

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*
DALAM PENINGKATAN LAYANAN PELIMPAHAN
NOMOR PORSI HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Oleh:
Fadhilah Karin
211103040020

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
JUNI 2025**

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*
DALAM PENINGKATAN LAYANAN PELIMPAHAN
NOMOR PORSI HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar *Sarjana (S.Sos)*
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

Fadhilah Karin
211103040020

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
JUNI 2025**

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*
DALAM PENINGKATAN LAYANAN PELIMPAHAN
NOMOR PORSI HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah



Oleh:
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI Fadhilah Karim SIDDIQ
Jember
NIM. 211103040020

Disetujui Pembimbing

Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.

NIP. 199104232018012002

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*
DALAM PENINGKATAN LAYANAN PELIMPAHAN
NOMOR PORSI HAJI DI KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN BONDOWOSO**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah Satu
Persyaratan memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Fakultas Dakwah

Program Studi Manajemen Dakwah

Hari : Selasa

Tanggal : 3 Juni 2025

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris



Dr. Imam Turmudi, M.M.
NIP. 197111231997031003



Dhama Suroyya, M.I.Kom.
NIP. 198806272019032009

Anggota :

1. Dr. H. Sofyan Hadi, M.Pd ()
2. Aprilya Fitriani, M.M. ()

Mengetahui

Dekan Fakultas Dakwah



MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهُرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْفَلَاحِجَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ
الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن
صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ

وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : "Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syiar-syiar (kesucian) Allah, jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (menggangu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qalā'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula mengganggu) para pengunjung Baitulharam sedangkan mereka mencari karunia dan rida Tuhannya! Apabila kamu telah bertahalul (menyelesaikan ihram), berburulah (jika mau). Janganlah sekali-kali kebencian(-mu) kepada suatu kaum, karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya." (Q.S Al-Ma'idah : 2)¹

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

¹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Kemenag RI, 2019), 143-144.

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, Saya mempersembahkan karya ini kepada:

1. Ayahanda Haryono, terima kasih ayah untuk dukungannya, nasihatnya, motivasinya kepada penulis sehingga penulis tumbuh menjadi perempuan yang tangguh dan berani dalam segala rintangan yang ada, beliau adalah sosok yang sangat mendukung penulis untuk melanjutkan pendidikan, sehat selalu ayah semoga terus membersamai dan mendampingi penulis dalam meniti alur kehidupan ini
2. Ibunda Lena, beliau adalah sosok hebat yang mendukung, mendoakan dan memberikan semangat juga menemani penulis dalam penulisan kali ini, beliau berperan penting dalam penyelesaian program studi penulis. Terima kasih untuk segala doa dan keridhoan yang tidak pernah terputus setiap harinya untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunianya beserta nikmat-nikmatnya, nikmat iman, islam dan khususnya nikmat sehat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kemneterian Agama Kabupaten Bondowoso”. Berikut adalah parafrase dari kalimat yang Anda berikan. Tidak lupa, shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Agung Muhammad SAW, beserta keluarganya dan para sahabat. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana dalam program studi Manajemen Dakwah di UIN KIAI Haji Achmad Siddiq Jember.

Dalam mencapai tahap ini, penulis tidak sendiri; banyak pihak yang memberikan bimbingan, motivasi, dan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga Allah senantiasa memuliakan dan melimpahkan kasih sayang-Nya kepada semua pihak yang terlibat. Dengan penuh hormat dan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. selaku rektor UIN KIAI Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Bapak Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN KIAI Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Ibu Apriliya Fitriani, S.M.B., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah UIN KIAI Haji Achmad Siddiq Jember, sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan sabar dan ikhlas memberikan bimbingan serta ilmu baru kepada penulis, serta memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staf Karyawan Fakultas Dakwah UIN KIAI Haji Achmad Siddiq Jember yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

5. Pimpinan dan seluruh karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan informasi yang diperlukan penulis, terutama kepada Bapak Ali Masyhur, Bapak Suharyono, dan Bapak Rudy Harianto yang telah membimbing dan berbagi ilmu selama proses penelitian hingga selesainya skripsi ini.
6. Terima kasih kepada jamaah haji pelimpahan yang telah mengizinkan penulis mendengarkan pengalaman mereka terkait proses pelimpahan nomor porsi haji, yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan Manajemen Dakwah angkatan 2021 atas semangat dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
8. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah mendoakan, membantu, dan memberikan masukan, penulis merasa bahagia dapat bertemu dengan kalian semua. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari adanya banyak kekurangan, baik yang disengaja maupun tidak. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan terbuka terhadap saran serta kritik yang bersifat membangun.

Bondowoso, 13 Mei 2024

Penulis

Fadhilah Karin

NIM: 211103040020

ABSTRAK

Fadhilah Karin, 2025 : *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.*

Kata Kunci : *Total Quality Management (TQM), Peningkatan Layanan.*

Ibadah haji merupakan salah satu rukun Islam yang wajib dilaksanakan oleh setiap Muslim yang memenuhi syarat, baik dari segi finansial, kesehatan jasmani, maupun mental. Namun, kesempatan untuk menunaikan ibadah haji saat ini sangat terbatas, dengan waktu tunggu yang cukup lama bagi jamaah haji di Indonesia. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 memberikan solusi bagi jamaah haji yang meninggal dunia atau mengalami sakit permanen sebelum berangkat, dengan memungkinkan pelimpahan nomor porsi kepada anggota keluarga. Kantor Kementerian Agama bertugas melayani pendaftaran dan pelimpahan nomor porsi haji, namun sistem pelayanan informasi yang ada saat ini masih kurang efektif dan efisien. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan kualitas layanan pelimpahan nomor porsi haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Fokus Penelitian dalam skripsi ini ialah : 1) Bagaimana Implementasi Total Quality Management dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso? 2) Bagaimana hambatan pada penerapan Total Quality Management dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso?

Tujuan Penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Untuk menganalisis implementasi Total Quality Management dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso. 2) Untuk mendeskripsikan hambatan dalam penerapan Total Quality Management dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Subjek penelitian menggunakan porpositive sampling. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Keabsahan data dalam penelitian ini, menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *TQM* di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji. Penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang konsisten dan penyediaan ruang khusus untuk pelayanan haji telah menciptakan rasa nyaman bagi jamaah. Pembagian tugas yang terstruktur dan komunikasi yang cepat melalui grup WhatsApp mendukung pelayanan yang adil dan efisien. Meskipun terdapat hambatan dalam penerapan *TQM*, seperti keterbatasan informasi digital dan penguasaan teknologi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM dan sistem komunikasi digital sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan *TQM*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Istilah	7
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Teori	27
BAB III METODE PENELITIAN	51
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan	51
B. Lokasi Penelitian	51
C. Subyek Penelitian	52
D. Teknik Pengumpulan Data	55
E. Analisis Data	58
F. Keabsahan Data	60
G. Tahap-tahap Penelitian	62

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	65
A. Gambaran Obyek Penelitian	65
B. Penyajian Data Dan Analisis	74
C. Pembahasan Temuan	93
BAB V KESIMPULAN	105
A. Kesimpulan	105
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	109



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
 J E M B E R

DAFTAR TABEL

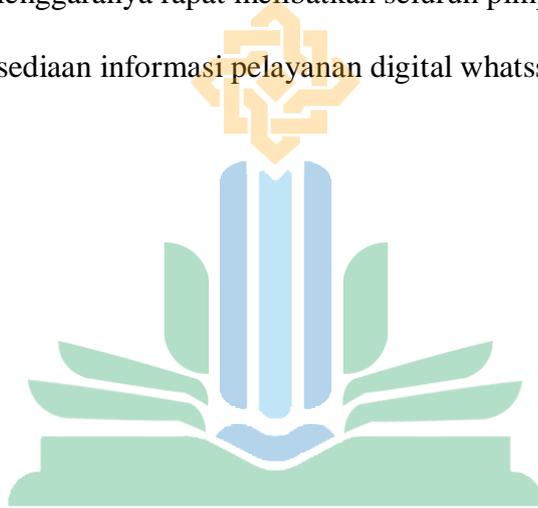
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 4.1 Penjelasan Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.....	53



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso ...	50
Gambar 4.2 Penilaian kepuasan masyarakat	57
Gambar 4.3 Rapat rutin dan evaluasi pimpinan bersama kepala seksi bidang ..	60
Gambar 4.4 Bentuk kerjasama dengan unit lain BSI (Bank Syariah Indonesia)...	62
Gambar 4.5 Terselenggaranya rapat melibatkan seluruh pimpinan dan karyawan	67
Gambar 4.6 Ketersediaan informasi pelayanan digital whatsapp auto respon.....	71



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Ibadah haji merupakan rukun Islam yang kelima yang wajib dilaksanakan bagi kaum muslim yang mampu atau memenuhi syarat istitha'ah baik secara finansial, kesehatan jasmani maupun kesehatan mental. Kesempatan untuk menunaikan ibadah haji pada saat ini sangat terbatas dan memerlukan waktu tunggu yang cukup lama dari awal pendaftaran nomor porsi ibadah haji, penyelenggaraan ibadah haji merupakan tugas nasional karena jumlah jamaah haji Indonesia yang sangat banyak dan melibatkan berbagai instansi dan lembaga baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Sebagaimana tercatat dalam Al-Quran Surat Al-Hajj ayat 27 :

وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَىٰ كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ ﴿٢٧﴾

Artinya: "Wahai Ibrahim, serulah manusia untuk (mengerjakan) haji, niscaya mereka akan datang kepadamu dengan berjalan kaki dan mengendarai unta kurus yang datang dari segenap penjuru yang jauh." (Q.S Al-Hajj: 27).²

Penyelenggaraan ibadah haji menjadi tanggung jawab pemerintah, namun partisipasi masyarakat merupakan suatu bagian yang tak terpisahkan dari sistem dan manajemen penyelenggaraan ibadah haji. Tujuan penyelenggaraan ibadah haji sebagaimana yang tertuang dalam undang-undang No.13 Tahun 2008 tentang penyelenggaraan ibadah haji menyatakan bahwa penyelenggaraan haji bertujuan untuk memberikan pembinaan, pelayanan, dan

² M. Quraish Shihab, Al-Qur'an dan Terjemahannya (Jakarta: Lentera Hati, 2020), Hlm 335.

perlindungan yang sebaik-baiknya melalui sistem dan manajemen penyelenggaraan yang baik agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan aman,nyaman, tertib dan lancar sehingga dapat menjadi haji yang mabrur.³ Masyarakat Indonesia mayoritas beragama muslim dan banyak dari mereka yang telah mendaftarkan diri untuk mendapatkan nomor porsi haji, karena itulah di Negara Indonesia waktu tunggu pemberangkatan haji cukup lama. Selama masa penantian keberangkatan yang panjang, banyak jamaah haji yang mengalami perubahan kesehatan, sebagian dianggap sakit permanen berdasarkan pemeriksaan medis, dan yang lainnya bahkan meninggal dunia sebelum keberangkatan, untuk mencegah para jamaah haji tersebut memenuhi tujuan mulia mereka untuk melakukan perjalanan haji.

Sebagaimana yang tercantum pada bagian kedua mengenai hak dan kewajiban jamaah haji, pasal 6 ayat 1 poin k, jamaah haji berhak memberikan nomor porsi kepada suami, istri, ayah, ibu, anak kandung, atau saudara kandung yang ditunjuk dan disepakati secara tertulis oleh keluarga karena alasan meninggal dunia atau sakit permanen sesuai dengan surat keterangan kesehatan jamaah haji. Hal ini tertulis pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah yang memberikan solusi bagi jamaah haji yang meninggal dunia atau yang dinyatakan sakit permanen oleh petugas kesehatan sebelum diberangkatkan.⁴

³ Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari, *DKK "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji"*. *Aswalita Journal of Dakwah Management*, vol 1, (Maret 2022):3.

⁴Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh, diakses 15 November, 2024, www.Kemenag.go.id.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso merupakan lembaga pemerintahan yang salah satu tugasnya ialah melayani pendaftaran, pelimpahan, pembatalan nomor porsi ibadah haji pada wilayah Kabupaten Bondowoso. Bidang penyelenggaraan haji dan umroh bertugas melaksanakan penyusunan bahan dan pelaksanaan kebijakan teknis, pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, pengelolaan sistem informasi dan penyusunan rencana, serta pelaporan di bidang penyelenggaraan haji dan umroh berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.⁵

Memberikan pelayanan kepada keluarga penerima pelimpahan nomor porsi jamaah haji yang meninggal dunia dan yang oleh otoritas kesehatan ditetapkan sakit permanen tidaklah mudah. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, khususnya di Bagian Penyelenggaraan Haji dan Umroh, harus memberikan pelayanan yang baik, efektif, dan efisien karena ada langkah-langkah dan data yang harus diambil.

Setelah peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa narasumber yakni Kepala seksi bidang PHU dan Staff PHU, serta melakukan observasi media sosial dan website Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, peneliti berkesimpulan bahwa sistem pelayanan informasi pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh kurang efektif dan efisien. Karena minimnya layanan informasi yang diberikan akibatnya masyarakat

⁵penyelenggara ibadah haji dan umroh, diakses 15 november, 2024, www.kemenag.go.id

yang ingin melakukan pelimpahan nomor porsi haji kebingungan dengan tata cara melakukan pelimpahan.

Minimnya layanan informasi tentang pelimpahan nomor porsi haji mengakibatkan masyarakat harus mendatangi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso terlebih dahulu untuk bertanya mengenai data atau berkas apa saja yang diperlukan, mengenai hal itu masih banyak masyarakat yang belum mengerti terkait syarat, ketentuan pelimpahan porsi haji, prosedur pelimpahan serta waktu pelaksanaan pelimpahan, akibatnya layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menjadi kurang efektif dan efisien.

Kemajuan teknologi yang semakin berkembang pada era saat ini sangat mempengaruhi pelayanan publik yang memiliki kualitas menjadi kebutuhan yang sangat dasar bagi setiap instansi pemerintahan. Penerapan *TQM* pun bisa mendorong budaya perbaikan sistem yang berkelanjutan dan inovasi di dalam organisasi yang pada hakikatnya akan memperkuat kapasitas dari layanan administrasi dalam memberikan kepuasan yang lebih baik pada pelanggan.⁶ Dalam upaya untuk mencapai visi tersebut, penelitian ini memiliki peran yang penting dalam memberikan suatu pemahaman yang lebih dalam tentang implementasi *TQM* dan dampaknya terhadap mutu pelayanan administrasi pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

⁶ Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari, *DKK "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji"*. *Aswalita Journal of Dakwah Management*, vol 1, Maret 2022.

Penerapan *TQM* merupakan sebuah solusi yang efektif agar meningkatnya kualitas pelayanan. *Total Quality Management (TQM)* didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁷ Kinerja karyawan yang baik akan memberikan efek yang positif akan kualitas pelayanan administrasi. Oleh karena itu, penting bagi karyawan memahami implementasi *Total Quality Management* guna meningkatkan kualitas pelayanan administrasi pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti implementasi *Total Quality Management* terhadap peningkatan kualitas layanan. Melalui penelitian ini, Peneliti berharap dapat menganalisis penerapan *TQM* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso terhadap peningkatan kualitas pelayanan. penelitian ini juga memiliki upaya untuk menganalisis hambatan atau kendala yang dihadapi dalam pengimplementasian *TQM* serta memberikan rekomendasi yang berguna bagi sistem manajemen pada pelayanan pelimpahan nomor porsi haji bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso terkhusus pada seksi bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh.

Berdasarkan hasil penjabaran problem riset tersebut maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "*Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso*".

⁷ Al Faritsy, DKK. "Penerapan Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM" *Jurnal Studi Manajemen*, vol. 8 no. 2, Oktober 2014.

B. Fokus Penelitian

Fokus utama pada penelitian kali ini ialah Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan konteks tersebut peneliti menentukan 2 fokus penelitian yakni:

1. Bagaimana Penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?
2. Bagaimana hambatan pada penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ialah gambaran umum pada fokus penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya untuk menentukan arah yang dituju pada proses penelitian yang akan dilakukan berikut merupakan tujuan penelitian:

1. Untuk menganalisis Penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk mendeskripsikan hambatan dalam penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

D. Manfaat Penelitian

Dua Manfaat yang akan diperoleh pada penelitian ini ialah manfaat teoritis dan manfaat praktis yang akan di definisikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pembaca terkhusus untuk mahasiswa mahasiswi UIN KHAS Jember dalam memperkaya khasanah keilmuan dan juga untuk mengembangkan teori-teori terkait Implementasi Total Quality Management dalam peningkatan kualitas pelayanan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti Lainnya

Diharapkan penelitian ini dapat menambah referensi bacaan dan menemukan teori-teori untuk melakukan penelitian mendalam terkait implementasi *Total Quality Management*.

b. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

Pada penelitian yang akan dilakukan peneliti berharap untuk bisa menjadi pertimbangan bagi stakeholder Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan untuk masyarakat luas.

E. Definisi Istilah

Pada Penelitian ini terdapat definisi istilah yang mencakup berbagai konsep dan terminology kunci yang menjadi fokus peneliti dalam judul

penelitian. Definisi ini bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman tentang arti istilah yang digunakan dalam penelitian.

1. *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan kualitas yang diakui secara global yang memungkinkan pengembangan produk dan layanan berkualitas tinggi serta peningkatan kinerja organisasi. Karena persaingan global saat ini, perusahaan harus mempertimbangkan pendekatan *TQM* agar dapat bersaing dan dapat mengikuti perkembangan dengan perbaikan secara terus menerus karena itulah *TQM* dapat menciptakan budaya kualitas.

2. Peningkatan Layanan

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat, kualitas pelayanan merupakan inti dari sebuah kinerja pelayanan, kinerja pelayanan menjadi hal penting dalam menjadi indikator keberhasilan pelayanan publik yang baik menjadi barometer bahwa pelayanan yang diberikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. hal ini juga berkaitan dengan kualitas SDM yang baik, profesional dan bertanggung jawab serta kompeten.

3. Pelimpahan Nomor Porsi Haji

Nomor porsi haji didapat setelah melakukan pendaftaran haji dan pembayaran setoran awal. Nomor porsi haji menjadi tanda bahwa calon jamaah haji sudah masuk kuota reguler resmi oleh Kementerian Agama

Republik Indonesia, Pelimpahan nomor porsi haji adalah proses pengalihan nomor antrian haji dari jemaah haji yang tidak dapat berangkat haji karena sakit permanen atau meninggal dunia, kepada pihak lain yang berhak (Keluarga).

Jika seorang jemaah haji yang telah terdaftar di Kementerian Agama meninggal dunia atau sakit permanen sebelum keberangkatannya, maka nomor porsi haji normalnya dapat dipindahtangankan. Satu-satunya orang yang dapat dipindahtangankan nomor porsi hajinya adalah suami/istri, orang tua, saudara kandung, atau anak kandung yang ditunjuk oleh kuasa hukum untuk pelimpahan nomor porsi haji karena kematian yang telah disetujui secara tertulis oleh keluarga.

F. Sistematika Pembahasan

Bagian ini menggambarkan urutan pembahasan yang dipaparkan oleh peneliti, dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Berikut adalah penjelasannya:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini membahas konteks, fokus, tujuan, manfaat penelitian, definisi istilah, serta struktur pembahasan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini mengulas penelitian sebelumnya terkait " Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso".

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode, subjek, lokasi penelitian, pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan langkah-langkah penelitian.

BAB IV: PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Bab ini memperlihatkan gambaran objek penelitian, analisis data, serta pembahasan temuan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merangkum hasil penelitian dan memberikan saran.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu membantu peneliti memahami dan menentukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, serta memberikan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Para peneliti di bagian ini memberikan ikhtisar mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan isu penelitian yang sedang dibahas, kemudian mereka menyajikan temuan-temuan mereka baik yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dalam tesis, disertasi, dan jenis-jenis penelitian lainnya. Temuan penelitian sebelumnya sering kali memberikan berbagai temuan yang berkaitan dengan topik penelitian dan memberikan ilustrasi yang akan membantu peneliti untuk memulai penelitian lapangan. Hal ini membantu peneliti memahami beberapa pertanyaan penelitian mereka dan menyajikan temuan mereka dalam konteks yang relevan.

Peneliti menganalisis penelitian terdahulu dan menemukan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, meskipun terdapat persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan akan tetapi terdapat pula perbedaan dengan peneliti sebelumnya. Berikut beberapa penelitian yang relevan ialah:

1. Jurnal yang ditulis oleh Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari dengan judul “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji”

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*Library Research*) untuk mengumpulkan sumber-sumber relevan terkait penerapan *TQM* dalam pelayanan haji. Analisis konten digunakan sebagai teknik untuk menganalisis sumber daya yang dikumpulkan, yang bertujuan untuk memperoleh kesimpulan yang akurat. Penelitian ini mengandalkan data sekunder, artinya peneliti mengkaji literatur yang ada, bukan mengumpulkan data primer dari studi lapangan atau keterangan saksi mata. Ini melibatkan penggunaan data yang tersedia dari sumber perpustakaan. Penggunaan data sekunder dibenarkan karena berkaitan langsung dengan penerapan *TQM* dalam layanan haji, sehingga memungkinkan dilakukannya penyelidikan menyeluruh tanpa keterlibatan langsung dengan bukti primer.

Poin penting dalam jurnal ini berkisar pada penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam penyelenggaraan dan penyelenggaraan pelayanan haji. Jurnal tersebut membahas bagaimana *TQM* dapat meningkatkan kualitas layanan dengan berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan di semua tingkatan. Hal ini menyoroti perlunya mengadaptasi dan mengintegrasikan prinsip-prinsip *TQM* ke dalam proses pelayanan haji untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat yang semakin meningkat, memastikan pengalaman yang terhormat dan adil bagi seluruh umat Islam Indonesia yang berpartisipasi dalam ibadah haji. Tujuan keseluruhannya adalah untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan selama haji efektif,

efisien, dan memenuhi kebutuhan spiritual jamaah, sehingga menghasilkan pengalaman haji yang memuaskan bagi jamaah haji.⁸

2. Jurnal yang ditulis oleh Reitandi, DKK dengan judul “Penerapan Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang”

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *Total Quality Management (TQM)*, serta persepsi dan pengalaman karyawan terkait *TQM*. Penelitian ini melibatkan wawancara terstruktur dengan informan kunci, antara lain Kepala Dinas Kesehatan Deli Serdang (Dr. Ade Budi Krista) dan Bidang Pelayanan Kesehatan (Drg. Mariani). Selain itu, observasi partisipatif dan analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan wawasan komprehensif mengenai *TQM* dan dampaknya terhadap kualitas layanan administratif. Data yang dikumpulkan dari wawancara dianalisis menggunakan analisis deskriptif, dengan fokus mengidentifikasi hasil yang relevan dengan kualitas pelayanan administrasi, efisiensi, akurasi, dan kemudahan proses administrasi, dengan menggunakan teknik triangulasi untuk analisis data.

Penilaian kualitas pelayanan administrasi di Dinas Kesehatan Deli Serdang berfokus pada beberapa faktor seperti efisiensi, kecepatan, ketepatan, dan kemudahan proses administrasi. Temuannya menunjukkan

⁸ Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari, DKK "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji". *Aswalita Journal of Dakwah Management*, vol 1, Maret 2022.

bahwa pelayanan administrasi dianggap efisien bila prosesnya diselesaikan dengan cepat dan tanpa penundaan Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti pentingnya penerapan *TQM* dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi dengan berkonsentrasi pada faktor operasional yang penting.⁹

3. Jurnal yang ditulis oleh Farah Chalida Hanoum Tejanagara, DKK dengan judul “Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit”

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif yang berfokus pada penilaian pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Rosela Karawang. Aspek kunci dari *TQM* yang diperiksa meliputi fokus pelanggan, kerja sama tim, perbaikan berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Rosela yang berlokasi di Karawang, mulai bulan Oktober 2021 hingga selesai. Populasi penelitian berjumlah 90 orang perawat Rumah Sakit Bhayangkara TK-II Medan, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total populasi sampling, dimana seluruh populasi dimasukkan dalam penelitian karena ukurannya kurang dari 100 .

Jurnal ini menguraikan konsep *Total Quality Management (TQM)* sebagai pendekatan manajemen organisasi yang meningkatkan kinerja

⁹ Reitandi,DKK “Penerapan Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol 7,No 1, January 2024.

melalui prosedur sistematis yang melibatkan setiap anggota organisasi. *TQM* menekankan kualitas sebagai strategi keunggulan kompetitif dan berfokus pada kepuasan pelanggan. Hal ini menyoroti perlunya perbaikan terus-menerus dalam kemampuan manusia, proses, dan lingkungan untuk mencapai hasil dengan kualitas terbaik. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *TQM* secara efektif dapat menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik di lingkungan layanan kesehatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *TQM* sangat penting untuk meningkatkan kinerja staf keperawatan secara keseluruhan. Studi ini menggarisbawahi pentingnya melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses manajemen mutu, memastikan bahwa perbaikan berkelanjutan dan pelatihan merupakan bagian integral dari budaya kerja mereka. Elemen-elemen ini secara kolektif berkontribusi terhadap kualitas layanan yang lebih tinggi dan kepuasan pasien yang lebih baik di institusi layanan kesehatan.¹⁰

4. Jurnal yang ditulis oleh Rezky Adhinata, DKK dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Travel CV.Flores Sibolga”

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada Travel CV. Flores Sibolga. Data dikumpulkan pada bulan

¹⁰ Farah Chalida Hanoum Tejanagara, DKK, “Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit”, *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, Vol 4, 2022.

April hingga September 2022, dengan populasi 100 konsumen yang menggunakan layanan tersebut. Besar sampel ditentukan sebanyak 50 responden berdasarkan rumus Slovin. Teknik pengumpulan datanya meliputi observasi langsung, wawancara, dan angket .

Analisis penelitian menunjukkan bahwa semua item yang diukur antara variabel independen (X : *TQM*) dan dependen (Y : kualitas layanan) adalah valid, dengan korelasi total item yang dikoreksi melebihi nilai kritis (0,30). Reliabilitas ditegaskan karena Cronbach Alpha berada di atas 0,60, menunjukkan pengukuran yang konsisten. Uji normalitas juga menunjukkan bahwa data memenuhi asumsi berdistribusi normal. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa 68,9% variasi kualitas layanan dijelaskan oleh *TQM* dan kualitas layanan, sedangkan 31,1% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dieksplorasi dalam penelitian.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *TQM* mempunyai nilai t-statistik sebesar 6,190 melebihi nilai t-tabel sebesar 2,030, dan variabel kualitas pelayanan mempunyai nilai t-statistik sebesar 6,154 juga melebihi 2,030. Hasilnya, kedua hipotesis diterima, membenarkan dampak signifikan *TQM* dan kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan *TQM* dan kualitas layanan sangat penting untuk meningkatkan kepuasan konsumen di Travel CV. Flores Sibolga.¹¹

¹¹ Rezky Adhinata, DKK, "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Travel CV.Flores Sibolga", *Jurnal Ilmiah Research and Development Student (JIS)*, Vol.1, Juni 2023

5. Jurnal yang ditulis oleh Reutno Nur Fadilah, DKK dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen di Puskesmas Lembang”

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang berdasarkan hasil wawancara. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis penerapan manajemen mutu di Puskesmas Lembang. Pengumpulan data melibatkan wawancara dengan seluruh anggota staf dan observasi, memanfaatkan informasi dari sumber yang dapat dipercaya untuk menarik kesimpulan. Penelitian ini mengkaji penerapan *Total Quality Management (TQM)* di Puskesmas Lembang berdasarkan wawasan dari 14 staf. Aspek-aspek utama yang dievaluasi mencakup kepemimpinan, orientasi pelanggan, dan partisipasi karyawan:

- a. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan yang efektif mempengaruhi kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan. Pimpinan Puskesmas Lembang ditunjuk langsung oleh Departemen Kesehatan dan aktif menggalakkan *TQM*. Lokakarya rutin (lokbul) dan pertemuan meningkatkan komunikasi tim dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- b. **Orientasi Pelanggan:** Penekanan ditempatkan pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan seperti yang dinyatakan oleh Kotler. Puskesmas Lembang telah membentuk kotak saran untuk menangani keluhan pasien dan memanfaatkan platform online untuk komunikasi, memastikan kenyamanan dan interaksi dengan pelanggan.

- c. Partisipasi Karyawan: Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan praktik manajemen, memberdayakan staf untuk mempengaruhi keputusan dan proses perusahaan.

Jurnal ini menyimpulkan bahwa komitmen kepemimpinan, fokus yang kuat pada kebutuhan pelanggan, dan partisipasi aktif karyawan sangat penting untuk keberhasilan penerapan *TQM* di Puskesmas Lembang. Strategi organisasi, termasuk pertemuan rutin dan sistem umpan balik pelanggan, mencerminkan upaya bersama untuk meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi.¹²

6. Jurnal yang ditulis oleh Poppy Laksita Rini, DKK dengan judul “*Application of Total Quality Management on Operational Performance*”

Penelitian menggunakan metode purposive sampling dengan besar sampel ditentukan berdasarkan aturan praktis roscoe, berkisar antara 30 hingga 500 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mencakup berbagai variabel yang diukur pada skala likert lima poin. Variabel-variabel tersebut meliputi kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan kualitas berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, dan kinerja operasional. Penelitian ini menggunakan SmartPLS untuk analisis data, validasi nilai faktor pemuatan dan penilaian reliabilitas melalui reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode bootstrap resampling untuk mengetahui pengaruh variabel terhadap kinerja operasional.

¹² Reutno Nur Fadilah, DKK, “Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen di Puskesmas Lembang”, *Jurnal Health Information Management*, Vol 9, Juni 2024

Hasilnya menunjukkan uji validitas dimana seluruh indikator pertanyaan untuk setiap variabel mempunyai loading faktor di atas 0,7 sehingga menegaskan kelayakannya untuk diteliti. Dalam hal reliabilitas, seluruh variabel mencapai nilai reliabilitas komposit melebihi 0,7 dan nilai alpha Cronbach di atas 0,6, sehingga menegaskan reliabilitasnya. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen berbasis fakta berpengaruh positif terhadap kinerja operasional ($p < 0,05$), sedangkan kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan peningkatan kualitas berkelanjutan berdampak negatif terhadap kinerja operasional, sehingga hipotesis tersebut ditolak.

Studi ini menyimpulkan bahwa penerapan praktik *Total Quality Management (TQM)* sangat penting untuk meningkatkan kinerja operasional di Bank Mandiri. Meskipun kepuasan pelanggan dan pemberdayaan karyawan diakui penting, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor ini tidak selalu mengarah pada peningkatan hasil operasional. Di sisi lain, studi ini menekankan bahwa manajemen berbasis fakta secara signifikan meningkatkan kinerja operasional dengan memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat. Temuan ini menyoroti perlunya penerapan *TQM* yang komprehensif di semua bidang, dibandingkan praktik yang terisolasi, untuk mewujudkan hasil kinerja yang efektif.¹³

¹³ Poppy Laksita Rini, DKK, "Application of Total Quality Management on Operational Performance", *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, Vol.3, 2024

7. Jurnal yang ditulis oleh Devista Ayu Amalia, DKK dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* dan *Innovation Capability* dalam Meningkatkan *Quality Performance*”

Penelitian ini fokus pada Usaha Kecil Menengah (UKM) industri gerabah Kasongan yang berlokasi di Bantul, D.I.Y. Populasinya adalah sekitar 537 orang perajin tembikar, dan diambil sampel sebanyak 135 orang dengan menggunakan Random Sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada para perajin. Analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)* dengan metode *Partial Least Squares (PLS)* melalui software SmartPLS 3.0. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak *Total Quality Management (TQM)* dan *Innovation Capability* terhadap *Quality Performance* dengan menggunakan tiga variabel: *TQM (eksogen)*, *Innovation Capability (eksogen)*, dan *Quality Performance (endogenous)* yang diukur melalui skala Likert 5 poin.

Hasil analisis data yang terkumpul menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (57,8%), sebagian besar berusia 19-30 tahun (48,9%), dan sebagian besar sudah menikah (77,0%). Dari segi pendidikan, sebagian besar penduduknya berpendidikan tamat SMA (36,3%), sedangkan dari segi pendapatan, sebagian besar mempunyai pendapatan kurang dari Rp 1.000.000. Tata letak demografis ini memberikan wawasan berharga mengenai latar belakang tenaga kerja operasional di sektor tembikar.

Jurnal ini mengkonfirmasi validitas dan reliabilitas variabel yang dianalisis, dengan nilai *Cronbach's alpha* melebihi 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Matrik ini menegaskan bahwa data tersebut cukup kuat untuk pengujian hipotesis lebih lanjut. Hipotesis tentang hubungan antara *TQM*, *Innovation Capabilit*, dan *Quality Performance*. dievaluasi menggunakan metode *bootstrapping*, menunjukkan bahwa *TQM* berpengaruh positif terhadap Kemampuan Inovasi. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya praktik *TQM* dalam meningkatkan kemampuan inovasi, yang pada gilirannya dapat mengarah pada peningkatan kinerja kualitas dalam UKM di industri tembikar.¹⁴

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Siti Kris Fitriana Wahyu Lestari (2022)	Implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji.	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i> dan terfokus pada pelayanan ibadah haji.	Metode penelitian menggunakan studi kepustakaan sedangkan peneliti melakukan metode penelitian deskriptif kualitatif
2	Reitandi, DKK (2024).	Penerapan Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i> dan sama sama menggunakan metode	Objek Penelitiannya pada dinas kesehatan sedangkan peneliti memilih objek

¹⁴ Devista Ayu Amalia, DKK, "Implementasi Total Quality Management dan Innovation Capability dalam Meningkatkan Quality Performance", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol 3, Maret 2020.

NO	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
		Administrasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang.	penelitian kualitatif deskriptif	Kementerian Agama
3	Farah Chalida Hanoum Tejanagara, DKK (2022)	Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit.	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i>	Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan kualitatif deskriptif, obyek pada rumah sakit sedangkan peneliti memilih obyek pada Kementerian Agama
4	Rezky Adhinata, DKK (2023)	Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Travel CV. Flores Sibolga.	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i> dan sama sama Terfokus pada kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen	Metode penelitian ini menggunakan mixmethod sedangkan peneliti menggunakan kualitatif deskriptif
5	Reutno Nur Fadilah, DKK (2024)	Implementasi Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen Di Puskesmas Lembang.	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i> dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Objek penelitian pada puskesmas

NO	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
6	Poppy Laksita Rini, DKK (2024)	<i>Application of Total Quality Management on Operational Performance.</i>	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan berfokus pada kinerja operasional
7	Devista Ayu Amalia, DKK (2020)	Implementasi <i>Total Quality Management dan Innovation Capability</i> dalam Meningkatkan <i>Quality Performance</i> .	Menggunakan Indikator <i>Total Quality Management</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan berfokus pada <i>Innovation capability and quality performance</i>

(Sumber: Dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui jurnal ilmiah, artikel)

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada beragam institusi. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menggunakan indikator-indikator *TQM* sebagai acuan untuk mengevaluasi sistem manajemen mutu, baik di sektor kesehatan, pendidikan, maupun pelayanan publik lainnya. Beberapa di antaranya menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, sedangkan yang lain mengadopsi metode kuantitatif atau gabungan (*mix method*), tergantung pada fokus dan tujuan penelitian masing-masing. Objek kajian pun beragam, mulai dari rumah sakit, puskesmas, instansi pemerintah, hingga perusahaan jasa.

Persamaan yang menonjol dari penelitian-penelitian tersebut adalah penggunaan indikator *TQM* dalam mengevaluasi efektivitas pelayanan, serta fokus pada peningkatan kualitas dan kepuasan pengguna layanan. Namun, terdapat

perbedaan signifikan dalam pendekatan metodologis dan objek yang diteliti. Perbedaan ini menunjukkan bahwa penerapan *TQM* bersifat kontekstual dan fleksibel, tergantung pada karakteristik organisasi yang menjadi subjek penelitian. Penelitian ini mencoba mengisi celah dengan mengaplikasikan *TQM* dalam konteks pelayanan pelimpahan nomor porsi haji pada lembaga keagamaan pemerintah, yang masih jarang dibahas secara mendalam dalam studi sebelumnya.

B. Kajian Teori

Pembahasan teori dalam penelitian kualitatif dijadikan sebagai perspektif atau pisau analisis dalam melakukan penelitian, kajian teori secara lebih luas dan mendalam akan semakin memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang hendak dipecahkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.¹⁵

1. Implementasi *Total Quality Management (TQM)*

a. *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.¹⁶ Penerapan *TQM* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute

¹⁵ Tim Penyusun, “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN Kyai Haji Achmad Siddiq Jember”, (Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021),H. 46

¹⁶ Fandy Tjipto & Anastasia Diana, *Total Quality Management- Edisi Revisi.*, (Yogyakarta: Andi Offset,2003).hlm.4

pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. Ada beberapa tokoh yang memberikan pendapatnya mengenai definisi TQM, sebagai berikut:

- b. Menurut Kuat Ismanto, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan adanya perbaikan secara terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi.
- c. Menurut Suhermini, Total Quality Management dapat didefinisikan sebagai mengelola organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan.¹⁷
- d. Menurut Feigenbaum yang dikutip oleh Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, mendefinisikan TQM sebagai salah satu yang merangkum keseluruhan siklus kepuasan pelanggan dari interpretasi keperluannya terutama pada tahap pemesanan, melalui pasokan produk atau jasa

¹⁷ Suhermini, "Penerapan Peran Total Quality Management dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan Prima", *Jurnal Ekobis*, Vol 11, No 2, hlm. 563.

dari harga ekonominya dan pada persepsinya dari produk setelah dia telah menggunakannya sepanjang periode waktu.¹⁸

- e. Menurut Edward Sallis, definisi TQM adalah sebuah definisi yang menekankan partisipasi kerjasama seluruh karyawan dalam memproduksi barang dan layanan.¹⁹

Dalam buku karya Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana disebutkan bahwa menurut Goetsch dan Davis ada sepuluh unsur utama *Total Quality Management*,²⁰ yaitu:

1) Fokus pada pelanggan

Baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan pendorong. Sementara pelanggan internal menilai kualitas orang, prosedur, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau layanan, pelanggan eksternal menilai kualitas barang atau layanan yang diberikan kepada mereka.

2) Obsesi terhadap kualitas

Pelanggan, baik internal maupun eksternal, merupakan penentu utama kualitas bagi bisnis yang menggunakan Total Quality Management. Perusahaan termotivasi untuk memenuhi atau melampaui standar kualitas yang ditetapkan.

3) Pendekatan ilmiah

¹⁸ eithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Ed. 2*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 40.

¹⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 136.

²⁰ Fandy Tjipto & Anastasia Diana, *Total Quality Management- Edisi Revisi.*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 15-18.

Pendekatan ilmiah sangat penting, terutama saat merancang pekerjaan, membuat keputusan, dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

4) Komitmen jangka panjang

TQM merupakan paradigma bisnis baru yang menuntut budaya perusahaan baru. Oleh karena itu, untuk mengadopsi *TQM* dengan benar, komitmen jangka panjang sangat penting untuk mewujudkan perubahan budaya.

5) Kerja sama tim

Organisasi yang menerapkan *TQM* harus mapan dan dibangun dengan baik untuk mendorong kolaborasi, kemitraan, dan hubungan positif antara personel perusahaan dan pemasok, organisasi pemerintah, dan masyarakat setempat.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Proses sistem atau lingkungan digunakan untuk memproduksi setiap produk dan/atau layanan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas output, sistem saat ini harus terus ditingkatkan.

7) Pendidikan dan pelatihan

Meskipun demikian, beberapa bisnis terus mengabaikan nilai pendidikan dan pelatihan. Mereka percaya bahwa bisnis bukanlah sekolah dan yang dibutuhkan adalah individu yang kompeten dan siap pakai, yang menghambat pertumbuhan perusahaan dan membuatnya lebih sulit untuk bersaing. Pelatihan

dan pendidikan merupakan komponen penting bagi bisnis yang menggunakan *Total Quality Management*. Diharapkan setiap orang akan terinspirasi untuk terus belajar. Setiap orang dalam organisasi akan dapat memajukan pengetahuan profesional dan kecakapan teknis mereka dengan cara ini.

8) Kebebasan yang terkendali

Karena dapat meningkatkan kepemilikan dan akuntabilitas karyawan atas keputusan yang dibuat, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan komponen penting dari *Total Quality Management*. Namun, pengendalian yang dirancang dan dijalankan dengan baik mengarah pada munculnya kebebasan sebagai hasil dari pemberdayaan dan keterlibatan.

9) Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diadopsi dengan sukses, organisasi harus memiliki tujuan bersama. Hasilnya, semua upaya dapat difokuskan pada tujuan yang sama.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Dengan melibatkan mereka yang akan melaksanakan keputusan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan membuat keputusan yang bijak, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih berhasil. Hal ini juga meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab atas keputusan.

2. Peningkatan Pelayanan

a. Peningkatan

Proses, strategi, atau tindakan peningkatan (upaya, aktivitas, dsb.) disebut peningkatan. Peningkatan adalah prosedur, cara melakukan sesuatu, atau aktivitas yang membuat sesuatu menjadi lebih baik dari sebelumnya. Upaya siswa untuk membantu siswa lain dalam meningkatkan hasil belajar mereka disebut sebagai peningkatan. Jika proses belajar, hasil belajar, dan kualitas pengalaman belajar semuanya berubah, maka pembelajaran dikatakan telah meningkat.

b. Pengertian Pelayanan

Pengertian Pelayanan Menurut Gronroos dalam buku Manajemen Pelayanan mengartikan pelayanan sebagai suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan yang tidak kasat mata yang terjadi sebagai hasil interaksi antara karyawan dengan konsumen atau hal-hal lain yang disediakan oleh penyedia jasa dalam rangka memecahkan masalah konsumen/pelanggan. Proses pemenuhan kebutuhan secara langsung melalui kegiatan orang lain disebut pelayanan. Pelayanan dapat juga diartikan sebagai suatu kegiatan atau gambaran kegiatan yang terjadi pada saat terjadinya interaksi secara langsung antara satu orang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.²¹

²¹ Ratminto, DKK, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), hlm. 2.

c. Indikator Pelayanan

Indikator layanan Pengukuran kinerja layanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kinerja layanan yang dikemukakan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry. Keandalan, daya tanggap, kesopanan, komunikasi, kredibilitas, keamanan, aksesibilitas, kompetensi, dan kapasitas untuk memahami konsumen dan bukti fisik (*tangibels*) adalah sepuluh elemen utama kualitas layanan yang dapat mereka temukan melalui serangkaian studi yang dilakukan di berbagai industri jasa. Namun, pada tahun 1988, mereka melakukan studi tambahan dan mengurangi sepuluh dimensi menjadi lima dimensi utama. Jaminan adalah hasil dari kombinasi kompetensi, keamanan, kredibilitas, dan kesopanan. Empati adalah kombinasi dari komunikasi, aksesibilitas, dan pemahaman konsumen. Kelima dimensi utama tercantum di bawah ini dalam urutan kepentingan relatif²²:

- 1) Reliabilitas (*Reliability*), meliputi dua aspek utama, yaitu konsistensi kinerja dan kepercayaan. Hal ini berkaitan dengan kapasitas bisnis untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan memuaskan sejak awal.
- 2) Daya tanggap (*Responsiveness*), Kapasitas, kesiapan, dan kemauan penyedia layanan untuk membantu klien dan menawarkan layanan yang cepat dikenal sebagai daya tanggap.

²² Fandy Tjiptono, *Service Management Mewujudkan Layanan Prima Edisi 2*, (Yogyakarta: Andi, 2012), hlm. 174-175.

- 3) Jaminan (*Assurance*), yaitu keahlian, profesionalisme, dan kapasitas staf untuk menumbuhkan kepercayaan klien.
- 4) Empati (*Empathy*), kemampuan bisnis untuk memahami masalah yang dihadapi kliennya, bertindak demi kepentingan terbaik mereka, memberi mereka perhatian individual, dan mempertahankan jam kerja yang nyaman.
- 5) Bukti fisik (*tangibles*), berkaitan dengan Ini termasuk tampilan luar fasilitas layanan bisnis, personel, persediaan, peralatan, dan media atau materi komunikasi.

3. Pelimpahan Nomor Porsi Haji

Musim haji 1439 H/2018 M menjadi awal dimulainya kebijakan pemerintah tentang pemindahan nomor porsi, yang memungkinkan keluarga untuk menggantikan calon jemaah yang meninggal sebelum keberangkatan. Kemudian, selain jemaah yang meninggal pada musim haji 1441 H/2020 M, anggota keluarga juga dapat menggantikan jemaah yang sakit parah sebelum keberangkatan.

Pemindahan nomor porsi kepada suami, istri, ayah, ibu, anak kandung, atau saudara kandung yang ditunjuk dan disepakati secara tertulis oleh keluarga karena alasan meninggal dunia atau sakit permanen tetap sesuai dengan surat keterangan kesehatan jemaah haji diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 Pasal 6. Keputusan Direktur Jenderal PHU Nomor 130 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Pemindahan Nomor Porsi Bagi Jemaah Haji yang Meninggal Dunia atau

Sakit Tetap menyebutkan bahwa pemindahan porsi hanya berlaku untuk satu kali pemindahan.²³

a. Ketentuan umum pelimpahan nomor porsi

- 1) Pelimpahan nomor porsi jemaah haji reguler dapat diberlakukan Jika seorang jemaah haji yang telah terdaftar di Kementerian Agama meninggal dunia atau sakit permanen sebelum keberangkatannya, nomor porsi haji regulernya dapat dipindahkan.
- 2) Pelimpahan nomor porsi hanya dapat dilakukan kepada Suami, istri, ayah, ibu, anak kandung, atau saudara kandung yang telah ditunjuk oleh keluarga secara tertulis atau melalui kuasa hukum untuk pemindahan nomor porsi jemaah haji yang meninggal dunia dapat menjadi satu-satunya orang yang menerima nomor porsi tersebut.
- 3) Batasan waktu bagi jemaah haji yang meninggal dunia agar dapat dilakukan pemindahan nomor porsi adalah meninggal dunia terhitung sejak tanggal 29 April 2019 sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 (tidak berlaku surut) dan meninggal dunia sebelum pemberangkatan ke Arab Saudi dari bandara.
- 4) Bagi jemaah haji yang meninggal dunia sebagaimana dimaksud pada angka 3 huruf b dan telah menerima uang biaya hidup, penerima pemindahan wajib mengembalikan uang biaya hidup tersebut sebelum menerima pemindahan porsi.

²³ Muhammad Hanbali Bakti, DKK, "Kinerja Layanan Administrasi Pelimpahan Porsi Jemaah Haji Reguler pada Kantor Wilayah Kementerian Agama, Sumatera Utara", *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol 5, No 3, Februari 2023.

- 5) Pengajuan pelimpahan porsi jamaah haji dilakukan Sepanjang jamaah haji yang bersangkutan memenuhi persyaratan pemindahan nomor porsi, pengajuan pemindahan porsi jamaah haji dilakukan setiap hari kerja.
- 6) Pengajuan permohonan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota tempat terdaftarnya jamaah haji yang bersangkutan untuk melakukan pemindahan sebagian jumlah jamaah haji yang meninggal dunia atau sakit permanen.
- 7) Pemindahan jumlah jamaah haji yang meninggal dunia atau sakit permanen hanya dapat dilakukan satu kali.
- 8) Pemindahan hanya dapat dilakukan satu kali saja, sedangkan untuk jamaah haji yang meninggal dunia atau sakit permanen tidak dapat dilakukan pemindahan sebagian lagi.

b. Persyaratan pelimpahan nomor porsi

Berikut ini persyaratan pelimpahan nomor porsi jamaah haji antara lain:

- 1) Jamaah haji meninggal dunia
 - a) Salinan Akta Kematian dari dinas kependudukan dan catatan sipil setempat
 - b) Asli bukti setoran awal atau setoran lunas Bipih
 - c) Asli surat kuasa penunjukan pelimpahan nomor porsi jamaah haji meninggal dunia yang ditandatangani oleh suami, istri, ayah, anak kandung, atau saudara kandung yang diketahui oleh RT, RW, dan Lurah/ Kepala Desa.

- d) Asli surat keterangan tanggung jawab mutlak yang ditandatangani oleh jamaah haji penerima pelimpahan.
 - e) Salinan KTP, Kartu Keluarga, Akta Kelahiran/ Surat Kenal Lahir, salinan akta nikah atau bukti lain jamaah penerima pelimpahan porsu dengan menunjukkan aslinya.
- 2) Jamaah haji sakit permanen
- a) Asli surat keterangan sakit dari rumah sakit pemerintah dengan kategori sakit sesuai surat edaran Menteri Kesehatan Nomor HK.02.02/MENKES/33/2020 tentang kategori sakit permanen dalam penyelenggaraan ibadah haji.
 - b) Asli bukti setoran awal atau setoran lunas Bipih.
 - c) Asli surat kuasa penunjukan pelimpahan nomor porsu jamaah haji sakit permanen kepada suami, istri, ayah, anak kandung, atau saudara kandung yang ditandatangani oleh yang bersangkutan dan diketahui oleh RT, RW, dan Lurah/ Kepala Desa.
 - d) Asli surat keterangan Tanggung Jawab Mutlak yang ditandatangani oleh jamaah haji penerima pelimpahan.
 - e) Salinan KTP, Kartu Keluarga, Akta Kelahiran, salinan akta nikah, atau bukti lain jamaah penerima pelimpahan nomor porsu dengan menunjukkan aslinya.
- 3) Penerima pelimpahan nomor porsu membuka rekening tabungan jamaah haji di bank yang sama dengan jamaah haji yang meninggal dunia atau sakit permanen.

- 4) Penerima pelimpahan nomor porsi jamaah haji meninggal dan sakit permanen telah berusia minimal 12 tahun pada saat mengajukan pelimpahan. Adapun persyaratan keberangkatan haji berusia paling rendah 18 tahun atau sudah menikah.

c. Prosedur pelimpahan nomor porsi

Berikut ini prosedur pelimpahan nomor porsi jamaah haji:

- 1) Penerima pengalihan nomor porsi harus mengajukan surat permohonan tertulis beserta dokumen persyaratan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- 2) Petugas pendaftaran haji di Kabupaten/Kota akan melakukan pengalihan nomor porsi di Kantor Kementerian Agama setelah memverifikasi persyaratan permohonan.
- 3) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota akan menerbitkan surat rekomendasi bagi pemohon pengalihan nomor porsi yang telah memenuhi syarat dan diverifikasi.
- 4) Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kepala Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah akan melakukan validasi berkas persyaratan pengalihan nomor porsi berdasarkan surat rekomendasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- 5) Jika semua berkas persyaratan telah lengkap, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi akan menyusun surat usulan pengalihan nomor porsi kepada Direktur Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Direktur Pelayanan Haji Dalam Negeri.

- 6) Petugas di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah akan membuka blokir nomor porsi yang akan dialihkan berdasarkan usulan dari Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- 7) Penerima pengalihan nomor porsi diwajibkan untuk datang ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi guna mengisi formulir Surat Pendaftaran Pergi Haji (SPPH), mengambil foto, dan merekam sidik jari.
- 8) Petugas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi akan menginput data penerima pengalihan nomor porsi melalui Siskohat dan menerbitkan bukti SPPH kepada penerima pengalihan nomor porsi sebanyak 5 lembar, yang ditandatangani dan distempel basah oleh pejabat yang berwenang. Penerima pelimpahan nomor porsi harus mengajukan surat permohonan tertulis dengan melampirkan persyaratan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

d. Ketentuan lain-lain

- 1) Proses pengalihan nomor porsi wafat tidak dapat diwakilkan oleh pihak lain.
- 2) Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi yang belum memiliki fasilitas yang memadai, pengalihan porsi dapat dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota terdekat.
- 3) Pengalihan porsi jamaah haji, selain di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, juga dapat dilakukan di Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah untuk penerima pengalihan yang tinggal di Jakarta dan sekitarnya, setelah mendapatkan rekomendasi dari pejabat berwenang di Kantor Wilayah Provinsi.

- 4) Jamaah haji yang menerima pengalihan nomor porsi harus melakukan pelunasan BPIH Reguler sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Jamaah haji yang menerima pengalihan nomor porsi dan tidak melakukan pelunasan pada tahap pertama akan masuk dalam daftar tunggu untuk musim haji tahun berikutnya.
- 6) Pengalihan nomor porsi tidak dikenakan biaya administrasi.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan penelitian kualitatif, tujuan dari pendekatan kualitatif adalah untuk mengungkap, menggambarkan, dan menjelaskan aspek sosial yang tidak dapat diukur atau dijelaskan dengan menggunakan metode kuantitatif.²⁴ Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu objek atau peristiwa tanpa membuat generalisasi; pendekatan kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari partisipan serta perilaku yang diamati.²⁵

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode analisis lapangan dan dokumen. Penelitian lapangan melibatkan penggunaan data mentah lapangan sebagai sumber daya untuk memperoleh data, sedangkan analisis dokumen berfokus pada informasi yang didokumentasikan dalam beberapa format, seperti gambar, suara, atau tulisan.

B. Lokasi Penelitian

Penunjukan lokasi penelitian menunjukkan lokasi penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini dilakukan di kantor Kementerian Agama yang berlokasi di Jl. KH Hasyim Asyari No.125, Kademangan-Bondowoso 68217, Jawa Timur, Indonesia. Keputusan untuk memilih lokasi ini menjadi aspek

²⁴ Nasution, "Metode Penelitian Kualitatif", (Bandung: CV. Harfa Creative, 2023), H. 34.

²⁵ Ajat Rukajat, "pendekatan penelitian kualitatif, *Qualitative Research Approach*"(yogyakarta: CV Budi Utama,2012) H. 6

penting dalam penelitian ini. Lokasi dipilih setelah mempertimbangkan fokus penelitian dan teori yang relevan. Selain itu, faktor minimnya layanan informasi terkait syarat, ketentuan pelimpahan nomor porsi haji, prosedur pelimpahan serta waktu pelaksanaan pelimpahan, akibatnya layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menjadi kurang efektif dan efisien.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah metode untuk memperoleh informasi tentang fokus penelitian. Pemilihan sumber informasi untuk wawancara dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan banyak faktor. Subyek penelitian ini dianggap sebagai sumber data dan informasi yang dapat memberikan jawaban yang relevan, sehingga validitasnya dipertahankan.²⁶

Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli makanan, atau penelitian tentang kondisi politik di suatu daerah, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli politik.²⁷

Teknik purposive sampling digunakan pada penelitian kualitatif ini, pemilihan informan didasarkan pada pertimbangan tertentu, informan dipilih karena memiliki pemahaman yang mendalam tentang topik penelitian atau karena posisinya yang memudahkan peneliti dalam menggali objek atau

²⁶ Tim Penyusun, "Pedoman penulisan karya ilmiah" (Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021), H. 31-32

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta 2019)H. 133.

situasi yang diteliti. Peneliti memilih informan dengan mempertimbangkan sebagai berikut:

1. informan harus memiliki pengalaman dalam pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso kurang lebih selama 3 tahun bekerja
2. Informan mengetahui dan menggunakan aplikasi siskohat
3. informan ikut andil dan menerima layanan yang diberikan dalam proses pelimpahan nomor porsi haji

Pertimbangan dalam pengumpulan data melibatkan informan yang memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam terkait proses pelimpahan nomor porsi haji meliputi:

1. Bapak Moh. Ali Masyhur selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Bapak Ali merupakan pimpinan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas segala proses pelayanan yang melibatkan setiap seksi bidang dan juga memiliki akses untuk aplikasi yang dioperasikan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso termasuk aplikasi siskohat untuk proses pelimpahan nomor porsi haji dan lain sebagainya.

2. Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Bapak Suharyono merupakan Kepala Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU) di Kementerian Agama

Kabupaten Bondowoso yang telah bekerja lebih dari 3 tahun dan memiliki wewenang menggunakan aplikasi siskohat, juga telah ikut andil dalam proses pelayanan pelimpahan nomor porsi haji.

3. Bapak Rudi Haryanto selaku Staff PHU Pelimpahan Nomor Porsi Haji Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Bapak Rudi Haryanto merupakan satu-satunya staff Penyelenggaraan Haji dan Umroh pada layanan pelimpahan nomor porsi haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso yang telah bekerja lebih dari 3 tahun dan memiliki wewenang untuk menggunakan aplikasi siskohat serta sangat mengetahui terkait pelimpahan nomor porsi haji.

4. Jamaah Haji Pelimpahan Nomor Porsi Haji

Peneliti mewawancarai beberapa jamaah yang telah melakukan proses pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

- a. Ibu Biatriqil Hasanah, beliau telah melakukan proses pelimpahan nomor porsi haji pada tahun 2024.
- b. Ibu Wenty Susilowati, beliau telah melakukan proses pelimpahan nomor porsi haji pada tahun 2024.
- c. Ibu Nabila Fikriyah, beliau telah melakukan proses pelimpahan nomor porsi haji pada tahun 2023.
- d. Bapak Sutibyoy, beliau telah melakukan proses pelimpahan nomor porsi haji pada tahun 2024.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tujuan utama penelitian, prosedur pengumpulan data merupakan tahap yang paling krusial dalam proses tersebut. Dalam penelitian kualitatif, sumber data primer dan metode pengumpulan data lebih mengandalkan dokumentasi, wawancara mendalam, dan observasi.

1. Observasi

Beberapa sistem biologis dan psikologis bergabung untuk membentuk proses observasi. Ketika melakukan penelitian tentang perilaku manusia, proses kerja, atau kejadian alam, dan ketika jumlah responden sedikit, pendekatan pengumpulan data observasional digunakan. Observasi dan dokumentasi langsung terhadap hal-hal dan subjek yang diteliti dilakukan oleh peneliti. Menurut Sugiyono, ada ciri-ciri observasi yang membedakannya dari teknik pengumpulan data lainnya. Salah satu cara mengumpulkan data melalui observasi adalah dengan mengamati subjek penelitian dari dekat.²⁸

Observasi partisipasi pasif adalah jenis observasi di mana peneliti mengunjungi lokasi penelitian atau mengamati kegiatan yang terjadi tanpa terlibat secara langsung. Adapun hasil penelitian yang didapat, peneliti memperhatikan pelayanan yang diberikan kepada jamaah pelimpahan nomor porsi haji, termasuk pada layanan informasi pada sosial media dan website Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

²⁸ Abdurrahman Fatoni, *Metodologi penelitian dan teknik penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011) H. 226

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data di mana peneliti atau orang yang bertanggung jawab atas pengumpulan data mengajukan pertanyaan kepada orang yang diwawancarai.²⁹ Wawancara adalah pertemuan antara dua pihak untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab untuk menciptakan pemahaman tentang suatu topik. Peneliti memilih untuk melakukan wawancara terstruktur dalam penelitian ini karena ini memungkinkan mereka untuk berbicara langsung dengan beberapa informan yang telah ditentukan sebelumnya.

Peneliti memilih untuk melakukan wawancara terstruktur dalam penelitian ini karena ini memungkinkan mereka untuk berbicara langsung dengan beberapa informan yang telah ditentukan sebelumnya; mereka termasuk Kepala Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU), Staff Pelimpahan Nomor Porsi Haji Seksi Bidang PHU, dan Jamaah yang telah melakukan proses Pelimpahan Nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

3. Dokumentasi

Tulisan atau artikel, karya monumental seseorang, atau foto-foto semuanya dapat dianggap sebagai dokumen. Temuan dari pengamatan atau wawancara akan lebih kredibel atau dapat dipercaya jika didukung oleh kisah pribadi tentang masa kecil, sekolah, pekerjaan, masyarakat, dan otobiografi. Temuan penelitian juga akan lebih dapat diandalkan jika

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta 2019)H. 224

didukung oleh foto atau tulisan artistik dan ilmiah yang ada. Para peneliti menggunakan kamera ponsel dan alat perekam dalam penelitian ini.

Data yang diperoleh dari wawancara peneliti dilengkapi dengan dokumentasi, peneliti menggunakan dokumentasi untuk mengumpulkan materi tertulis tentang situasi dan informasi tentang Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Beberapa jenis data yang dilakukan pada penelitian ini melalui teknik dokumentasi adalah sebagai berikut:

- a. Struktur Lembaga Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso
- b. Data jamaah yang telah melakukan pelimpahan nomor porsi haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.
- c. Foto wawancara dengan informan yang telah ditentukan.

E. Analisis Data

Proses pengumpulan dan pengorganisasian informasi secara metodelah dari hasil observasi, wawancara, dan sumber lain sedemikian rupa sehingga menjadi jelas dan temuannya dapat dibagikan kepada orang lain dikenal sebagai analisis data. Teknik analisis data model Miles dan Huberman digunakan dalam penelitian ini, yaitu:³⁰

1. Pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan dokumentasi, wawancara, dan observasi untuk mengumpulkan data. Untuk mengumpulkan berbagai

³⁰ Matthew Miles, Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (America. International Educational and Professional Publisher, 1994)10-11, <https://vivauniversity.files.wordpress.com>.

macam data, peneliti terlebih dahulu mengeksplorasi situasi sosial atau item yang diteliti secara umum selama proses pengumpulan data..

2. Kondensasi data

Banyaknya data yang dikumpulkan di lapangan, data tersebut harus didokumentasikan dengan cermat dan menyeluruh. Reduksi data adalah proses meringkas dan memilih informasi yang paling penting, berkonsentrasi pada ide-ide utama, mengidentifikasi tren dan tema, serta menghilangkan informasi yang tidak relevan.

3. Penyajian data

Penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Deskripsi naratif singkat dapat digunakan untuk mengomunikasikan data dalam penelitian kualitatif. Memahami apa yang terjadi dan merencanakan pekerjaan selanjutnya berdasarkan pemahaman tersebut merupakan tujuannya.

4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Hasil penelitian kualitatif bersifat baru dan belum ditemukan. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambar suatu objek yang sebelumnya gelap atau redup tetapi menjadi jelas setelah diteliti.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data adalah Derajat ketepatan antara data yang ditemukan dalam objek penelitian dan kekuatan yang dapat dilaporkan oleh peneliti dikenal sebagai validitas data. Jika tidak ada perbedaan antara apa yang dijelaskan oleh peneliti dan apa yang sebenarnya terjadi pada item yang diteliti, hasil penelitian kualitatif dapat dianggap sah. Triangulasi digunakan

dalam penelitian ini oleh peneliti, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber berarti menguji data dari berbagai sumber informan yang akan diambil datanya. Triangulasi sumber dapat mempertajam daya dapat dipercaya data jika dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh selama perisetan melalui beberapa sumber atau informan.³¹

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Data yang diperoleh dari Kepala seksi bidang pelayanan haji umroh dan Staff kantor pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh dengan jamaah yang telah melakukan dan merasakan layanan pada proses pelimpahan nomor porsi haji.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik berarti menggunakan pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk.³² sumber data yang sama secara serempak Triangulasi teknik dilakukan dengan cara memeriksa data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik digunakan untuk

³¹ Andarusni Alfansyur, dkk, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial", *Jurnal Kajian Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, Vol.5, No.2 (Desember 2020) hal.149.

³² Andarusni Alfansyur, dkk, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial", *Jurnal Kajian Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, Vol.5, No.2 (Desember 2020) hal.149.

memeriksa keabsahan data dengan membandingkan hasil dari berbagai metode pengumpulan data, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti memeriksa data dari ketiga metode ini.

G. Tahap-Tahap Penelitian

Penelitian kualitatif melibatkan tiga tahapan utama: Tahap Pra Lapangan, Tahap Kegiatan Lapangan, dan Tahap Analisis Data yaitu:³³

1. **Tahap Pra Lapangan** menandai awal dari proses penelitian, meliputi perencanaan, pemilihan objek penelitian, survei awal, pembuatan judul penelitian dengan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, tinjauan pustaka, serta konsultasi dengan dosen pembimbing dan pengurusan izin penelitian. peneliti terlebih dahulu menentukan fokus penelitian, merumuskan masalah, serta menyusun rancangan penelitian secara lengkap, termasuk memilih pendekatan dan metode yang digunakan. Peneliti juga melakukan studi pendahuluan atau studi literatur untuk memperoleh pemahaman awal terkait isu yang diteliti serta mengidentifikasi teori-teori yang relevan.

Melakukan perizinan penelitian kepada instansi terkait, menyusun pedoman wawancara atau instrumen pengumpulan data, dan menentukan subjek penelitian berdasarkan teknik purposive sampling. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi awal ke lokasi penelitian guna mengenali konteks dan kondisi lapangan secara umum, serta membangun hubungan awal dengan informan yang akan diwawancarai. Tahap ini

³³ Lexy Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013) Hal. 127-128.

sangat penting untuk memastikan bahwa proses penelitian di lapangan dapat berjalan lancar, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. **Tahap Kegiatan Lapangan** dimulai setelah memperoleh izin penelitian, dimana peneliti memasuki objek penelitian dengan pemahaman yang mendalam. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mendukung studi mengenai Implementasi Total Quality Management dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Kegiatan utama pada tahap ini meliputi observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati fenomena secara langsung di lingkungan penelitian, sedangkan wawancara mendalam dilakukan terhadap informan yang telah dipilih dengan tujuan menggali informasi secara lebih luas, mendalam, dan kontekstual.

Peneliti juga melakukan pencatatan secara sistematis terhadap semua informasi yang diperoleh, baik melalui catatan lapangan maupun perekaman (jika diizinkan). Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa arsip, foto, dokumen resmi, atau bukti administratif yang relevan dengan fokus penelitian. Selama proses pengumpulan data berlangsung, peneliti senantiasa menjaga etika penelitian dengan menghargai privasi dan hak informan, serta bersikap objektif dan terbuka terhadap temuan yang ada.

3. **Tahap Analisis Data** merupakan tahap terakhir dalam penelitian. Data yang terkumpul diolah, disusun, dan ditafsirkan sesuai dengan konteks permasalahan yang diteliti. Keabsahan data diperiksa melalui pemeriksaan sumber dan metode pengumpulan data. Kesimpulan dari penelitian disusun dalam laporan penelitian sesuai dengan pedoman penulisan karya ilmiah.

Tahap analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul secara menyeluruh. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data, yang dikenal sebagai analisis data interaktif. Peneliti melakukan reduksi data, yaitu menyaring dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian menyusunnya ke dalam kategori-kategori atau tema-tema tertentu.

Setelah itu, peneliti menyajikan data dalam bentuk narasi deskriptif yang runtut dan sistematis untuk memudahkan pemahaman. Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan temuan di lapangan yang telah dianalisis secara mendalam. Validitas data diuji melalui teknik triangulasi, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber dan metode, guna memastikan keabsahan informasi yang diperoleh. Tahap ini berperan penting dalam menghasilkan interpretasi yang objektif dan akurat terhadap realitas yang diteliti.

BAB IV

PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Profil dan Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso merupakan instansi vertikal penyelenggara tugas kenegaraan dengan tugas pokok menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan dibidang agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso masuk tipologi 1 A berkedudukan di wilayah Kabupaten Bondowoso yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Pelaksanaan kegiatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso mempunyai tugas Melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Kabupaten/Kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jawa Timur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan KMA No.373 tahun 2002 tentang Organisasi dan tata kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan Kabupaten/Kota, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso selain mempunyai tugas pokok diatas juga mempunyai fungsi melaksanakan kegiatan Organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Perumusan Visi, Misi, dan Kebijakan Teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama pada masyarakat di Kabupaten Bondowoso.
2. Pembinaan, Pelayanan dan bimbingan masyarakat Islam, Pelayanan Haji dan Umroh, Pengembangan Zakat dan Wakaf, Pendidikan Agama dan pendidikan Keagamaan, Pondok Pesantren, Pendidikan Agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, serta urusan agama.
3. Pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katolik, Hindu dan Budha sesuai peraturan perundang-undangan.
4. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang Pengelolaan Administrasi dan Informasi Keagamaan.
5. Pelayanan dan Bimbingan dibidang Kerukunan Umat Beragama.
6. Pengkoordinasian, Perencanaan, Pengendalian dan Pengawasan Program.
7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

2. Visi Misi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso ialah sebagai berikut:

- a. Visi Kementrian Agama Kabupaten Bondowoso ialah "Terwujudnya Masyarakat Bondowoso Yang Taat Beragama, Rukun, Inklusif,

Toleran, Rukun, Berpendidikan, Mandiri, Sejahtera Lahir dan Batin."

b. Misi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso ialah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
3. Meningkatkan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
5. Mewujudkan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan, madrasah, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.
6. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya

3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso (Sumber data: setjend bidang humas Kemnterian Agama Kabupaten Bondowoso)

Tabel 4.1 Penjelasan struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

NO	NAMA	JABATAN
1	Moh. Ali Masyhur, S.Ag. M.H.I	Kepala
2	Drs. ASTONO M. HI	Kepala TU
3	Hijrah Saputra, S.Ag, M.Si	Humas
4	Anna Juhairiyah, S.Pd	Keuangan
5	Taufiq, S.Kom.	Keuangan
6	Dian Wanudyasari, Se.	Keuangan
7	Nurma Rohayati, S. Pd I	Keuangan
8	M. Haririn S.Pd.I	Keuangan
9	Suhartono, S.Pd.I.	Kepegawaian
10	Yulistianingsih, S.Sos	Kepegawaian
11	Lukman Hanafi, S.A.P., S.Pd.I.	Kepegawaian

12	Wahyudiono, Sm	Kepegawaian
13	Sutrisno	Kepegawaian
14	Muhammad Zainudin	Kepegawaian
15	Pratiwi Sasi Aryaning Tyas, S.Pd.	PTSP
16	Rina Pranantami, S.Pd.I	PTSP
17	Laili Rahmawati, S. Sos.	PTSP
18	Muhammad Jupri	Satpam
19	Dani Junianto	Humas
20	Dian Anggi Prathama	Satpam
21	Faroh Akhmad Nasiruddin, S.Pd.I.	Humas
22	Purwanto	Satpam
23	Muhammad Zaini	Humas
24	Samson Hidayat, S.Ag	Pendma
25	Siti Sofiah S.Pd.I	Pendma
26	Mulyo Adi Susanto, A.Ma.Pd	Pendma
27	Akhyani, S.Ap	Pendma
28	Hasan Widad, S. Hi	Pendma
29	Muhammad Andi Abdillah, S.Kom	Pendma
30	Ibrahim, S.Ag. M.Pd.I	Pontren
31	Mahrini Syarif, Sh	Pontren
32	Indri Kanti Soelistiani S.Hi	Pontren
33	Abd. Rahman	Pontren
34	Bayu Mega Nanda	Pontren
35	Tofan Hidayat, S.Pd.I, M.Si.	PAIS
36	Kholisah	PAIS
37	Julia Nur Fatimah, S.Ap	PAIS
38	Suharyono, S.Ag., Mh.	PHU
39	Sri Wahyuni, S.Pd.I	PHU
40	Subir	PHU
41	Rudi Haryanto, Sm	PHU
42	Naufal, S.Pd.I	PHU
43	Mohammad Noer Fauzan S.	BIMAIS

	Ag. M.Pd.I	
44	Kholifah Nurisa Ariyanto M.Pd.I	BIMAIS
45	Apriana Dian Ariesta S. Sos	BIMAIS
46	Afif Iqomuddin S.H	BIMAIS

(Sumber data: Bidang humas Kemnterian Agama Kabupaten Bondowoso)

B. Penyajian dan Analisis Data

Peneliti menggunakan metode dan teknik analisis data yang sesuai untuk menyajikan temuan-temuan yang relevan pada tahap penyajian dan analisis data. Dengan berkonsentrasi pada isu-isu yang diteliti, analisis dilakukan secara metodis, menghasilkan data yang penting dan berguna. Penyajian data menampilkan temuan-temuan penelitian sesuai dengan metode dan teknik yang digunakan, disusun secara rinci sesuai dengan rumusan masalah dan analisis data yang relevan.

Teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian meliputi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Analisis data dilakukan secara interaktif saat pengumpulan data selesai. Tindakan mengumpulkan dan mengatur informasi secara metodis dari catatan, wawancara, dan sumber-sumber lain sehingga jelas dan hasilnya dapat dibagikan kepada orang lain disebut sebagai analisis data.

Pengorganisasian data, pemecahan unit, sintesis, penyusunan pola, pemilihan data yang paling penting untuk diteliti, dan penarikan temuan yang dapat dikomunikasikan kepada orang lain merupakan langkah-langkah dalam proses analisis. Data yang berkaitan dengan "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Pelayanan Pelimpahan Nomor Porsi

Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso" akan diuraikan berdasarkan hasil penelitian.

1. Implementasi *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai implementasi *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi dengan mengacu pada indikator implementasi *Total Quality Management*, adalah sebagai berikut:

a. Fokus Pelanggan

Menurut wawancara dengan Bapak Ali Masyhur, yang menjabat sebagai Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, disampaikan bahwa :

" Kami sangat memprioritaskan pelanggan terutama untuk jamaah haji yang cukup banyak kuantitas nya, kami mengadakan peresmian kantor khusus untuk pelayanan jamaah haji yang mana juga cukup luas untuk menunjang pelayanan yang lebih prima juga untuk kenyamanan calon jamaah haji, jadi jika ada jamaah yang ingin daftar, pelimpahan atau semacamnya bisa langsung ke kantor kita khusus haji yang berada di belakang pas sini, jadi tidak perlu ke PTSP sini cukup ke PTSP di kantor belakang saja."³⁴

Bapak Suharyono yang menjabat sebagai kepala seksi penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, juga berpendapat bahwa:

³⁴ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

"Sebenarnya tidak ada yang diprioritaskan dalam hal pelayanan semua kita layani sebaik mungkin baik itu yang pendaftaran, pembatalan, pelimpahan, penggabungan ataupun yang lainnya jadi semua sama kita layani sebaik-baiknya, kita punya SOP bahwa berkas itu tidak sampai satu hari sudah harus selesai sesuai kewenangan Kabupaten, kalau berkas gak lengkap ya harus dilengkapi, jika berkas sudah lengkap langsung masuk PTSP dan langsung kita ajukan ke KANWIL nah setelah itu kita yang harus menunggu biometrik dari kanwil, jadi kita berjalan sesuai SOP dan juga tergantung bagaimana jamaah ini melengkapi berkas berkasnya." ³⁵

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan informan, dapat disimpulkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pelayanan pelanggan, terutama bagi jamaah haji. Terdapat upaya untuk memprioritaskan kenyamanan dan kemudahan akses bagi jamaah, seperti dengan menyediakan kantor khusus untuk pelayanan haji. Hal ini bertujuan untuk memudahkan jamaah dalam mengakses layanan, sehingga mereka tidak perlu berurusan dengan berbagai birokrasi yang rumit. Selain itu, semua permohonan, baik pendaftaran, pembatalan, maupun pelimpahan, dilayani dengan standar yang sama, sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

Dari hasil triangulasi teknik dengan observasi memang benar terdapat upaya untuk memprioritaskan kenyamanan masyarakat terutama dengan adanya pembangunan gedung untuk pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh juga ada pelayanan terpadu satu pintu pada gedung baru penyelenggaraan haji dan umroh.

³⁵ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Moh Ali Masyhur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso dikatakan bahwa:

" Strategi yang kita lakukan untuk menjamin prioritas pelanggan semua nya yah bukan hanya pelimpahan kami membagi jobdesk di setiap bidang jadi ketika ada masyarakat yang membutuhkan pelayanan tertentu semisal mau pelimpahan ya kita arahkan ke bagian seksi bidang penyelenggara haji dan umroh yang mana tugas atau jobdesk bagian pelimpahan itu bapak rudi kan juga dengan karyawan lainnya sudah ada jobdesk masing-masing jadi pintu awal masuk itu ke PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) nah setelah dari ptsp maka masyarakat berkepentingan dibidang apa semisal pendma (pendidikan madrasah) salah satu karyawan yang memiliki jobdesk sesuai dengan problem masyarakat yang datang ini akan ke bagian ptsp untuk menemuinya, jadi seperti itu strategi kita untuk menjamin prioritas pelanggan/masyarakat, jadi tidak ada yang dibeda bedakan semua sama kami berikan pelayanan yang terbaik." ³⁶

Hal ini juga didukung oleh Karyawan Operasional pelimpahan nomor porsu haji yaitu Bapak Rudi Haryanto yang berpendapat bahwa:

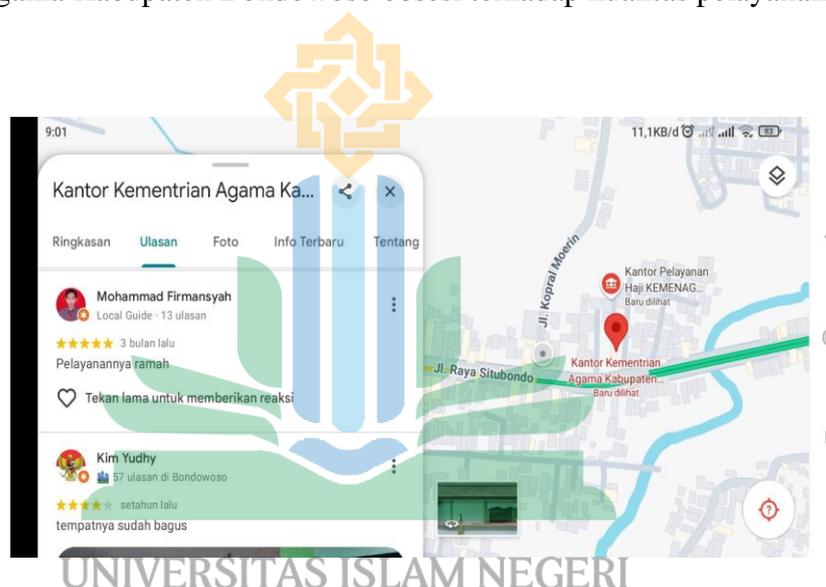
" Strategi nya untuk pelimpahan ini sendiri ya saya membuat sebuah grup whatsapp dengan saya dan teman lainnya sebagai admin untuk memberikan informasi kepada jamaah pelimpahan yang telah melalui proses pelimpahan, juga saya membuka sesi Tanya jawab juga di grup wa untuk memastikan apakah ada jamaah yang kebingungan atau ada kendala bisa ditanyakan di grup intinya saya memastikan jamaah mendapat pelayanan yang terbaik saja." ³⁷

Kesimpulan dari hasil wawancara diatas ialah strategi pelayanan yang diterapkan Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso mencakup pembagian *jobdesk* yang jelas di setiap bidang, memastikan

³⁶ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

³⁷ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

bahwa semua permohonan dilayani dengan baik tanpa diskriminasi. Komunikasi yang baik melalui grup WhatsApp juga membantu dalam memberikan informasi kepada jamaah. Terlihat dari penilaian masyarakat melalui *google maps* bahwa peningkatan pelayanan dari tahun ke tahun terus meningkat menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso obsesi terhadap kualitas pelayanan.



Gambar 4.2 Penilaian kepuasan masyarakat

Sumber : akses www.google.maps.com Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

c. Pendekatan Ilmiah

Menurut Hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, Beliau menyatakan bahwa:

" kita pasti nya ada kepala kasi yang bertanggung jawab pada setiap seksi bidang nah itu lah yang saya control untuk setiap karyawan agar selalu bekerja sesuai jobdesk nya masing masing dan ketika ada hal hal yang tidak diinginkan atau yang

keluwardari jobdesk nya maka saya adakan evaluasi berkala juga." ³⁸

Hal ini juga didukung oleh Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh yang berpendapat bahwa:

" Itu tadi kita ada SOP untuk melayani para jamaah dan juga kita adakan evaluasi berkala untuk menunjang kualitas pelayanan yang kita berikan jadi karyawan kita terkontrol bagaimana kualitas kerjanya." ³⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap seksi memiliki kepala seksi bidang yang bertanggung jawab untuk mengontrol kinerja karyawan. Evaluasi berkala dilakukan untuk memastikan bahwa semua karyawan bekerja sesuai dengan jobdesk mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan efisien.

Dari hasil triangulasi teknik dengan observasi upaya untuk menilai kualitas kerja karyawan serta memastikan perbaikannya perlu adanya kontrol pada setiap pegawai baik pegawai KUA maupun pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso dengan diadakannya rapat rutin dan juga evaluasi berkala, juga pada setiap bidang terdapat kepala seksi bidang yang bertanggung jawab pada setiap bidangnya, rapat rutin dan evaluasi berkala bersama Kepala Kantor dan juga kepala seksi bidang biasanya diadakan pada hari senin setiap selesai apel pagi.

³⁸ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

³⁹ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

d. Komitmen Jangka Panjang

Menurut Hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, Beliau menyatakan bahwa:

" Nah ini saya pastikan ada evaluasi dan rapat minggu biasanya kegiatan itu di hari senin setelah apel pagi untuk ini juga untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan juga untuk mengingatkan komitmen kita sesuai visi misi dan tujuan kita."⁴⁰

Hal ini juga didukung oleh Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh yang berpendapat bahwa:

" Mungkin komitmen jangka panjang kita pastikan karena selalu ada evaluasi-evaluasi berkala dengan didukung juga perbaikan sistem yang ada juga termasuk membuat relasi relasi dengan unit lain yang kita butuhkan seperti kepada Dispenduk, Bank, Kanwil, dan juga Kementerian Agama Kabupaten lainnya."⁴¹

Dari hasil wawancara kepada informan penulis menyimpulkan bahwa komitmen terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan terlihat dari adanya evaluasi dan rapat rutin yang diadakan setiap minggu pentingnya kegiatan ini untuk mengingatkan semua karyawan akan visi, misi, dan tujuan organisasi. Evaluasi berkala di Kementerian Agama dapat terus memperbaiki sistem dan proses yang ada, serta membangun relasi yang baik dengan unit lain yang terkait.

Berdasarkan dokumentasi yang ada menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso telah menerapkan rapat

⁴⁰ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

⁴¹ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

rutin dan evaluasi pada setiap minggu untuk menunjang kualitas pelayanan.



Gambar 4.3 Rapat rutin dan evaluasi pimpinan bersama kepala seksi bidang

Sumber : media sosial instagram @kemenag_bws

e. *Teamwork*

Hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada Bapak Suharyono selaku Kepala seksi bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh, Beliau berpendapat bahwa:

" Untuk koordinasi dengan unit lain kita ada MOU dengan unit lain seperti Dispenduk, Bank syariah,dll. Jadi kita bisa saling membantu untuk menunjang kualitas pelayanan bagi jamaah haji/ bagi calon-calon tamu Allah, termasuk juga pembangunan kita disini membangun gedung baru khusus untuk pelayanan jamaah haji agar merasa nyaman dan juga pelayanan berjalan dengan efektif. Koordinasi dengan karyawan lain sangat baik bahkan saya sering minta bantuan kepada karyawan lain untuk membantu saya melayani jamaah dan juga kita sering juga mengadakan pertemuan ntah makan-makan atau istighosah dan yasinan ya untuk mempererat tali silaturahmi."⁴²

⁴² Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

Pendapat ini juga didukung oleh Bapak Rudi Haryanto selaku keatyawan operasional pelimpahan nomor porsi haji, yang menyatakan bahwa:

" Untuk pelimpahan ini sendiri unit lain yang kita koordinasi ya hanya Kanwil saja karena memang untuk pelimpahan ini sendiri admin yang bertanggung jawab juga memang dari Kanwil semisal berkas berkas pelimpahan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso sudah lengkap maka kita yang akan setor berkas tersebut kepada Kanwil."⁴³

Kesimpulan yang dapat penulis ambil dari hasil wawancara tersebut ialah kerja sama antar unit di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso sangat baik, dengan adanya MOU yang mengatur koordinasi dengan berbagai instansi seperti Dispenduk Bank Syariah Kantor Imigrasi dan lainnya. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga mempererat hubungan antar karyawan. Pertemuan rutin, seperti istighosah dan yasinan, juga diadakan untuk memperkuat tali silaturahmi di antara karyawan. Berdasarkan dokumentasi yang ada menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso telah bekerjasama dengan BSI untuk memakmurkan masyarakat Kabupaten Bondowoso.

⁴³ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.



Gambar 4.4 Bentuk kerjasama dengan unit lain BSI (Bank Syariah Indonesia)

Sumber: akses media sosial instagram @kemenag_bws

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Dari hasil wawancara penulis dengan Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh beliau menyatakan bahwa:

"Setiap tahunnya pasti ada perbaikan sistem, untuk kemarin itu di SISKOHAT ada item untuk perbaikan nah tahun ini tidak ada karena memang banyak yang menyalahgunakan jadi untuk perbaikan sekarang ya harus ke KANWIL, untung nya saya ada relasi dengan pihak KANWIL jadi bisa diperbaiki dengan cepat."⁴⁴

Hal ini juga didukung dengan pendapat Bapak Rudi Haryanto selaku karyawan operasional yang mengatakan bahwa:

" Perbaikan sistem sendiri karena kita memakai aplikasi dari pusat yakni siskohat ya memang untuk perbaikan sistem pasti ada contoh nya item item yang menunjang kemudahan pekerjaan pasti berkembang dan memang itu yang melakukan perbaikan bukan kita pihak kabupaten tetapi memang dari pusat

⁴⁴ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

server yang mengadakan perbaikan secara berkesinambungan."⁴⁵

Kesimpulan dari hasil wawancara tersebut ialah Kementerian Agama berkomitmen untuk melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan, setiap tahun ada evaluasi terhadap sistem yang ada, meskipun ada tantangan dalam implementasinya. Hubungan baik dengan pihak KANWIL memungkinkan perbaikan dilakukan dengan cepat, sehingga meminimalisir terganggunya pelayanan kepada jamaah.

Berdasarkan triangulasi dengan observasi Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso belum pernah melaksanakan perbaikan sistem secara mandiri karena admin pada aplikasi yang tersedia merupakan admin sistem pusat, jadi semisal ada kendala pada aplikasi yang tersedia Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso melakukan pelayanan secara manual sampai aplikasi berfungsi normal lagi.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dari hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur dan juga sependapat dengan Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Pelaksanaan Haji dan umroh, beliau berpendapat bahwa :

" Untuk pelatihan *TQM* sendiri belum ada akan tetapi pelatihan pelatihan lainnya untuk membantu menunjang kualitas pelayanan kami, sudah terlaksana."⁴⁶

⁴⁵ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

⁴⁶ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

Hal ini selaras dengan pendapat Bapak Suharyono yang mengatakan bahwa:

" Pengalaman saya pribadi terkait pelatihan *TQM* belum pernah ada tetapi untuk pelatihan-pelatihan lain seperti manajemen kepegawaian tetapi juga sama intinya kita harus bisa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, jadi harus memberikan pelayanan yang maksimal."⁴⁷

Pendapat tersebut juga dibuktikan kevalidan nya dengan jawaban dari Bapak Rudi Haryanto yang mengatakan bahwa :

" untuk pelatihan terkait implementasi *TQM* sendiri itu belum ada Cuma memang saya pernah melakukan pelatihan tentang manasik haji saja dan untuk pelimpahan nomor porsi sendiri masih belum ada pelatihan yak arena menurut saya masih bisa saya pelajari secara mandiri karena kan memang lewat Aplikasi Siskohat juga, lebih banya daring sih pelatihan nya dan juga untuk informasi itu ada di grup wa juga."⁴⁸

Penulis dapat menarik kesimpulan dari hasil wawancara tersebut bahwa meskipun pelatihan khusus tentang *TQM* belum ada, pelatihan lain yang mendukung kualitas pelayanan telah dilaksanakan seperti halnya pelatihan manajemen kepegawaian dan pelatihan lainnya sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Selain itu karyawan juga didorong untuk belajar secara mandiri agar menunjang *soft skill* para karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

⁴⁷ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

⁴⁸ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

h. Kebebasan yang terkendali

Dari hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur dan juga sependapat dengan Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Pelaksanaan Haji dan umroh, beliau berpendapat bahwa :

" ya perlu partisipasi karyawan untuk membantu saya mengambil keputusan saya juga bisa melihat dan menilai dari sudut pandang karyawan lain nya dan juga dari kepala seksi bidang juga."⁴⁹

Hal ini selaras dengan pendapat Bapak Suharyono yang mengatakan bahwa:

"Tentu, saya selalu melibatkan karyawan yang lain untuk bisa mengambil sebuah keputusan, karena terus terang saja saya juga bukan manusia yang sempurna mungkin ada kekeliruan dari saya, saya minta pendapat dari karyawan lain juga untuk mengambil sebuah keputusan, sama seperti halnya kemarin ada jamaah yang gagal berangkat tahun ini dikarenakan salah input kita cari solusi bersama kita berangkat ke KANWIL dan juga Alhamdulillah nya kita menemukan solusi mengapa ada hal/kejadian seperti ini."⁵⁰

Pendapat tersebut juga dibuktikan kevalidan nya dengan jawaban dari Bapak Rudi Haryanto yang mengatakan bahwa :

" menurut saya perlu Karena kan harus melihat dari sisi atau sudut pandang karyawan untuk pengambilan keputusan dan Alhamdulillah nya kita juga selalu diikut sertakan dalam rapat dan pendapat kita di dengar sehingga pimpinan bisa mengambil keputusan yang bijaksana."⁵¹

Kesimpulan hasil dari wawancara dengan beberapa informan yakni keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menjadi

⁴⁹ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

⁵⁰ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

⁵¹ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

salah satu aspek penting dalam *TQM*. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu melihat dari berbagai sudut pandang yang dapat dipertimbangkan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga menciptakan rasa memiliki di antara karyawan.

i. Kesatuan Tujuan

Menurut Hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, Beliau menyatakan bahwa:

" harus ada control dan juga evaluasi berkala tiap waktu untuk memastikan peningkatan kualitas "⁵²

Hal ini juga didukung oleh Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh yang berpendapat bahwa:

" Kita disini selalu mengingatkan komitmen kita untuk sama-sama bekerja dan juga untuk bekerja sama jadi tidak ada satu staff yang kerjanya banyak dan yang lainnya tidak jadi kita dalam satu tim itu harus sama, visi misi kita sama yang selalu kita ingatkan, komitmen kita yaitu kita disini melayani tamu Allah jadi harus ekstra prima karena saya ingatkan lagi ketika kita melayani tamu Allah insyaAllah Allah permudah juga jalan kita untuk hail hal lain nya juga. Inti nya juga layanan terbaik harus kita berikan kepada jamaah." ⁵³

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kesatuan tujuan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso sangat ditekankan. Penting adanya kontrol dan evaluasi berkala untuk

⁵² Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

⁵³ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

memastikan peningkatan kualitas layanan. komitmen untuk bekerja sama dalam tim dan memberikan layanan terbaik kepada jamaah haji adalah prioritas utama. Dari hasil dokumentasi dibawah menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso melakukan rapat dinas bulanan untuk optimalisasi layanan, ini menunjukkan bahwa kesatuan tujuan memang benar diterapkan lewat rapat dinas tersebut.



Gambar 4.5 Terselenggaranya rapat melibatkan seluruh pimpinan dan karyawan

Sumber: akses media sosial instagram @kemenag_bws

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dari hasil wawancara dengan Bapak Moh Ali Masyhur dan juga sependapat dengan Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Pelaksanaan Haji dan umroh, beliau berpendapat bahwa :

" Kita pasti mendengarkan komentar dari para karyawan sebagai bentuk pemberdayaan dan juga ada pelatihan pelatihan tertentu

pada masing2 karyawan itu juga sebagai bentuk perbaikan dalam proses kerja "⁵⁴

Hal ini selaras dengan pendapat Bapak Suharyono yang mengatakan bahwa:

"Memang ada dari karyawan kita yang kurang paham dalam hal IT ya itu kita bantu menjelaskan tentang aplikasi karena itu salah satu dari perbaikan proses kerja juga ada sebagian yang karyawan kita pelajari sendiri sehingga jobdesk nya benar benar dilakukan dengan sebaik baiknya"⁵⁵

Pendapat tersebut juga dibuktikan kevalidan nya dengan jawaban dari Bapak Rudi Haryanto yang mengatakan bahwa :

"pimpinan selalu mengadakan rapat untuk melihat dan mendengar sudut pandang karyawan dan kepala seksi juga ada pelatihan pelatihan yang menunjang pekerjaan dan juga ada evaluasi secara berkala untuk perbaikan proses kerja setiap seksi bidang di Kemenag Bondowoso."⁵⁶

Dari wawancara kepada beberapa informan dapat penulis ambil kesimpulan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan menjadi fokus penting dalam organisasi. Mendengarkan masukan dari karyawan dan memberikan pelatihan adalah langkah penting untuk perbaikan proses kerja. Bapak Rudi Haryanto selaku karyawan operasional juga menambahkan bahwa rapat rutin diadakan untuk mendengarkan sudut pandang karyawan, yang menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan.

⁵⁴ Moh Ali Masyur selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 09, April, 2025.

⁵⁵ Suharyono selaku Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

⁵⁶ Rudi Haryanto selaku karyawan operasional, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 25, Maret, 2025.

k. Reliabilitas (*Reliability*)

Dari hasil wawancara jamaah pelimpahan nomor porsi haji yakni Ibu Biatriqil, beliau menyatakan bahwa:

" Sudah cukup jelas apa yang diarahkan petugas hanya saja memang harus bolak balik melengkapi berkas saja"⁵⁷

Hal ini juga didukung oleh Ibu Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, beliau berpendapat bahwa:

" untuk prosedur menurut saya sangat jelas cuma memang ketika ada data yang tidak sesuai semisal nama kk dengan ijazah itu kita ngurusin sendiri di dispenduk itu mungkin yang memakan waktu cukup lama dan prosedurnya cukup rumit"⁵⁸

Kesimpulan dari hasil wawancara dengan beberapa informan ialah dari perspektif jamaah prosedur yang ada cukup jelas, meskipun ada beberapa kendala dalam melengkapi berkas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan, secara umum, jamaah merasa bahwa petugas memberikan arahan yang memadai.

l. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Dari hasil wawancara kepada jamaah pelimpah nomor porsi haji yaitu Bapak Sutibyo mengatakan bahwa:

" akses kemudahan pelimpahan tidak begitu banyak kesulitan karena koordinasinya hanya dengan petugas pelimpahan toh juga ketika ada kesulitan pasti dibantu."⁵⁹

⁵⁷ Biatrikil Hasanah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁵⁸ Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁵⁹ Sutibyo selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27, Maret, 2025.

Hal ini juga selaras dengan pendapat Ibu Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji yang berpendapat bahwa:

" menurut saya memang cukup mudah karena petugas sendiri yang memberikan informasi dengan sangat detail dan mudah dipahami hanya saja memang keterbatasan dari layanan online saja yang kurang karena masih harus ke kantor langsung, jika ada layanan online maka cukup mudah bagi kami karena kan juga harus update mengikuti perkembangan teknologi informasi saat ini"⁶⁰

Pendapat ini juga didukung oleh Ibu Wenty Susilowati selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, yang menyatakan bahwa:

" Akses informasi nya cukup mudah karena dijelaskan secara langsung oleh petugas, hanya saja kurang layanan online saja, seperti saya yang juga bekerja di perkantoran sedikit waktu luang saya, alangkah baik nya jika ada layanan online jug"⁶¹

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan jamaah pelimpahan nomor porsi haji mengungkapkan bahwa akses dan koordinasi dengan petugas pelimpahan cukup mudah. Mereka merasa bahwa petugas memberikan informasi yang jelas dan membantu ketika ada kesulitan, menunjukkan responsivitas yang baik dari pihak Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Selain itu beberapa jamaah juga mengeluhkan dari tidak tersedia nya layanan online.

Dari hasil triangulasi teknik dengan mencoba menggunakan sistem layanan informasi berupa "auto respon" yang mana layanan ini menggunakan aplikasi Whatsapp, keterangan pada whatsapp auto respon tersebut menyatakan jika pelayanan buka 24 jam, kenyataan nya

⁶⁰ Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁶¹ Wenty Susilowati selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27, Maret, 2025

bahwa layanan auto respon ini tidak melayani 24 jam di hari jam kerja atau hari libur kantor, penulis menyimpulkan bahwa layanan ini tidak bekerja dengan efektif dan efisien, juga masyarakat tidak banyak yang mengetahui karena kurangnya penyebaran informasi terkait layanan informasi online ini.

Gambar dibawah menunjukkan ketersediaan layanan online berupa auto respon akan tetapi tidak berfungsi dengan baik selayaknya yang telah tercantum pada info yang ada di whatsapp tersebut bahwa pelayanan akan dilayani 24 jam, penulis menyimpulkan bahwa sistem ini tidak bekerja dengan efektif dan efisien.



Gambar 4.6 Ketersediaan informasi pelayanan digital whatsapp auto respon

Sumber: akses whatsapp auto respon Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

m. Jaminan (*Assurance*)

Dari hasil wawancara dengan Ibu Nabila Fikriyah, beliau berpendapat bahwa:

" sangat baik bahkan juga ketika ada keluhan ataupun hal yang tidak saya pahami alurnya beliau menjelaskan dengan sangat baik kepada saya"⁶²

Pendapat ini juga sejalan dengan pendapat Bapak Sutibyo yang mengatakan bahwa:

" cukup ramah dan baik juga menjelaskan prosedur maupun kekurangan kita secara detail."⁶³

Kesimpulan hasil wawancara ini yakni jamaah menilai bahwa petugas memberikan penjelasan yang baik dan ramah ketika ada keluhan atau pertanyaan. Hal ini menunjukkan bahwa ada jaminan dalam pelayanan yang diberikan, yang membuat jamaah merasa nyaman dan terjamin.

n. Empati (*Emphathy*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sutibyo selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji mengatakan dalam wawancara bahwa :

" bisa dikatakan iya karena respon nya cukup cepat" ⁶⁴

Hal ini selaras dengan pendapat Ibu Wenty Susilowati yang mengatakan bahwa:

" iya saya dapat tanggapan cepat karena saya bertanya lewat wa saja dijawab dengan cepat malah juga dijelaskan lewat telfon" ⁶⁵

⁶² Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁶³ Sutibyo selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27,Maret,2025.

⁶⁴ Sutibyo selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27,Maret,2025.

⁶⁵ Wenty Susilowati selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27,Maret,2025.

Dari pendapat dua informan, pendapat Ibu Biatrikil Hasanah juga menguatkan pendapat tersebut, beliau mengatakan bahwa:

"Baik dan juga ramah karena memang petugas sendiri yang selalu bertanya mengenai kelengkapan syarat jadi selama kita ada kendala pasti di beri tahu dengan sangat ramah dan mudah untuk saya pahami."⁶⁶

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa jamaah merasakan petugas memberikan tanggapan yang cepat dan ramah terhadap pertanyaan mereka.

Petugas selalu proaktif dalam menanyakan kelengkapan syarat, menunjukkan sikap empati yang tinggi terhadap jamaah. Dari hasil triangulasi teknik dengan observasi, disimpulkan bahwa jamaah mendapat tanggapan cepat ketika memiliki pertanyaan atau permasalahan terkait pelimpahan tidak hanya tanggapan cepat ketika tatap muka, petugas juga cepat tanggap ketika chat di grup chat pribadi atau dengan telepon.

o. Bukti Fisik (*Tangibles*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, sebagaimana disampaikan oleh Ibu Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji mengatakan dalam wawancara bahwa :

" menurut saya fasilitas untuk gedung baru saat ini cukup baik karena tempat nya yang luas dan nyaman, beda lagi dengan ruang yang dulu lumayan sempit hanya cukup utnuk beberapa jamaah saja bisa dibilang cukup sempit." ⁶⁷

⁶⁶ Biatrikil Hasanah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁶⁷ Nabila Fikriyah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

Hal ini selaras dengan pendapat Ibu Biatrikil Hasanah yang mengatakan bahwa:

" Iya sangat mendukung karena pas saya mengajukan itu sudah ada gedung baru jadi Alhamdulillah fasilitas yang ada sudah cukup nyaman." ⁶⁸

Dari pendapat dua informan, pendapat Bapak Sutibyو juga menguatkan pendapat tersebut, beliau mengatakan bahwa:

" Cukup nyaman karena sudah ada kantor baru, tempatnya cukup luas dan sangat nyaman untuk beberapa orang dan alat alat nya juga cukup lengkap." ⁶⁹

Kesimpulan dari hasil wawancara diatas menyatakan bahwasanya dari segi fasilitas jamaah mengungkapkan bahwa gedung baru yang digunakan saat ini memberikan kenyamanan yang lebih baik dibandingkan dengan gedung sebelumnya, fasilitas yang ada cukup lengkap dan mendukung kenyamanan jamaah, menunjukkan adanya perbaikan dalam aspek fisik pelayanan.

2. Hambatan pada penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada seksi bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

a. Hambatan yang terjadi pada penerapan *Total Quality Management*

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan terkait hambatan utama dalam penerapan *TQM* ialah mencakup kurangnya

⁶⁸ Biatrikil Hasanah selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 26, Maret, 2025.

⁶⁹ Sutibyو selaku jamaah pelimpahan nomor porsi haji, diwawancarai oleh penulis, Bondowoso 27, Maret, 2025.

pelaksanaan secara menyeluruh dan konsisten, serta keterbatasan dalam penyediaan informasi layanan secara digital. Inisiatif seperti penggunaan auto-respon di WhatsApp telah dilakukan untuk menutupi keterbatasan sistem informasi, namun pengelolaan informasi di website masih terkendala oleh keterampilan teknis SDM Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Suharyono selaku Kepala Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh bahwa:

" Kurang adanya layanan informasi seperti informasi dari website untuk itu kami menutupi kekurangan tersebut dengan pembuatan auto respon seperti AI di whatsapp untuk informasi pelayanan pada setiap seksi bidang. Dan sdm kita yang kurang ahli dalam menggunakan website"

Hal ini juga dikemukakan oleh karyawan operasional yakni Bapak Rudi Haryanto yang berpendapat bahwa :

" Kemudahan akses informasi perlu ditingkatkan seperti halnya "Auto respon" dengan humas yang menangani akan tetapi tidak ada kelanjutan dari program ini, mungkin juga dari SDM nya yang sering kali meminta bantuan kepada perangkat desa meskipun ada informasi semacam itu masyarakat tetap langsung datang ke kantor agar jelas dan tidak kebingungan." Keterbatasan penguasaan teknologi oleh petugas dan

masyarakat menjadi tantangan utama dalam integrasi sistem pelayanan. Sistem SISKOHAT masih mengalami hambatan teknis seperti keterlambatan loading, sehingga pelimpahan terkadang harus dilakukan secara manual terlebih dahulu. Para narasumber sepakat bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan TQM dan teknologi informasi sangat penting untuk mendukung layanan. Selain itu, peningkatan akses informasi publik, baik melalui media digital

maupun langsung, juga menjadi kebutuhan utama agar masyarakat dapat memahami prosedur dengan lebih mudah.

Secara umum, respon jamaah terhadap layanan pelimpahan nomor porsi haji tergolong positif, dengan minimnya keluhan yang masuk. Hal ini mencerminkan kinerja pelayanan yang cukup baik, meskipun Kepala Seksi menekankan pentingnya evaluasi dari dua arah baik dari petugas maupun dari jamaah untuk memastikan objektivitas. Terdapat perbedaan pandangan mengenai resistensi karyawan terhadap implementasi *TQM*. Kepala Kemenag menyatakan adanya resistensi yang bersumber dari kurangnya pemahaman tentang manfaat perubahan, sementara Kepala Seksi Haji dan Umrah tidak melihat resistensi hal ini menunjukkan perlunya pendekatan komunikasi internal dan pelatihan yang lebih konsisten agar seluruh karyawan memahami pentingnya *TQM*.

C. Pembahasan Temuan

Pada tahap ini, peneliti akan meninjau dan menjelaskan temuan penelitian secara menyeluruh, yang memerlukan pengintegrasian teori-teori yang relevan dengan data yang dikumpulkan. Data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi akan diperiksa secara rinci untuk memastikan bahwa data tersebut selaras dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

1. Implementasi *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

a. Fokus Pelanggan

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pelayanan pelanggan, khususnya jamaah haji, dengan memprioritaskan kenyamanan dan kemudahan akses. Penyediaan kantor khusus untuk pelayanan haji menjadi bukti nyata dari upaya mengurangi birokrasi yang sering menjadi penghalang dalam proses pendaftaran dan pelayanan. Selain itu, semua permohonan—baik pendaftaran, pembatalan, maupun pelimpahan—dilayani dengan standar yang sama sesuai SOP yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama tidak hanya berusaha memenuhi harapan masyarakat, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai.

Penerapan SOP yang konsisten memastikan setiap pegawai memahami standar pelayanan yang harus diberikan kepada jamaah. Melalui Pemahaman standar yang seragam, pelayanan menjadi lebih terstruktur dan dapat diandalkan. Pelayanan yang prima kepada jamaah menjadi fokus utama, sehingga kebutuhan dan harapan masyarakat dapat tersalurkan dengan baik dan efektif. Komitmen ini juga berdampak positif terhadap citra Kementerian Agama di mata masyarakat sebagai lembaga yang responsif dan profesional.

Upaya terkait fokus pelanggan ini turut menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi pegawai dalam melaksanakan tugas. Kantor khusus jamaah memperlihatkan bahwa Kementerian Agama memikirkan tidak hanya pelanggan tetapi juga kemudahan kerja pegawai. Dengan demikian, pelayanan haji berjalan lancar dan terorganisir dengan baik. Komitmen seperti ini menjadi pondasi penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso mengedepankan obsesi yang besar terhadap kualitas pelayanan dengan menerapkan pembagian jobdesk yang jelas di setiap bidang. Setiap pegawai fokus pada tanggung jawabnya masing-masing sehingga meningkatkan efisiensi dan mutu layanan yang diberikan. Sistem komunikasi yang baik, terutama melalui grup WhatsApp, sangat membantu dalam menyampaikan informasi secara cepat dan tepat kepada jamaah. Komunikasi yang lancar ini menjadi kunci keberhasilan dalam mempercepat pelayanan dan mengurangi miskomunikasi.

Pembagian tugas yang konkret membuat setiap permohonan masyarakat dilayani dengan baik tanpa adanya diskriminasi. Kementerian Agama berkomitmen tidak hanya memenuhi harapan pelanggan, melainkan juga melebihi standar pelayanan yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini menunjukkan dedikasi dan semangat

tinggi untuk menjaga kualitas dalam setiap aspek pelayanan. Kualitas inilah yang selanjutnya menjadi pondasi untuk meningkatkan kepercayaan jamaah pada institusi. Selain itu, obsesi tersebut memperlihatkan upaya yang gigih dari Kementerian Agama dalam mengantisipasi permasalahan dan melakukan perbaikan terus-menerus. Adanya sistem kerja yang efisien dan komunikasi yang solid, penyelesaian permohonan dapat dilakukan secara optimal. Kualitas layanan pun menjadi semakin prima seiring dengan peningkatan koordinasi dan profesionalisme pegawai. Ini mencerminkan bahwa kualitas bukan sekadar target, tapi budaya kerja yang diterapkan.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah dalam pengelolaan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso diterapkan melalui struktur organisasi yang jelas, di mana tiap seksi dipimpin oleh kepala seksi yang bertanggung jawab mengontrol kinerja bawahan. Evaluasi berkala menjadi alat penting untuk memastikan pegawai menjalankan tugas sesuai jobdesk dan standar yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan ini, kualitas pelayanan dapat terus dijaga dan ditingkatkan sesuai kebutuhan jamaah dan dinamika organisasi. Pendekatan ilmiah ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan efisien.

Evaluasi rutin yang diselenggarakan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi masalah lebih dini dan mengambil

tindakan korektif secara cepat. Metode ini mendukung peningkatan efisiensi kerja sekaligus memberikan feedback konstruktif kepada pegawai. Sehingga kinerja tidak hanya dimonitor dari hasil akhir, tetapi juga proses pelaksanaan tugas sehari-hari. Proses ini menjadi sarana untuk membangun budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab.

Selain itu, pendekatan ilmiah yang diterapkan Kementerian Agama juga mendorong terciptanya sistem kontrol internal yang kuat. Evaluasi yang konsisten menghasilkan data yang dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan begitu, organisasi tidak saja berkembang secara kuantitas, namun juga kualitas pelayanan. Langkah ini membantu mewujudkan tujuan utama yaitu meningkatkan kepuasan jamaah secara menyeluruh.

- d. **Komitmen Jangka Panjang**
- Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menunjukkan komitmen jangka panjang melalui evaluasi dan rapat rutin yang diadakan setiap minggu untuk peningkatan kualitas kerja karyawan. Kegiatan ini berfungsi sebagai pengingat terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi agar seluruh pegawai tetap fokus dan sejalan. Evaluasi berkala, perbaikan sistem dan proses dapat terus dilakukan secara berkelanjutan. Komitmen ini juga menciptakan budaya kerja yang positif dan berorientasi pada kualitas di lingkungan kerja.

Rapat rutin tidak hanya sebagai forum evaluasi, melainkan juga ajang untuk membangun relasi yang baik antar unit terkait dalam organisasi. Hal ini memperkuat sinergi yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan bagi masyarakat, terutama jamaah haji. Komunikasi yang terus terjaga, koordinasi antar bagian menjadi lebih lancar sehingga pelayanan menjadi lebih responsif. Komitmen berkelanjutan ini menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan kemajuan organisasi.

Komitmen jangka panjang juga terlihat dari keseriusan Kementerian Agama dalam mengimplementasikan hasil evaluasi ke dalam tindakan nyata. Perubahan yang dilakukan berdasarkan hasil rapat mengarah pada perbaikan yang konkret dan terukur. Kualitas pelayanan terus meningkat dan masyarakat merasakan manfaatnya. Keberlanjutan usaha ini mencerminkan tekad organisasi untuk menjadi lembaga yang profesional dan terpercaya.

e. Teamwork

Kerja sama tim di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso sangat terjalin baik dengan adanya MOU yang mengatur koordinasi dengan berbagai instansi terkait seperti Dispenduk, Bank Syariah, dan Kantor Imigrasi. Kolaborasi lintas instansi ini meningkatkan kualitas pelayanan dengan mempercepat proses administrasi serta meminimalisir hambatan bagi jamaah. Pertemuan rutin seperti istighosah dan yasinan juga diadakan untuk memperkuat tali

silaturahmi antar karyawan. Kegiatan spiritual dan sosial ini tidak hanya mempererat hubungan personal tetapi juga meningkatkan semangat kerja bersama.

Sinergi dan koordinasi yang baik menciptakan atmosfer kerja yang harmonis dan kolaboratif di lingkungan Kementerian Agama. Adanya kerja sama yang solid, setiap pegawai dapat mendukung satu sama lain demi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini turut memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan terbaik. Budaya teamwork yang sehat menjadi pondasi kuat untuk menghadapi tantangan dalam pelayanan jamaah haji.

Teamwork yang efektif juga berdampak positif pada kecepatan dan ketepatan layanan yang diberikan. Saling berbagi informasi dan sumber daya antar instansi serta pegawai, hambatan dapat dihindari atau segera diatasi. Kerja kolektif ini membantu Kementerian Agama untuk tetap responsif dan adaptif terhadap kebutuhan jamaah. Secara keseluruhan, teamwork menjadi motor penggerak dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas dan menyeluruh.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Perbaikan sistem pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso dilakukan secara berkesinambungan dengan evaluasi bulanan yang menjadi agenda rutin. Meskipun terdapat berbagai tantangan dalam implementasi, hubungan baik dengan pihak KANWIL memudahkan proses perbaikan berjalan cepat dan efektif. Hal ini

penting untuk meminimalisir gangguan terhadap pelayanan kepada jamaah. Komitmen untuk terus melakukan inovasi menjadi salah satu kekuatan utama dalam menjaga kualitas layanan.

Proses evaluasi yang terjadwal memungkinkan identifikasi dini terhadap kendala dan kebutuhan perbaikan sistem. Dengan data yang lengkap dan terstruktur, langkah-langkah penyesuaian dapat langsung diambil tanpa penundaan. Pendekatan ini meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan sistem pelayanan agar selalu siap menghadapi dinamika yang terjadi. Keterbukaan terhadap perubahan menjadi ciri khas organisasi dalam menjaga relevansi dan responsivitas layanan.

Komitmen perbaikan berkesinambungan juga menunjukkan orientasi Kementerian Agama pada masa depan, bukan hanya hasil saat ini. Inovasi dan peningkatan kualitas disambut sebagai bagian dari budaya kerja yang wajib diterapkan. Kualitas layanan tidak stagnan, melainkan terus tumbuh seiring waktu. Upaya ini menegaskan bahwa pelayanan terhadap jamaah haji merupakan prioritas strategis yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menyadari pentingnya pendidikan dan pelatihan sebagai faktor fundamental dalam menerapkan Total Quality Management (TQM). Dengan komitmen untuk terus meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawainya, Kementerian Agama melaksanakan berbagai pelatihan yang relevan,

seperti pelatihan manajemen kepegawaian. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, terutama jamaah haji. Dengan peningkatan kompetensi, pegawai diharapkan mampu menghadapi tantangan yang ada dalam pelayanan.

Selain pelatihan formal, Kementerian Agama juga mendorong karyawan untuk belajar secara mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi berupaya menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, di mana setiap pegawai merasa terdorong untuk terus mengembangkan diri. Dengan adanya dukungan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada jamaah pun akan meningkat seiring dengan peningkatan kompetensi pegawai.

Pendidikan dan pelatihan yang tepat juga berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih profesional. Pegawai yang terampil dan berpengetahuan, Kementerian Agama dapat memastikan bahwa setiap aspek pelayanan berjalan dengan baik. Kepuasan jamaah meningkat sebagai hasilnya, dan lembaga tersebut memperoleh lebih banyak kepercayaan publik. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan menjadi langkah strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

h. Kebebasan Yang Terkendali

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil. Meskipun memberikan kebebasan kepada karyawan, Kementerian Agama memastikan bahwa kebebasan tersebut tetap dalam kerangka pengendalian yang baik. Proses pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan memungkinkan berbagai sudut pandang dipertimbangkan, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih baik dan komprehensif. Hal ini menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Kebebasan yang terkendali juga menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif. Karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya, sehingga mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas. Adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pegawai merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, terutama jamaah haji.

Pendekatan ini membantu Kementerian Agama untuk tetap responsif terhadap perubahan dan kebutuhan yang ada. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, organisasi dapat beradaptasi dengan lebih cepat terhadap tantangan yang muncul.

Kebebasan yang terkendali ini menjadi salah satu pilar penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif. Dengan demikian, Kementerian Agama dapat terus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada jamaah.

i. Kesatuan Tujuan

Kesatuan tujuan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya kontrol dan evaluasi berkala, semua pegawai diingatkan untuk memahami visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap usaha yang dilakukan diarahkan pada tujuan yang sama, sehingga meningkatkan sinergi di antara pegawai. Komitmen untuk bekerja sama dalam tim dan memberikan layanan terbaik kepada jamaah haji menjadi prioritas utama yang harus dijaga.

Kesatuan tujuan juga menciptakan rasa solidaritas di antara pegawai, di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar. Untuk memahami tujuan bersama, pegawai lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai sasaran organisasi. Kementerian Agama berusaha untuk memastikan bahwa semua pegawai bergerak ke arah yang sama, yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Hal ini berimplikasi positif terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kesatuan tujuan membantu Kementerian Agama untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam pelayanan. Semua pegawai

memiliki visi yang sama, kolaborasi dan komunikasi antar tim menjadi lebih efektif. Ini memungkinkan organisasi untuk merespons kebutuhan jamaah dengan lebih cepat dan tepat. Kesatuan tujuan yang kuat menjadi landasan bagi Kementerian Agama untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso merupakan aspek penting dalam meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih efektif. Kementerian Agama menempatkan fokus pada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Mendengarkan masukan dari karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi masalah yang ada dan mencari solusi yang lebih tepat. Rapat rutin diadakan untuk mendengarkan sudut pandang karyawan, menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan.

Pemberdayaan karyawan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif. Ketika karyawan merasa dilibatkan, mereka cenderung lebih proaktif dalam memberikan ide dan saran yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat tim secara

keseluruhan. Kementerian Agama dapat memanfaatkan potensi penuh dari setiap pegawai untuk mencapai tujuan bersama.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan akan lebih berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada jamaah. Komunikasi yang terbuka dan saling menghargai, Kementerian Agama dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif. Ini pada akhirnya akan berdampak pada kepuasan jamaah dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang disediakan.

k. Reliabilitas (*Reliability*)

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menunjukkan komitmen terhadap reliabilitas dalam pelayanan, yang mencakup sifat dapat dipercaya dan konsistensi kinerja. Hal ini bertujuan untuk memberikan layanan yang benar, tepat waktu, dan memuaskan bagi jamaah. Jamaah mengungkapkan bahwa prosedur yang ada cukup jelas, meskipun terdapat beberapa kendala dalam melengkapi berkas. Kejelasan prosedur ini mencerminkan upaya Kementerian Agama untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan dapat diandalkan dan memenuhi harapan jamaah.

Reliabilitas dalam pelayanan juga terlihat dari kemampuan pegawai dalam memberikan arahan yang memadai kepada jamaah. Meskipun ada tantangan, secara umum, jamaah merasa bahwa petugas

memberikan dukungan yang diperlukan dalam proses pendaftaran dan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama berusaha untuk menjaga konsistensi dalam memberikan layanan yang berkualitas. Kepercayaan masyarakat terhadap institusi ini semakin meningkat.

Komitmen terhadap reliabilitas juga mencakup upaya untuk terus memperbaiki sistem dan prosedur yang ada. Kementerian Agama berupaya untuk mengidentifikasi dan mengatasi kendala yang muncul dalam pelayanan, sehingga dapat memberikan pengalaman yang lebih baik bagi jamaah. Fokus pada peningkatan kualitas dan konsistensi, Kementerian Agama dapat memastikan bahwa setiap jamaah merasa puas dengan layanan yang diterima. Ini menjadi langkah penting dalam membangun reputasi yang baik di mata masyarakat.

1. Daya Tanggap (*Responsiviness*)

Daya tanggap Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso berkenaan dengan kesediaan, kesiapan, dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu pelanggan secara responsif. Jamaah pelimpahan nomor porsi haji merasa bahwa akses dan koordinasi dengan petugas pelimpahan cukup mudah. Mereka mengapresiasi informasi yang jelas dan bantuan yang diberikan ketika menghadapi kesulitan. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Agama berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang cepat dan efisien kepada jamaah.

Namun, beberapa jamaah juga mengeluhkan tidak tersedianya layanan online yang diharapkan. Sistem layanan informasi berupa "auto respon" melalui aplikasi WhatsApp tidak berfungsi secara efektif, karena tidak melayani 24 jam seperti yang dijanjikan. Kurangnya penyebaran informasi terkait layanan ini juga menjadi kendala bagi masyarakat. Kementerian Agama perlu mengevaluasi dan meningkatkan sistem informasi agar dapat memenuhi harapan jamaah secara lebih baik.

Meskipun terdapat tantangan, upaya untuk meningkatkan daya tanggap tetap menjadi prioritas Kementerian Agama. Dengan mendengarkan masukan dari jamaah dan melakukan perbaikan yang diperlukan, organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Daya tanggap yang baik tidak hanya menciptakan kepuasan bagi jamaah, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap Kementerian Agama. Dengan demikian, responsivitas menjadi salah satu pilar penting dalam memberikan pelayanan yang berkualitas.

m. Jaminan (Assurance)

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menegaskan jaminan dalam pelayanan melalui profesionalisme, pengetahuan, dan kemampuan karyawan yang handal. Jamaah merasa bahwa petugas memberikan penjelasan yang baik, ramah, dan responsif ketika ada keluhan atau pertanyaan. Hal ini menciptakan rasa nyaman dan meyakinkan bagi jamaah, yang merasa diperhatikan dengan layak.

Jaminan ini menjadi kunci dalam membangun kepercayaan jamaah terhadap layanan yang mereka terima.

Jaminan pelayanan yang kuat, Kementerian Agama mampu memberikan kepastian bahwa setiap aspek kebutuhan jamaah akan ditangani secara serius dan kompeten. Pengetahuan dan kemampuan petugas yang mumpuni juga mempercepat penyelesaian berbagai proses pelayanan. Ini membuat jamaah merasa terlayani dengan optimal dan profesional. Jaminan tersebut menambah kredibilitas institusi di mata masyarakat.

Lebih jauh, jaminan dalam pelayanan juga meningkatkan loyalitas dan kepuasan jamaah terhadap Kementerian Agama. Ketika jamaah yakin bahwa pelayanan yang diberikan dapat dipercaya, mereka cenderung lebih mudah menerima dan percaya pada proses administrasi yang berjalan. Profesionalisme ini menjadi pondasi penting bagi Kementerian Agama dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan aspek jaminan harus terus dijaga dan dikembangkan.

n. Empati (*Empathy*)

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menunjukkan sikap empati yang tinggi dalam pelayanan kepada jamaah dengan memahami masalah yang dihadapi serta memberikan perhatian pribadi. Petugas selalu proaktif menanyakan kelengkapan syarat dan merespons cepat pertanyaan jamaah, baik secara langsung maupun melalui chat di

grup pribadi atau telepon. Respons yang cepat dan ramah ini menciptakan pengalaman pelayanan yang positif bagi jamaah. Empati petugas membantu jamaah merasa dihargai dan diperhatikan secara khusus.

Sikap empati ini juga menjadi kunci dalam membangun hubungan baik antara pegawai dan jamaah. Selalu mendengarkan dan menanggapi kebutuhan jamaah, petugas mampu memberikan solusi yang tepat dan meminimalisir kesulitan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan jamaah tetapi juga memperkuat rasa kepercayaan terhadap lembaga. Empati yang konsisten memperlihatkan bahwa pelayanan bukan hanya sekadar prosedur, tapi juga perhatian manusiawi.

Selain itu, dengan empati yang tinggi, Kementerian Agama turut menciptakan suasana kerja yang positif dan penuh pengertian. Pegawai yang dilatih untuk bersikap empatik cenderung lebih sabar dan responsif dalam menghadapi berbagai situasi. Hal ini membantu menjaga kualitas pelayanan meskipun dihadapkan pada tantangan. Budaya empati yang kuat pada akhirnya memperkuat citra Kementerian Agama sebagai lembaga pelayanan yang peduli dan profesional.

o. Bukti Fisik (Tangibles)

Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso memperhatikan aspek bukti fisik dalam pelayanan, termasuk penampilan fasilitas,

sumber daya manusia, dan materi komunikasi yang digunakan. Jamaah merasa lebih nyaman dengan gedung baru yang digunakan saat ini dibandingkan dengan gedung sebelumnya. Fasilitas yang lengkap dan mendukung kenyamanan jamaah mencerminkan komitmen Kementerian Agama untuk menyediakan layanan yang memadai dan representatif. Perbaikan fisik ini turut meningkatkan citra positif di mata masyarakat.

Selain itu, penampilan petugas yang profesional dan fasilitas yang terorganisir dengan baik turut memberikan kepercayaan tambahan bagi jamaah. Penggunaan materi komunikasi yang jelas dan informatif memudahkan jamaah dalam memahami setiap proses pelayanan. Semua elemen bukti fisik ini memberikan dukungan konkret terhadap kualitas layanan yang disediakan. Kemenag berupaya menjaga bahwa aspek fisik juga mencerminkan standar pelayanan yang tinggi.

Perhatian pada bukti fisik menjadi indikator bahwa Kementerian Agama serius dalam meningkatkan keseluruhan pengalaman jamaah. Fasilitas yang nyaman dan representatif tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan anggota jamaah terhadap layanan yang diterima. Dengan demikian, aspek bukti fisik melengkapi komponen layanan lain untuk mencapai pelayanan prima. Pengembangan fasilitas fisik akan terus

menjadi fokus untuk menunjang kualitas pelayanan secara menyeluruh.

2. Hambatan pada penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada seksi bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

a) Keterbatasan SDM dalam hal Teknis Informasi Digital.

Keterbatasan penguasaan teknologi oleh petugas dan masyarakat menjadi tantangan utama dalam integrasi sistem pelayanan. Sistem SSKOHAT juga masih mengalami hambatan teknis, seperti keterlambatan loading, sehingga pelimpahan terkadang harus dilakukan secara manual terlebih dahulu. Para narasumber sepakat bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan TQM dan teknologi informasi sangat penting untuk mendukung layanan. Selain itu, peningkatan akses informasi publik, baik melalui media digital maupun langsung, juga menjadi kebutuhan utama agar masyarakat dapat memahami prosedur dengan lebih mudah.

b) Penggunaan Teknologi Seperti Website dan Auto Respon WhatsApp Kurang Optimal.

Hambatan dalam penerapan *TQM* di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso mencakup kurangnya pelaksanaan secara menyeluruh dan konsisten, serta keterbatasan dalam penyediaan informasi layanan secara digital. Meskipun inisiatif seperti

penggunaan auto-respon di whatsapp telah dilakukan untuk menutupi keterbatasan sistem informasi, pengelolaan informasi di website masih terkendala oleh keterampilan teknis sumber daya manusia (SDM).

c) Menggunakan Pendekatan Yang Terbatas dan Dogmatis

Pendekatan terbatas merujuk pada pola pelayanan yang kurang fleksibel, hanya berorientasi pada prosedur administratif yang kaku tanpa mempertimbangkan kebutuhan dan dinamika masyarakat secara menyeluruh. Hal ini menyebabkan pelayanan cenderung bersifat rutin dan minim inovasi, sehingga kurang responsif terhadap perkembangan zaman dan tuntutan kualitas layanan yang semakin kompleks.

Pendekatan yang dogmatis tampak dari cara pandang birokrasi yang terlalu menekankan pada aturan formal dan hierarki struktural. Dalam konteks ini, pelayanan sering kali didasarkan semata-mata pada pelaksanaan peraturan tanpa ruang untuk interpretasi yang humanis dan solutif. Akibatnya, masyarakat yang membutuhkan layanan tertentu seperti pelimpahan nomor porsi haji seringkali dihadapkan pada proses yang berbelit-belit, minim informasi, dan kurang empati. Pendekatan seperti ini tidak hanya menghambat efektivitas pelayanan, tetapi juga dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Kondisi tersebut diperlukan adanya evaluasi dan transformasi dalam sistem pelayanan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu modern, seperti *Total Quality Management (TQM)* yang lebih

menekankan pada kepuasan pengguna layanan, perbaikan berkelanjutan, serta keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi. Pendekatan ini diharapkan mampu menggeser paradigma pelayanan yang semula kaku dan birokratis menjadi lebih terbuka, partisipatif, dan berorientasi pada kualitas.

d) *Empowerment* yang Bersifat Prematur

Permasalahan yang juga muncul dalam praktik pelayanan publik adalah pelaksanaan *empowerment* atau pemberdayaan pegawai yang bersifat prematur. Pemberdayaan sejatinya merupakan upaya untuk memberikan kewenangan, tanggung jawab, serta ruang partisipasi kepada pegawai agar dapat berkontribusi aktif dalam pengambilan keputusan dan peningkatan mutu pelayanan. Namun dalam realitasnya, pemberdayaan yang dilakukan sering kali belum didasarkan pada kesiapan sumber daya manusia yang memadai, baik dari segi kompetensi, pemahaman terhadap tugas, maupun dukungan sistem yang kuat.

Empowerment yang bersifat prematur terjadi ketika pegawai diberikan tanggung jawab lebih besar tanpa dibarengi pelatihan yang cukup, pemahaman menyeluruh terhadap visi pelayanan, serta dukungan struktur kerja yang jelas. Akibatnya, alih-alih mendorong kinerja yang lebih baik, pemberdayaan justru berpotensi menimbulkan kebingungan, ketidaksesuaian peran, dan bahkan konflik kewenangan di lingkungan kerja. Dalam konteks Kementerian Agama Kabupaten

Bondowoso, hal ini dapat terlihat dari masih lemahnya koordinasi antar bagian, lambatnya pengambilan keputusan di tingkat operasional, serta kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan masalah pelayanan secara mandiri dan inovatif.

Pemberdayaan harus dilakukan secara bertahap dan sistematis, dimulai dari penguatan kapasitas individu melalui pelatihan, pembinaan berkelanjutan, dan penciptaan budaya organisasi yang suportif. Pendekatan yang matang dan terarah, pemberdayaan akan menjadi kekuatan strategis dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Minimnya keluhan yang masuk. Hal ini mencerminkan kinerja pelayanan yang cukup baik, meskipun Kepala Seksi menekankan pentingnya evaluasi dari dua arah, baik dari petugas maupun dari jamaah, untuk memastikan objektivitas. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso menyatakan adanya resistensi yang bersumber dari kurangnya pemahaman tentang manfaat perubahan, sementara Kepala Seksi Haji dan Umroh tidak melihat adanya resistensi. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan komunikasi internal dan pelatihan yang lebih konsisten agar seluruh karyawan memahami pentingnya *Total Quality Management*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan menganalisis data, peneliti dapat merumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.
 - a. Fokus pelanggan : Penerapan SOP yang konsisten membantu pegawai memberikan layanan secara seragam. Penyediaan kantor khusus untuk pelayanan haji menciptakan proses yang lebih sederhana dan nyaman bagi jamaah, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat.
 - b. Obsesi Terhadap Kualitas: Pembagian tugas yang terstruktur dan komunikasi cepat melalui grup WhatsApp mendukung pelayanan yang adil dan efisien.
 - c. Pendekatan Ilmiah : Pengawasan oleh kepala seksi serta evaluasi rutin memungkinkan deteksi dini atas masalah pelayanan, dan perbaikan dilakukan secara sistematis
 - d. Komitmen Jangka Panjang: Rapat mingguan serta evaluasi berkelanjutan mencerminkan tekad Kementerian Agama untuk terus memperbaiki kualitas kerja dan menciptakan budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

- e. **Teamwork:** Kolaborasi dengan instansi lain seperti Dispenduk, Bank Syariah, dan Imigrasi memudahkan proses administrasi. Kegiatan spiritual seperti istighosah dan yasinan turut mempererat hubungan antarpegawai, memperkuat suasana kerja yang harmonis dan solid.
- f. **Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan:** Evaluasi bulanan terhadap sistem pelayanan menunjukkan komitmen terhadap inovasi berkelanjutan. Dukungan dari KANWIL mempercepat tindak lanjut atas masalah, sehingga gangguan pelayanan dapat diminimalkan.
- g. **Pendidikan dan Pelatihan:** Pelatihan formal dan dorongan untuk belajar mandiri memungkinkan pegawai terus meningkatkan kemampuan, sehingga dapat memberikan layanan yang maksimal dan menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan.
- h. **Kebebasan yang Terkendali:** Kebebasan dalam pengambilan keputusan memberikan rasa tanggung jawab lebih besar kepada pegawai. Pendekatan ini mendorong kualitas keputusan yang lebih baik dan mendorong semangat untuk memberikan layanan terbaik.
- i. **Kesatuan Tujuan:** Dengan kontrol dan evaluasi rutin, seluruh pegawai memahami arah dan tujuan organisasi.
- j. **Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan:** Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan melalui rapat rutin, dan diberi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.
- k. **Reliabilitas (*Reliability*):** Layanan diberikan secara konsisten dan dapat dipercaya. Meskipun ada kendala administratif, petugas tetap

memberikan panduan yang jelas, yang menunjukkan komitmen dalam memenuhi harapan jamaah.

- l. Daya Tanggap (*Responsiveness*): Petugas menunjukkan kesigapan dan keterbukaan dalam membantu jamaah, meskipun masih terdapat kekurangan pada layanan berbasis digital. Informasi langsung tetap tersedia dengan baik melalui berbagai saluran.
 - m. Jaminan (*Assurance*): Sikap profesional dan kemampuan petugas dalam menjelaskan prosedur memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada jamaah, yang penting untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas.
 - n. Empati (*Empathy*): Petugas memahami kendala jamaah dan memberikan perhatian secara pribadi, baik secara langsung maupun melalui komunikasi digital.
 - o. Bukti Fisik (*Tangibles*): Gedung baru dan fasilitas yang lebih nyaman mencerminkan upaya peningkatan kualitas pelayanan secara fisik, yang mendukung kenyamanan jamaah selama proses pelayanan.
2. Hambatan pada penerapan *Total Quality Management* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada seksi bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso masih menghadapi beberapa hambatan, seperti belum meratanya implementasi dan keterbatasan informasi digital. Penggunaan teknologi seperti auto-respon WhatsApp dan website, masih kurang optimal akibat keterbatasan SDM dalam hal teknis. Penguasaan

teknologi oleh petugas dan masyarakat menjadi tantangan dalam integrasi sistem layanan. Oleh karena itu, pelatihan *TQM* dan teknologi informasi sangat dibutuhkan. Selain itu juga perlu dilakukan evaluasi dua arah untuk menjaga objektivitas. Secara keseluruhan, meski kualitas layanan cukup baik, peningkatan kompetensi SDM dan sistem komunikasi digital perlu ditingkatkan demi efektivitas penerapan *Total Quality Management*.

B. Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penguasaan teknologi, kebutuhan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang lebih spesifik. Peneliti dapat mengeksplorasi efektivitas sistem informasi yang ada, termasuk penggunaan auto-respon dan website.
2. Bagi instansi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso perlu mengadakan pelatihan rutin yang berfokus pada penguasaan teknologi dan penerapan *TQM*. Selain itu mengembangkan keterampilan teknis dan soft skill guna meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan dalam pengembangan sistem informasi website dan aplikasi mobile, untuk mempermudah akses informasi bagi jamaah. Peningkatan fitur auto-respon juga perlu dipertimbangkan agar lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhinata, Rezky. dkk. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Travel CV.Flores Sibolga" *Jurnal Ilmiah Research and Development Student (JIS)*, Vol.1 (Juni 2023).
- Andarusni Alfansyur, dkk, "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial", *Jurnal Kajian Penelitian & Pengembangan Pendidik Sejarah*, Vol.5, No.2 (Desember 2020).
- Ayu, Devista Amalia. dkk. "Implementasi Total Quality Management dan Innovation Capability dalam Meningkatkan Quality Performance", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol.3 (Maret 2020).
- Chalida, Farah Hanoum Tejanagara. dkk. "Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit" *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, Vol 4(2022).
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006).
- Eithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Ed. 2*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010).
- Faritsy, Al. dkk. "Penerapan Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM" *Jurnal Studi Manajemen*, vol. 8 no. 2 (Oktober 2014).
- Fatoni. Abdurrahman. *Metodologi penelitian dan teknik penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Hanbali, Muhammad Bakti. dkk. " Kinerja Layanan Administrasi Pelimpahan Porsi Jemaah Haji Reguler pada Kantor Wilayah Kementerian Agama, Sumatera Utara", *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, Vol.5. No.3 (Februari 2023).
- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-quran dan Terjemahan*. Jakarta: Kemenag RI, 2019.
- Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umroh. diakses 15 November, 2024. www.Kemenag.go.id.
- Kris, Siti Fitriana Wahyu Lestari.dkk. "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Penyelenggaraan Pelayanan Ibadah Haji". *Aswalita Journal of Dakwah Management*, vol.1(Maret 2022).

- Laksita, Poppy Rini.dkk . “Application of Total Quality Management on Operational Performance” , *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, Vol.3 (2024).
- Moelong Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2013).
- Shihab M. Quraish. "*Al-Qur'an dan Terjemahannya*" .Jakarta: Lentera Hati, 2020.
- Matthew Miles, Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, America. International Educational and Professional Publisher, 1994.
<https://vivauniversity.files.wordpress.com>.
- Nasution. "*Metode Penelitian Kualitatif*". Bandung: CV. Harfa Creative, 2023.
- Nur, Reutno Fadilah.dkk. “Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen di Puskesmas Lembang”, *Jurnal Health Information Management*, Vol. 9(Juni 2024).
- Penyelenggara ibadah haji dan umroh. diakses 15 november, 2024.
www.kemenag.go.id.
- Ratminto, dkk. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.
- Reitandi. dkk. “Penerapan Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol 7.No 1(January 2024).
- Rukajat, Ajat. “*Pendekatan Penelitian Kualitatif, Qualitative Research Approach*”. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta,2013.
- Suhermini, “Penerapan Peran Total Quality Management dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan Prima”, *Jurnal Ekobis*, Vol 11, No 2.
- Tim Penyusun, “*Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UIN Kyai Haji Ahmad Siddiq Jember*”. Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021.
- Tjipto,Fandy & Anastasia Diana. *Total Quality Management- Edisi Revisi..* Yogyakarta: Andi Offset,2003.
- Tjiptono, Fandy. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima Edisi 2*. Yogyakarta: Andi Offset, 2012.

Pernyataan keaslian tulisan

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fadhilah Karin
Nim : 211103040020
Prodi/ Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah
Universitas : UIN Kiai Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso" bukan merupakan hasil plagiasi/tidak mengandung unsur plagiasi. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 14 Mei 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD
JEMBER

Saya yang menyatakan



Fadhilah Karin

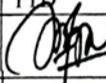
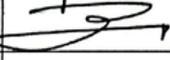
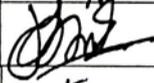
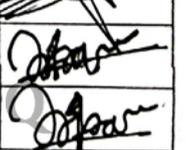
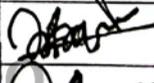
NIM: 211103040020

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	FOKUS PENELITIAN	TEORI	METODE PENELITIAN	SUBYEK PENELITIAN
Implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam Peningkatan Layanan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso	<p>1. Bagaimana Implementasi <i>Total Quality Management</i> dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?</p> <p>2. Bagaimana hambatan penerapan <i>Total Quality Management</i> dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?</p>	<p>1. <i>Total Quality Management</i> didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono, 2003:4).</p> <p>2. Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai berfokus pada memenuhi kebutuhan dan persyaratan, serta pada ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pelanggan (Arianto, 2018:83)</p>	<p>1. Metode Penelitian Kualitatif.</p> <p>2. Jenis penelitian Deskriptif Kualitatif</p> <p>3. Teknik pengumpulan data melalui :</p> <p>a. Observasi</p> <p>b. Wawancara</p> <p>c. Dokumentasi</p> <p>4. Teknik analisis</p> <p>a. Reduksi data</p> <p>b. Penyajian data</p> <p>c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi</p> <p>d. Keabsahan data : Triangulasi Sumber, Teknik</p> <p>f. Lokasi : Kemenag Kabupaten Bondowoso.</p>	<p>3. Subyek penelitian primer:</p> <p>a. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso</p> <p>b. Kepala Seksi Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU) Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.</p> <p>c. Staff PHU Pelimpahan Nomor Porsi Haji Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.</p> <p>4. Subyek penelitian sekunder:</p> <p>a. Observasi</p> <p>b. Kepustakaan (Jurnal, Artikel, Buku)</p> <p>c. Dokumentasi</p>

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Lokasi Penelitian : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

NO	Tanggal	Jenis Kegiatan	Nama Informan	TTD
1	21 Maret 2025	Permohonan izin penelitian	Nurma Rohayati, S.Pd.I.	
2	25 Maret 2025	Observasi	Suharyono, S.Ag., M.H.	
3	25 Maret 2025	Wawancara Kepada Kepala seksi bidang Pelayanan Haji dan Umroh (PHU)	Suharyono, S.Ag., M.H.	
4	25 Maret 2025	Wawancara Kepada Karyawan Operasional PHU	Rudi Haryanto, S.M.	
5	26 Maret 2025	Wawancara kepada jamaah	Biatrikil Hasanah	
6	26 Maret 2025	Wawancara kepada jamaah	Nabila Fikriyah	
7	27 Maret 2025	Wawancara kepada jamaah	Wenty Susilowati	
8	27 Maret 2025	Wawancara kepada jamaah	Sutibyo Sumardi	
9	09 April 2025	Wawancara Kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso	H.Moh.Ali Masyhur S.Ag., M.HI	
10	09 April 2025	Melengkapi data hasil penelitian	Nurma Rohayati, S.Pd.I.	
11	09 April 2025	Meminta surat selesai penelitian	Nurma Rohayati, S.Pd.I.	

Bondowoso, 09 April 2025

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso



H. MOH. ALI MASYHUR, S.Ag., M.HI.

NIP.197304121998031003

DOKUMENTASI PENELITIAN



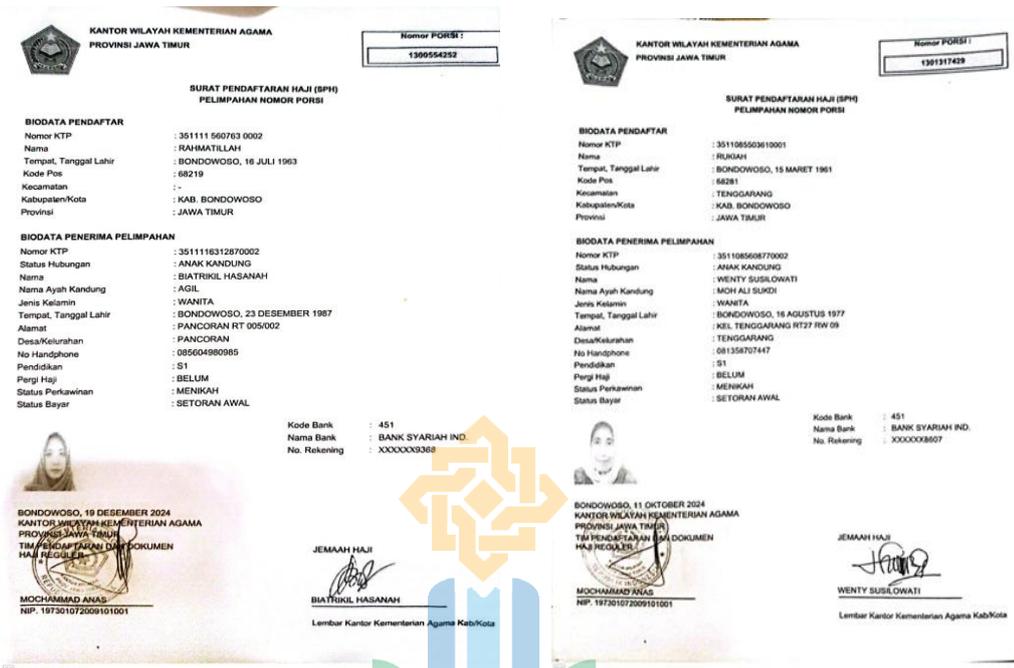
Lokasi Kantor Kemneterian Agama
Kabupaten Bondowoso



PTSP Penyelenggara Haji dan
Umroh Kabupaten Bondowoso



Proses Pelayanan PTSP Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh



Berkas jamaah pelimpahan nomor porsi haji tahun 2024



Wawancara kepada Bapak Ali Masyhur Selaku Kepala Kemnterian Agama Kabupaten Bondowoso



Wawancara Kepada Bapak Suharyono selaku Kasi PHU Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso



Wawancara kepada Bapak Rudi Haryanto
Selaku karyawan operasional pelimpahan nomor porsis haji



Wawancara kepada Bapak Sutibyo
selaku jamaah pelimpahan nomor
porsis haji



Wawancara kepada Ibu Wenty
Susilowati selaku jamaah
pelimpahan nomor porsis haji



Wawancara kepada Ibu Nabila
Fikriyah selaku jamaah pelimpahan
nomor porsi haji

Wawancara kepada Ibu Biatriqil
Hasanah selaku jamaah pelimpahan
nomor porsi haji

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN WAWANCARA

No	Fokus Penelitian	Pertanyaan	Subjek Penelitian
1.	Bagaimana implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?	<p>1. Bagaimana Kementerian Agama memastikan kebutuhan calon jamaah diprioritaskan dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (fokus pelanggan)</p> <p>2. Apa strategi yang digunakan untuk menjamin prioritas dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (Obsesi terhadap kualitas)</p> <p>3. Bagaimana cara menetapkan dan menilai kualitas kerja serta memastikan perbaikannya? (pendekatan ilmiah)</p> <p>4. Apa langkah yang dilakukan agar peningkatan kualitas menjadi sebuah komitmen jangka panjang bukan hanya sementara saja? (Komitmen jangka panjang)</p> <p>5. Bagaimana koordinasi dengan karyawan lain atau unit lain dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (Teamwork)</p> <p>6. Bagaimana strategi yang diterapkan untuk perbaikan sistem berkesinambungan dalam proses operasional dan bagaimana keberhasilannya diukur? (perbaikan sistem berkesinambungan)</p>	<p>1. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso</p> <p>2. Kasi Pelayanan Haji Umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso</p> <p>3. Karyawan operasional pelimpahan nomor porsi haji</p>

		<p>7. Apakah ada pelatihan terkait implementasi <i>TQM</i>? Apakah pelatihan tersebut membantu pekerjaan anda? (Pendidikan dan Pelatihan)</p> <p>8. Apakah pemecahan masalah atau pengambilan keputusan perlu adanya partisipasi dari karyawan? (Kebebasan yang terkendali)</p> <p>9. Bagaimana anda memastikan seluruh tim memahami dan berkomitmen pada peningkatan kualitas? (kesatuan tujuan)</p> <p>10. Apa langkah yang dilakukan untuk memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses kerja? (adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan)</p>	
		<p>1. Apakah anda mengetahui prosedur pelimpahan nomor porsi haji ?</p> <p>2. Bagaimana kemudahan akses informasi terkait pelimpahan nomor porsi haji? (Responsive)</p> <p>3. Bagaimana sikap dan layanan petugas selama proses pelimpahan nomor porsi haji? (Assurance)</p>	<p>4. jamaah pelimpahan nomor porsi haji</p>

		<p>4. Apakah fasilitas yang disediakan mendukung kenyamanan anda selama proses pelimpahan nomor porsi haji? (<i>Tangibels</i>)</p> <p>5. Apakah anda merasa mendapat tanggapan cepat saat memiliki pertanyaan atau kendala? (<i>Empathy</i>)</p> <p>6. Bagaimana kejelasan prosedur dan persyaratan pelimpahan nomor porsi haji? (<i>Realibility</i>)</p>	
2.	<p>Bagaimana hambatan pada penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada seksi bidang penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?</p>	<p>1. Apakah Bapak menghadapi resistensi dari karyawan dalam menerapkan <i>TQM</i> pada kantor kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?</p> <p>2. Apa hambatan utama yang dihadapi dalam implementasi <i>TQM</i> di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?</p> <p>3. Bagaimana respon jamaah terhadap layanan pelimpahan nomor porsi haji?</p> <p>4. Apa kendala terbesar dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pelayanan?</p> <p>5. Apa yang Bapak rekomendasikan untuk meningkatkan implementasi <i>TQM</i> di pelayanan ini?</p>	<p>1. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso</p> <p>2. Kasi pelayanan haji umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso</p>

		<p>6. Apa kendala yang paling sering dihadapi dalam melayani calon jamaah haji?</p> <p>7. Apakah Bapak merasa memiliki waktu yang cukup untuk menangani setiap calon jamaah dengan baik? (menilai tekanan kerja dan pengaruh pada kualitas layanan)</p> <p>8. Apakah ada masalah teknis, yang menghambat pekerjaan Bapak? seperti gangguan sistem atau alat?</p> <p>9. Apakah pendapat atau masukan Bapak tentang proses pelayanan diperhatikan oleh atasan?</p> <p>10. Menurut Bapak apa yang perlu ditingkatkan untuk membantu memberikan pelayanan yang lebih baik?</p>	3. Karyawan operasional
		<p>11. Bagaimana sikap petugas dalam menangani keluhan atau kendala yang anda sampaikan?</p> <p>12. Apakah anda pernah mengalami kesalahan dalam proses pelimpahan nomor porsi haji?</p> <p>13. Apakah ada kendala teknologi, seperti sistem yang lambat atau kesulitan dalam menggunakan layanan online?</p> <p>14. Bagaimana anda mengetahui</p>	4. Jamaah pelimpahan nomor porsi haji

		<p>prosedur-prosedur dari pelimpahan nomor porsi haji?</p> <p>15. Apakah anda merasa ada kurang komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelimpahan?</p> <p>16. Menurut anda, apa yang seharusnya ditingkatkan dalam layanan pelimpahan nomor porsi?</p>	
--	--	--	--



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DATA VERBATIM

1. Bagaimana implementasi Total Quality Management (TQM) dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?

No	Pertanyaan	Jawaban
1	<p>Bagaimana Kementerian Agama memastikan kebutuhan calon jamaah diprioritaskan dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (fokus pelanggan)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Kami sangat memprioritaskan pelanggan terutama untuk jamaah haji yang cukup banyak kuantitas nya, kami mengadakan peresmian kantor khusus untuk pelayanan jamaah haji yang mana juga cukup luas untuk menunjang pelayanan yang lebih prima juga untuk kenyamanan calon jamaah haji, jadi jika ada jamaah yang ingin daftar, pelimpahan atau semacamnya bisa langsung ke kantor kita khusus haji yang berada di belakang pas sini, jadi tidak perlu ke PTSP sini cukup ke PTSP di kantor belakang saja.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Sebenarnya tidak ada yang diprioritaskan dalam hal pelayanan semua kita layani sebaik mungkin baik itu yang pendaftaran, pembatalan, pelimpahan, penggabungan ataupun yang lainnya jadi semua sama kita layani sebaik-baiknya, kita punya SOP bahwa berkas itu tidak sampai satu hari sudah harus selesai sesuai kewenangan Kabupaten, kalo berkas gak lengkap ya harus dilengkapi, kita berkas sudah lengkap langsung masuk PTSP dan langsung kita ajukan ke KANWIL nah setelah itu kita yang harus menunggu biometrik dari kanwil, jadi kita berjalan sesuai SOP dan juga tergantung bagaimana jamaah ini melengkapi berkas berkasnya.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan</p>

		<p>PHU): Sebenarnya Saya kan memang karyawan operasional di pelimpahan ya saya berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk jamaah haji saya selalu bersedia dihubungi ketika jamaah ada yang kebingungan atau memiliki kendala dan saya juga selalu bertanya terkait progress untuk mengurus syarat pelimpahan ini sendiri, jadi melayani jamaah dengan baik dan juga menjelaskan dengan cukup detail agar jamaah tidak kebingungan.</p>
2	<p>Apa strategi yang digunakan untuk menjamin prioritas dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (Obsesi terhadap kualitas)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Strategi yang kita lakukan untuk menjamin prioritas pelanggan semua nya yah bukan hanya pelimpahan kami membagi jobdesk disetiap bidang jadi ketika ada masyarakat yang membutuhkan pelayanan tertentu semisal mau pelimpahan ya kita arahkan ke bagian seksi bidang penyelenggara haji dan umroh yang mana tugas atau jobdesk bagian pelimpahan itu bapak rudi kan juga dengan karyawan lainnya sudah ada jobdesk masing-masing jadi pintu awal masuk itu ke PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) nah setelah dari ptsp maka masyarakat berkepentingan dibidang apa semisal pendm (pendidikan madrasah) salah satu karyawan yang memiliki jobdesk sesuai dengan problem masyarakat yang datang ini akan ke bagian ptsp untuk menemuinya, jadi seperti itu strategi kita untuk menjamin prioritas pelanggan/masyarakat, jadi tidak ada yang dibeda bedakan semua sama kami berikan pelayanan yang terbaik.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Kualitas pelayanan kita, kita usahakan yang terbaik jadi gak ada pekerjaan yang ditunda tunda asalkan</p>

		<p>berkas jamaah sudah lengkap, bahkan kita juga membuat "Auto respon" yang ada di whatsapp untuk menunjang kualitas pelayanan yang ada di kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso ini, tetapi memang belum ada website resmi yang kita gunakan untuk menunjang kualitas pelayanan disini.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): Strategi nya untuk pelimpahan ini sendiri ya saya membuat sebuah grup whatsapp dengan saya dan teman lainnya sebagai admin untuk memberikan informasi kepada jamaah pelimpahan yang telah melalui proses pelimpahan, juga saya membuka sesi Tanya jawab juga di grup wa untuk memastikan apakah ada jamaah yang kebingungan atau ada kendala bisa ditanyakan di grup intinya saya memastikan jamaah mendapat pelayanan yang terbaik saja.</p>
3	<p>Bagaimana cara menetapkan dan menilai kualitas kerja serta memastikan perbaikannya? (pendekatan ilmiah)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): kita pasti nya ada kepala kasi yang bertanggung jawab pada setiap seksi bidang nah itu lah yang saya control untuk setiap karyawan agar selalu bekerja sesuai jobdesk nya masing masing dan ketika ada hal hal yang tidak diinginkan atau yang keluar dari jobdesk nya maka saya adakan evaluasi berkala juga.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Itu tadi kita ada SOP untuk melayani para jamaah dan juga kita adakan evaluasi berkala untuk menunjang kualitas pelayanan yang kita berikan jadi karyawan kita terkontrol bagaimana kualitas kerjanya.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): mungkin dari evaluasi yang kita lakukan yang dipimpin oleh bapak kasi atau bapak kepala</p>

		kemenag kita bisa tau kualitas kerja kira seperti apa semisal ada komplain dari atasan atau kualitas kerja kita kurang baik ya kita harus segera perbaiki
4	Apa langkah yang dilakukan agar peningkatan kualitas menjadi sebuah komitmen jangka panjang bukan hanya sementara saja? (Komitmen jangka panjang)	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Nah ini saya pastikan ada evaluasi dan rapat minggu biasanya kegiatan itu di hari senin setelah apel pagi untuk ini juga untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan juga untuk mengingatkan komitmen kita sesuai visi misi dan tujuan kita.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Mungkin komitmen jangka panjang kita pastikan karena selalu ada evaluasi-evaluasi berkala dengan didukung juga perbaikan sistem yang ada juga termasuk membuat relasi relasi dengan unit lain yang kita butuhkan seperti kepada Dispenduk, Bank, Kanwil, dan juga Kementerian Agama Kabupaten lainnya.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): seperti yang saya katakana sebelumnya harus ada evaluasi yang rutin untuk melihat kualitas kerja dan juga mengingatkan tentang visi misi serta tujuan Kementerian Agama agar selalu diingat bagi karyawan</p>
5	Bagaimana koordinasi dengan karyawan lain atau unit lain dalam proses pelimpahan nomor porsi haji? (Teamwork)	<p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Untuk koordinasi dengan unit lain kita ada MOU dengan unit lain seperti Dispenduk, Bank syariah, dll. Jadi kita bisa saling membantu untuk menunjang kualitas pelayanan bagi jamaah haji/ bagi calon-calon tamu Allah, termasuk juga pembangunan kita disini membangun gedung baru khusus untuk pelayanan jamaah haji agar merasa nyaman dan juga pelayanan berjalan dengan efektif. Koordinasi dengan karyawan lain sangat baik bahkan saya sering minta</p>

		<p>bantuan kepada karyawan lain untuk membantu saya melayani jamaah dan juga kita sering juga mengadakan pertemuan ntah makan-makan atau istighosah dan yasinan ya untuk mempererat tali silaturahmi.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): Untuk pelimpahan ini sendiri unit lain yang kita koordinasi ya hanya Kanwil saja karena memang untuk pelimpahan ini sendiri admin yang bertanggung jawab juga memang dari Kanwil semisal berkas berkas pelimpahan di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso sudah lengkap maka kita yang akan setor berkas tersebut kepada Kanwil.</p>
6	<p>Bagaimana strategi yang diterapkan untuk perbaikan sistem berkesinambungan dalam proses operasional dan bagaimana keberhasilannya diukur ? (perbaikan sistem berkesinambungan)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Perbaikan sistem secara berkesinambungan sendiri kan sekarang semua pekerjaan sudah memakai aplikasi ntah untuk keuangan atau ptsp itu ada aplikasi srikandi dan juga untuk haji ada aplikasi siskohat dan lain nya nah itu sistem pusat yang mengatur nya kita hanya mengadakan zoom meeting biasanya oleh pusat tentang aplikasi tersebut dan juga ada kendala atau tidaknya ketika ada kendala pastinya kita akan berkomentar dan akan melakukan perbaikan sistem, perbaikan sistem keberhasilannya diukur dari segi kemudahan dalam mengakses atau dalam memudahkan pekerjaan dan juga problem sebelumnya bisa terpecahkan dengan perbaikan sistem tersebut.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Setiap tahunnya pasti ada perbaikan sistem, utuk kemarin itu di SISKOHAT ada item untuk perbaikan nah tahun ini tidak ada karena memang banyak yang menyalahgunakan jadi untuk</p>

		<p>perbaikan sekarang ya harus ke KANWIL, untung nya saya ada relasi dengan pihak KANWIL jadi bisa diperbaiki dengan cepat.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): Perbaikan sistem sendiri karena kita memakai aplikasi dari pusat yakni siskohat ya memang untuk perbaikan sistem pasti ada contoh nya item item yang menunjang kemudahan pekerjaan pasti berkembang dan memang itu yang melakukan perbaikan bukan kita pihak kabupaten tetapi memang dari pusat server yang mengadakan perbaikan secara berkesinambungan.</p>
7	<p>Apakah ada pelatihan terkait implementasi <i>TQM</i>? Apakah pelatihan tersebut membantu pekerjaan anda? (Pendidikan dan Pelatihan)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Untuk pelatihan <i>TQM</i> sendiri belum ada akan tetapi pelatihan pelatihan lainnya untuk membantu menunjang kualitas pelayanan kami, sudah terlaksana.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Pengalaman saya pribadi terkait pelatihan <i>TQM</i> belum pernah ada tetapi untuk pelatihan-pelatihan lain seperti manajemen kepegawaian tetapi juga sama intinya kita harus bisa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, jadi harus memberikan pelayanan yang maksimal.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): untuk pelatihan terkait implementasi <i>TQM</i> sendiri itu belum ada Cuma memang saya pernah melakukan pelatihan tentang manasik haji saja dan untuk pelimpahan nomor porsi sendiri masih belum ada pelatihan yak arena menurut saya masih bisa saya pelajari secara mandiri karena kan memang lewat Aplikasi Siskohat juga, lebih banya daring sih pelatihan nya dan juga untuk informasi itu ada di grup wa.</p>

8	<p>Apakah pemecahan masalah atau pengambilan keputusan perlu adanya partisipasi dari karyawan? (Kebebasan yang terkendali)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): ya perlu partisipasi karyawan untuk membantu saya mengambil keputusan saya juga bisa melihat dan menilai dari sudut pandang karyawan lain nya dan juga dari kepala seksi bidang juga ➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Tentu, saya selalu melibatkan karyawan yang lain untuk bisa mengambil sebuah keputusan, karena terus terang saja saya juga bukan manusia yang sempurna mungkin ada kekeliruan dari saya, saya minta pendapat dari karyawan lain juga untuk mengambil sebuah keputusan, sama seperti halnya kemarin ada jamaah yang gagal berangkat tahun ini dikarenakan salah input kita cari solusi bersama kita berangkat ke KANWIL dan juga Alhamdulillah nya kita menemukan solusi mengapa ada hal/kejadian seperti ini. ➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): menurut saya perlu Karena kan harus melihat dari sisi atau sudut pandang karyawan untuk pengambilan keputusan dan Alhamdulillah nya kita juga selalu diikut sertakan dalam rapat dan pendapat kita di dengar sehinggann pimpinan bisa mengambil keputusan yang bijaksana.
9	<p>Bagaimana anda memastikan seluruh tim memahami dan berkomitmen pada peningkatan kualitas? (kesatuan tujuan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): harus ada control dan juga evaluasi berkala tiap waktu untuk memastikan peningkatan kualitas ➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Kita disini selalu mengingatkan komitmen kita untuk sama-sama bekerja dan juga untuk bekerja sama jadi tidak ada satu staff yang kerjanya banyak dan yang lainnya tidak jadi kita dalam satu tim itu harus sama, visi

		<p>misi kita sama yang selalu kita ingatkan, komitmen kita yaitu kita disini melayani tamu Allah jadi harus ekstra prima karena saya ingatkan lagi ketika kita melayani tamu Allah insya Allah Allah permudah juga jalan kita untuk hal lain nya juga. Intinya juga layanan terbaik harus kita berikan kepada jamaah.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): mungkin pertanyaan ini cocok untuk pimpinan ya tapi dari saya setiap komitmen peningkatan kualitas memang harus ada perbaikan secara berkala</p>
10	<p>Apa langkah yang dilakukan untuk memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses kerja? (adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan)</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Kita pasti mendengarkan komentar dari para karyawan sebagai bentuk pemberdayaan dan juga ada pelatihan pelatihan tertentu pada masing2 karyawan itu juga sebagai bentuk perbaikan dalam proses kerja</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Memang ada dari karyawan kita yang kurang paham dalam hal IT ya itu kita bantu menjelaskan tentang aplikasi karena itu salah satu dari perbaikan proses kerja juga ada sebagian yang karyawan kita pelajari sendiri sehingga jobdesk nya benar benar dilakukan dengan sebaik baiknya.</p> <p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): pimpinan selalu mengadakan rapat untuk melihat dan mendengar sudut pandang karyawan dan kepala seksi juga ada pelatihan pelatihan yang menunjang pekerjaan dan juga ada evaluasi secara berkala untuk perbaikan proses kerja setiap seksi bidang di Kemenag Bondowoso.</p>
11	<p>Apakah anda mengetahui prosedur pelimpahan nomor porsi haji ?</p>	<p>➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Sebelumnya belum tahu, saya langsung datang ke Kemenag dan setelah itu harus ada beberapa</p>

		<p>persyarakatan yang perlu dilengkapi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): sebelumnya saya tidak mengetahui Cuma memang ada saudara yang menjadi perangkat desa beliau yang memberitahu saya bahwa bisa untuk pelimpahan nomor porsi haji dan saya dibantu untuk mengurusnya juga. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Sebelumnya sudah mengetahui ada layanan pelimpahan hanya saja memang saya harus menanyakan terkait prosedur pelimpahan nomor porsi haji. ➤ Bapak Sutiby (Jamaah Pelimpahan): Awalnya saya berkoordinasi dengan pak rudi (karyawan pelimpahan) jadi tahu tentang prosedur pelimpahan nomor porsi haji.
12	Bagaimana kemudahan akses informasi terkait pelimpahan nomor porsi haji? (Responsive)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Mudah, dikasih tau cara cara nya gimana, Cuma ya harus bolak balik sendiri ngurusin persyaratannya dan melengkapinya, baru setelah itu Kemenag yang ngurusin. ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): menurut saya memang cukup mudah karena petugas sendiri yang memberikan informasi dengan sangat detail dan mudah dipahami ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Akses informasinya cukup mudah karena dijelaskan secara langsung oleh petugas ➤ Bapak Sutiby (Jamaah Pelimpahan): akses kemudahan pelimpahan tidak begitu banyak kesulitan karena koordinasinya hanya dengan petugas pelimpahan toh juga ketika ada kesulitan pasti dibantu.
13	Bagaimana sikap dan layanan petugas selama proses pelimpahan nomor porsi haji? (Assurance)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Baik orangnya ramah juga ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): sangat baik bahkan juga ketika ada keluhan ataupun hal yang tidak saya

		<p>pahami alurnya beliau menjelaskan dengan sangat baik kepada saya</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Sangat baik ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): cukup ramah dan baik juga menjelaskan prosedur maupun kekurangan kita secara detail.
14	Apakah fasilitas yang disediakan mendukung kenyamanan anda selama proses pelimpahan nomor porsi haji? (<i>Tangibels</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Iya sangat mendukung karena pas saya mengajukan itu sudah ada gedung baru jadi Alhamdulillah fasilitas yang ada sudah cukup nyaman. ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): menurut saya fasilitas untuk gedung baru saat ini cukup baik karena tempat nya yang luas dan nyaman, beda lagi dengan ruang yang dulu lumayan sempit hanya cukup untuk beberapa jamaah saja bisa dibilang cukup sempit. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Sangat mendukung juga nyaman ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): Cukup nyaman karena sudah ada kantor baru, tempatnya cukup luas dan sangat nyaman untuk beberapa orang dan alat alat nya juga cukup lengkap.
15	Apakah anda merasa mendapat tanggapan cepat saat memiliki pertanyaan atau kendala? (<i>Empathy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): iya saya mendapatkan tanggapan cepat, biasanya saya di chat pribadi untuk melengkapi persyaratan oleh petugas pelimpahan dan juga sudah tersedia grup whatsapp untuk akses kemudahan komunikasi dan koordinasi. ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): ya saya medapat tanggapan baik dan sangat cepat ketika saya mengajukan pertanyaan kepada petugas ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): iya saya dapat tanggapan cepat karena saya bertanya lewat wa saja dijawab dengan cepat malah juga dijelaskan

		<p>lewat telfon</p> <p>➤ Bapak Sutiby (Jamaah Pelimpahan): bisa dikatakan iya karena respon nya cukup cepat</p>
16	<p>Bagaimana kejelasan prosedur dan persyaratan pelimpahan nomor porsi haji? (<i>Realibility</i>)</p>	<p>➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Sudah cukup jelas apa yang diarahkan petugas hanya saja memang harus bolak balik melengkapi berkas saja</p> <p>➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): untuk prosedur menurut saya sangat jelas cuma memang ketika ada data yang tidak sesuai semisal nama kk dengan ijazah itu kita ngurusin sendiri di dispenduk itu mungkin yang memakan waktu cukup lama dan prosedurnya cukup rumit</p> <p>➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Menurut saya sudah jelas apa yang disampaikan Cuma memang saya saja yang masih sibuk dan lama untuk melengkapi persyaratan yang ada</p> <p>➤ Bapak Sutiby (Jamaah Pelimpahan): untuk pemberitahun nya itu tidak begitu rumit Karena mungkin kendala nya dari kita sendri karena memang kita secara personal yang harus melengkapi persyaratan</p>

2. Bagaimana hambatan pada penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam peningkatan layanan pelimpahan nomor porsi haji pada seksi bidang penyelenggaraan haji dan umroh Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah Bapak menghadapi resistensi dari karyawan dalam menerapkan <i>TQM</i> pada kantor kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): pastinya ada mungkin juga karena dari beberapa karyawan ada yang tidak paham manfaat akan adanya perubahan ➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Sejauh ini tidak ada resistensi yang dari karyawan
2	Apa hambatan utama yang dihadapi dalam implementasi <i>TQM</i> di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): mungkin dari beberapa aspek masih belum ada yang dilakukan secara total jadi masih harus ada perbaikan lagi ➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Kurang adanya layanan informasi seperti yang disebutkan tadi informasi dari website untuk itu kami menutupi kekurangan tersebut dengan pembuatan auto respon seperti AI di whatsapp untuk informasi pelayanan pada setiap seksi bidang.
3	Bagaimana respon jamaah terhadap layanan pelimpahan nomor porsi haji?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): Kalau dari sudut pandang saya respon jamaah cukup baik dan antusias karena jika saya control jarang sekalia ada jamaah yang complain kepada kantor itu juga menunjukkan pada kinerja dan pelayanan karyawan kami sudah lakukan yang terbaik. ➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Jadi kita disini melayani jamaah dengan kualitas pelayanan yang ada sesuai dengan SOP dan juga selebihnya untuk peneliain jamaah bisa konfirmasi langsung kepada jamaah karena kita disini tidak bisa hanya menilai dari sudut kita saja nanti yang muncul malah baik-baik nya saja, jadi juga harus dari kedua belah

		<p>pihak dari pihak kita dan juga dari penilaian jamaah sendiri.yang tidak baik kita akan perbaiki dan yang sudah baik kita berusaha untuk mempertahankannya.</p>
4	<p>Apa kendala terbesar dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pelayanan?</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): mungkin dari beberapa masyarakat yang kesini ada yang masih belum paham tentang teknologi jadi memang dari sdm kita sendiri yang kurang jadi masih harus kami bantu satu persatu dan kami jelaskan.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Mungkin memang dari SDM kita yang kurang ahli dalam teknologi nah untuk itu kita masih belum bisa untuk selalu update website harian mungkin hanya bisa update website perbulan, karena untuk menulis dan juga mengakses website juga butuh teknik yang pas.</p>
5	<p>Apa yang Bapak rekomendasikan untuk meningkatkan implementasi TQM di pelayanan ini?</p>	<p>➤ Bapak Ali Masyhur (Kepala Kemenag Bondowoso): kita bisa meningkatkan dari beberapa aspek TQM untuk menunjang kualitas pelayanan dengan baik lagi.</p> <p>➤ Bapak Suharyono (Kasi PHU): Nahh, mungkin nantinya perlu ada pelatihan TQM, biar kita lebih total lagi melayani masyarakat khususnya jamaah haji</p>
6	<p>Apa kendala yang paling sering dihadapi dalam melayani calon jamaah haji?</p>	<p>➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): Ketidakcocokan jamaah maksudnya gini ketika ada jamaah yang mau melimpahkan tetapi nama orang tua yang menerima ini tidak sama, nah itu harus disamakan dulu mangkanya kita meminta data untuk proses pelimpahan itu kana da KTP, KK, Akta Lahir, buku nikah dll. Untuk mencocokkan nama ayah dan nama ibu itu sama yang menyatakan bahwa memang ini benar benar anak kandungnya.</p>

7	Apakah Bapak merasa memiliki waktu yang cukup untuk menangani setiap calon jamaah dengan baik? (menilai tekanan kerja dan pengaruh pada kualitas layanan)	➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): untuk pelimpahan ya mungkin satu bulan itu hanya ada 6-7 jamaah yang melimpahkan jadi gak sampai yang banyak banget, Alhamdulillah sih selama saya menjadi karyawan pelimpahan belum pernah kewalahan yang bisa dibilang waktu saya sangat cukup untuk memberikan layanan yang terbaik bagi jamaah haji pelimpahan.
8	Apakah ada masalah teknis, yang menghambat pekerjaan Bapak? seperti gangguan sistem atau alat?	➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): untuk siskohat sendiri mungkin kendalanya hanya ada loading karena memang siskohat ini yang mengelola sistem pusat jadi ya semisal ada jamaah haji yang mau pelimpahan kita pakai cara manual dulu baru setelah itu kita upload atau meminta izin untuk upload di siskohat tergantung jaringan
9	Apakah pendapat atau masukan Bapak tentang proses pelayanan diperhatikan oleh atasan?	➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): ya pendapat dan masukan saya selalu di dengar jadi saya merasa pendapat saya selalu dihargai.
10	Menurut Bapak apa yang perlu ditingkatkan untuk membantu memberikan pelayanan yang lebih baik?	➤ Bapak Rudy Haryanto (Karyawan PHU): mungkin kemudahan akses informasi saja yang perlu ditingkatkan seperti halnya "Auto respon" itu kemarin ada sendiri bagian humas yang menangani tapi saya belum mendengar kelanjutannya itu seperti apa, mungkin juga dari SDM nya yang sering kali meminta bantuan kepada perangkat desa meskipun ada informasi semacam itu masyarakat tetap kayak lebih nyata nya memang langsung datang ke kantor biar gak kebingungan mungkin ya.
11	Bagaimana sikap petugas dalam menangani keluhan atau kendala yang anda sampaikan?	➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Baik dan juga ramah karena memang petugas sendiri yang selalu bertanya mengenai kelengkapan syarat jadi selama kita ada kendala

		<p>pasti di beri tahu dengan sangat ramah dan mudah untuk saya pahami.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): sangat baik seperti yang saya bilang tadi ketika saya mengajukan beberapa pertanyaan pasti direspon dengan cepat dan saya mendapatkan jawaban yang mudah saya pahami. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Menurut saya cukup baik karena saya juga merasa memiliki tanggapan yang cepat ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): cukup ramah dan saya mendapatkan respon cepat ketika ada keluhan atau kendala
12	Apakah anda pernah mengalami kesalahan dalam proses pelimpahan nomor porsi haji?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatrqiil (Jamaah Pelimpahan): kalo saya belum pernah ya ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): sejauh ini sih belum ada ya ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Belum pernah si ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): belum pernah
13	Apakah ada kendala teknologi, seperti item yang lambat atau kesulitan dalam menggunakan layanan online?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatrqiil (Jamaah Pelimpahan): Sepertinya tidak ada karena saya belum mengetahui ada layanan online yang tersedia di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): untuk itu saya tidak mengetahui jika ada layanan online akan tetapi memang saya sebelumnya mencari informasi di instagram kemang dan website kemenag juga sejenisnya memang minim sekali informasi untuk layanan online itu sendiri jadi bukan ada kendala teknologi sih sebenarnya hanya saja memang kurang informasi terkait layanan online itu sendiri. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): tidak ada ya karena saya belum tau dan belum buka web jadi saya langsung saja datang kesana

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): saya tidak mengetahui layanan online jadi saya hanya tau layanan yang bersifat offline jadi harus ke Kemenag langsung
14	Bagaimana anda mengetahui prosedur-prosedur dari pelimpahan nomor porsi haji?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): saya mengetahui nya langsung dari Kemenag karena memang masih belum tahu alur nya seperti apa dan juga persyaratannya juga seperti apa ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): Saya datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso terlebih dahulu dibantu dengan perangkat desa hingga sampai sana saya dijelaskan tentang prosedur dan persyaratan untuk pelimpahan nomor porsi haji. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): datang secara langsung ke kantor ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): saya mengetahui pelimpahan haji dari saudara dan memang saya diarahkan langsung untuk datang ke kemenag sendiri
15	Apakah anda merasa ada kurang komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelimpahan?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatriqil (Jamaah Pelimpahan): Sejauh ini sih tidak ada ya karena memang ada satu grup wa yang khusus untuk proses pelimpahan setelah melengkapi. ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): tidak ada karena dari awal pelimpahan hingga sekarang pengurusan keberangkatan Alhamdulillah komunikasi antar pihak terkait baik ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): tidak ada ya komunikasi baik dengan saya dan karyawan pelimpahan cukup baik ➤ Bapak Sutibyo (Jamaah Pelimpahan): saya merasa tidak ada kurang komunikasi karena semua arahan dan pemberitahuan sudah ada di grup wa

16	Menurut anda, apa yang seharusnya ditingkatkan dalam layanan pelimpahan nomor porsinya?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibu Biatrqiil (Jamaah Pelimpahan): Mungkin lebih disebarluaskan saja tentang Layanan online jika ada dan juga untuk pelayanan offline nya cukup bagus menurut saya karena sikap petugas juga welcome dan baik sekali. ➤ Ibu Nabila (Jamaah Pelimpahan): itu aja sih kalo bisa layanan online nya bisa disebarluaskan juga kalo bisa gausah banyak banyak hardfile toh juga nantinya bakalan di scan untuk dikirim ke Kanwil itu aja sih, layanan informasi berbasis online perlu ditingkatkan karena juga kan mengikuti perkembangan zaman yang semakin digital juga. ➤ Ibu Wenty (Jamaah Pelimpahan): Untuk layanan sendiri sudah oke akan tetapi kuota jamaah haji nya ditambah sih menurut saya biar gak lama lama menunggu. ➤ Bapak Sutibyso (Jamaah Pelimpahan): mungkin layanan online ini memang harus segera disebar luaskan informasinya karena juga dapat mempermudah masyarakat untuk mendapatkan layanan yang lebih baik lagi kedepannya
----	---	---



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 472005, kode Pos : 68136
Website : <http://iain.jember.cjb.net> – e-mail : fdiainjember@hotmail.com

KARTU KONSULTASI SKRIPSI

Nama : Fadhlilah Karim
NIM : 211103040020
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Implementasi Total quality Management (TQM) dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Hasi di Kementerian Agama
Dosen Pembimbing : Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.

NO	TANGGAL	POKOK BAHASAN	TTD. DOSEN PEMBIMBING
1	5 NOV 2024	Bab 1, Matriks, renew surral	Af
2	15 NOV 2024	Revisi Bab 1 dan Matriks	Af
3	19 NOV 2024	Bab 2 dan Bab 3	Af
4	27 NOV 2024	Revisi Bab 2 dan Bab 3	Af
5	4 Desember 2024	Revisi Bab 3, Acc sempro	Af
6	26 Februari 2025	Revisi Sempro, Pedoman wawancara	Af
7	12 Maret 2025	Revisi Pedoman wawancara	Af
8	19 Maret 2025	Revisi Pedoman wawancara	Af
9	7 Mei 2025	Bab 4 dan Bab 5	Af
10	15 Mei 2025	Acc skripsi	Af
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Mengetahui,
Kaprodik Manajemen Dakwah

Aprilya Fitriani, S.M.B., M.M.
NIP. 199104232018012002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
FAKULTAS DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember, Kode Pos 68138
email : akulladakwah@uinkhas.ac.id website: <http://dakwah.uinkhas.ac.id/>



Nomor : B.1463/Un.22/D.3.WD.1/PP.00.9/ 3 /2025 19 Maret 2025
Lampiran : -
Hal : Permohonan Tempat Penelitian Skripsi

Yth.

Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami memohon dengan hormat agar mahasiswa berikut :

Nama : Fadhilah Karin
NIM : 211103040020
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : VIII (delapan)

Dalam rangka penyelesaian / penyusunan skripsi, yang bersangkutan mohon dengan hormat agar diberi ijin mengadakan penelitian / riset selama ± 30 hari di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Penelitian yang akan dilakukan berjudul "Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso".

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik dan
Kelembagaan,


Uun Yusuf A



CS Dipindai dengan CamScanner



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BONDOWOSO**

Jalan KH. Asy'ari Nomor 125 Bondowoso 68217
Website: bondowosokemenag.com Email: kab.bondowoso@kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 812/Kk.13.06.05/04/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Moh. Ali Masyhur, S.Ag, M.HI
NIP : 197304121998031003
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Fadhilah Karin
NIM : 211103040020
Fakultas : Dakwah
Program Studi : Manajemen Dakwah
Semester : VIII (Delapan)
Judul Penelitian : "Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Layanan Pelimpahan Nomor Porsi Haji di Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso"

benar-benar telah menyelesaikan penelitian mulai tanggal 26 Maret 2025 sampai dengan tanggal 17 April 2025 di Seksi Pusat Layanan Haji dan Umrah Terpadu (PLHUT) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk kelengkapan persyaratan ujian skripsi di Fakultas Dakwah.

Bondowoso, 21 April 2025
Kepala,



Moh. Ali Masyhur

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

BIODATA PENULIS



1. Data Pribadi

Nama : Fadhilah Karin
 NIM : 211103040020
 Fakultas : Dakwah
 Prodi : Manajemen Dakwah
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Tempat Lahir : Bondowoso
 Tanggal Lahir : 02 Mei 2003
 Alamat : Jl Tamanan RT/RW 015/005 Dusun Paceh Desa
 Pejagan Kecamatan Jambiesari Darus Sholah
 Kabupaten Bondowoso.
 Agama : Islam
 No. HP : 081334999307
 Alamat Email : fadhilahkarin123@gmail.com

2. Riwayat Pendidikan

TK Aisyah Bustanul Athfal 01 : Tahun 2009
 SDN Dabasah 01 Bondowoso : Tahun 2015
 SMPN 03 Bondowoso : Tahun 2018
 MAN Bondowoso : Tahun 2021
 UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember : Tahun 2025

3. Pengalaman Organisasi

- a. Anggota OSIS SMPN 3 Bondowoso
- b. Anggota Pramuka SMPN 3 Bondowoso
- c. Anggota OSIS MAN Bondowoso
- d. Anggota Paskibra MAN Bondowoso
- e. Pengurus INKANAS Cabang Bondowoso
- f. Anggota HMPS UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R