

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Profil Data Umum UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin

Nama Asrama	: Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin
Lokasi/Alamat	: Jalan A. Yani Km. 28 Landasan Ulin Banjarbaru,
Telp/Fax	: (0511) 4705150
Luas Tanah	: 73.230 M <sup>2</sup>
Status Tanah	: Sertifikat
Status Kepemilikan Tanah	: Hak Milik Kementerian Agama
Nomor Sertifikat	: 7/1981 Nomor Hak : P.13 Tanggal 4 April 1981
Status Kepemilikan Gedung	: Milik Kementerian Agama
E-mail	: <a href="mailto:uptbanjarmasin@gmail.com">uptbanjarmasin@gmail.com</a>
Tahun Berdiri	: 1981
Kapasitas	: 840 Orang
	- Jemaah : 694 orang
	- PPIH : 88 Orang
	- PNS : 19 Orang
	- PPNPN : 41 orang
Jarak Asrama ke Tujuan	: Asrama haji – Airport : 4 Km

Asrama haji – Banjarmasin : 28 Km

Asrama haji–Kanwil kemenag: 29 Km

## 2. Sejarah UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin

UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin mulai dioperasikan pada 21 November 1984 di bawah kepemimpinan H. A. Chalik Dachlan selaku Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Asrama ini dibangun di atas lahan milik Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan dan pengembangannya berlanjut hingga tahun 1986 pada masa kepemimpinan H. M. Umar Yasin, BA.

Pembangunan fasilitas asrama pada periode 1984–1985 didanai melalui APBN, dengan rencana pembangunan sebanyak 12 unit bangunan. Fasilitas tersebut meliputi delapan gedung asrama jemaah (Madinah, Bir Ali, Mina, Muzdalifah, Arafah, Shafa, Marwah, dan Tan'im), dua ruang makan, satu dapur, serta satu aula Jeddah. Pada masa awal operasional, jemaah haji asal Kalimantan Selatan masih diberangkatkan melalui Embarkasi Balikpapan dan Surabaya hingga tahun 2002, sehingga Asrama Haji Banjarmasin berfungsi sebagai tempat transit.

Pada awalnya, UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin hanya berstatus sebagai asrama transit provinsi dengan fasilitas yang terbatas. Untuk melengkapi sarana dan prasarana, berbagai pihak turut berkontribusi melalui bantuan dan donasi. Di antaranya, keluarga Gubernur H. Sjachriel Darham yang menyumbangkan pembangunan Masjid Syahraza Muhtadin, serta H. Ikhsanuddin Husin yang memberikan miniatur Ka'bah. Selain itu,

pada tahun 2004, jemaah haji yang telah kembali dari Tanah Suci turut berpartisipasi dalam perbaikan fasilitas, seperti pengaspalan jalan dan renovasi gedung asrama.

Pembangunan fasilitas asrama pada periode 1984–1985 didanai melalui APBN, dengan rencana pembangunan sebanyak 12 unit bangunan. Fasilitas tersebut meliputi delapan gedung asrama jemaah (Madinah, Bir Ali, Mina, Muzdalifah, Arafah, Shafa, Marwah, dan Tan'im), dua ruang makan, satu dapur, serta satu aula Jeddah. Pada masa awal operasional, jemaah haji asal Kalimantan Selatan masih diberangkatkan melalui Embarkasi Balikpapan dan Surabaya hingga tahun 2002, sehingga Asrama Haji Banjarmasin berfungsi sebagai tempat transit.

Seiring perkembangan kebutuhan, pada tahun 2002 dilakukan kebijakan perluasan menjadi Asrama Haji Menengah, yang mulai direalisasikan sejak tahun 2003. Pengembangan tersebut meliputi pembangunan berbagai fasilitas tambahan, seperti dua gedung asrama (Sa'i dan Aziziyah), gedung poliklinik, aula Makkah, masjid, musholla, counter bank, serta miniatur tempat ibadah haji. Pada tahun 2004, asrama ini resmi berstatus sebagai UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin yang melayani jemaah dari Provinsi Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah..

### 3. Letak Geografis Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin yang berlokasi di Kota Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan. Kota Banjarbaru merupakan ibu kota Provinsi Kalimantan Selatan

sejak tahun 2022. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2022, jumlah penduduk Kota Banjarbaru mencapai 258.753 jiwa dengan luas wilayah sekitar 305,242 km<sup>2</sup>. Secara astronomis, Kota Banjarbaru terletak pada koordinat 3°25'40" hingga 3°28'37" Lintang Selatan dan 114°41'22" hingga 114°54'25" Bujur Timur. Secara administratif, wilayah ini berada dalam zona Waktu Indonesia Tengah (WITA).

#### 4. Batas-batas Wilayah Kota Banjarbaru

Utara	: Kecamatan Martapura, Kabupaten Banjar
Timur	: Kecamatan Karang Intan, Kabupaten Banjar
Selatan	: kecamatan Tanah Laut
Barat	: Kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar

#### 5. Sistem Pengelolaan Asrama Haji

Pasca dibangunnya UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin pada tahun 1984, pada tahap awal pengelolaannya belum berjalan secara terorganisasi. Pada masa tersebut, gedung Asrama Haji hanya difungsikan sebagai tempat penampungan sementara jamaah di Aula Jeddah sebelum diberangkatkan ke Asrama Haji Embarkasi Surabaya atau Balikpapan. Selanjutnya, pada tahun 2003, Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Bidang Penyelenggaraan Haji menerbitkan Surat Keputusan Nomor D/315 Tahun 2003 tentang Pedoman Pengelolaan Asrama Haji.

Sejak diterbitkannya kebijakan tersebut, dibentuklah Badan Pengelola Asrama Haji (BPAH) yang memiliki tugas dalam penyelenggaraan pelayanan ibadah haji

serta pengelolaan zakat dan infak (hazawa). Namun demikian, BPAH mengelola anggaran secara mandiri dan tidak memperoleh alokasi anggaran melalui Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), karena aktivitas yang dilaksanakan tidak sepenuhnya termasuk dalam kegiatan operasional Kementerian Agama. Oleh sebab itu, pembiayaan operasional Asrama Haji diperhitungkan berdasarkan hasil pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) serta Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Pada tahun 2014, diterbitkan Keputusan Menteri Agama Nomor 44 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Asrama Haji. Berdasarkan keputusan tersebut, atas kewenangan Menteri Agama, dibentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) Asrama Haji. Selanjutnya, UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin secara resmi ditetapkan pada tahun 2015 melalui Surat Keputusan Nomor B.II/3/02860 Tahun 2015 oleh Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama Republik Indonesia.

## 6. Visi dan Misi

Visi dan Misi UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin sebagai berikut:

Visi : “Mewujudkan pengelolaan Asrama Haji yang handal untuk melayani jamaah Haji dan Masyarakat.”

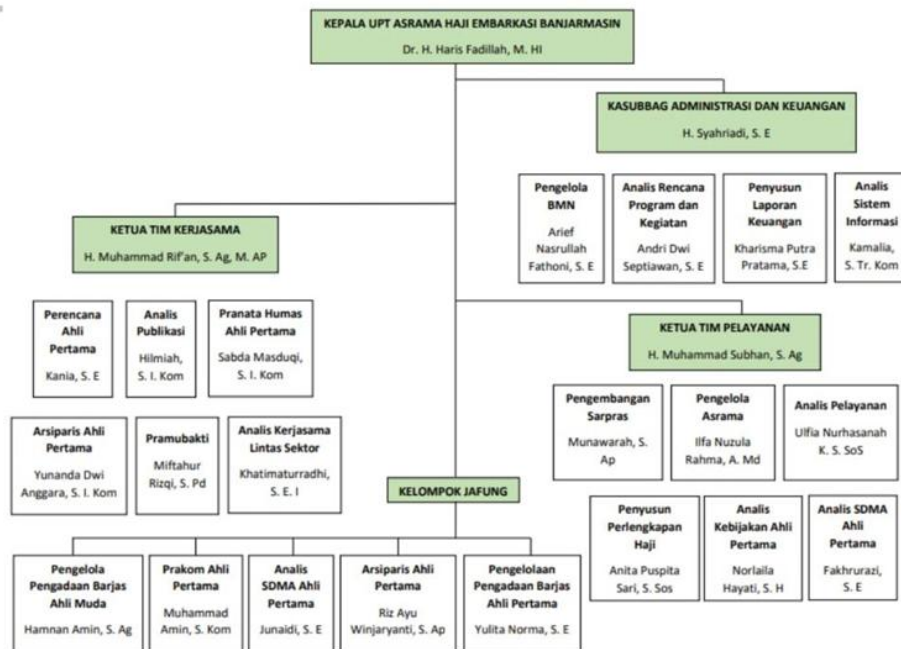
Misi :

- 1) Menata organisasi dan tata kelola asrama.

- 2) Meningkatkan sumber daya manusia Asrama Haji yang profesional.
- 3) Meningkatkan pelayanan secara prima kepada jamaah Haji dan pengguna jasa lainnya.

7. Struktur Kepengurusan Inti UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin

STRUKTUR UPT ASRAMA HAJI EMBARKASI BANJARMASIN



8. Tugas dan fungsi yang dimaksud pada PMA No. 44 tahun 2014

a. Kepala UPT. Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin

Sesuai dengan Pasal 8, Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi bertugas memimpin dan mengelola seluruh operasional asrama haji embarkasi. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

b. Subbagian Administrasi dan Keuangan

Sesuai dengan Pasal 9, Subagian Administrasi dan Keuangan bertugas melaksanakan pengelolaan administrasi yang meliputi perencanaan dan program, keuangan, barang milik ne repegawaian, tata usaha, serta pelaporan dan evaluasi kegiatan.

c. Seksi Pelayanan

Mengacu pada Pasal 10, Selayanan memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan layanan di asrama haji, yang mencakup penyediaan akomodasi, katering, pelayanan keagamaan, layanan kesehatan, keamanan, kebersihan, serta berbagai layanan penunjang lainnya..

d. Seksi Kerja Sama

Berdasarkan Pasal 11, Seksi Kerja Sama bertugas melaksanakan kerja sama, koordinasi, pembinaan, serta pelayanan dengan berbagai instansi terkait, seperti bea cukai, imigrasi, karantina, kesehatan, keamanan, dan transportasi. Selain itu, seksi ini juga berperan dalam pelaksanaan city check-in, koordinasi dengan asrama haji lainnya, serta pengembangan usaha untuk optimalisasi pemanfaatan aset asrama haji.

e. Kelompok Jabatan Fungsional

Sesuai Pasal 13, Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas tenaga ahli yang memiliki kompetensi di bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi Setiap kelompok dikoordinasikan oleh pejabat fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala UPT. Jumlah dan jenis jabatan disesuaikan

dengan beban kerja serta diatur berdasarkan ketentuan perundang-undangan guna menjamin profesionalisme dan efektivitas pelaksar tugas..

## 9. Tugas dan Fungsi Asrama Haji

### a. Tugas

Asrama Haji memiliki tugas utama dalam mengelola penyelenggaraan asrama yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam mendukung pelaksanaan ibadah haji.

### b. Fungsi

Secara fungsional, Asrama Haji berperan dalam memberikan pelayanan keberangkatan dan kedatangan jemaah haji melalui sisi CIQ (*Customs, Immigration, dan Quarantine*). Bentuk pelayanan yang layanan dilakukan meliputi pelayanan terpadu satu atap (*one stop service*), layanan appmodasi, kesehatan, konsumsi (katering), bimbingan manasik, keamanan, kemigrasian, serta transportasi..

Selain melayani jemaah haji pada masa operasional, asrama haji juga dimanfaatkan di luar musim haji oleh instansi pemerintah, swasta, maupun masyarakat umum, baik secara individu maupun kelompok. Fasilitas yang tersedia antara lain aula dengan kapasitas lebih dari 350 orang, kamar penginapan sebanyak 201unit dengan daya tampung sekitar 696 orang, area parkir yang luas, masjid, serta sarana manasik haji dan umrah.

Pelayanan publik yang diberikan oleh UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin juga mencakup layanan akomodasi, yaitu penyediaan

fasilitas penginapan bagi jemaah dan masyarakat, seperti kamar tidur, kamar mandi, perlengkapan tidur, serta fasilitas pendukung lainnya

f. Subbagian Administrasi dan Keuangan

Pasal 9 Sub Bagian Administrasi dan Keuangan adalah menginformasikan, mengumumkan, mengevaluasi dan melaporkan rencana dan program, keuangan, barang milik negara, kepegawaian, tata usaha dan pengelolaan.

g. Seksi Pelayanan

Pasal 10 tanggung jawab Pelayanan Asrama adalah menyediakan akomodasi, katering, pelayanan keagamaan, kesehatan, keamanan, kebersihan dan pelayanan lainnya di asrama haji.

h. Seksi Kerja Sama

Tugas Seksi Kerjasama, sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 11, mencakup berbagai aspek penting dalam operasional asrama haji embarkasi. Secara ringkas, Seksi Kerjasama bertanggung jawab untuk melakukan kerjasama, koordinasi, pembinaan, dan pelayanan dengan berbagai instansi terkait, seperti bea cukai, imigrasi, karantina, kesehatan, keamanan, dan transportasi. Selain itu, Seksi Kerjasama juga berperan dalam menyelenggarakan *city check in*, berkoordinasi dengan asrama haji lainnya, serta mengembangkan usaha asrama haji untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset dan meningkatkan pendapatan.

i. Kelompok Jabatan Fungsional

Pasal 13 menjelaskan tentang pembentukan Kelompok Kegiatan yang beranggotakan pegawai fungsional ahli di berbagai bidang yang relevan dengan tugas asrama haji embarkasi. Masing-masing kelompok dikoordinasi oleh tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Asrama Haji. Jumlah pegawai dalam kelompok disesuaikan dengan kebutuhan dan beban kerja agar tercapai efisiensi dan efektivitas. Jenis dan tingkat jabatan fungsional ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga profesionalisme dan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat terjamin.

#### 10. Tugas dan Fungsi Asrama Haji

##### a. Tugas

Asrama Haji memiliki tugas untuk mengelola asrama haji yang berkaitan dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat luas beserta penyelenggaraan ibadah haji.

##### b. Fungsi

Fungsi Asrama Haji berperan dalam memberikan pelayanan keberangkatan dan kedatangan jemaah haji melalui sistem CIQ (*Customs, Immigration, dan Quarantine*). Pelayanan yang disediakan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, meliputi pelayanan terpadu satu atap (*one stop service*). layanan akomodasi, kesehatan, konsumsi (katering), bimbingan manasik haji, keamanan, keimigrasian, serta transportasi.

Selain memberikan pelayanan kepada jemaah haji yang akan berangkat maupun yang telah kembali dari Tanah Suci, Asrama Haji juga dimanfaatkan di luar musim haji oleh instansi pemerintah, swasta, maupun masyarakat umum, baik secara individu maupun . Fasilitas yang tersedia antara lain dua aula dengan kapasitas lebih dari 350 orang, 201 kamar penginapan dengan daya tampung sekitar 696 orang, area parkir yang luas, masjid, serta area manasik haji dan umrah.

Pelayanan publik yang disediakan juga mencakup layanan akomodasi, yaitu penyediaan fasilitas penginapan bagi jemaah haji maupun masyarakat umum, seperti kamar tidur, kamar mandi, serta perlengkapan pendukung lainnya. Selain itu, tersedia pula aula dan gedung yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan, seperti manasik haji, pernikahan, wisuda, seminar, dan acara lainnya dengan kapasitas besar.

#### 11. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin sebagai berikut:

- a. Gedung-gedung
- b. Aula
- c. Ruang rapat
- d. Gedung VIP
- e. Masjid
- f. Area manasik

- g. Poliklinik
- h. Counter
- i. SSKOHAT
- j. Ruang catering
- k. Ruang cuci
- l. Power house
- m. Instalasi air bersih
- n. Area parker
- o. Koperasi dan kantin
- p. Rest area
- q. Pos keamanan

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Manajemen Pelayanan Pemberangkatan calon jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin Tahun 2025**

Pemberangkatan calon jemaah haji di asrama haji dalam menjalankan dan memberikan pelayanan pasti membutuhkan manajemen disetiap kegiatannya. Hasil penelitian yang didapatkan oleh penulis akan menguraikan tentang penerapan manajemen pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji berdasarkan empat fungsi manajemen tersebut yang disajikan secara deskriptif berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Peneliti pada penelitian ini berfokus pada fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Berdasarkan hasil wawancara Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin, Bapak H. Haris Fadillah, M.HI, diketahui bahwa perencanaan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji diawali dengan penetapan tujuan pelayanan.

Bapak H. Haris Fadillah, M.HI mengatakan bahwa:

Tujuan pemberangkatan itu yang pertama, memberangkatkan seluruh Jama'ah. Jangan sampai ada yang tertinggal. yang kedua, memberangkatkan senyamannya. Artinya, berangkatnya itu nyaman dan sehat. Yang ketiga, tujuan pemberangkatan itu adalah memabrurkan Jama'ah Haji.

Wawancara di atas menjelaskan bahwa dalam menentukan tujuan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji, pihak UPT memiliki tujuan pelayanan yaitu berangkatnya seluruh calon jemaah haji dengan keadaan sehat, nyaman serta menjadi haji yang mabrur.<sup>1</sup>

Disamping menentukan tujuan keseluruhan, pihak UPT asrama haji juga menentukan target pelayanan yang harus dicapai pada saat pemberangkatan calon jemaah haji yakni ketepatan waktu, kenyamanan jemaah, keamanan dan kepuasan pelayanan. Hal ini diterapkan pada saat keberangkatan yakni pada proses kedatangan dan penerimaan jemaah haji, proses pengasramaan jemaah, sampai calon jemaah haji diberangkatkan dari asrama menuju bandara. Dalam tahap perencanaan, pihak UPT Asrama Haji bersama Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) Embarkasi juga

---

<sup>1</sup>Hasil wawancara bersama Bapak H. Haris Fadillah, M.HI kepala UPT Asrama Haji embarkasi Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025

menetapkan prosedur tetap (protap) pelayanan sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan pemberangkatan.

SOP yang ditetapkan oleh PPIH Sudah ada kan setiap kloter nya SOP dari penerimaan masuk asrama itu ada SOP nya. Pelayanan yang di disini harus sesuai dengan SOP nya, kalau tidak sesuai perlu di pelajari lagi kenapa tidak sesuai contohnya berurutan. jemaah masuk asrama kita bagikan dokumen, setelah bagikan dokumen ada paspor, ada nomor bis ada nomor kursi di pesawat ada gelang ada livingcost, ada id card, Terakhir pemeriksaan kesehatan Itu sesuai SOP Setelah selesai baru jemaah masuk ke kamar masing-masing.<sup>2</sup>

Protap tersebut dirancang untuk memastikan seluruh proses pelayanan berjalan secara tertib dan terkoordinasi. Berbagai strategi disusun sebelum masa pemberangkatan calon jemaah haji agar bisa memastikan pelayanan pemberangkatan dapat berjalan lancar dan terkoordinasi yaitu dengan menentukan sumber daya yang diperlukan pada proses operasional pemberangkatan, dalam hal ini sumber daya yang terlibat seperti PPIH Embarkasi, pihak UPT dan beberapa pihak yang terlibat lainnya. Selanjutnya semua pihak yang terlibat akan melaksanakan berbagai rapat sebelum masa operasional dilaksanakan. Seperti rapat persiapan, kesiapan dan pemantapan. Rapat ini di laksanakan dan di ketuai langsung oleh ketua PPIH.

Sesuai dengan yang disampaikan oleh bapak H. Haris Fadilah dalam wawancara, mengatakan:

Jadi strateginya kita satu harus mengadakan rapat minimal sebelum operasional itu. Ada tiga kali, Satu persiapan, Kedua rapat operasional

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Fauzi di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 4 juli 2025

hasil dari persiapan, Kemudian rapat, pemantapan itu terakhir. Rapat operasional hasil dari persiapan, Nah yang ketiga pemantapan di pemantapan itu, itu sudah terkoneksi, Sudah diputuskan bersama. Nah jadi kalau persiapan itu masih masing-masing bidang. Merumuskan persiapan masing-masing. Kemudian rapat operasional itu yang sudah disepakati di bidang masing-masing. Disampaikan secara dikoneksikan secara keseluruhan bidang-bidang. Antar sesama bidang, antar bidang. Karena yang pemantapan dari yang sudah tadi antar bidang Dilihat lagi adalah kemungkinan kendala-kendalanya. Nah dibahas lagi disitu, Nah kalau sudah itu hanya kita laksanakan.<sup>3</sup>

Dalam perencanaan ada langkah-langkah antisipatif yang dirancang untuk menghadapi potensi kendala dilapangan selama proses pemberangkatan calon jemaah haji, Bapak H. Haris Fadilah M.HI menjelaskan:

Langkah-langkahnya kita sudah mitigasi dari awal. Jadi dari rapat-rapat itu, kita selalu ada mitigasi, Mitigasi masalah. Nah, apapun masalah-masalah yang kemungkinan, itu sudah kita mitigasi. Contoh transportasi, Transportasi, kalaunya keterlambatan transportasi, dari daerah dulu, ternyata jam penerimaan jam 4, mereka tanya-tanya ada kendala apa. Itu mitigasinya kita akan tetap lanjut sesuai protap, yang terlambat akan disusulakan Nah, tidak menunggu, Itu salah satu mitigasi.<sup>4</sup>

Jadi berdasarkan pernyataan dari Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin, Bapak H. Haris Fadillah, M.HI, menjelaskan bahwa mitigasi terhadap kemungkinan permasalahan telah disusun sejak tahap perencanaan melalui pelaksanaan rapat-rapat persiapan.

---

<sup>3</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025

<sup>4</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025

Selain perencanaan tujuan, target, dan strategi pelayanan, pihak UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin juga melakukan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan tersebut meliputi penentuan rasio petugas, beban kerja, serta kemampuan dalam merekrut tenaga kerja yang disesuaikan dengan tupoksi masing-masing petugas. Hal ini bertujuan agar pelayanan pemberangkatan calon jamaah haji dapat berjalan secara optimal selama masa operasional. Hasil wawancara dari kepala UPT menyatakan:

Perencanaan, kita merencanakan sesuai beban kerjanya dengan topoksinya. Jadi, satu, kita menentukan rasio petugas, Kemudian kita menentukan beban kerjanya. Nah, ketiga, baru kita menentukan kemampuan untuk merekrut tenaga kerjanya.<sup>5</sup>

Setelah merencanakan kebutuhan SDM, bagian yang tidak kalah penting dari perencanaan yakni, memastikan segala sarana dan prasarana dalam proses kegiatan pemberangkatan calon jamaah haji sudah siap dan telah sesuai dengan kebutuhan para calon jamaah, hal ini membutuhkan persiapan yang matang dan telah dilakukan pemeriksaan terhadap sarana dan prasarana. Hal ini sesuai dengan yang penulis dapatkan melalui hasil wawancara yang menyatakan:

Kita merencanakan, dan bukan merencanakan lagi, kita itu sudah diperiksa kesiapan asrama Haji itu H min 6 bulan, sampai H min 30. Jadi, H min 6 bulan, H min 1 bulan, dan H min 1. Nah, itu dari BBKK Kesehatan. Nah, itu yang menilai. Jadi, ada tim yang menilai dari tim BKK, itu terdiri dari Kesehatan, ada tim yang dari Kemenang, itu

---

<sup>5</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025

menilai sarana-prasarana kita itu sudah layak atau tidak, standar atau tidak.<sup>6</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah melalui tahapan pemeriksaan dan penilaian oleh tim terkait, sehingga dinyatakan memenuhi standar kelayakan di embarkasi dan siap digunakan dalam mendukung proses pelayanan pemberangkatan calon jamaah haji.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Manajemen dalam sebuah organisasi pada proses nya memiliki tujuan, maka proses selanjutnya ialah mengelompokkan struktur organisasi tersebut untuk bisa terlaksana dan tersusun sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis dapatkan, terdapat beberapa bidang atau unit kerja yang terlibat langsung dalam proses oprasional pemberangkatan di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin, antara lain bidang dokumen yang ditugaskan kepada kantor Wilayah Kementrian Agama provinsi Kalimantan Selatan, bidang Kesehatan yang ditugaskan kepada dinas kesehatan, bidang keamanan yang ditugaskan kepada kepolisian/TNI dan dari pihak PPIH embarkasi, bidang akomodasi ditugaskan kepada asrama haji, transportasi, bea cukai, penerbangan, serta bidang keimigrasian. Masing-masing bidang bertugas menjalankan tanggung jawab sesuai dengan fungsi pelayanan yang dijalankan.

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025

Berikut ini susunan petugas PPIH Phase Pemberangkatan Jemaah haji tahun

2025:

1. Koordinator : Muhiddin
2. Wakil Koordinator : Hasnuriyadi
3. Ketua : Muhammad Tambrin
4. Wakil Ketua I : Fahrurazi
5. Wakil Ketua II : Muhammad Muslim
6. Sekretaris : Eddy Kharani Z.
7. Wakil Sekretaris I : Edy Murdianto
8. Wakil Sekretaris II : Fahriannor
9. Kabid Layanan Jemaah Lansia/Disabilitas : Hidayaturrahman
10. Kabid Layanan Bandara : Khaerul Assidigi
11. Wakabid Layanan Bandara : Dachlan Suwito
12. Kabid Penerimaan dan Pemberangkatan : Hadi Saputera
13. Kabid Dokumen : Muhammad Fauzi
14. Wakabid Dokumen : Hariyadi
15. Kabid Akomodasi : Haris Fadilah
16. Wakabid Akomodasi : Muhammad Ri'fan
17. Kabid Pembinaan Jemaah dan Petugas : Ahmad Bugdadi
18. Kabid Keamanan : Indra A.P. Putera
19. Wabid Keamanan : Ali Hanafiah
20. Kabid Perbekalan : Ahmad Shafwani
21. Kabid Imigrasi :Yoga Aria Prakosa Wardovo

22. Kabid Kesehatan : Bambang Priyanto

23. Kabid Kepabeanan : Sigit Wijanarko

Hasil wawancara yang penulis dapatkan dari kepala UPT, dalam pelaksanaannya, koordinasi antarbidang dilakukan melalui sistem koordinator. Setiap bidang memiliki koordinator yang bertanggung jawab mengoordinasikan pelaksanaan tugas di lapangan serta menjadi penghubung dalam penyampaian informasi dan penyelesaian permasalahan.

Koordinasi kita selalu berkoordinasi Jadi koordinasi kita ada beberapa di petugas di PPIH banya bukan dari Kanwil saja ada dari penerbangan Kesehatan, imigrasi, keamanan. Jadi semua itu Selalu berkoordinasi, kalau tanpa koordinasi kita tidak bisa berjalan Sesuai dengan protap.<sup>7</sup>

Pola koordinasi tersebut telah diterapkan sejak sebelum masa operasional pemberangkatan hingga pelaksanaan di lapangan.

Hal ini sebagaimana disampaikan kepala UPT bapak H. Haris Fadilah M.HI yang menyatakan:

Kita kan satu membuat grup. Koordinasinya kita terkoordinir. Terkoordinir itu ada yang mengkoordinir. Jadi komunikasinya itu tidak ada semua, tapi melalui koordinator-koordinator. Habis itu semua koordinator bertanggung jawab terhadap bidangnya. Jadi kalau ada masalah apa, tinggal koordinator yang berkomunikasi.<sup>8</sup>

Hal ini sejalan dengan apa yang penulis dapatkan pada saat melakukan observasi, yakni melihat beberapa ketua koordinaor yang *standby* di UPT Asrama haji embarkasi serta melakukan sebagaimana tugasnya.

---

<sup>7</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Fauzi di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 4 juli 2025

<sup>8</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

Koordinasi yang dilakukan antar sesama petugas di UPT asrama haji haruslah sesuai dan memiliki visi dan arah yang sama serta satu pandangan dalam memberikan layanan pada jemaah haji, maka peran kepala UPT agar bisa menciptakan mekanisme koordinasi yang sesuai, berdasarkan hasil wawancara yang penulis dapatkan bahwa bapak H. Haris Fadilah M.HI menjelaskan:

Mekanismenya kita rapat, Harus rapat. Satukan visi, satukan tujuan. Sudah. Dan saling komunikasi. Dan saling menjaga. Saling menjaga maksudnya bidang A melaksanakan tugas akan diawasi oleh bidang-bidang lain. Tapi caranya yang kita tentukan. Karena bidang A melaksanakan tugasnya tidak akan lepas dari bidang B. Pada saat waktunya sudah pas, bidang B akan menagih gawian yang hasil dari bidang A. Otomatis kita akan menjaga. Kalau ternyata ada kendala, bidang B bisa membantu.<sup>9</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa koordinasi antar bidang tidak hanya dilakukan melalui rapat dan komunikasi, tetapi juga melalui mekanisme saling pengawasan dan kerja sama antarbidang. Setiap bidang memiliki keterkaitan tugas sehingga pelaksanaan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji dilakukan secara terpadu dan saling mendukung.

Berkaitan dengan mekanisme koordinasi antar sesama bidang untuk bisa menciptakan satu pandangan, satu arah dan visi, namun juga tetap memiliki kendala dalam proses pengorganisasian pelayanan selama proses pemberangkatan ini, berdasarkan wawancara peneliti sebagai berikut:

---

<sup>9</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

Beda bidang kan beda kendala mereka keukeuh dengan SOP mereka masing-masing. caranya kita duduk bersama ambil tujuan-tujuan pelayanan jamaah, timbulkan kesadaran memberikan pelayanan, lalu cari jalan keluar yang tidak membahayakan instansi tersebut dan bidang-bidang nya dan tidak mengurangi pelayanannya, kendala utama beda tupoksi antar bidang. Karena tupoksi, beda tugas, itu kan jadi kendala. Mereka kekeh kepada SOP mereka masing-masing. Caranya kita lakukan sama, kita ambil tujuan kita untuk pelayanan jamaah, kita timbulkan kesadaran untuk pelayanan, kita cari jalan keluar.<sup>10</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa perbedaan tupoksi dan SOP antarbidang menjadi salah satu kendala dalam proses pengorganisasian pelayanan pemberangkatan calon jamaah haji. Namun, kendala tersebut diatasi melalui mekanisme koordinasi dengan menyatukan kembali tujuan pelayanan, membangun kesadaran bersama dalam memberikan pelayanan kepada jamaah, serta mencari solusi yang tidak membahayakan instansi maupun masing-masing bidang dan tetap menjaga kualitas pelayanan yang diberikan.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Tahap yang akan dilakukan setelah proses pengorganisasian, antar bidang, antar beban kerja dan tugas kerja dan sesuai dengan tupoksi masing-masing, maka lanjut pada proses pelaksanaan pada masa operasional haji, pada pelaksanaan ini dilakukan sesuai dengan prosedur tetap yang sudah di tentukan sejak awal.

Hasil observasi penulis pada saat dilapangan melihat proses dari awal penerimaan calon jamaah haji yang datang dari daerah asal nya, lalu calon jamaah

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

haji diarahkan menuju aula penerimaan, yakni Aula Mekkah, (sedangkan jemaah haji prioritas, seperti lansia dan penyandang disabilitas, diarahkan langsung ke ruang prioritas dengan menggunakan kursi roda.) disini calon jemaah haji diarahkan ke tempat duduk sesuai dengan no rombongan,

Kegiatan penerimaan diawali dengan sambutan resmi dari Ketua PPIH Embarkasi, Bapak Dr. H. Muhammad Tambrin, M.M.Pd. lalu dilanjutkan dengan pelaksanaan proses *one stop service (OSS)* meliputi penyerahan dokumen, pada proses ini calon jemaah haji dipanggil kedepan satu per satu untuk dijelaskan terkait paspor mereka, panitia memasukan paspor dalam tas serta diberikan penjelasan untuk menyimpan paspor dengan aman, lalu dipasangkan stiker yang memuat no bis serta no duduk di pesawat. Calon jemaah melanjutkan untuk menandatangani dokumen, setelah itu akan dijelaskan terkait uang *living cost* yang akan diberikan berjumlah 750 riyal dari pihak bank dan akan dihitung kembali di depan para calon jemaah, bagi ketua regu dan ketua rombongan akan diberikan uang intesnsif, selanjutnya calon jemaah akan di serahkan *ID card* jemaah haji untuk dipakai sampai ke tanah suci nanti, setelah itu calon jemaah dipasangkan gelang identitas oleh panitia dan dihibau untuk tidak melepasnya.

Proses selanjutnya yaitu dilakukan pemeriksaan Kesehatan, calon jemaah haji mengantri kembali di tempat duduk nya untuk beberapa saat, lalu diarahkan memasuki ruang kesehatan, pada proses ini calon jemaah haji akan diminta memeriksakan Kesehatan tahap akhir, Bagi calon jemaah haji perempuan berusia di bawah 45 tahun, dilakukan pemeriksaan tambahan berupa tes urine. Apabila

terdapat jemaah yang memiliki penyakit tertentu, petugas kesehatan memberikan obat sesuai resep, yang selanjutnya dapat diambil di poliklinik Asrama Haji.

Apabila seluruh proses administrasi dan pemeriksaan kesehatan selesai, calon jemaah haji diantar antar menggunakan mobil (ini opsional dan mobil diprioritaskan untuk jemaah lansia) menuju Gedung Jabal Rahmah untuk makan dan menikmati hidangan yang telah disediakan. Selanjutnya, calon jemaah haji dipersilakan menuju kamar masing-masing untuk beristirahat. Khusus bagi jemaah haji prioritas yang tidak mengikuti antrean OSS, seluruh dokumen seperti paspor, uang *living cost*, *ID Card*, dan gelang identitas diantarkan langsung oleh panitia ke kamar jemaah.

Pada pagi hari, setelah sholat subuh berjamaah, akan dilaksanakan pemantapan manasik oleh petugas, hal ini dilakukan guna mempersiapkan Jemaah pada saat keberangkatan, materi manasik pemantapan ini berkaitan dengan bagaimana, dan apa yang harus jemaah lakukan ketika jemaah berada di pesawat dan sampai di tanah suci, lalu diberikan pula bagaimana prosedur kepada petugas haji, ketua regu dan ketua rombongan untuk dapat membimbing jemaah nya sesuai dengan arahan. Pemantapan manasik ini tidak diwajibkan kepada seluruh jemaah, namun sangat di anjurkan agar bisa memahami segala arahan yang diberikan.

Pada jadwal keberangkatan yang sudah ditetapkan, rangkaian proses pemberangkatan kembali dilanjutkan. Pada tahap ini, calon jemaah haji mengikuti tahapan keberangkatan, calon jemaah haji dipanggil secara bertahap berdasarkan gedung tempat menginap masing-masing. Pemanggilan ini bertujuan untuk menertibkan alur pergerakan jemaah agar proses keberangkatan dapat berjalan

dengan tertib dan terorganisir. Setelah dipanggil, calon jemaah haji diarahkan untuk bersiap menuju Aula Jeddah sebagai titik kumpul utama sebelum keberangkatan.

Di Aula Jeddah, calon jemaah haji kembali mengikuti beberapa tahapan persiapan, seperti pengecekan akhir atau proses *X-Ray* barang, pengarahan singkat dari petugas, sambutan sekaligus proses pelepasan untuk calon jemaah haji sebelum diberangkatkan menuju bandara, serta pengaturan keberangkatan menuju sarana transportasi yang telah disediakan. jemaah calon haji satu per satu memasuki bus dari DAMRI yang telah disediakan, setelah masuk seluruhnya, maka pihak imigrasi dan petugas akan menutup bus menggunakan stiker sebagai tanda bus tidak boleh lagi dibuka, lalu bus akan diberangkatkan setelah adzan dikumadangkan, keberangkatan akan dikawal oleh keamanan dari pihak kepolisian, untuk menuju bandara.

Seluruh rangkaian proses ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur tetap (protap) yang telah ditetapkan guna memastikan kelancaran, keamanan, dan kenyamanan calon jemaah haji selama proses pemberangkatan.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan kepala UPT pada hasil wawancara berikut ini:

Pada pelaksanaan semua berjalan sesuai dengan rencana pada tahun 2025 ini, apalagi di thn 2025 block off selalu mendahului dari protap 10-15 menit.

Dalam pelaksanaan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji, setiap bidang melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur tetap (protap) yang telah ditetapkan sejak tahap perencanaan. Protap tersebut menjadi pedoman utama dalam

pelaksanaan pelayanan agar seluruh kegiatan berjalan secara tertib, terkoordinasi, dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Apabila dilapangan terjadinya perubahan atau ada kondisi tidak terduga selama proses pemberangkatan terdapat beberapa mekanisme penyesuaian yang dilaksanakan dengan beberapa hal, seperti yang di katakan bapak H.Haris Fadilah M.HI sebagai berikut:

Penyesuaian itu, kita kalau terjadi hal-hal yang tidak terduga, koordinator itu langsung rapat. Langsung rapat, kita cek lapangan, kita lihat kondisi di lapangan, apa yang memang harus kita putuskan, akan kita sepakati. Saat itu juga, jadi bisa menyesuaikan langsung. Makanya koordinator itu on time di sini, full time. Bukan on time lagi, full time, Di sini.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa mekanisme penyesuaian dilakukan melalui rapat cepat antar koordinator dengan melakukan pengecekan kondisi lapangan secara langsung, sehingga para petugas dapat segera menyesuaikan pelaksanaan pelayanan terhadap perubahan yang terjadi di lapangan. Selain itu, pelaksanaan pelayanan pemberangkatan melibatkan berbagai unsur, seperti petugas kloter, panitia haji daerah, PPIH Embarkasi, serta petugas Asrama Haji. Oleh karena itu, kerja sama dan koordinasi antar seluruh unsur menjadi faktor penting dalam kelancaran pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin, koordinasi telah dilakukan sejak sebelum masa operasional melalui pertemuan dan pelatihan bersama, sehingga berbagai potensi kendala dapat dimitigasi sejak awal. Berdasarkan hasil wawancara berikut ini kepada kepala UPT asrama haji, menyatakan:

Kita meningkatkan koordinasi lebih awal. Kemudian kita menumbuhkan kemestri. Kemestri itu dimana kita sudah bertemu petugas kloter, bertemu di asrama saja pada saat pelatihan. Kemudian petugas daerah itu sudah sering bertemu juga pada saat koordinasi untuk membarangkatan. Jadi sebelum operasional itu, kita sudah bertemu. sebelum operasional keberangkatan dilakukan Sehingga kendala-kendala yang ada di daerah-daerah itu, kita sudah bisa memitigasi.<sup>11</sup>

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semua petugas yang berpartisipasi dalam operasional pemberangkatan calon jemaah haji, selalu melakukan kerjasama untuk bisa saling berkoordinasi, Upaya ini dilakukan untuk mengantisipasi dan memitigasi berbagai potensi kendala sebelum pelaksanaan pemberangkatan berlangsung, sehingga pelaksanaan pelayanan dapat berjalan sesuai dengan prosedur tetap (protap) yang telah ditetapkan tanpa menimbulkan hambatan yang berarti.

Hasil wawancara yang penulis dapatkan bahwa, semua tidak terlepas dari peran kepala UPT sebagai pimpinan dalam menggerakkan seluruh tim agar operasional pelayanan jemaah haji di asrama haji berjalan lancar, dengan memberikan bimbingan, arahan selama proses pelaksanaan. Seperti yang dinyatakan oleh kepala UPT bapak H.Haris Fadilah M.HI dalam wawancara sebagai berikut:

Menumbuhkan kerja tim kebersamaan. Itu yang harus pertama kita tumbuhkan, tapi kadang bisa tumbuh kerja tim kalau kada ditanamkan keikhlasan. Kalau sudah kita tanamkan keikhlasan, maka insya Allah bekerja sama itu nyaman, matching. Lalu supaya ikhlas, kita tanamkan. Bahwa yang namanya pelayanan jemaah itu adalah ibadah. Jadi kita pasti akan mendapatkan ganjaran, pahala dari Allah. Sudah

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

kalau begitu, insya Allah. Nah kemudian kalau yang namanya tim itu pasti ada gesekan-gesekan.

Seluruh pelaksanaan pelayanan ini menunjukkan fungsi *actuating*, dimana seluruh petugas digerakan untuk melaksanakan tugas sesuai rencana melalui pengarahan, koordinasi, dan kepemimpinan.

d. Pengawasan (*controlling*)

Berbagai proses pengelolaan sudah dilaksanakan mulai dari, perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Maka dari semua kegiatan itu diperlukan juga proses pengawasan/pengendalian, hal ini dilakukan untuk mengukur kinerja yang sudah terlaksana dan untuk menilai tingkat efektivitas pelayanan pemberangkatan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Dari hasil wawancara yang penulis dapatkan, bahwa pelaksanaan evaluasi selalu dilaksanakan setiap masa operasional, sesuai pernyataan yang penulis dapatkan dari ketua bidang dokumen, sebagai berikut:

Kami selalu mengadakan rapat koordinasi, sebelum dan sesudah. Sebelum pada rapat koordinasi, setelah selesai nanti rapat evaluasi. Jadi kita evaluasi apa kekurangannya, kalau ada kekurangan, Bagaimana cara mengatasinya. Rapat evaluasi itu berarti sesudah habis satu kloter setelah selesai. tapi setelah selesai ini semua dari 1 sampai 13 ada rapat evaluasi. Kadang-kadang antara kedatangan sama ada waktu kosong rapat koordinasi juga kita evaluasi apa kekurangan Kalau ada kita perbaiki Itu ada laporannya apa Rapat evaluasinya.<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil observasi penulis yang didapatkan pada saat di lapangan, pengawasan secara langsung juga dilakukan oleh Kepala UPT Asrama Haji. Hal ini terlihat ketika pada malam hari setelah calon jemaah haji tiba di embarkasi, terdapat

---

<sup>12</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Fauzi di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 4 juli 2025

jemaah yang mengalami gangguan kesehatan dan harus dirujuk ke poliklinik. Pada kondisi tersebut, Kepala UPT melakukan pengecekan langsung di lapangan untuk memastikan kondisi kesehatan calon jemaah haji, guna menentukan apakah jemaah yang bersangkutan masih memungkinkan untuk diberangkatkan atau perlu dilakukan penundaan keberangkatan demi menjalani pemulihan kesehatan terlebih dahulu.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara kepada kepala UPT yakni sebagai berikut:

Evaluasi itu yang disampaikan itu semua kita lakukan. Ketiganya itu kita lakukan, baik dari atasan ke bawahan bentuknya pengawasan. Dari bawahan ke atasan dalam bentuk saran. Nah dari diri sendiri itu saling mengoreksi, naa bukan untuk mencari kekurangan. Nah yang paling penting evaluasi itu tekankan bahwa bukan untuk mencari kesalahan dan bukan untuk menghakimi dan menyalahkan, maksudnya yang penting kita sampaikan bahwa evaluasi untuk mencari jalan keluar untuk kebaikan. Kalau sudah itu kita sampaikan, insya Allah mudah jalanannya semua. Tapi kalau evaluasi yang kami gunakan dari atasan ke bawahan, maka hasilnya pasti akan ada punishment. Itu pasti, tapi kita kada full melakukan itu, kenapa? Karena kalau ini dari atasan itu memang evaluasi ada kesalahan. Harus ada efek baik itu baik atau buruk. Nah tapi itu akan mengurangi rasa keikhlasan.

Berdasarkan wawancara tersebut didapatkan bahwa proses pengawasan atau evaluasi yang dilakukan terdapat tiga cara. pertama, dengan melakukan evaluasi dari atasan ke bawahan yakni dalam bentuk pengawasan, namun hal ini tidak selalu dilakukan kecuali memang ada kesalahan yang cukup besar, maka harus diberikan efek yang baik, maupun yang buruk, bentuknya dari atas ke bawahan ini hanya dalam bentuk mengawasi saja, tidak selalu untuk menindak. Kedua, evaluasi dari bawahan kepada atasan yang dilakukan dalam bentuk penyampaian saran, masukan, maupun aduan.

Dalam hal ini, Kepala UPT sebagai pimpinan membuka ruang komunikasi dan menerima berbagai masukan dari petugas, mengingat pimpinan tidak selalu berada pada posisi yang sepenuhnya benar dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan apa yang penulis dapatkan pada saat dilapangan, bahwa sebagai petugas yang bertugas sangat diberikan ruang dan kesempatan untuk bisa mengeluarkan pendapat atau masukan untuk kepala UPT selaku atasan. Ketiga, evaluasi yang dilakukan secara individu atau evaluasi mandiri, yaitu proses pengawasan yang dilakukan oleh masing-masing petugas terhadap kinerja pribadi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengoreksi hasil kerja yang telah dilakukan serta meningkatkan kualitas pelayanan pada pelaksanaan pemberangkatan berikutnya.

## **2. Fasilitas**

Pada masa operasional pemberangkatan calon jemaah haji di UPT asrama haji Embarkasi Banjarmasin, selain memberikan pelayanan yang nyaman dan aman, hal yang menjadi pendukung kelancaran pelayanan lain juga dengan adanya fasilitas atau prasarana yang memadai untuk digunakan pada proses operasional pelayanan pemberangkatan.

Berdasarkan hasil observasi penulis pada saat dilapangan, UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin menyediakan berbagai fasilitas dan prasarana yang dikelola langsung oleh pihak UPT, prasarana atau fasilitas utama tersebut misalnya berbentuk pada Gedung-gedung akomodasi yang digunakan pada saat masa operasional haji, yakni gedung Jabal Rahmah, Madinah, muzdalifah,

mina, Bir Ali, Aziziyah, Aula penerimaan dan pemebrangkatan yakni Aula Makkah dan Jeddah, Masjid, ruang makan dan poliklinik.

Untuk mendukung tema pelayanan operasional haji tahun 2025 yang berfokus pada ramah lansia dan disabilitas, UPT Asrama Haji telah melakukan sejumlah peningkatan sarana yang cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Berbagai fasilitas pendukung seperti kursi roda bagi jemaah lanjut usia dan penyandang disabilitas, toilet yang didesain khusus agar lebih mudah digunakan oleh lansia, serta jalur akses kursi roda telah disiapkan dan diperbaiki. Peningkatan ini sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Bapak Subhan selaku Kasi Akomodasi dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Semuanya termasuk toilet diubah, diperbagus, dipercantik dan menggunakan kriteria standar untuk dipakai oleh disabilitas dan Lansia. Jadi, Sebagian toilet itu dijadikan toilet duduk. Kemudian juga untuk Lansia itu ada reling. Reling itu tempatnya berpegang tangan. Kemudian sebagian toilet juga itu bisa dimasuki oleh kursi roda. Kan dulu pintunya kecil-kecil sekarang diubah, ada yang sebagian bisa masuk, kada semua sih, cuma Sebagian, Kemudian juga Kursi roda itu yang udah usang, udah lama kita ganti. untuk Sarana prasarana kan, jalan alur kursi roda, Di situ misalnya naik ke Aula kan, kita membutuhkan jalur khusus. Nah itu kan, gedung-gedung yang belum memiliki alur kursi roda, kita rehap, perbaiki. Jadi termasuk pelayanan Ramah Lansia lah. Ramah Lansia ramah disabilitas untuk penunjang Haji tahun 2025. Jadi perubahannya yang signifikan selain jalur kursi roda toilet yang Ramah Lansia dan juga kursi roda yang Diperbanyak dan diperbaharui untuk pelayanan jemaah.<sup>13</sup>

Selain itu, berdasarkan temuan lapangan, terdapat beberapa peningkatan dan pembaruan fasilitas menjelang musim haji tahun 2025 di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin. Pada masa operasional, penulis menemukan adanya

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Subhan S.Ag M.HI pada tanggal 18 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

penambahan sarana transportasi internal yang digunakan untuk mendukung mobilitas calon jemaah haji selama berada di area asrama. Fasilitas tersebut antara lain beberapa unit mobil Hiace serta satu unit mobil golf yang digunakan untuk membantu transportasi jemaah selama di asrama haji, khususnya jemaah lansia dan jemaah yang mengalami keterbatasan mobilitas. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama Bapak Subhan selaku Kasi Akomodasi, yang menyatakan:

Kalau untuk yang fasilitas untuk pemberangkatan, itu kan ada mobil Hiace itu untuk seluruhnya. Ya, kalau Hiace lah, dipakai selama ini memang untuk transport jemaah kan. Tidak hanya Lansia saja, seluruhnya bisa pakai selama jemaah beraktifitas di asrama haji kan cuma yang memang lebih kami stand by kan kalau Lansia termasuk Hiace 2 buah kan. Kemudian ada mobil golf. Mobil golf itu tahun kemarin masih pinjaman di Pemprov kan di Kebun Raya Banua. Adanya layanan mobil golf kan Untuk jemaah beraktifitas, jangan terlalu capek kan ketika berjalan dari gedung lama menuju ruang makan Jadi mobil golf itu disediakan.<sup>14</sup>

Pembaruan lainnya juga dilakukan pada aula keberangkatan seperti di Aula Jeddah dilakukan renovasi dan rehab perbaikan lantai Aula tersebut diganti, serta adanya penambahan AC yang berjumlah 4 buah untuk kenyamanan para jemaah selama berada didalam Aula. Selain penambahan fasilitas untuk masa operasional haji tahun 2025, UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin juga melakukan prosedur pemeliharaan dan perawatan segala fasilitas yang ada pada UPT agar tetap layak digunakan pada saat masa operasional. Perawatan dilakukan dengan *continue*, pemeliharaan tidak hanya pada masa operasional haji namun terus menerus dilakukan, terutama pada saat ada kerusakan, karena diluar operasional

---

<sup>14</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Subhan S.Ag M.HI pada tanggal 18 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

haji, UPT juga menjalankan fungsi untuk kegiatan lainnya, sehingga tetap perlu dilakukan pemeliharaan dengan menggunakan anggaran yang ada.

Namun pada saat menjelang masa operasional keberangkatan calon jemaah haji, selalu dilakukan pengecekan oleh beberapa pihak seperti BKK, Irjen Kemenag untuk memeriksa berbagai hal yang berhubungan dengan pengasramaan jemaah haji. sesuai dengan hasil wawancara yang penulis dapatkan seperti berikut ini:

Biasanya sebelum haji itu Ada juga pengecekan. Pengecekan khusus yang memang kan sebelum haji itu, Kurang lebih 10 hari sudah dikosongkan, Selama 10 hari itu Pengecekan tuh semua AC, lampu Terus habis itu Seluruh air Dimana-mana yang rusak Itu, biasanya diperbaiki dulu sebelum haji Jadi meminimalisir kerusakan selama musim haji. jadi BKK itu Termasuk juga itu dia kan dua kali meriksa H- 6 bulan sebelum operasional haji dan H- 7 hari. habis 7 hari itu mereka langsung masuk bekerja disini, bersama kami kan Bersama PPIH. Kalo BKK tuh kan Sampai pengecekan air, udara, kebisingan, pencahayaan, Sampai faktor kayak alat nyamuk itu di cek di parit, Sampah Semua ini Yang berhubungan kesehatan yang berpotensi akan menimbulkan wabah penyakit untuk Jemaah itu semua di cek standarnya oleh BKK, jangan sampai terjadi misalnyaa diare termasuk lalat, nyamuk serangga-serangga lain. Itu semua di cek kalau tidak sesuai dengan standarnya itu tidak bisa lanjut, ada nilai minimum atau nilai standarnya.<sup>15</sup>

Sesuai dengan hasil wawancara di atas, UPT Asrama haji Embarkasi Banjarmasin memiliki standar fasilitas yang sudah ditentukan oleh pemeriksaan dari beberapa pihak untuk diperiksa kelayakan dari fasilitas yang ada di Asrama haji, pemeriksaan dan penilaian kondisi asrama haji menjelang berlangsungnya operasional haji ini, pada proses nya dilakukan pengecekan/ observasi, penilaian

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Subhan S.Ag M.HI pada tanggal 18 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

serta pengukuran beberapa variable dilingkungan asrama haji dengan menggunakan beberapa alat ukur.

Lalu di nilai melalui beberapa variabel mulai dari sarana dan bangunan, untuk diberikan checklis apakah sesuai dengan standar, kelayakan dan memenuhi syarat Kesehatan lingkungan. Hasilnya sesuai dengan laporan dari inspeksi Kesehatan lingkungan asrama haji Banjarmasin tahap II tahun 2025 yang dilaksanakan pada 24 april 2025, hasil pemeriksaan pada H-7 hari UPT Asrama haji Embarkasi Banjarmasin sebagian besar sudah memenuhi syarat Kesehatan lingkungan tahap II dengan kategori Baik Sekali, sehingga dapat diketahui bahwa segala fasilitas yang ada sudah memenuhi standar fasilitas yang ada pada Embarkasi dan sesuai standar pelayanan haji nasional.

Sarana dan Prasarana tersebut telah disesuaikan dengan kebutuhan calon jamaah haji selama berada di asrama haji dari menjelang keberangkatan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin melalui hasil wawancara berikut:

6 bulan sebelum musim haji segala fasilitas itu semuanya sudah mulai dipersiapkan, Semua perlu perawatan dan pemeliharaan. Sehingga persiapan haji itu, 6 bulan itu sudah full kita. Untuk persiapan.<sup>16</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa persiapan fasilitas dan prasarana di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah dilakukan

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

secara terencana dan berkelanjutan. Proses persiapan dimulai jauh sebelum masa operasional pemberangkatan, disertai dengan pemeliharaan serta pengecekan kelayakan, sehingga fasilitas yang tersedia dapat digunakan secara optimal untuk mendukung pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji.

### **3. Faktor–faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan**

Masa operasional pemberangkatan calon jemaah haji pada tahun 2025 di UPT asrama haji terjadi penambahan jumlah pada setiap kloter dibandingkan pada tahun sebelumnya. Penambahan jumlah ini salah satu nya disebabkan oleh penggunaan maskapai penerbangan yang berbeda dari tahun sebelumnya dalam penerbangan menuju Arab Saudi, yang memiliki kapasitas tempat duduk (*seat*) lebih besar. Bertambahnya jumlah calon jemaah haji dalam setiap kloter tersebut berimplikasi langsung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak UPT Asrama Haji.

Berdasarkan dari hasil wawancara kepada kepala UPT asrama haji, penulis memperoleh keterangan sebagai berikut:

Pasti sangat berpengaruh dan tahun kemarin itu sebenarnya pelayanan kita kada bisa maksimal karena jumlahnya yang berlebihan melebihi dari kemampuan asrama haji contohnya di Aula itu, untuk memenuhi standar tadi sebenarnya, standarnya orangnya sekian *space* nya harus sekian. Nah kalau mengandalkan Aula saja kan kita tidak ada waktu lagi, duitnya gak ada. jadi dengan cara apa aku memitigasinya. adakan semalam melihat tenda di muka-mukanya aula nah sehingga mitigasinya itu polanya panitia daerah dan petugas asrama di luar, nah itu kalau kada seperti itu, tidak standar Aulanya, jadi dengan itu tadi jadi standar karena kalau aula kada standar kan kada boleh, terus kaya apa caranya standar. kalau Cuma mengandalkan aula yang ada mungkin tidak cukup waktunya dan

duitnya. Jadi itu caranya itu sehingga kalau ternyata terlalu banyak yang masuk petugas daerah kita minta silahkan menunggu di luar.<sup>17</sup>

Hal ini juga penulis dapati ketika meneliti dilapangan, seperti pada saat di Aula Makkah Ketika jemaah calon haji berada pada saat proses penerimaan, di aula lebih mengutamakan jemaah calon haji, dan panitia daerah serta panitia lainnya tidak ikut duduk di kursi yang telah disediakan untuk jemaah, panitia hanya berdiri saja atau berada diluar aula untuk tetap *standby* agar kegiatan tetap berjalan dengan tertib dan tidak membuat kapasitas aula menjadi penuh.

Jadi dari hasil wawancara dan apa yang didapatkan oleh penulis dilapangan tersebut disimpulkan bahwa dengan bertambahnya jumlah jemaah calon per kloternya dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, seperti aula yang tidak lagi memenuhi standar ruang dikarenakan jumlah calon jemaah haji yang melebihi kapasitas, sehingga langkah yang harus diambil dengan mitigasi yakni, menambahkan beberapa tenda di sekitar aula untuk dapat menampung para petugas, baik yang berasal dari daerah maupun petugas dari embarkasi, Langkah ini dilakukan agar standar pelayanan tetap terpenuhi dan proses pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji dapat berjalan dengan tertib dan lancar.

Terdapat faktor pendukung yang dominan dalam proses pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin pada masa operasional tahun 2025, yaitu pendekatan pelayanan yang berorientasi pada nilai kemanusiaan, khususnya pelayanan yang dilakukan dengan hati dan bersifat kekeluargaan tanpa membedakan calon jemaah haji. Seperti halnya

---

<sup>17</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadilah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

yang peneliti dapatkan pada saat dilapangan, pelayanan yang diberikan petugas kepada jemaah prioritas yakni seperti jemaah lansia, pada saat pemberian dokumen baik paspor, uang intensif dan lainnya. panitia memberikan edukasi terhadap lansia, walaupun penyampaian edukasi ini lebih cenderung tidak mudah dipahami jemaah yang sudah tidak lagi muda, namun panitia tetap memberikan penjelasan dan sangat mengusahakan untuk penjelasan tersebut dapat dipahami oleh calon jemaah haji lansia walaupun penyampaiannya harus dilakukan berulang kali, dan selalu mengutamakan keramahan.

Hal ini juga sesuai sebagaimana disampaikan oleh Kepala UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin, Bapak H. Haris Fadillah, M.HI, dalam wawancara sebagai berikut::

Faktor pendukung itu adalah melayani dengan hati, melayani kaya dengan keluarga. ya tadi kada membedakan dan sama seperti melayani kuitan. jadi kalo merasa keluarga, kita merasa nyaman. Walaupun jemaah yang kita layani belum tentu baik tapi kalau cara pelayanannya bagus, ramah-ramah, jemaah jadi nyaman insya Allah. jadi walaupun belum yang terbaik tapi orang senang, biar terbaik tapi orang kadang senang, ada saja masalahnya, ada saja komplainnya. tapi kalau orang sudah senang pasti nyaman dan pasti responnya akan baik. salah satu contoh kecil yang kita berikan, seperti mengucapkan “silakan Pak masuk lift, kamar pian disini” lalu kita antar, padahal jemaah bisa cari sendiri tanpa didampingi, tapi dengan begitu orang merasa dilayani bujur padahal kecil aja, tapi hal-hal kecil itu yang mendukung pelayanannya termasuk melayani dengan hati, dan kekeluargaan. menganggap tamu jemaah pun seperti keluarga, jadi kada akan membeda-bedakan dengan jemaah lainnya.<sup>18</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sikap dan cara petugas dalam menyampaikan pelayanan memiliki peran penting dalam

---

<sup>18</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Haris Fadillah M.HI di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 15 agustus 2025 bertempat di UPT asrama haji embarkasi Banjarmasin.

meningkatkan kenyamanan dan kepuasan jemaah calon haji. Pendekatan pelayanan yang dilakukan dengan ketulusan, keramahan, serta memperlakukan jemaah layaknya keluarga mampu menciptakan suasana pelayanan yang lebih humanis, sehingga sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam memberikan pelayanan yang baik dan menjadi faktor pendukung dari kualitas pelayanan tersebut.

Selain itu menurut pernyataan dari kepala bidang dokumen bahwa faktor pendukung lainnya ialah:

Yang jelas persiapan kita Sudah sesuai dengan prosedur Yang ditetapkan sehingga Pada saat kita bagikan Tidak ada lagi Terdapat kendala-kendala yang berarti.<sup>19</sup>

Kesesuaian pelaksanaan yang ada dilapangan dengan perencanaan yang telah ditetapkan menjadi faktor pendukung lainnya. Hal ini dapat dilihat dari pola manajemen yang diterapkan oleh seluruh panitia yang terlibat selama masa operasional, yang menunjukkan bahwa koordinasi berjalan dengan baik, sumber daya manusia memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta pelaksanaan kegiatan mengacu pada prosedur tetap (protap) yang telah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan yang dijalankan oleh ketua koordinator maupun Kepala UPT berlangsung secara efektif, disertai dengan pelaksanaan pengawasan yang memadai. Kondisi tersebut memungkinkan seluruh kegiatan operasional dapat dikelola secara terorganisir sehingga pelaksanaan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

### **C. Pembahasan**

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara Bersama bapak H.Muhammad Fauzi di UPT Asrama haji Banjarmasin pada tanggal 4 juli 2025

Bagian ini menguraikan hasil penelitian mengenai proses pengelolaan pelayanan pemberangkatan calon jamaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin tahun 2025. Pembahasan disusun dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), sehingga dapat menjelaskan pola-pola, kategori, serta makna yang muncul dalam pelaksanaan operasional pemberangkatan haji. Selain itu, pada pembahasan ini juga menunjukkan bagaimana temuan penelitian dibandingkan, diintegrasikan, dan dipadukan dengan teori sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap proses manajemen pelayanan pemberangkatan jamaah haji. sebagai berikut ini:

### **1. Perencanaan (*planning*) dalam pelayanan pemberangkatan calon jamaah haji**

Perencanaan (*planning*) merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang berfungsi sebagai dasar pelaksanaan kegiatan organisasi. Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan yang ingin dicapai serta merumuskan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Dalam teori manajemen, perencanaan mencakup penetapan tujuan, strategi, alternatif tindakan, alokasi sumber daya, serta standar pencapaian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah menerapkan seluruh elemen fungsi perencanaan tersebut secara sistematis.

#### **a. Menetapkan tujuan dan target**

Setiap organisasi harus memiliki tujuan yang jelas agar kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. Fungsi perencanaan dalam manajemen

mengharuskan pimpinan menetapkan tujuan, strategi, kebijakan, serta alternatif tindakan yang akan ditempuh.<sup>20</sup>

Hasil wawancara dengan kepala UPT Asrama haji menunjukkan adanya 3 tujuan utama yakni:

1. memastikan seluruh jemaah dapat diberangkatkan tanpa ada yang tertinggal,
2. menjamin jemaah berangkat dalam kondisi nyaman dan sehat, serta
3. mengupayakan pemberangkatan yang membaburkan jemaah haji.

Jika dikaitkan dengan teori, tujuan operasional dan tujuan strategis. Target-target tersebut juga menunjukkan bahwa UPT tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga kualitas pelayanan dan keberhasilan ibadah jemaah.

#### **b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target**

Untuk mencapai tujuan tersebut, UPT Asrama Haji merumuskan strategi pelayanan seperti ketepatan waktu, kenyamanan jemaah, keamanan serta kepuasan terhadap layanan yang diberikan kepada jemaah, Temuan penulis pada hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa UPT telah merumuskan strategi untuk menyusun tujuan yang ingin dicapai, yakni proses penyusunan strategi dilakukan melalui serangkaian rapat persiapan, operasional, dan pemantapan. Perumusan ini menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan secara berlapis dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan (UPT, PPIH, Kanwil Kemenag, serta instansi terkait).

---

<sup>20</sup> Mochamad Heru Riza Chakim dkk., *Pengantar Manajemen & Bisnis* (Sada Kurnia Pustaka, 2023). Hlm 84

### c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan

Penentuan sumber daya merupakan salah satu elemen penting agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Berdasarkan data penelitian, penentuan sumber daya pada masa operasional pemberangkatan calon jemaah haji di Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin dilakukan melalui proses yang sistematis, yaitu menetapkan rasio petugas, mengukur beban kerja, dan menentukan kemampuan serta kualifikasi petugas yang akan direkrut.

#### 1) Sumber Daya Manusia

Salah satu fungsi utama *planning* adalah menentukan sumber daya yang diperlukan agar strategi dapat dijalankan secara optimal. Dalam hal ini, UPT Asrama Haji memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh SDM yang sesuai dengan tupoksi masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian, penentuan sumber daya berdasarkan beban kerja dan rasio petugas juga menunjukkan adanya upaya rasionalisasi agar jumlah petugas tidak berlebih ataupun kurang.

Hal ini penting karena perencanaan yang tidak realistis baik dari sisi SDM maupun kapasitas organisasi dapat menyebabkan ketidakefisienan dan kegagalan pencapaian tujuan. Sejalan dengan penelitian terdahulu, perencanaan yang baik harus disertai dengan penyesuaian terhadap sumber daya yang tersedia dan kondisi nyata di lapangan agar tujuan organisasi tetap tercapai secara efektif.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Nizamuddin Silmi, Bambang Kurniawan, dan Muhamad Subhan, "PERENCANAAN DALAM ILMU PENGANTAR MANAJEMEN," *Journal of Student Research* 2, no. 1 (3 Januari 2024): 106–20, doi:10.55606/jsr.v2i1.1899.

Temuan ini sejalan dengan teori perencanaan yang menyatakan bahwa salah satu fungsi utama *planning* adalah menentukan sumber daya yang diperlukan agar strategi dapat dijalankan secara optimal. Dalam hal ini, UPT Asrama Haji memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh SDM yang sesuai dengan tupoksi masing-masing.

Penentuan sumber daya berdasarkan beban kerja dan rasio petugas juga menunjukkan adanya upaya rasionalisasi agar jumlah petugas tidak berlebih ataupun kurang. Hal ini penting karena perencanaan yang tidak realistis baik dari sisi SDM maupun kapasitas organisasi dapat menyebabkan ketidakefisienan dan kegagalan pencapaian tujuan. Sejalan dengan penelitian terdahulu, perencanaan yang baik harus disertai dengan penyesuaian terhadap sumber daya yang tersedia dan kondisi nyata di lapangan agar tujuan organisasi tetap tercapai secara efektif.<sup>22</sup>

#### **d. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan**

Berdasarkan temuan penelitian, penetapan standar atau indikator keberhasilan dalam pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji dilakukan melalui rangkaian rapat koordinatif yang menghasilkan penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk setiap tahapan pelayanan, mulai dari SOP penerimaan jemaah, SOP pemeriksaan dokumen dan kesehatan, SOP akomodasi, hingga SOP pelepasan dan pemberangkatan. seluruh SOP bidang

---

<sup>22</sup> Ibid.

kemudian digabungkan dan diselaraskan menjadi satu Prosedur Tetap (Protap) sebagai pedoman utama dalam pelaksanaan operasional.

Menurut peneliti, penyusunan protap ini menunjukkan adanya standar kerja yang terukur dan konsisten sebagai dasar evaluasi kinerja, sehingga berimplikasi kepada keberhasilan pelayanan yang dapat dinilai melalui indikator seperti ketepatan waktu proses layanan, kenyamanan jemaah, keamanan, serta tingkat kepuasan jemaah selama berada di asrama. Jika dikaitkan dengan teori fungsi manajemen, penetapan standar ini sesuai dengan konsep *planning* yang dikemukakan oleh George R. Terry, bahwa salah satu fungsi perencanaan adalah menetapkan standar atau indikator keberhasilan yang akan menjadi tolok ukur pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa keberhasilan operasional sangat dipengaruhi oleh kejelasan standar layanan; tanpa indikator yang jelas, organisasi akan sulit mengevaluasi capaian dan mengontrol kualitas kerja. Dengan demikian, penetapan SOP dan protap tidak hanya menjadi pedoman teknis, tetapi juga menjadi alat manajerial untuk memastikan bahwa seluruh proses pemberangkatan jemaah berjalan sesuai standar pelayanan haji nasional, serta menjadi dasar bagi proses pengawasan dan evaluasi pada kloter selanjutnya serta perbaikan layanan pada periode berikutnya.

## **2. Pengorganisasian (*orginizing*) dalam pelayanan pemberangkatan Jemaah calon haji**

### **a. Pemerincian pekerjaan**

Hasil observasi yang peneliti dapatkan sebelumnya yang telah di paparkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah membentuk struktur pengorganisasian yang terdiri atas beberapa bidang kerja, antara lain:

- 1) Bidang Kedatangan dan Penerimaan
- 2) Bidang Dokumen (Kanwil Kemenag)
- 3) Bidang Kesehatan (Dinas Kesehatan / BKK)
- 4) Bidang Layanan Jemaah Lansia/ Disabilitas
- 5) Bidang Keamanan (Polri/TNI)
- 6) Bidang Akomodasi (UPT Asrama Haji)
- 7) Bidang Keimigrasian, Penerbangan dan Bea Cukai
- 8) Bidang Transportasi (DAMRI)

**Perincian tugas** dilakukan dengan membentuk beberapa bidang kerja yang terlibat langsung dalam proses pelayanan, seperti bidang kedatangan dan penerimaan, bidang dokumen, bidang kesehatan, bidang keamanan, bidang akomodasi, bidang imigrasi, bea cukai, dan penerbangan. Pembagian bidang ini menunjukkan bahwa operasional di UPT Asrama Haji telah melakukan pemerincian pekerjaan sesuai dengan fungsi pelayanan masing-masing instansi, sebagaimana dijelaskan dalam teori pengorganisasian. Polanya menunjukkan bahwa UPT menggunakan pendekatan *functional organizing*, yaitu membagi pekerjaan berdasarkan fungsi layanan haji. Pola ini sesuai teori Poerwadarminta

yang menyatakan bahwa organisasi tersusun dari bagian-bagian yang bekerja sesuai fungsi untuk mencapai tujuan bersama.

**b. Pembagian beban kerja**

**Pembagian kerja** dilakukan dengan menugaskan setiap bidang sesuai tupoksi dan kapasitasnya. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa pembagian kerja disusun berdasarkan beban kerja dan kebutuhan operasional sehingga setiap petugas memahami ruang lingkup tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pembagian kerja harus dilakukan secara logis agar tidak terjadi beban berlebihan maupun waktu menganggur yang tidak efisien.

**c. Pengadaan dan pengembangan mekanisme**

**Mekanisme koordinasi** dilakukan melalui sistem koordinator di setiap bidang. Setiap koordinator menjadi penghubung antarbidang dan bertanggung jawab terhadap kelancaran komunikasi, penyampaian informasi, serta penyelesaian masalah di lapangan. Pola koordinasi ini juga diperkuat oleh peran kepala UPT yang melakukan pengawasan langsung serta memfasilitasi rapat koordinasi dan evaluasi. Mekanisme ini sesuai dengan teori bahwa koordinasi merupakan proses penting untuk menyatukan kegiatan antar anggota organisasi agar bekerja harmonis dan mengurangi potensi konflik antarbidang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pada UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah berjalan sesuai dengan elemen fungsi pengorganisasian dalam manajemen. Perincian tugas yang

jas, pembagian kerja yang proporsional, serta koordinasi yang terstruktur mendukung kelancaran seluruh rangkaian pelayanan pemberangkatan jamaah haji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga elemen tersebut telah diterapkan oleh UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin dalam pelaksanaan pelayanan pemberangkatan jamaah haji tahun 2025. Hal ini didukung dengan teori manajemen, proses pengorganisasian mencakup tiga elemen utama, yaitu, perincian tugas, pembagian kerja, dan mekanisme koordinasi.<sup>23</sup>

### **3. Pelaksanaan (*actuating*) dalam pelayanan pemberangkatan jamaah calon haji**

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan tahap yang sangat krusial dalam siklus manajemen, karena pada fase inilah seluruh rencana, strategi, dan pengorganisasian diuji efektivitasnya melalui implementasi langsung di lapangan. Pada tahap ini pula dapat dilihat apakah operasional pelayanan pemberangkatan jamaah haji berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan serta apakah seluruh unsur organisasi mampu bekerja secara harmonis sesuai tujuan pelayanan. Teori manajemen klasik George R. Terry, *actuating* didefinisikan sebagai proses menggerakkan anggota organisasi agar bersedia dan mampu menjalankan tugasnya secara efektif.<sup>24</sup> Sementara Sukwiaty menegaskan bahwa *actuating* adalah penerapan rencana dengan melibatkan upaya memotivasi, mengarahkan, dan menciptakan lingkungan kerja yang

---

<sup>23</sup> Said Hamzali dkk., *PENGANTAR MANAJEMEN Teori Dan Aplikasi* (Cv. Azka Pustaka, 2022), 95.

<sup>24</sup> *Dasar Dasar Manajemen* (Grasindo, t.t.). hlm 27

kondusif. Dengan demikian, kedua teori tersebut menempatkan manusia (SDM) sebagai pusat penggerak keberhasilan pelaksanaan.

Pada prosesnya pelaksanaan pelayanan pemberangkatan jemaah calon haji, dimulai dari jemaah datang dari daerah asal mereka, lalu memasuki aula penerimaan disambut oleh panitia penerimaan, duduk sesuai tempat yang sudah ditentukan, acara sambutan dimulai sekaligus penyampaian dari bidang penerimaan untuk proses *One Stop Service*, lalu petugas bidang dokumen menyerahkan dokumen kepada calon jemaah haji berupa stiker nomor *seat*, Paspor, Uang insentif Karu dan Karom. Uang *Living Cost*, gelang jemaah serta gelang *barcode* untuk ketua regu.

Untuk barang bagasi calon jemaah haji akan diperiksa melalui *X-ray* (apabila ada barang-barang yang dilarang untuk dibawa, maka akan diumumkan kepada calon jemaah haji) oleh bidang imigrasi. Setelah bagian OSS selesai maka calon jemaah haji akan melakukan pemeriksaan Kesehatan oleh bidang petugas Kesehatan, setelah semua proses telah dilaksanakan maka jemaah haji akan di arahkan oleh petugas akomodasi untuk menuju ruang makan, lalu menuju kamar masing-masing.

Keesokan harinya jemaah akan diberikan materi terkait pemantapan manasik, apabila telah sampai waktunya, dilakukan pemanggilan per gedung untuk jemaah melakukan beberapa proses seperti pengecekan proses *X-ray* Kembali sebelum memasuki aula keberangkatan, lalu jemaah mengikuti prosesi acara pemberangkatan, lalu jemaah haji memasuki bus sesuai rombongan dengan pengecekan dari pihak penerbangan

Gapura Angkasa untuk memeriksa seat dan kabin. Dan apabila jemaah sudah dipastikan semua memasuki bus, maka calon jemaah haji akan diberangkatkan menuju bandara syamsuddin nor, hingga pesawat *block off*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, pelaksanaan operasional pemberangkatan jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin menunjukkan bahwa sebagian besar tahapan di lapangan berjalan sesuai dengan prosedur tetap (protap) dan rencana yang telah disusun pada tahap perencanaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Kepala UPT serta hasil observasi peneliti, yang menunjukkan bahwa seluruh alur pelayanan mulai dari penerimaan jemaah, proses *one stop service* (OSS), pemeriksaan kesehatan, pengasramaan, hingga prosesi pemberangkatan dilaksanakan sesuai urutan dan standar waktu yang telah ditetapkan.

Bahkan pada beberapa kloter, peneliti mendapati bahwa pelaksanaan di lapangan berjalan lebih cepat dari prediksi waktu yang ditentukan dalam protap. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses *actuating* tidak hanya menjalankan perencanaan secara normatif, tetapi juga menunjukkan efektivitas koordinasi dan kesiapan petugas dalam menggerakkan jalannya pelayanan. Selain itu, selama observasi, peneliti melihat langsung keterlibatan aktif kepala UPT dalam memantau dinamika di lapangan, misalnya ketika terdapat jemaah yang mengalami penundaan keberangkatan akibat kondisi kesehatan. Kepala UPT turun langsung untuk memastikan penanganan berlangsung sesuai prosedur dan tetap memperhatikan kondisi jemaah. Begitu pula para ketua bidang terlihat

memberikan instruksi lapangan secara langsung kepada petugas masing-masing, terutama ketika menangani arus pergerakan jemaah atau menghadapi situasi yang memerlukan respon cepat.

Implementasi tersebut menunjukkan kesesuaian dengan teori George R. Terry yang menyatakan bahwa *actuating* merupakan fungsi manajemen untuk menggerakkan, memotivasi, dan memberikan arahan sehingga individu bekerja sesuai tugasnya.<sup>25</sup> Teori Sukwiaty yang menekankan bahwa *actuating* adalah penerapan rencana dalam situasi nyata melalui pengarahan dan penciptaan kondisi kerja yang mendukung, juga tercermin jelas dalam pelaksanaan ini. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses *actuating* dalam operasional pemberangkatan jemaah haji di UPT Asrama Haji tidak hanya sekadar menjalankan instruksi, tetapi mencerminkan implementasi fungsi manajemen secara utuh.

Pelaksanaan dilakukan melalui arahan langsung, pengawasan aktif, komunikasi cepat antarbidang, serta kemampuan adaptasi terhadap kendala lapangan. Semua elemen tersebut memperlihatkan bahwa teori manajemen yang dijadikan landasan penelitian benar-benar terjadi dalam praktik operasional di lapangan.

#### **4. Pengawasan (*controlling*) dalam pelayanan pemberangkatan jemaah calon haji**

*Controlling* dalam organisasi merupakan tahapan akhir dari fungsi manajemen, pengawasan ini sebagai pengukur kinerja serta untuk

---

<sup>25</sup> V.A.Anand dkk., *Principles of Management*.

mengevaluasi pencapaian, serta proses identifikasi bagian yang memerlukan perhatian lebih dan bertujuan untuk memastikan pelaksanaan sesuai SOP. Dalam teori yang telah disebutkan pada teori, implementasi dari proses controlling dapat dilakukan secara 3 bagian yakni, *top down*, *botton up*, dan pengawasan melekat

Hasil penelitian sebelumnya, pada tahap pra-operasional, fungsi *controlling* mulai dilakukan jauh sebelum jemaah haji memasuki area asrama. Dalam teori manajemen, *controlling* dimaknai sebagai proses memastikan bahwa pelaksanaan sesuai dengan standar melalui kegiatan pengukuran, perbandingan, dan tindakan korektif. Tahap pra-operasional menjadi langkah awal untuk memastikan seluruh komponen pelayanan telah memenuhi standar kelayakan sebelum diimplementasikan pada masa operasional.

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan pra-operasional di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin dilakukan oleh beberapa pihak eksternal yang memiliki otoritas penilaian, yaitu Balai Besar Kekearifan Kesehatan (BKK) dan Inspektorat Jenderal Kementerian Agama (Irjen Kemenag). Kedua lembaga ini melakukan evaluasi awal terhadap kesiapan sarana, prasarana, serta kelayakan alur layanan di asrama. Pemeriksaan tersebut dilakukan secara bertahap, mulai dari H-6 bulan, H-7 hari, hingga H-1 hari sebelum operasional dimulai. Pola pengawasan berjenjang ini memastikan seluruh fasilitas seperti ruang pemeriksaan kesehatan, akomodasi kamar, ruang makan, hingga jalur keberangkatan berada dalam kondisi aman dan sesuai standar pelayanan jemaah haji.

Proses pengawasan pra-operasional ini sejalan dengan konsep *controlling* dalam manajemen. Langkah pertama adalah menetapkan standar, yaitu standar kelayakan sarana dan protokol pelayanan yang telah ditentukan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Kesehatan. Langkah kedua adalah melakukan pengukuran, yaitu melalui inspeksi fisik oleh BKK dan Irjen. Pada tahap ini setiap temuan dicatat, kemudian menjadi dasar untuk menentukan apakah sarana dinyatakan layak atau membutuhkan perbaikan.

Pada hasil penelitian sebelumnya dapat diketahui bahwa UPT telah menjalankan 3 proses pengawasan yang telah ada pada teori, seperti berikut ini:

- a. *Top Down*, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan ke bawahan. Dalam hal ini sesuai hasil penelitian diketahui bahwa pengawasan dilakukan oleh kepala UPT kepada petugas UPT serta pengawasan dari beberapa kepala bidang yang mengawasi anggota yang dilapangan, seperti memberikan contoh dan mengarahkan secara langsung.
- b. *Button up*, sesuai hasil penelitian dan temuan peneliti dilapangan pengawasan ini di implementasikan melalui penyampaian saran, masukan maupun aduan apapun kepada kepala UPT, terbuka untuk pegawai serta petugas untuk menyampaikan masukannya.
- c. Pengawasan melekat, dalam hal ini didapatkan dengan cara evaluasi mandiri dari diri petugas sendiri, tujuan dari evaluasi ini untuk menilai individu serta mengoreksi hasil kerja yang telah dilakukan serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan kembali.

Berdasarkan apa yang telah peneliti uraikan diatas menunjukkan bahwa proses pengawasan di UPT Asrama haji dilakukan sebelum, selama dan sesudah masa operasional berlangsung, hal ini sesuai dengan teori yang ada, dan menunjukan bahwa pengawasan tidak hanya mengawasi namun juga upaya memperbaiki proses secara dinamis. Ini menunjukkan bahwa controlling di UPT Asrama haji bersifat sistematis dan terstruktur.

#### **5. Fasilitas di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin dalam mendukung pelayanan pemberangkatan jemaah calon haji tahun 2025**

Fasilitas dalam konteks pelayanan pemberangkatan jemaah haji merupakan bagian dari sumber daya material yang berfungsi mendukung kelancaran kegiatan operasional. Dalam perspektif manajemen, fasilitas berperan memastikan proses layanan berjalan efektif, aman, serta memberikan kenyamanan kepada pengguna. Hal ini sejalan dengan pandangan Keyller & Kotler (2012) yang menyatakan bahwa fasilitas adalah segala bentuk perlengkapan fisik yang disediakan oleh organisasi untuk menunjang kenyamanan dan kebutuhan pengguna layanan. Dengan demikian, keberadaan fasilitas yang memadai menjadi hal penting dalam menjamin mutu pelayanan di lingkungan UPT Asrama Haji.<sup>26</sup>

Berdasarkan temuan penelitian, fasilitas yang tersedia di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin pada operasional haji tahun 2025 dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok utama, yakni:

---

<sup>26</sup> Hartati dan Wijaya, *Buku Ajar Administrasi dan Manajemen Pembelajaran Penjaskes*.

- a) Fasilitas akomodasi
- b) Fasilitas layanan Kesehatan
- c) Fasilitas operasional pelayanan haji
- d) Fasilitas mobilitas dan aksesibilitas (ramah lansia & disabilitas)
- e) Fasilitas Transportasi DAMRI

Kategori ini menunjukkan bahwa fasilitas yang disediakan tidak hanya mencakup kebutuhan dasar penginapan dan kesehatan, tetapi juga mencakup sarana pendukung terhadap kebutuhan jemaah yang memiliki keterbatasan fisik. Berikut ini temuan lapangan terkait fasilitas yang disediakan pada masa operasional pemberangkatan calon jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin tahun 2025:

- a) Gedung akomodasi
- b) Aula Makkah/Jeddah
- c) Masjid
- d) Poliklinik
- e) Ruang makan
- f) Kursi roda
- g) Jalur kursi roda
- h) Toilet ramah lansia/disabilitas
- i) Mobil Hiace & mobil golf
- j) AC tambahan & renovasi Aula
- k) Transportasi DAMRI

Prasarana memiliki karakteristik berupa bentuk fisik yang permanen serta fungsi sebagai pendukung utama berlangsungnya operasional. Temuan lapangan menunjukkan keselarasan tersebut melalui berbagai infrastruktur yang tersedia di UPT Asrama Haji, seperti gedung akomodasi (Jabal Rahmah, Madinah, Mina, Muzdalifah, Bir Ali, Aziziyah), Aula Jeddah dan Aula Makkah, masjid, ruang makan, serta poliklinik yang menjadi pusat layanan kesehatan. Selain prasarana inti tersebut, tersedia pula fasilitas aksesibilitas seperti jalur kursi roda, toilet ramah lansia/disabilitas, kursi roda yang diperbaharui, serta fasilitas transportasi internal berupa mobil Hiace dan mobil golf. Pembaruan juga dilakukan pada pendingin ruangan dan renovasi Aula Jeddah, yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas fasilitas dari tahun operasional sebelumnya.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas tersebut bukan hanya bersifat fisik, melainkan mencerminkan adanya respons manajerial terhadap tema operasional haji tahun 2025, yaitu “Ramah Lansia dan Disabilitas.” Peningkatan aksesibilitas seperti memperluas pintu toilet, menambah reling pegangan, memperbaiki jalur kursi roda, serta menyediakan armada transportasi yang memudahkan mobilitas jemaah menjadi bukti bahwa fasilitas dikelola sesuai kebutuhan pengguna. Hal tersebut selaras dengan prinsip manajemen sarana prasarana yang menekankan bahwa fasilitas harus dirancang sesuai karakteristik pengguna agar operasional dapat berjalan efektif dan efisien.

Selain itu, proses pemeliharaan fasilitas dilakukan secara berkelanjutan, baik sebelum maupun menjelang masa operasional. Kegiatan pengecekan yang dilakukan oleh Balai Besar Kekearifan Kesehatan (BKK) dan Irjen Kemenag, serta adanya prosedur inspeksi kelayakan fasilitas, memperlihatkan bahwa pengawasan terhadap fasilitas menjadi bagian integral dari persiapan operasional. Hasil inspeksi kesehatan lingkungan tahap II bahkan menunjukkan bahwa sebagian besar fasilitas telah memenuhi standar kelayakan dengan kategori “Baik Sekali,” yang mengindikasikan bahwa fasilitas tidak hanya tersedia, tetapi juga teruji kualitas dan keamanannya.

Dengan demikian, berdasarkan integrasi teori dan temuan lapangan, peneliti megartikan bahwa fasilitas yang disediakan UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin tidak hanya memenuhi definisi fasilitas menurut teori, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap peningkatan kenyamanan jemaah, efektivitas layanan, serta kelancaran operasional pemberangkatan. Peningkatan fasilitas yang signifikan pada tahun 2025 juga menunjukkan upaya adaptif UPT dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan jemaah lansia dan disabilitas, sehingga fasilitas berperan nyata dalam mendukung keberhasilan pelayanan pemberangkatan jemaah haji.

## **6. Faktor Pendukung Pelayanan Pemberangkatan jemaah calon Haji Tahun 2025**

Pelaksanaan pelayanan pemberangkatan calon jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin yang berlangsung selama masa operasional tidak terlepas dari adanya faktor-faktor pendukung yang berperan dalam meningkatkan efektivitas keseluruhan proses pelayanan. Berdasarkan temuan

penelitian, peneliti mengidentifikasi bahwa terdapat faktor pendukung pelayanan yang memberikan kontribusi serta berpengaruh pada keberhasilan pemberangkatan jemaah haji pada tahun 2025, yakni faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung Internal

1) Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia ialah penentu utama dalam keberhasilan pelayanan haji, karena petugas memiliki peran penting pada seluruh proses operasional, hasil penelitian menunjukkan bahwa SDM yang ditetapkan sesuai dengan kualifikasi dan beban kerja yang diberikan, selain itu Sebagian besar petugas memiliki pengalaman pada operasional haji tahun-tahun sebelumnya, sehingga mereka telah memiliki kesiapan kerja yang baik, mampu beradaptasi dengan situasi lapangan, serta terlatih dalam menghadapi berbagai kendala operasional. Kondisi ini menjadikan SDM sebagai faktor utama dalam menjaga kelancaran dan kualitas pelayanan.

2) Penyediaan Fasilitas Pendukung

Berdasarkan hasil penelitian, penyediaan fasilitas di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan, khususnya dalam mendukung tema pelayanan ramah lansia dan disabilitas. Fasilitas seperti gedung akomodasi, aula, poliklinik, jalur kursi roda, serta transportasi internal menjadi bukti bahwa sarana dan prasarana tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap, tetapi sebagai komponen utama dalam menunjang kelancaran operasional. Jika dikaitkan dengan teori Atep

Adya (2003), penyediaan fasilitas merupakan faktor internal yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Temuan ini menunjukkan adanya kesesuaian antara teori dan praktik di lapangan, di mana fasilitas yang memadai berimplikasi langsung terhadap kenyamanan jemaah serta efektivitas pelayanan. Dengan demikian, sehingga peneliti menafsirkan bahwa optimalisasi fasilitas tidak hanya meningkatkan kualitas layanan secara teknis, tetapi juga memperkuat citra pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan jemaah.

### 3) Pola Manajemen Organisasi

Operasional pemberangkatan jemaah haji memiliki pola manajemen organisasi yang terlihat dari adanya perencanaan yang matang, pembagian tugas yang jelas, serta pengawasan yang terstruktur. Seluruh proses pelayanan dilaksanakan berdasarkan protap yang telah disusun melalui koordinasi lintas instansi. Hal ini menunjukkan bahwa pola manajemen yang diterapkan telah sesuai dengan konsep manajemen modern yang menekankan keterpaduan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Dalam perspektif teori Atep Adya, pola manajemen organisasi menjadi faktor internal yang menentukan kualitas pelayanan. Peneliti menginterpretasikan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengintegrasikan seluruh komponen tersebut secara sistematis. Implikasinya, manajemen yang terstruktur mampu

meminimalisir kesalahan operasional serta meningkatkan efisiensi pelayanan.

4) Iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja (koordinasi)

Iklim kerja yang kondusif serta koordinasi yang efektif antarbidang menjadi faktor pendukung lain dalam keberhasilan pelayanan. Berdasarkan temuan penelitian, koordinasi dilakukan melalui sistem koordinator di setiap bidang, serta didukung oleh komunikasi yang berjalan secara intensif selama operasional. Hal ini mencerminkan adanya hubungan kerja yang harmonis dan terintegrasi. Dalam teori, iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja merupakan bagian dari faktor internal yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Peneliti menafsirkan bahwa koordinasi yang baik tidak hanya memperlancar alur kerja, tetapi juga mampu meningkatkan responsivitas dalam menghadapi kendala di lapangan. Implikasinya, iklim kerja yang positif akan mendorong kinerja kolektif yang lebih optimal dalam pelayanan.

b. Faktor Pendukung Eksternal

1) Pola Layanan (SOP, Protap, dan Alur Pelayanan)

Pola layanan yang diterapkan dalam operasional pemberangkatan jemaah haji di UPT Asrama Haji Embarkasi Banjarmasin telah tersusun secara sistematis melalui SOP dan Prosedur Tetap (Protap) Seluruh tahapan pelayanan, mulai dari penerimaan hingga pemberangkatan, dilaksanakan sesuai dengan alur yang telah ditetapkan. Jika dikaitkan dengan teori Atep Adya (2003), pola layanan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi

kualitas pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan prosedur dan alur layanan mampu menciptakan pelayanan yang tertib, terarah, dan minim kesalahan. Peneliti menginterpretasikan bahwa keberhasilan pola layanan tidak hanya terletak pada penyusunannya, tetapi juga pada konsistensi implementasinya di lapangan. Implikasinya, pola layanan yang terstandar menjadi fondasi dalam menjaga kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

## 2) Pola Penyampaian Layanan (Pendekatan Humanis)

Pola penyampaian layanan yang bersifat humanis juga menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasarkan temuan penelitian, petugas memberikan pelayanan dengan pendekatan kekeluargaan, keramahan, serta kesabaran dalam menghadapi jemaah, khususnya lansia. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan tidak hanya berorientasi pada prosedur, tetapi juga pada nilai-nilai kemanusiaan. Dalam teori, pola penyampaian jasa merupakan bagian dari faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi pengguna layanan. Peneliti menafsirkan bahwa pendekatan humanis mampu menciptakan rasa nyaman dan kepuasan jemaah, meskipun dalam kondisi operasional yang kompleks. Implikasinya, pelayanan yang humanis menjadi nilai tambah yang memperkuat kualitas pelayanan secara keseluruhan.