan strategi manajemen yang maksimal untuk meningkatkan pengelolaan haji yang efektif, mengingat kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi mampu memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu, agar lebih kompetitif, Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi harus mengutamakan pengurangan kendala internal yang ada.

Gambar 2  
Matrik SWOT

IFE	Kekuatan ( <i>Strenght</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>opportunity</i> )	Strategi SO ( <i>Agresif</i> ) = 2,14 + 2,32 = 4,46	Strategi WO ( <i>Turn Arround</i> ) = 1,27 + 2,32 = 3,59
Anacaman ( <i>Treats</i> )	Strategi ST ( <i>differensiasi</i> ) = 2,14 + 1,58 = 3,72	Srategi WT ( <i>defensif</i> ) = 1,27 + 1,58 = 2,85

1. Strategi S-O

Total: 4,46 (berdasarkan 2,14 kekuatan dan 2,32 peluang). Dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal, Kementerian Agama Kota Bukittinggi telah menyusun strategi. Setelah rencana Turnaround atau perbaikan, Kementerian Agama akan berupaya memperkuat area kelemahan internalnya sambil memanfaatkan area kekuatan eksternalnya. Untuk dapat merespons

peluang dari sumber eksternal dengan lebih baik, mungkin perlu dilakukan peningkatan kualitas layanan atau pembenahan metode yang tidak efisien.

## 2. Strategi S-T

Total hasil 3,72 (2,14 untuk kekuatan dan 1,58 untuk ancaman). Strategi Kementerian Agama Kota Bukittinggi memiliki komponen internal yang kuat tetapi harus berhadapan dengan bahaya eksternal. Kementerian Agama Kota Bukittinggi telah mengadopsi strategi diferensiasi untuk membedakan dirinya dari para pesaing dengan memamerkan layanannya yang unik dan unggul.

## 3. Strategi W-T

Total: 2,85 (1,27 untuk kerentanan + 1,58 untuk bahaya). Pendekatan Kementerian Agama Kota Bukittinggi cacat dari dalam ke luar. Melindungi Kementerian Agama Kota Bukittinggi dari bahaya luar dengan memperkuat pertahanan internal adalah tujuan dari rencana pertahanan saat ini.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa skor kekuatan + peluang (SO) Kementerian Agama Kota Bukittinggi adalah 4,46 dan skor kerentanan + ancaman (WO) adalah 3,59. Hal ini ditunjukkan dengan skor kelemahan + peluang (ST) sebesar 3,72 dan skor kelemahan + ancaman (WT) sebesar 2,85. Berdasarkan analisis SWOT, Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi dapat menggunakan strategi SO dengan skor 4,46 sebagai pengganti ST, WO, dan WT dalam mengelola haji. Hal ini dikarenakan peluang dan kekuatan lebih besar daripada ancaman dan kelemahan. Dengan demikian, agar Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi dapat meningkatkan mutu pengelolaannya, maka Kantor Kementerian Agama Kota Bukittinggi dapat memanfaatkan peluang yang ada, memanfaatkan kekuatannya, dan menanggulangi potensi bahaya.

Empat strategi utama SO, ST, WO, dan WT diperoleh dari analisis SWOT. Yang terbaik adalah menerapkan semua taktik ini secara bersamaan, karena semuanya saling melengkapi dan masing-masing mempunyai kualitas unik tersendiri.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penulis dapat menarik beberapa simpulan dari pembahasan dan penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya: Teknik manajemen yang baik diterapkan dalam penyelenggaraan haji di Kementerian Agama Kota Bukittinggi karena: Untuk memastikan jamaah haji senior kota mendapatkan pelayanan sebaik mungkin, Kementerian Agama Kota Bukittinggi telah menetapkan sejumlah aturan. Bantuan yang lebih intensif, penyediaan konsultasi manasik khusus, dan fasilitas yang disesuaikan dengan kebutuhan para lansia merupakan bagian dari pendekatan ini. Faktor lain yang membantu menjaga kenyamanan dan keamanan jamaah haji senior selama haji adalah kerja sama antara keluarga jamaah dan masyarakat setempat. Meskipun demikian, masih ada kendala yang harus diatasi, seperti kurangnya pemahaman tentang prosedur administrasi di kalangan lansia dan bantuan yang tidak memadai. Proses pendaftaran yang transparan, pemeliharaan data jamaah haji yang baik, dan pemanfaatan teknologi informasi melalui aplikasi seperti siskohat merupakan bagian dari pendekatan strategis yang dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Bukittinggi. Perangkat lunak ini memudahkan jamaah haji untuk mendapatkan informasi, memperbarui data mereka, dan melacak status pembayaran mereka. Lebih dari itu, pemerintah selalu berunding dengan pejabat Arab Saudi untuk menaikkan kuota haji.

### Saran dan Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengelolaan haji di Kementerian Agama Kota Bukittinggi, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan. Pertama, Kementerian Agama Kota Bukittinggi diharapkan dapat meningkatkan koordinasi baik secara internal antarbagian maupun eksternal dengan pihak terkait seperti Dinas Kesehatan, maskapai penerbangan, dan pemerintah

daerah. Hal ini penting agar seluruh proses pelayanan ibadah haji berjalan secara terintegrasi dan efisien. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kapasitas bagi petugas penyelenggara haji juga menjadi kebutuhan mendesak. Para petugas perlu dibekali dengan kompetensi teknis dan manajerial yang memadai, termasuk penguasaan teknologi informasi dalam sistem layanan haji. Pelatihan ini dapat memperkuat kualitas pelayanan sekaligus mengurangi risiko kesalahan administrasi atau informasi yang tidak tepat.

Di sisi lain, jemaah calon haji juga perlu didorong untuk lebih aktif dalam mengikuti kegiatan manasik dan pembekalan haji. Keterlibatan aktif mereka akan membantu meningkatkan kesiapan fisik dan mental, serta pemahaman mereka terhadap prosedur dan tata cara ibadah haji. Dukungan dari pemerintah daerah juga sangat penting, terutama dalam hal penyediaan fasilitas manasik yang layak, sarana transportasi lokal, dan dukungan anggaran untuk kebutuhan non-struktural yang menunjang pelaksanaan ibadah haji. Tidak kalah penting, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup kajian, misalnya dengan membandingkan strategi pengelolaan haji di beberapa daerah lain agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dan dapat memperkuat generalisasi hasil penelitian.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini perlu diakui sebagai bagian dari proses ilmiah. Penelitian ini hanya mengambil fokus pada satu instansi di satu wilayah, yakni Kementerian Agama Kota Bukittinggi, sehingga generalisasi terhadap konteks daerah lain masih terbatas. Selain itu, sumber data utama diperoleh dari wawancara dengan pihak internal, sehingga perspektif dari eksternal seperti jemaah atau lembaga pendukung masih kurang terakomodasi. Keterbatasan waktu penelitian juga membuat observasi lapangan tidak dapat dilakukan secara intensif terutama pada masa-masa krusial menjelang pemberangkatan haji. Di samping itu, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif-deskriptif tanpa mengukur secara kuantitatif efektivitas strategi yang diterapkan. Hal ini menjadi catatan penting bagi penelitian lanjutan agar mampu mengevaluasi efektivitas strategi secara lebih terukur dengan melibatkan berbagai pihak secara lebih luas.

## REFERENSI

- Abu Hamid Al-Ghazali. (2018). *Ihya' Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Abu Hasan Al-Mawardi. (2000). *Al-Ahkam al-Sultaniyyah*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Bahri, S. (2021). *Evaluasi kinerja pelayanan haji di Kementerian Agama Kabupaten Agam* (Tesis). Universitas Negeri Padang.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1998). *Pendekatan Fenomenologi dalam Metode Penelitian Kualitatif*.
- Daft, R. L. (2018). *Manajemen*. Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Manajemen Strategis: Pendekatan Keunggulan Kompetitif, Konsep, dan Studi Kasus*. Pearson.
- Drucker, P. (2007). *Eksekutif yang Efektif: Panduan Definitif untuk Mencapai Hasil yang Tepat*.
- Fitriani. (2019). *Manajemen pelayanan haji pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lima Puluh Kota* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.
- Harper Business.
- Haryanto, S. (2021). Transformasi digital dalam tata kelola haji di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Keislaman*, 9(2), 112-125.
- Hidayat, A. (2020). *Strategi peningkatan kualitas layanan haji di Kota Padang Panjang* (Skripsi). Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.
- Jakarta: Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Jakarta: Kementerian Agama RI.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Pedoman dalam Penyelenggaraan Ibadah Haji*.

Kementerian Agama RI. (2021). *Laporan Pelaksanaan Ibadah Haji Tahun 2021*. Jakarta: Kementerian Agama RI.

Kementerian Agama RI. (2022). *Laporan Penyelenggaraan Ibadah Haji Indonesia Tahun 2022*.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analisis Data Kualitatif: Panduan Lengkap dalam Penelitian Sosial*. SAGE Publications.

Muhammad ibn Ismail Al-Bukhari. (2002). *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar Ibn Kathir.

Munir, M. (2020). Manajemen keuangan dalam penyelenggaraan ibadah haji: Tantangan dan peluang. *Jurnal Ekonomi Islam dan Keuangan*, 15(1), 89-102.

Nasution, A. (2019). Optimalisasi dana haji dan kesejahteraan jemaah haji. *Jurnal Keuangan Islam*, 7(3), 55-67.

Nasution, R. (2023). *Inovasi layanan haji dan umrah di era digital di wilayah Sumatera Barat* (Tesis). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Nugroho, R. (2021). *Administrasi serta Kebijakan Publik dalam Tata Kelola Haji di Indonesia*.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). Teori baru dalam manajemen layanan publik? Menuju pendekatan dominasi layanan publik. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Reformasi Manajemen Publik: Analisis Perbandingan dalam Era Krisis Ekonomi*. Oxford University Press.

Rahmawati. (2022). *Implementasi kebijakan pelayanan haji dalam perspektif good governance di Provinsi Sumatera Barat* (Tesis). Universitas Andalas.

Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulaiman, H. (2020). Dinamika pengelolaan haji di era digital. *Jurnal Manajemen Haji dan Umrah*, 5(1), 44-58. Wiley.

Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.