

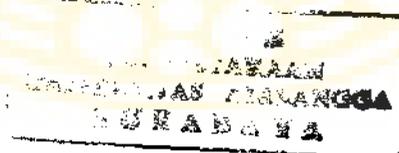
**PENGEMBANGAN MODEL PELAYANAN HAJI  
DEPARTEMEN AGAMA BERDASARKAN PRINSIP REINVENTING  
GOVERNMENT YANG BERORIENTASI PADA PELANGGAN  
DI KABUPATEN GRESIK**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh

**NUR HASYIM  
NIM : 090210383L**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

Lembar Pengesahan

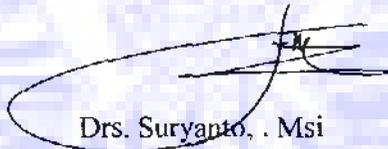
TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL.,29 September 2004

Oleh  
Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo,dr., MS,.M.Sc

Pembimbing



Drs. Suryanto, . Msi

Mengetahui

An. Ketua Program Studi

Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Universitas Airlangga



Sunarjo., M.S., M.Sc.  
Nip: 130385841

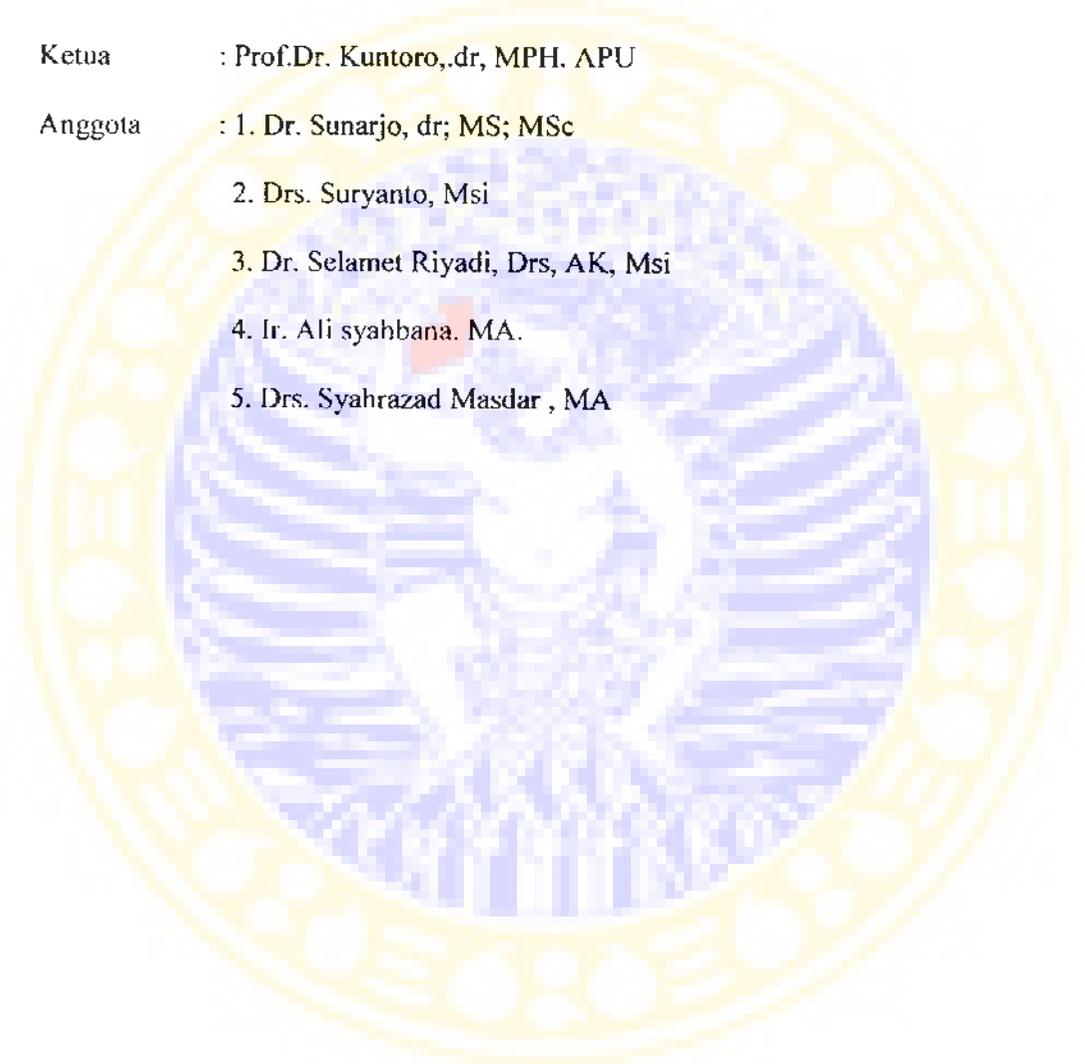
Telah diuji pada

Tanggal 29 September 2004

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof.Dr. Kuntoro,.dr, MPH. APU

Anggota : 1. Dr. Sunarjo, dr; MS; MSc  
2. Drs. Suryanto, Msi  
3. Dr. Selamat Riyadi, Drs, AK, Msi  
4. Ir. Ali syahbana. MA.  
5. Drs. Syahrazad Masdar , MA



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena limpahan rahmat serta hidayahNya sehingga penulis dapat memperoleh kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Terimakasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada **Mas Ali Rachmad** yang telah membantu baik moril maupun materiil sehingga saya dapat kesempatan melanjutkan studi di Program Pascasarjan Universitas Airlangga, terima kasih buat Istriku, **Hindiyatin Nuriyah** serta anak-anakku **Yayan, Bella, Ucha** yang senantiasa menjadi sumber kekuatan dan semangat .

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada **Dr. Sunarjo, dr.,Ms.,MSc**, Pembimbing ketua sekaligus wakil ketua Program Studi pengembangan Sumberdaya Manusia, Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan bimbingan dan saran.

Terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada **Drs. Suryanto,Msi**, pembimbing yang dengan penuh kesabaran , perhatian ,serta memberikan dorongan ,bimbingan dan saran.

Dengan selesainya tesis ini, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Airlangga, atas kesempatan yang diberikan penulis untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana di UniversitasAirlangga.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga **Prof.,Dr., Muhammad Amin, D.,SpP(K)**
3. Prof. Dr. Haryono Suyono,MA, PhD, selaku ketua Program Studi Pengembangan Sumberdaya Manusia yang selalu memberikan wawasan penuh dengan ide bagus tentang upaya peningkatan Sumber Daya Manusia
4. Yayasan Dana Sejahtera Mandiri di Jakarta , yang telah memberikan Bantuan Biaya Penyusunan tesis
4. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga .

5. Bapak Kepala Kantor Depag Kabupaten Gresik, **Drs .Najiyullah MSi**, beserta staf urusan haji yang banyak membantu dengan kesabaran memberikan informasi yang sangat diperlukan dalam penelitian ini.
6. Bapak Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Driyorejo Bapak, **Drs. Muhaimin Asyhuri,MM** beserta staf, atas kemurahan beliau- beliau dengan mengijinkan untuk mengurangi aktifitas kedinasan, menjadikan saya merasa memperoleh keleluasaan menyelesaikan studi.
7. **Bapak Adekan , Ibu Masru'ah dan Ibu Dewi Murni** , yang kini hidup di alam sana dengan damai, karya ini saya persembahkan.
5. Bapak Mertua , **Ninik Karyanto** yang telah membantu moril maupun materiil dengan tulus ikhlas serta saudara - saudaraku yang memberikan dorongan ,semangat dan do'anya , sehingga saya dapat menyelesaikan studi di Pascasarjana Unair
- 9 Teman-teman PSDM angkatan 2002 Paralel khususnya, Wandu, Isa dan Dewi Ma'rifah. yang selalu tulus dan ikhlas membantu selama menempuh pendidikan di Pascasarjana Universitas Airlangga.

## RINGKASAN

### **PENGEMBANGAN MODEL PELAYANAN HAJI DEPARTEMEN AGAMA BERDASARKAN PRINSIP *REINVENTING GOVERNMENT* YANG BERORIENTASI PADA PELANGGAN DI KABUPATEN GRESIK**

**Nur Hasyim**

Tuntutan masyarakat terhadap transparansi pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah akhir-akhir ini semakin marak dengan dukungan media yang begitu besar. Pelayanan haji yang dilakukan oleh pemerintah tidaklah luput dari tuntutan masyarakat untuk meningkatkan pelayanan. Dibataalkannya calon jamaah haji indonesia 29.974 orang untuk melaksanakan haji menjadi titik kulminasi tuntutan masyarakat dalam memberikan pola layanan yang disesuaikan dengan kehendak pelanggan (Kompas, 27-12-2003), di mana sebelumnya tidak pernah tersentuh untuk membuka maupun protes jamaah terhadap kekurangan maupun problem yang dihadapi oleh jamaah haji itu sendiri. Hal ini disebabkan persepsi jamaah haji tentang apa yang diterima layanan sering disandarkan pada takdir yang harus diterima dan merupakan peringatan bagi jamaah walaupun sebenarnya adalah masalah manajemen pengelolaan pelayanan publik.

*Reinventing government* memberikan arahan yang seharusnya dicoba oleh pemerintah untuk menjadikan visi layanan terhadap masyarakat, dalam hal ini lewat Departemen Agama. Layanan haji kepada jamaah perlu menempatkan jamaah sebagai misi yang harus diletakkan pada posisi yang sebenarnya.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pelayan jamaah haji yang sesuai dengan prinsip *Reinventing government* yang berorientasi pada pelanggan.

Penelitian ini merupakan tipe penelitian deskripsi dengan pendekatan suvey, yang menggambarkan persepsi jamaah haji tentang pelayanan yang telah dilakukan

dengan pelayan yang diharapkan oleh jamaah haji sebagai pengguna jasa layanan. *Gap* dari penilaian tersebut merupakan gambaran sejauh mana kepuasan pelanggan yang menjadi perhatian dari penelitian ini.

Parasuraman mendeskripsikan lima dimensi dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa yaitu; Dimensi *Tangible*, yaitu fasilitas fisik yang meliputi : perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. Dimensi *Empathy* yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan. Sedangkan dimensi yang ketiga yaitu dimensi *Responsiveness* meliputi keinginan para staf untuk membantu para pengguna jasa dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Dimensi yang keempat yaitu dimensi *Reliable* yang meliputi: kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, handal dan memuaskan. Sedangkan yang kelima dimensi *Assurance*, yang meliputi pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh staf bebas dari bahaya resiko dan keragu-raguan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran terhadap variabel-variabel dijabarkan dalam item-item pernyataan yang merujuk pada skala Linkert, dengan kisaran skor 0- 3, sedangkan variabel dalam penelitian ini ada lima yaitu: *Tangible*, *Empathy*, *Responsiveness*, *Reliable* dan *Assurance*. Data dianalisa menggunakan analisis *Servqual*. Untuk membuat kategori tingkat kepuasan baik persepsi maupun harapan dicari rata-rata tertinggi sebesar 3 dan rata-rata terendah sebesar 0, dengan demikian kategori variabel kepuasan adalah 0 - 0,74 adalah tidak ada jawaban, 0,75 - 1,49 adalah kurang puas, 1,50 - 2,24 adalah puas sedangkan 2,50 - 3,00 adalah sangat puas.

Model yang digunakan dalam penilaian kualitas jasa layanan menggunakan model *servqual* yang mencakup perbedaan nilai yang dipersepsikan dengan nilai yang diharapkan dalam setiap pasangan pertanyaan yang diberikan.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa untuk Variabel kehandalan yang dipersepsikan dengan skor rata-rata 1,61 sedangkan nilai skor yang diharapkan dari variabel ini 2,21. Variabel daya tanggap skor yang dipersepsikan 2,11 sedangkan skor

yang diharapkan 2,25. Variabel jaminan skor rata yang dipersepsikan 2,17 sedangkan skor rata-rata yang diharapkan kisaran 1,50 - 2,24. Variabel *Empathy* skor rata-rata yang dipersepsikan 1,78 sedangkan skor rata-rata yang diharapkan 2,22, sedangkan variabel Bukti fisik skor rata-rata yang dipersepsikan 1,73 sedangkan skor rata-rata yang diharapkan 2,029. Dengan demikian skor variabel kinerja rata-rata yang dipersepsikan adalah 1,81 yang berarti kinerja pelayanan jamaah haji untuk semua variabel yang dipersepsikan adalah baik dan untuk semua variabel yang diharapkan rata-rata 2,27. Kinerja pelayanan untuk semua variabel yang diharapkan jamaah haji Kabupaten Gresik belum puas.

Model yang dikembangkan yang sesuai dengan prinsip *Reinventing government* yang berorientasi pada pelanggan adalah dengan jalan meningkatkan kinerja pelayanan. Hal ini disebabkan penilaian responden terhadap kelima variabel yang diharapkan dengan nilai rata - rata skor 2,27 berarti kinerja untuk semua dimensi yang dinilai belum puas.

## SUMMARY

### **THE DEVELOPMENT OF HAJI SERVICE MODEL AT THE DEPARTMENT OF RELIGIOUS AFFAIRS BASED ON CUSTOMER-ORIENTED REINVENTING GOVERNMENT PRINCIPLES IN THE DISTRICT OF GRESIK**

Nur Hasyim

The people's demand on the transparency of public service provided by the government is recently increasing and receiving remarkable support from the media. The haji service, which is also provided by the government, is not an exception. The cancellation of 29,974 Indonesian haji pilgrims became a culminating point of the people's demand to the government for improving their service to provide service pattern that is in accordance with the people's needs (Kompas, December 27, 2003). This demand was essentially a progress, since previously there was no request or demand on transparency or a protest on the shortcomings or problems experienced by the pilgrims themselves. This was in part due to their perception that however unsatisfactory the services they received, they should be perceived as fate that must be accepted and regarded as warning for themselves, although actually those disappointing services are results due simply to mismanagement in public service.

Reinventing Government principles provide guidelines that should be attempted by the government. Using those principles, the government, through the Department of Religious Affairs, will be able to provide service vision by which the pilgrims are seen as mission that should be placed in proper position.

This study was aimed to develop service model for haji pilgrims in accordance to the customer-oriented Reinventing Government principles. This was a descriptive study using survey, describing the perception of the haji pilgrims as the users on the provided and expected services. Gap between the assessments is considered as the description of the extent of satisfaction, which was an object in this study.

Parasuraman describes five dimensions is the assessment of service quality, i.e., tangible dimension, comprising facilities, vision, equipments, employees, and communication means; empathy dimension, comprising easiness in conducting communication, personal attention, and understanding the needs of the customers; responsiveness dimension, comprising the willingness of the staff to assist the users and provide service responsively; reliable dimension, comprising the capability in providing promised service immediately, accurately, reliably, and satisfactorily; and, finally, assurance dimension, comprising the staff's knowledge, capability, respect, trustworthiness, and free of risk and doubtfulness.

Data were collected using questionnaire. The measurement on the variables was elaborated in question items referring to Linkert scale with scores ranging from 0

to 3. Variables in this study were Tangible, Empathy, Responsiveness, Reliable and Assurance. Data were analyzed using Servqual analysis. To categorize the satisfaction level, either perceived or expected, we determined the highest average of 3 and lowest average of 0. Therefore, the category of satisfactory variables were 0 - 0.74, no answer; 0.75 - 1.49 less satisfactory, 1.50 - 2.24 satisfactory, and 2.50 - 3.00 highly satisfactory. Model used in assessing service quality was servqual model, comprising the difference of perceived and expected values in each paired questions delivered.

Results revealed that in the variable of reliability, the perceived and expected averaged scores were respectively 1.61 and 2.21; in the variable of responsiveness 2.11 and 2.25, the variable of assurance 2.17 and 1.50 - 2.24, empathy 1.78 and 2.22, tangibility 1.73 and 2.029. Therefore, the average score of perceived performance variables was 1.81, indicating that the performance of haji pilgrimage service for all perceived variables was satisfactory, and the average expected value of all variables was 2.27. This indicated that the performance of service in all variables expected by the haji pilgrims in the District of Gresik was less satisfactory.

The model that should be developed in accordance with the principle of customer-oriented Reinventing Government is the one that is able to improve the service performance. This is because the respondents' assessment to the five expected variables was 2.27, indicating that the performance in all dimensions was regarded as less satisfactory.

**ABSTRACT**

**THE DEVELOPMENT OF HAJI SERVICE MODEL AT THE  
DEPARTMENT OF RELIGIOUS AFFAIRS BASED ON CUSTOMER-  
ORIENTED REINVENTING GOVERNMENT PRINCIPLES IN THE  
DISTRICT OF GRESIK**

**Nur Hasyim**

This study was aimed to develop the model of haji service, which is currently carried out by the Department of Religious Affairs, to become suitable with the principle of customer-oriented reinventing government by identifying the perception of haji pilgrims on the service quality provided by the government. This was a descriptive study using survey. Population observed consisting of 13,362 haji pilgrims year 2003/2004, while samples consisted of 204 haji pilgrims.

Variables in this study consisted of five dimensions of service quality, i.e., Tangible, Empathy, Responsiveness, Reliable and Assurance. The measurement was carried out using Linkert scale with score range of 0 - 3. Those variables were elaborated into 21 question items for expected and perceived variables, while analyses used in this study were qualitative and quantitative analysis. The assessment of service quality was undertaken using Servqual model, which comprised the difference (gap) of the scores given by the haji pilgrims to each pair of expected and perceived statement, while the servqual score = perceived score - expected score.

Results revealed that in the variable of reliability, the perceived and expected averaged scores were respectively 1.61 and 2.21; in the variable of responsiveness 2.11 and 2.25, the variable of assurance 2.17 and 1.50 - 2.24, empathy 1.78 and 2.22, tangibility 1.73 and 2.029. Therefore, the average score of perceived performance variables was 1.81, indicating that the performance of haji pilgrimage service for all perceived variables was satisfactory, and the average expected value of all variables was 2.27. This indicated that the performance of service in all variables expected by the haji pilgrims in the District of Gresik was less satisfactory.

The model that should be developed in accordance with the principle of customer-oriented Reinventing Government was based on the range of difference in the five dimensions of studied variables expected by the haji pilgrims.

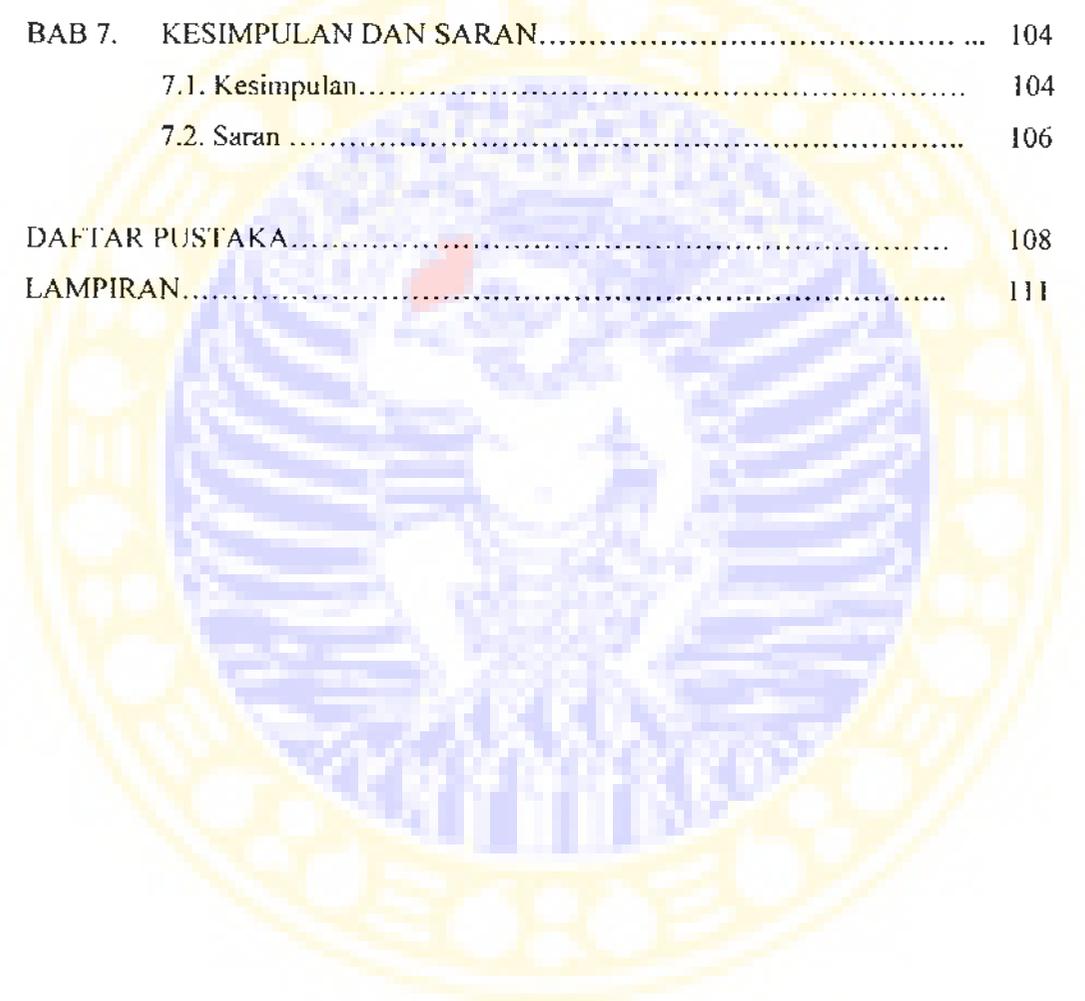
*Keywords: service model, reinventing government*

## DAFTAR ISI

Sampul Dalam .....	i
Prasyarat Gelar.....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Panitia Pengujian Tesis.....	iv
Ucapan Terima kasih.....	v
Ringkasan .....	vii
Summary.....	x
Abstact.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Pengertian Pelayanan .....	10
2.2. Manajemen Kualitas Pelayanan.....	13
2.3. Kebijakan Pemerintah Dalam Memperluas Kompetensi Pelayanan.....	20
2.4. Paradigma Pelayanan Prima.....	25
2.5. Reinventing Government.....	32
2.5.1. Era New Public Management Sebagai Embrio REGO...	23

2.5.2. Pemahaman Birokrasi.....	33
2.5.2.1. Kritik Terhadap Birokrasi.....	36
2.5.2.2. Kegagalan Birokrasi.....	36
2.5.3. Rethinking Government.....	38
2.5.4. Reinventing Government.....	39
2.5.5. Lima Strategi Kunci Reinventing Government.....	47
2.6. Pelayan Haji.....	51
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL.....	53
BAB 4. METODE PENELITIAN.....	55
4.1. Jenis Penelitian.....	55
4.2. Populasi dan Sampel.....	55
4.3. Variabel Penelitian .....	56
4.3.1. Pengukuran Variabel Penelitian.....	56
4.3.2. Indikator Variabel Penelitian .....	57
4.4. Prosedur Pengambilan Data .....	58
4.5. Metode Analisa Data .....	59
BAB 5. HASIL PENELITIAN .....	63
5.1. Gambaran umum Lokasi Penelitian .....	63
5.1.1. Jumlah Penduduk, Pemeluk Agama dan Tempat Ibadah.....	64
5.1.2. Gambaran Pelayanan Haji Jamaah Haji di Kab. Gresik....	66
5.2. Analisa Validitas dan Reliabilitas.....	68
5.3. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	73
5.3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
5.3.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	74
5.3.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	75
5.4. Analisa Diskriptif Variabel Penelitian.....	75
5.4.1. Variabel Kehandalan.....	76
5.4.2. Variabel Daya Tanggap.....	78
5.4.3. Variabel Jaminan.....	81

5.4.4. Variabel Empati.....	83
5.4.5. Variabel Bukti Fisik.....	86
<b>BAB 6. PEMBAHASAN .....</b>	<b>89</b>
6.1. Model Pelayanan Haji di Kabupaten Gresik.....	89
6.2. Pengembangan Model Pelayanan Haji di Kabupaten Gresik Sesuai Dengan Prinsip-Prinsip <i>Reinventing Government</i> .....	94
<b>BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>104</b>
7.1. Kesimpulan.....	104
7.2. Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>108</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>111</b>



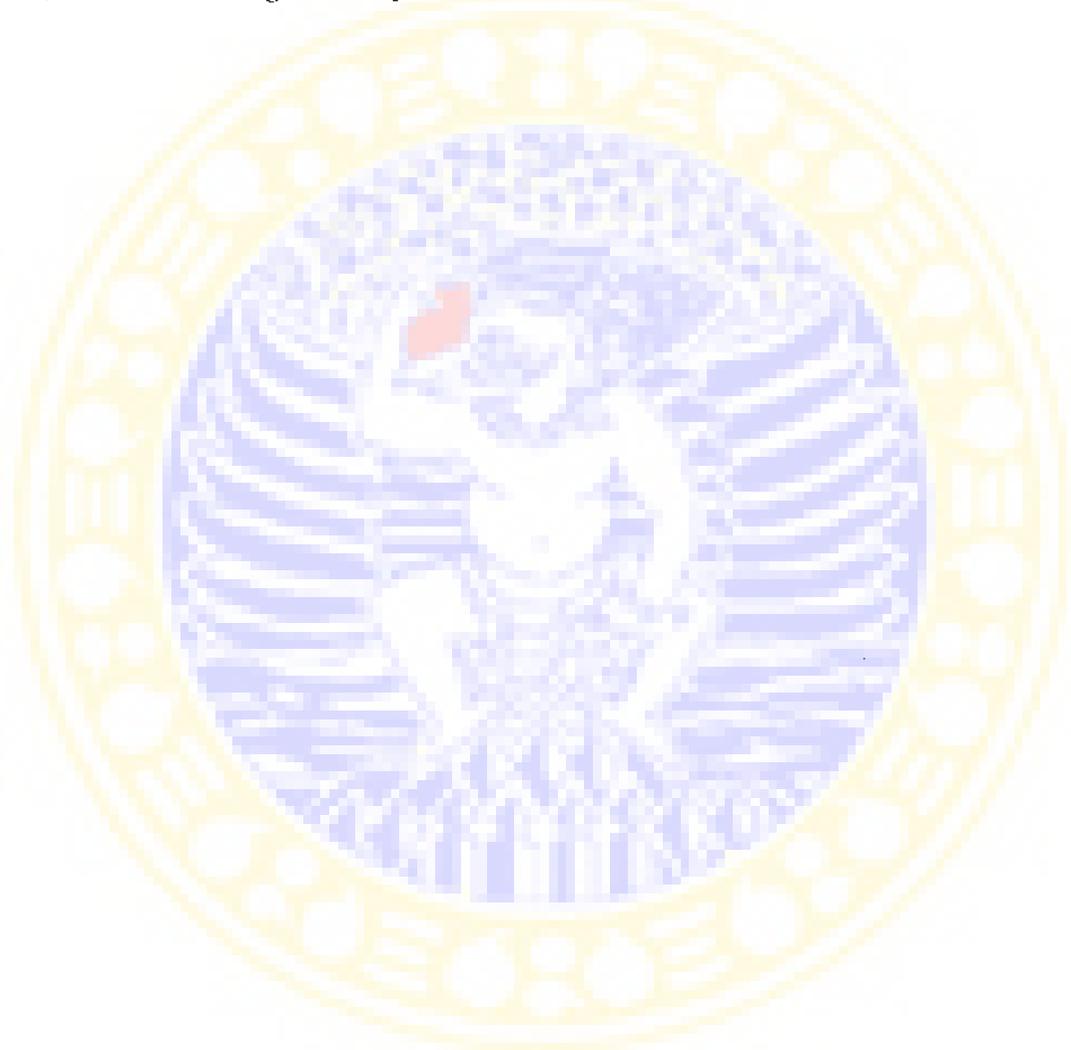
**DAFTAR TABEL**

Tabel 5.1	Jumlah penduduk perkecamatan th 2003 di Kabupaten Gresik.....	64
Tabel 5.2	Jumlah pemeluk agama th 2003 di Kabupaten Gresik.....	65
Tabel 5.3	Jumlah tempat ibadah th 2003 di Kabupate Gresik.....	65
Tabel 5.4	Jamaah Haji di Kabupaten Gresik .....	66
Tabel 5.5	Uji Validitas variabel kehandalan th 2004 di kabupaten Gresik.....	69
Tabel 5.6	Uji validitas variabel daya tanggap th 2004 di Kabupaten Gresik. ..	70
Tabel 5.7	Uji validitas variabel jaminan th 2004 di Kabupaten Gresik.....	70
Tabel 5.8	Uji validitas variabel empati th 2004 di Kabupaten Gresik.....	71
Tabel 5.9	Uji validitas variabel bukti fisik th 2004 di Kabupaten Gresik.....	71
Tabel 5.10	Uji reliabilitas variabel th 2004 di abupaten Gresik.....	72
Tabel 5.11	Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin Th 2004 di Kabupaten gresik.....	73
Tabel 5.12	Distribusi frekuensi responden berdasarkan umur th 2004 di Kabupaten Gresik.....	74
Tabel 5.13	Distribusi frekuensi responden brdasarkan pendidikan th 2004 Di Kabupaten Gresik.....	75
Tabel 5.14	Distribusi frkuensi skor variabel kehandalan yang dirasakan Th 2004 di Kabupaten Gresik.....	76
Tabel 5.15	Distribusi skor variabel kehandalan yang diharapkan th 2004 Di Kabupaten Gresi .....	77
Tabel 5.16	Distribusi frekuensi skor variabel daya tanggap yang diarsakan Th 2004 dikabupaten Gresik.....	79

Tabel 5.17	Distribusi frekuensi skor variabel daya tanggap yang di rasakan Th 2004 di Kabupaten gresik .....	80
Tabel 5.18	Distribusi frekuensi skor variabel jaminan yang dirasakan Th 2004 di kabupaten Gresik.....	81
Tabel 5.19	Distribusi frekuensi skor variabel jaminan yang diharapkan Th 2004 di Kabupaten Gresik.....	82
Tabel 5.20	Distribusi frekuensi skor variabel empati yang dirasakan Th 2004 di Kabupaten Gresik.....	84
Tabel 5.21	Distribusi frekuensi skor variabel empati yang diharapkan Th 2004 di Kabupaten Gresik .....	85
Tabel 5.22	Distribusi frekuensi skor variabel bukti fisik yang dirasakan Th 2004 di Kabupaten gresik.....	86
Tabel 5.23	Distribusi frekuensi skor variabel bukti fisik yang harapkan Th 2004 di Kabupaten Gresik.....	87

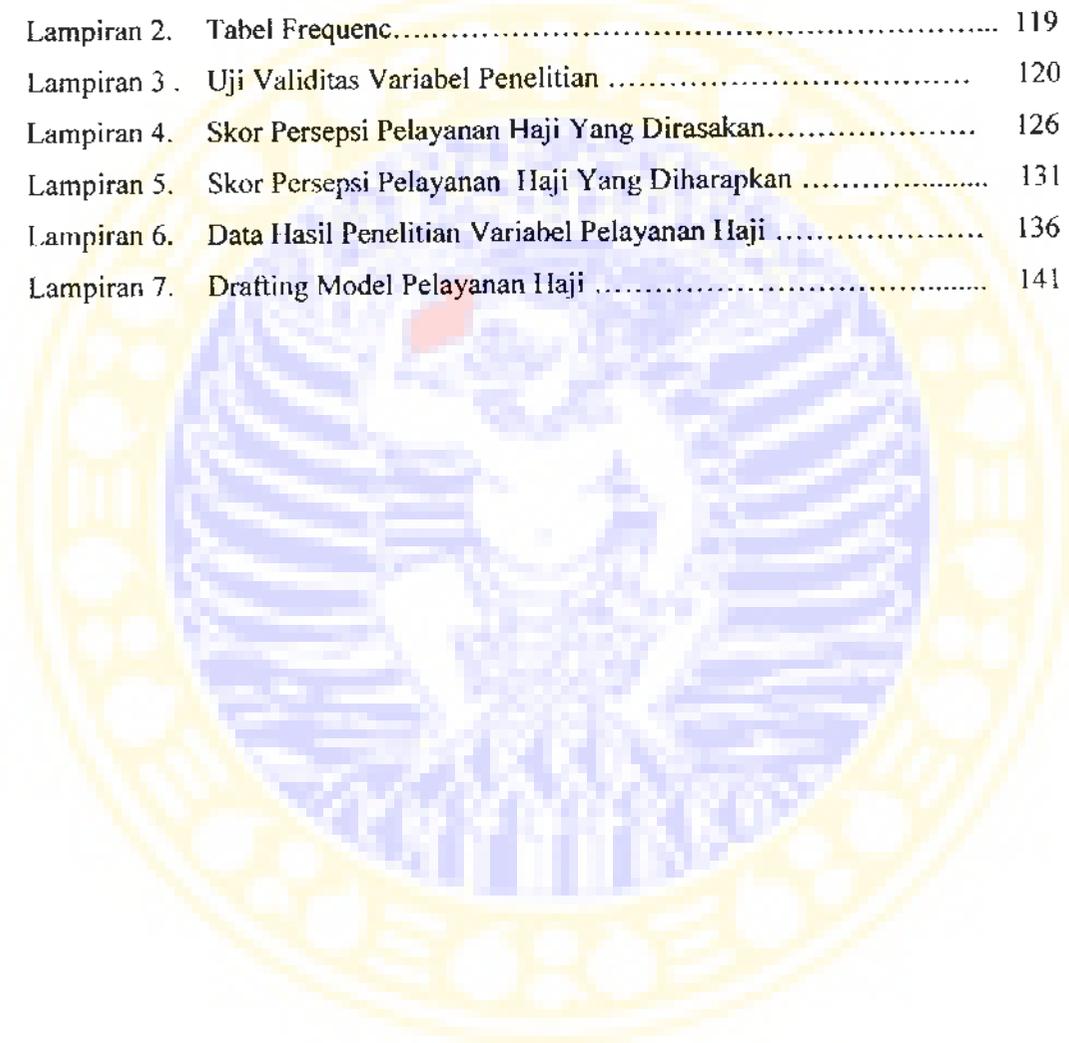
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Paradigma Pelayanan .....	26
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual.....	53



## DAFTARLAMPIRAN

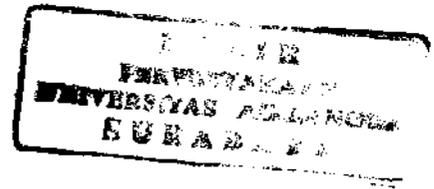
Lampiran 1.	Lembar Kuesioner Setelah uji Fisibilitas.....	111
Lampiran 2.	Tabel Frequenc.....	119
Lampiran 3 .	Uji Validitas Variabel Penelitian .....	120
Lampiran 4.	Skor Persepsi Pelayanan Haji Yang Dirasakan.....	126
Lampiran 5.	Skor Persepsi Pelayanan Haji Yang Diharapkan .....	131
Lampiran 6.	Data Hasil Penelitian Variabel Pelayanan Haji .....	136
Lampiran 7.	Drafting Model Pelayanan Haji .....	141





## **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Birokrasi dalam dasarwarsa akhir-akhir ini semakin sering mendapatkan sorotan oleh berbagai pihak. Hal ini mungkin disebabkan semakin transparannya media membeberkan fenomena yang sebelumnya hampir tidak tersentuh oleh mata telinga publik. Semakin maraknya sorotan media dalam mengungkapkan fenomena yang terjadi di negeri ini yang memberikan kesadaran warga negara untuk menyikapi apa yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Dengan kata lain, peran media semakin dapat dirasakan manfaat dalam mendewasakan masyarakat untuk turut serta mengkritisi apa-apa yang telah dikerjakan oleh birokrasi pemerintah.

Maraknya tuntutan transparansi dalam tindak tanduk penyelenggaraan negara, semakin menguatkan masyarakat tentang *image profesionalisme* yang selama ini dimiliki oleh kelompok birokrat, tidak sedikit warga masyarakat yang masih meragukan tentang kinerja yang ditunjukkan oleh para birokrat kita yang ada hanya saling berebut keuntungan, bukan menumbuhkan kinerja yang efektif dan efisien dalam menghadapi perubahan jaman yang semakin menggelobal.

Dalam hal ini, perlu diingat konsep sederhana tentang manajemen yang diutarakan oleh Stoner, bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi, dan proses penggunaan semua hal, sumber organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi

yang telah ditetapkan. Manaklah konsep ini diterapkan di birokrasi pemerintahan, akan lebih tepat bila dilihat dari konteks target pelaksanaan. Dimana target pelaksanaan manajemen pemerintahan tersebut tidak akan pernah jauh dari upaya pelayanan prima kepada masyarakat.

Sisi lain, tatanan praktis terhadap tuntutan layanan lebih baik beriringan dengan semakin membaiknya pengertian masyarakat terhadap hak-haknya sebagai warga negara yang mempunyai akses langsung kepada pemerintah. Ini tentunya membawa dampak terhadap perubahan iklim kerja di pemerintah, khususnya sebagai abdi negara dan pelayanan masyarakat. Terlebih apabila hal tersebut dikaitkan dengan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi yang berorientasi pada *public service*, yang keberhasilannya di dalam menjalankan fungsi layanan kepada publik, sesuai dengan kebutuhan yang dikehendaki.

Berkenaan dengan hal tersebut, layanan publik yang profesional perlu diwujudkan. Hal ini penting mengingat dalam sistem pemberian layanan kepada masyarakat akhir-akhir ini menunjukkan banyak permasalahan. Untuk mengantisipasi kemungkinan hal tersebut terjadi, jauh sebelumnya pemerintah telah berupaya untuk memberikan layanan masyarakat yang lebih baik melalui Keputusan Menpan No. 81/1993, yaitu :

1. Sederhana, mudah, lancar dan tidak berbelit-belit.
2. Jelas dan pasti dalam tatacara, persyaratan.
3. Aman, proses dan hasil layanan umum dapat memberi keamanan, kenyamanan, persyaratan.

4. Aman, proses dan hasil layanan umum dapat memberi keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum.
5. Terbuka dalam segala hal
6. Ekonomis
7. Efisiensi
8. Adil dan merata
9. Tepat waktu

Departemen Agama sebagai salah satu lembaga pelayanan publik yang mengelola haji tidaklah terlepas dari masalah kurang baiknya mutu pelayanan. Kasus dibatalkannya pemberangkatan 29.974 calon jamaah haji kctanah suci Mekah pada musim haji tahun 2004 ini membuat beberapa spekulasi serta analisis dari beberapa kalangan mengenai kinerja dan manajemen pengolahan haji, ( kompas,27 desember 2003). Kritikan semakin beragam dan tajam manakala dihubungkan dengan atmosfir suhu politik di negeri ini yang menghadapi hajatan besar pemilu 2004. Menjalankan haji merupakan hak universal yang dilindungi oleh undang-undang dasar serta merupakan refleksi dari pasal 29 dan manajemen pelaksanaannya tertuang dalam UU No.17 tahun 1999.

Problem dibatalkannya jamaah haji tahun ini dikarenakan kuota yang telah disepakati oleh OKI ( Organisasi Konfrensi Islam) pada tahun 1986 sebesar 1/1000 dari jumlah umat Islamnya, sehingga Indonesia mendapatkan jatah kuota haji tahun ini 205.000 orang, namun jatah tersebut terpenuhi sebelum bulan Agustus 2003, dan Menteri Agama mengajukan permohonan penambahan kuota sebesar 30.000 orang. Bersama itu pula dibuka kembali pendaftaran calon jamaah haji kloter tambahan,

sebelum permintaan tambahan mendapatkan jawaban secara hukum dapat dipakai sebagai landasan operasi, maka pada 15 Desember 2003 menjelang pemberangkatan kloter awal dibatalkannya kloter tambahan. (Kompas, 27 Desember 2003).

Kerugian bukan saja pada jamaah yang gagal berangkat namun juga pada penyelenggara itu sendiri, karena jarak antara dibatalkannya dengan waktu pemberangkatan sangat dekat, bagi calon jamaah kerugian di samping materi juga beban psikologis yang sangat berat, karena mereka telah mengeluarkan biaya-biaya untuk acara adat maupun syukuran atas pemberangkatannya ketanah suci, sehingga masyarakat secara luas tahu bahwa mereka akan naik haji.

Ketidak profesionalan penyelenggara haji, oleh Departemen Agama sudah lama dirasakan oleh para jamaah haji, namun upaya untuk memperbaiki dalam pengelolaan tersebut sangatlah lamban, hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan jamaah haji setiap tahun, sebagai contoh jarak maktab (tempat tinggal jamaah) di Mekah sangat jauh dari Masjidil Haram, maupun tempat tinggal yang kurang layak bila dihitung dari berapa ongkos haji yang dikeluarkan oleh para jamaah haji

Bandingkan dengan negara Jiran yang ongkos pada tahun 2002 naik hajinya lebih murah dibanding yang ditetapkan Depag, jamaah haji tersebut mendapatkan fasilitas hotel berbintang dan tempat tinggalnya tidak jauh dari Masjidil Haram (Kompas, 27 Desember 2003).

Dari model pelayanan haji yang selama ini dilakukan oleh Departemen Agama tersebut, maka semakin subur ketidak jujurannya dalam pelaksanaannya, sehingga akan menjadikan spekulasi pembenaran adanya tindakan ketidak jujurannya

dalam menjalankan pelaksanaan haji tersebut. BPK mensinyalir adanya tindakan korupsi (Kompas, 27 Desember 2003).

Persepsi masyarakat tentang pelayanan yang diterima oleh jamaah haji seringkali disandarkan pada persepsi pribadi seseorang, sehingga apabila mendapatkan layanan yang kurang baik maka, hal tersebut disandarkan pada keadaan yang seharusnya diterima dan merupakan kodrat dari Allah, serta merupakan pelajaran untuk introspeksi diri. Sehingga gejala yang diakibatkan oleh pelayanan haji tidak begitu nampak kepermukaan dan hal ini terjadi dari tahun ke tahun.

Depag seharusnya mencari terobosan-terobosan dalam meningkatkan pelayanan haji, maka yang perlu mendapatkan perhatian adalah bagaimana meningkatkan layanan jamaah haji tersebut dengan mengedepankan kepentingan pelanggan (jamaah Haji) atau pelayanan yang sesuai dengan keinginan jamaah haji, hal ini sesuai dengan prinsip *Reinventing Government* .( David. Osborne. 1996 ) yaitu pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan. Hal ini sesuai perkembangan bangsa ini terhadap kesadaran untuk menuntut pelayanan yang lebih baik dan transparan terhadap layanan publik.

Depag seharusnya bersikap lebih rasional untuk tidak memonopoli seluruh urusan yang berkaitan dengan pelayanan haji, kasus dibataikannya pemberangkatan haji tahun ini serta meninggalnya 54 jamaah haji di Mina pada saat melempar jumrah merupakan titik kulminasi yang harus ditangani secara profesional, sehingga kedepan diharapkan adanya perbaikan pelayanan jamaah haji yang menempatkan pelanggan sebagai pengarah terhadap pelayanan haji serta misi layanan.

Wujud dari menempatkan pelanggan sebagai misi yang harus mendapatkan pelayanan yang prima, maka tidaklah salah bilamana tidak semua urusan haji ditangani Departemen Agama, salah satunya adalah dengan jalan memberikan otoritas sebagian urusan pelayanan haji kepada Daerah, sehingga tidak semua urusan haji dilakukan pusat.

Perkembangan calon jamaah haji di Kabupaten Gresik yang setiap tahunnya cenderung mengalami kenaikan, dimana pada tahun 1999/2000 jumlah jamaah haji 2154 orang, tahun 2000/2001 jumlah jamaah haji 2603 orang, pada tahun ini terdapat klasifikasi kelas jamaah yang terdiri dari kelas A, B dan C. Kelas tersebut mencerminkan jauh dan dekatnya tempat tinggal jamaah Haji dari Masjidil Haram dan Masjid Nabawi di Madinah. Pada tahun 2001/2002 jumlah jamaah haji 2217 orang, tahun 2002/2003 jumlah jamaah haji 1790 orang, pada tahun ini terjadi penurunan jamaah yang mendaftar. Pada tahun 2003/2004 terjadi lonjakan peminat calon jamaah haji yang mendaftar 1886 orang, sedangkan yang bisa berangkat 1362 orang, sedangkan sisanya yang tidak bisa berangkat 524 orang.

Jumlah calon jamaah haji yang cenderung mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, petugas yang menanganinya terdiri dari 1 orang Kasi dan dibantu dengan 5 orang Staf. (sumber Depag Kab Gresik), sedangkan pada pelaksanaan layanan jamaah haji di Makkah petugas yang melayani para jamaah terdiri dari 4 orang TPHI (Team Pembimbing Haji Indonesia) dan 2 orang TPIHI (Team Pembina Ibadah Haji Indonesia) yang dibantu oleh 3 orang Dokter dan 6 orang paramedis, dalam menjalankan tugas pelayanan tersebut TPHI maupun TPIHI dibantu oleh Karu (kepala Regu) dan Karom (Ketua Rombongan), dimana Karu beranggotakan

9-11 jamaah haji, sedangkan Karom ( Ketua Rombongan ) yang beranggotakan 40 karu.

Petugas haji merupakan ujung tombak dalam kualitas layanan yang diberikan Departemen Agama terhadap jamaah haji di tanah Suci Makkah dan Madinah , untuk itu baik buruknya layanan tergantung sejauh mana kompetensi petugas yang mendampingi jamaah haji.

Tahapan yang dikerjakan dalam melayani jamaah haji, Departemen Agama Kabupaten Gresik dalam menjalankan tugas pelayanan jamaah Haji pertama pelayanan yang bersifat administratif yang meliputi:

Menyebarkan pengumuman Pendaftaran beserta syarat –syarat pendaftaran calon jamaah haji pada masyarakat

1. Pendaftaran calon jamaah haji serta pemeriksaan kekelengkapan administrasi
2. Rekap pendaftaran untuk proses penerbitan pasport
3. Mengambil Pasport dan pemasangan foto
4. Mengelompokkan jamaah perkecamatan
5. Menyusun daftar urutan kloter
6. Menyusun lembar biru untuk BPIH (untuk penerbangan)
7. Menyusun dan memeriksa buku kesehatan
8. Pemberitahuan tentang jadwal waktu pemberangkatan jamaah haji

Sedangkan pelayanan yang bersifat praktis adalah pada saat pemberangkatan dan pemulangan jamaah Haji dari Gresik menuju Asrama Haji Sukolilo Surabaya dan Tanah Suci Makka.

Problem yang dihadapi oleh penyelenggara haji pada dasarnya dapat dibagi menjad 3 bagian :

1. Faktor SDM yaitu antara volume pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan tidak sesuai dengan jumlah personel yang menjalankan tugas
2. Faktor Calon jamaah haji , dimana latar belakang pendidikan, usia, sosial keagamaan,serta tingkat sosial ekonomi calon jamaah haji yang mendaftar sangat variatif.
3. Sarana dan prasarana yang tidak menunjang bagi calon jamaah haji yang mendaftar dimana ukuran serta bangunan yang kurang *representatif* .

### **1.2.Rumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut diatas maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut *Bagaimanakah pelayanan jamaah haji yang sesuai dengan prinsip-prinsip Reinventing government yaitu pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan ?*

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Mengembangkan model pelayanan jamaah haji yang selama ini dilakukan oleh Departemen Agama kabupaten Gresik sesuai dengan prinsip-prinsip *Reinventing Government*, yaitu pemerintah yang berorientasi pada pelanggan dengan jalan mengidentifikasi persepsi jamaah haji, terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

(1)..Memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan khususnya *Organization Development*, sebagai wadah kajian ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada pengembangan pelayanan publik.

(2).Membantu pembuat keputusan dalam memberikan perhatian kepada model pelayanan yang lebih baik, khususnya dalam pelayanan penyelenggaraan haji.





## **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang. Kep. MenPan No. 81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat / daerah, BUMN / BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Servis berasal dari orang-orang bukan dari perusahaan. Tanpa memberi nilai pada diri sendiri, tidak akan mempunyai arti apa-apa. Demikian halnya pada organisasi atau perusahaan yang secara esensial merupakan kumpulan orang-orang. Oleh karena itu, harga diri yang tinggi adalah unsur yang paling mendasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas.

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk seperti : kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Pada bagian lain Gaspersz (1997) dalam mengutip Juran memberikan definisi manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkualitas dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen
- Sasaran kualitas dimasukkan ke dalam rencana bisnis
- Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking* : fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi; di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- Sasaran disebarkan ke tingkat mengambil tindakan
- Pelatihan ditetapkan pada setiap tingkat
- Pengukuran ditetapkan seluruhnya
- Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran

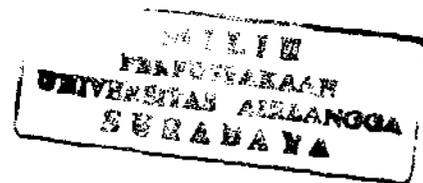
- Penghargaan diberikan untuk kinerja terbaik
- Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki

Kualitas adalah menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diuntungkan. Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang adalah pelanggan. Tanggung jawab untuk kualitas produksi dan pengawasan kualitas tidak dapat didelegasikan kepada satu orang, misalnya staf pada sebuah kantor.

Parasuraman et.al(1985) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expective service* ( pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service*( pelayanan yang diterima). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan , untuk itu maka, Zeithaml (1996: 177) mendefinisikan bahwa pelayanan adalah penyampaian secara *excellent* atau *superior* dibandingkan dengan harapan konsumen.

Dalam perkembangan selanjutnya , Parasuraman dkk ( dalam Zeithamil dan Bitner, 1996:118) mengatakan bahwa konsumen dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu diperhatikan :

- (1). *Tangible*, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi
- (2). *Emphaty*, yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan,komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- (3). *Responsiveness*, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.



- (4). *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, kehandalan dan memuaskan .
- (5). *Assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf( bebas dari bahaya, resiko dan keragu- raguan).

Tjiptono (1991:61) menyimpulkan bahwa citra kualitas layanan yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang /persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang /persepsi konsumen. Hal ini disebabkan karena konsumenlah yang mengkonsumsi serta yang menikmati jasa layanan , sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi konsumen terhadap kualitas jasa merupakan penilaian yang menyeluruh terhadap keunggulan suatu jasa layanan.

Bagi pelanggan kualitas pelayanan adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi yang dituntut pelanggan. Pelanggan memutuskan bagaimana kualitas yang dimaksud dan apa yang dianggap penting. Pelanggan mempertimbangkan suatu kualitas pelayanan. Untuk itu, kualitas dapat dideteksi pada persoalan bentuk, sehingga dapat ditemukan :

1. Kualitas pelayanan merupakan bentuk dari sebuah janji
2. Kualitas adalah tercapainya sebuah harapan dan kenyataan sesuai komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Kualitas dan integritas merupakan sesuatu yang tak terpisahkan.

## **2.2. Manajemen Kualitas Pelayanan**

Ketika pelanggan mempunyai suatu urusan / keperluan pada sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, ia akan merasa senang atau tidak senang

saat dilayani oleh petugas. Jika pelanggan merasa senang dilayani oleh petugas tersebut, maka pelayanan petugas sangat memuaskan atau pelayanan petugas berkualitas. Sebaliknya, ketika pelanggan merasa dirugikan aparat akibat pelayanannya berbelit-belit, tidak terbuka / transparan tentang apa yang diinginkan oleh aparat itu, maka dapat dikatakan pelayanannya tidak berkualitas.

Suatu pertanyaan yang perlu mendapatkan jawaban ialah mengapa pelanggan tidak mendapatkan pelayanan seperti yang diharapkan? apakah semua persyaratan yang diperlukan telah dilengkapi? Jika semua persyaratan telah dilengkapi tetapi pelanggan tidak mendapatkan pelayanan yang memuaskan, maka dapat disimpulkan bahwa mungkin terdapat sesuatu yang belum terbaca / atau belum terdapat dalam suatu *memorandum of understanding* antara pelayan di satu pihak dan pelanggan yang sedang dalam proses pelayanan di lain pihak. Untuk mendapatkan jawaban kepastian kualitas pelayanan, diperlukan kesepahaman tentang aturan main pelayanan yang diberikan, baik dari sisi aparatur pelayan maupun pelanggan.

Gaspersz (1997) menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Sedangkan, kualitas seperti dijelaskan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai tingkat baik buruknya sesuatu atau pribadi yang baik dalam bentuk tingkah laku seseorang yang baik yang dapat dijadikan teladan dalam hidup bermasyarakat dan bernegara.

Kualitas juga dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan persyaratan, kesesuaian dengan pihak pemakai atau bebas dari kerusakan / cacat. Untuk itu kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

sesuai dengan prinsip: lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah, sesuai dengan harapan pelanggan.

Kualitas pelayanan juga dapat diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain, organisasi pemerintah / swasta (sosial, politik, LSM, dll) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kualitas pelayanan sektor publik adalah pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan dan azas-azas pelayanan publik / pelanggan.

Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian layanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

Parasuraman ( dalam Tjiptono,1996:69) telah berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor atau dimensi utama yang menentukan kualitas jasa .Kesepuluh jasa tersebut adalah;

- (1) **Reliability**, mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja ( *performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Dalam hal Ini perusahaan pemberi jasanya secara tepat semenjak saat pertama ( *right the first time* ) dalam memenuhi janjinya. Misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakatinya.
- (2). **Responsiveness** ,yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.

- (3). *Competence*, artinya setiap karyawan dalam perusahaan jasa tersebut memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tersebut.
- (4). *Access*, yaitu meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi, fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi mudah untuk dihubungi.
- (5) *Courtesy*, yaitu meliputi sikap yang sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan para *contact personnel* ( seperti resepsionis, operator telepon, dll).
- (6). *Communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat dipahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan
- (7) *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya, kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik *contact personnel*, dan interaksi dengan pelanggan.
- (8). *Security*, yaitu aman dari bahaya, resiko, keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik, keamanan finansial serta kerahasiaan.
- (9) *Understanding knowing the customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
- (10) *Tangible*, yaitu bukti fisik dari jasa yang bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang digunakan, dan representasi fisik dari jasa.

W. Edwards Deming seperti dikutip Gaspersz (1997), berpendapat bahwa untuk membangun sistem kualitas modern diperlukan transformasi manajemen menuju

kondisi perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Transformasi manajemen ini kemudian diringkas ke dalam empat belas butir:

- Ciptakan tujuan yang mantap ke arah perbaikan barang maupun produk dan jasa dengan tujuan agar menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis serta memberikan lapangan kerja.
- Adopsikan cara berfikir (filosofi) yang baru. Kita berada dalam era ekonomi yang baru. Karena itu diperlukan transformasi manajemen untuk menghadapi tantangan dalam memenuhi tanggung jawab serta melakukan kepemimpinan untuk perubahan.
- Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal untuk memperoleh kualitas. Hilangkan kebutuhan untuk inspeksi massal dengan cara membangun kualitas ke dalam produk itu sejak awal
- Akhiri praktek bisnis dengan hanya bergantung pada harga. Sebaliknya minimumkanlah biaya total. Bergeraklah menuju pemasok (*supplier*) tunggal setiap barang (item) dengan membina hubungan jangka panjang yang berdasarkan kesetiaan (*loyalty*) dan kepercayaan (*trust*).
- Tingkatkan perbaikan secara terus-menerus pada sistem produksi dan pelayanan serta tingkatan kualitas dan produktivitas dan dengan demikian serta terus-menerus akan mengurangi biaya.
- Lembagakan pelatihan kerja
- Lembagakan kepemimpinan. Tujuan kepemimpinan seharusnya membantu pekerja, mesin, dan instrumentasi ke arah hasil kerja yang lebih baik.

- Hilangkan ketakutan sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif untuk perusahaan
- Hilangkan hambatan-hambatan di antara departemen. Orang-orang yang berada dalam bagian riset, desain, penjualan dan produksi harus bekerja sama sebagai suatu tim untuk mengantisipasi masalah-masalah dalam produksi dan penggunaan barang dan jasa itu.
- Hilangkan slogan-slogan, desakan-desakan, dan target-target kepada pekerjaan untuk mencapai sesuatu, sehingga tercapai kerusakan nol (*zero defect*) dan tingkat produktivitas baru yang lebih tinggi.
- Hilangkan kuota produksi kerja di lantai pabrik. Substitusikan dengan kepemimpinan. Selain itu, hilangkan manajemen serba sasaran (*management by objective*). Hilangkan manajemen berdasarkan angka produksi. Substitusikan dengan kepemimpinan.
- Hilangkan penghalang yang merampok para pekerja dari hak kebanggaan kerja mereka. Tanggung jawab para pengawas (*supervisors*) harus diganti dari angka-angka produksi ke kualitas produk. Selain itu, hilangkan penghalang yang merampok orang-orang yang berada dalam posisi manajemen dan rekayasa dari hak kebanggaan kerja mereka. Ini berarti menghentikan praktek sistem penilaian tahunan (*annual of merit rating*) dan manajemen serba sasaran serta manajemen berdasarkan pada angka produksi.
- Lembaga program pendidikan dan pengembangan diri secara serius

- Gerakkan setiap orang dalam perusahaan untuk mencapai transformasi di atas. Transformasi menjadi tugas dan tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan itu.

Gaspersz (1997) menyatakan secara singkat beberapa langkah yang diperlukan untuk menjadikan sistem kualitas modern menjadi lebih efektif, antara lain :

- Mendefinisikan dan merinci sasaran dan kebijaksanaan kualitas
- Berorientasi pada kepuasan pelanggan
- Mengarahkan semua aktivitas untuk mencapai sasaran dan kebijaksanaan kualitas yang telah ditetapkan
- Mengintegrasikan aktivitas-aktivitas itu dalam organisasi
- Memberikan penjelasan maupun tugas-tugas kepada pekerja untuk bersikap mementingkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan untuk menyelesaikan program pengendalian kualitas terpadu
- Merinci aktivitas pengendalian kualitas pada penjualan produk
- Mengidentifikasi kualitas peralatan secara cermat
- Mengidentifikasi dan mengefektifkan aliran informasi kualitas, memprosesnya dan mengendalikannya.
- Melakukan pelatihan (*training*) serta memotivasi karyawan untuk terus bekerja dengan orientasi meningkatkan kualitas.
- Melakukan pengendalian terhadap ongkos kualitas dan pengukuran lainnya serta menetapkan standar kualitas yang diinginkan
- Mengefektifkan tindakan koreksi yang bersifat positif

- Melanjutkan sistem pengendalian, mencakup langkah selanjutnya dan menerima informasi umpan balik, melakukan analisis hasil, serta membandingkan dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
- Memeriksa aktivitas dari sistem kualitas modern secara periodik.

### **2.3. Kebijakan Pemerintah dalam Memperluas Kompetensi Pelayanan**

Kompetensi pelayanan prima yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat selain dapat dilihat dalam Keputusan MenPAN Nomor 81/1993, juga dipertegas dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1/1995 tentang peningkatan kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan era globalisasi.

Tuntutan dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat dalam era globalisasi tidak akan terhindarkan. Era ini ditandai dengan ketatnya persaingan di segala bidang kehidupan, baik kehidupan berbangsa maupun bermasyarakat. Oleh karena itu kualitas pelayanan merupakan salah satu jawaban dalam menghadapi era globalisasi.

Selama ini, masyarakat mengkonotasikan pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat cenderung kurang dan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan yang diajukan kepada oknum aparatur pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat.

Salah satu keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah adalah selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparatur yang kadang kala kurang bersahabat. Realita demikian

ini memerlukan kepedulian dari kalangan aparatur, agar masyarakat mendapatkan layanan prima. Kepriimaan dalam pemberian layanan pada gilirannya akan mendapatkan pengakuan atas kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat (pelanggan).

Layanan prima adalah layanan yang memberikan kepuasan pelanggan. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 81/1995. Dalam keputusan ini dijelaskan sendi-sendi pelayanan prima :

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur / tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai:
  - 2.1 prosedur / tatacara pelayanan umum;
  - 2.2 persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif;
  - 2.3 unit kerja dan / atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum;
  - 2.4 rincian biaya / tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya;
  - 2.5 jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum;
  - 2.6 hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan / kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum;
  - 2.7 pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti prosedur / tatacara, persyaratan, satuan kerja / pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya / tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
5. Efisien, dalam arti :
  - a. persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan,.
  - b. dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja / Instansi pemerintah lain yang terkait.
6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan;
  - (a) nilai barang dan atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran,
  - (b) kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum,
  - (c) ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7. Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlukan secara adil.
8. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Kualitas pelayanan pada masyarakat merupakan salah satu masalah yang mendapatkan perhatian serius oleh aparaturnya pemerintah. Hal ini dibuktikan dalam Keputusan MenPAN 81/93, yang kemudian dipertegas dalam Inpres 1/95, kemudian disusul dengan Surat Edaran Menko-Wasbang / PAN No. 56 / MK.WASPAN / 6 / 98 yang ditujukan kepada seluruh Menteri Kabinet Reformasi Pembangunan, Gubernur Bank Indonesia, para Gubernur KDH Tingkat I seluruh Indonesia, para pimpinan lembaga pemerintah nondepartemen, dan para Bupati / Walikota Madya KDH Tingkat II seluruh Indonesia. Isi dari surat edaran No. 56 / 98 tersebut di atas adalah :

1. Dalam waktu secepat-cepatnya mengambil langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat pada masing-masing unit kerja / kantor pelayanan termasuk BUMN / BUMD.
2. Langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat tersebut diupayakan dengan jalan:
  - 2.1 Menerbitkan pedoman pelayanan yang antara lain memuat persyaratan, prosedur, biaya / tarif pelayanan dan batas waktu penyelesaian pelayanan, baik dalam bentuk buku panduan / pengumuman, atau melalui media informasi lainnya.

- 2.2 Menempatkan petugas yang bertanggungjawab melakukan pengecekan kelengkapan persyaratan permohonan untuk kepastian mengenai diterima atau ditolaknya berkas permohonan tersebut pada saat itu juga.
  - 2.3 Menyelesaikan permohonan pelayanan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan dan apabila batas waktu yang telah ditetapkan terlampaui, maka permohonan tersebut berarti disetujui.
  - 2.4 Melarang dan atau menghapus biaya tambahan yang dititipkan pihak lain dan meniadakan segala bentuk pungutan liar di luar biaya jasa pelayanan yang telah ditetapkan.
  - 2.5 Sedapat mungkin menerapkan pola pelayanan secara terpadu (satu atap atau satu pintu) bagi unit-unit kerja kantor pelayanan yang terkait dalam memproses atau menghasilkan satu produk pelayanan.
  - 2.6 Melakukan penelitian secara berkala untuk mengetahui kepuasan pelanggan / masyarakat atas pelayanan yang diberikan, antara lain dengan cara penyebaran kuesioner kepada pelanggan / masyarakat dan hasilnya perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti.
  - 2.7 Menata system dan prosedur pelayanan secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan dinamika masyarakat.
3. Pemerintah membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat baik langsung maupun melalui media massa untuk menyampaikan saran dan / atau pengaduan mengenai pelayanan masyarakat.

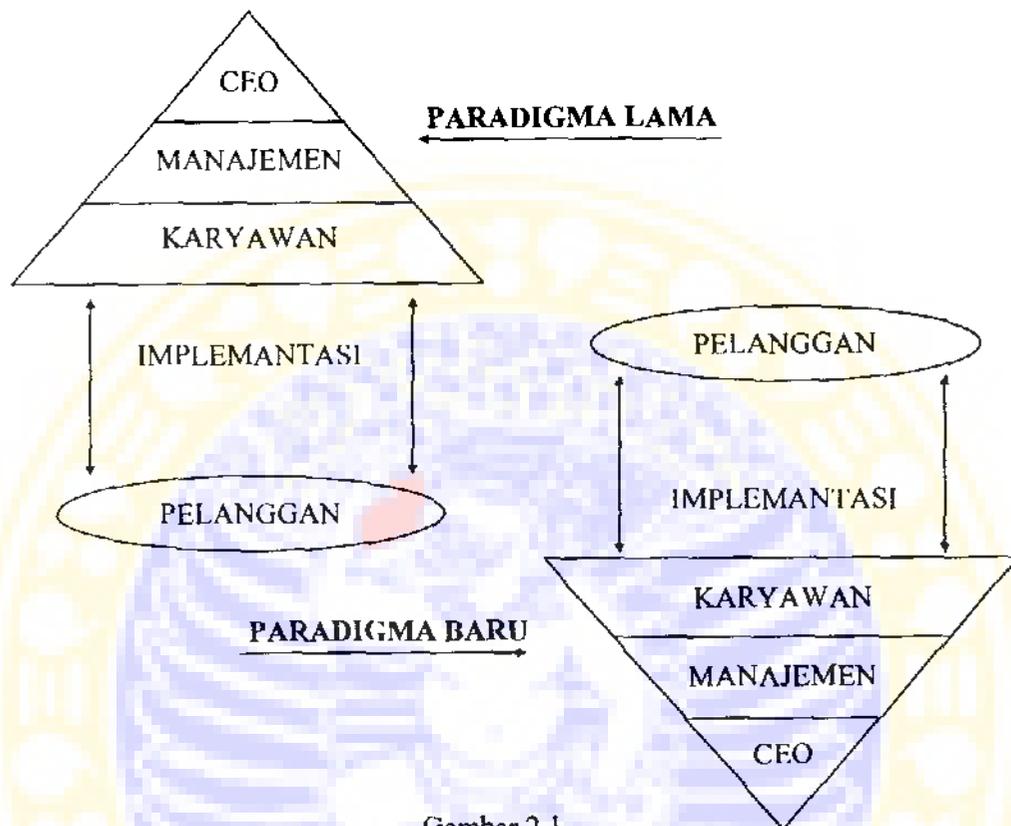
Dalam agenda perilaku pelayanan prima sector publik SESPANAS LAN (1998) dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan prima adalah :

1. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan / pengguna jasa,
2. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan,
3. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan, pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar, dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal,
4. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas; masyarakat eksternal dan internal.

#### 2.4 Paradigma Pelayanan Prima

Paradigma merupakan sekumpulan asumsi atau anggapan yang memungkinkan seseorang menciptakan realitasnya sendiri (Tjiptono F., 1997). Peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti yang terdapat dalam agenda *Reinventing Government* adalah pengembangan organisasi yang bermuara pada terwujudnya *a smaller, better, faster and cheaper government*. Osborne dan Gaebler (1993) seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto dalam *Manajemen Pembangunan* No. 19 / V / April 1997 menyatakan bahwa agenda *Reinventing Government* ini bertumpu pada prinsip *customer driven government* (pemerintah berorientasi pada pelanggan).

Istrumen dari prinsip di atas, menurut Sudarsono Hardjosoekarto adalah pembalikan mental model pada birokrat dari keadaan lebih suka dilayani menuju pada lebih suka melayani. Yang pertama menempatkan pemimpin puncak birokrasi berada pada piramida tertinggi dengan warga negara (*customer*) berada pada posisi terbawah. Sebaliknya yang kedua menempatkan warga negara (*customer*) berada pada puncak piramida dengan pemimpin birokrasi berada pada posisi paling bawah (lihat gambar 2.1 berikut ini).



Gambar 2.1.  
Paradigma Pelayanan

Sumber: Osborne dan Gaebler (1993) dalam Sudarsono Hardjosoekarto  
. *Manajemen Pembangunan* No. 19 / V / April 1997

Pelayanan prima kepada masyarakat telah menjadi bagian penting dari *accountability* manajemen. Untuk itu perlu disadari bahwa datangnya era pelayanan terbaik kepada masyarakat / pelanggan sangatlah relevan dengan prinsip pengembangan daya saing global. Sejalan dengan jiwa *reinventing government*, Osborne dan Plastrik (1996) seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto (1997) dalam

*Manajemen Pembangunan* No. 19 / V / April 1997 kembali menyodorkan lima strategi dalam menerapkan *reinventing government*:

1. *Creating clarity of purpose*
2. *Creating consequences for performance*
3. *Putting the customer in the driver's seat*
4. *Shifting control away from the top and the center*
5. *Creating an entrepreneurial culture.*

Sudarsono Hardjosoekarto (1997) selanjutnya menyatakan bahwa implementasi prinsip *reinventing government* tersebut di atas dapat ditempuh melalui tiga agenda penting, yaitu :

1. *Public-private partnership* atau *privatization*
2. *Budgeting reform*
3. *Organizational development and change.*

Hasil studi tentang perusahaan-perusahaan industri kelas dunia yang berhasil mengembangkan konsep kualitas dalam perusahaan, menurut Vincent Gaspersz, (1997 : 4 ) melahirkan apa yang disebut sebagai Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management, TQM*). Indonesia dalam posisi sebagai negara yang sedang membangun menuju ke negara industri, perlu membangun suatu system kualitas modern dan dapat mempraktekkan manajemen kualitas terpadu dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat sebagai senjata untuk memenangkan persaingan pasar global.

Pasar global adalah suatu pasar yang diselimuti oleh situasi dan system kompetisi yang demikian ketat. Sehingga kita dihadapkan pada tuntutan

ditemukannya suatu jawaban tentang kualitas produk jasa pelayanan yang memuaskan masyarakat pelanggannya. Salah satu konsep dasar dalam memuaskan pelanggan, minimal mengacu pada : (1) keistimewaan yang terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif (mempunyai daya tarik; bersifat menyenangkan) yang dapat memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian dapat memberikan kepuasan dalam penggunaan produk itu, (2) kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan (Vincent Gaspersz, 1997 : 4).

Acuan kualitas seperti dijelaskan di atas menunjukkan bahwa kualitas selalu berfokus pada kepentingan / kepuasan pelanggan (*Customer Focused Quality*). Dengan demikian, menurut (Vincent Gaspersz, 1997 : 4) produk-produk didesain dan diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Oleh karena itu kualitas mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, dan diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar.

Variasi perbedaan pengertian tentang kualitas hingga saat ini masih banyak ditemukan. Mulai dari yang konvensional hingga ke yang strategic. Definisi konvensional kualitas yaitu menggambarkan karakteristik langsung suatu produk seperti kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy to use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan definisi yang strategic menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan ( Gaspersz, 1997).

Manajemen kualitas atau manajemen kualitas terpadu (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 1997).

Kepuasan pelanggan (masyarakat) dapat dicapai apabila aparatur pemerintah yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan dapat mengerti dan menghayati serta berkeinginan untuk melaksanakan pelayanan prima. Untuk dapat melaksanakan pelayanan prima, unsur aparatur seharusnya mengerti dan memahami apakah kepemimpinan pelayanan itu? Dan siapakah pemimpin pelayan?

Istilah kepemimpinan pelayan pada awalnya muncul dalam karya Robert K. Greenleaf (1970) seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto (1994), yang berjudul *The Servant as Leader* (pelayan sebagai pemimpin). Salah satu tujuan penulisan buku Greenleaf ini adalah ingin merangsang pemikiran dan tindakan untuk membangun masyarakat yang lebih baik dan peduli.

Kembali pada pertanyaan apakah kepemimpinan-pelayan itu, Greenleaf dalam Sudarsono Hardjosoekarto (1994), mengkaji keperluan akan jenis baru model kepemimpinan. Kajian Greenleaf menempatkan satu model pelayanan kepada orang lain termasuk karyawan, pelanggan dan masyarakat sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan-pelayan menekankan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain yang merupakan sebuah pendekatan holistic dalam pekerjaan dan rasa kemasyarakatan.

Jawaban atas pertanyaan siapa pemimpin pelayan itu? Greenleaf dalam Sudarsono Hardjosoekarto (1994), menyatakan bahwa pemimpin-pelayan adalah

orang yang mula-mula menjadi pelayan. Selanjutnya Greenleaf menyatakan bahwa pada hakekatnya orang ingin melayani--melayani lebih dulu--kemudian pilihan sadar membawa orang berkeinginan untuk memimpin. Hal ini memanifestasikan diri dalam kepedulian yang diambil oleh pelayan yang mula-mula memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi orang lain adalah dilayani.

Kepemimpinan-pelayan membahas realitas kekuasaan dalam kehidupan sehari-hari termasuk legitimasinya, kekangan etikanya atas hal itu dan hasil yang menguntungkan yang dapat dicapai melalui penggunaan kekuasaan yang semestinya (*The New York Times* seperti dikutip Larry Spears). Selanjutnya Larry Spears melalui karya Greenleaf seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto (1994), mengidentifikasi sepuluh ciri khas pemimpin-pelayan :

1. Mendengarkan : Secara tradisional, pemimpin dihargai karena keahlian komunikasi dan pembuatan keputusan mereka. Pemimpin-pelayan harus memperkuat keahlian yang penting dengan memberikan komitmen. Mendengarkan dipadukan dengan masa renungan yang teratur, mutlak penting bagi pertumbuhan pemimpin-pelayan.
2. Empati : Pemimpin-pelayan berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain.
3. Menyembuhkan : Belajar menyembuhkan merupakan daya yang kuat untuk perubahan dan integrasi. Salah satu kekuatan yang besar kepemimpinan-pelayan adalah kemungkinan untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain.
4. Kesadaran : Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin-pelayan. Membuat komitmen untuk meningkatkan kesadaran. Ini

adalah hal yang mengganggu dan menggugah. Pemimpin yang cakap biasanya terjaga sepenuhnya dan secara rasional merasa terganggu. Mereka bukan pencari hiburan. Akan tetapi mereka memiliki batinnya sendiri.

5. Bujukan atau persuasi : Ciri khas pemimpin-pelayan lainnya adalah mengandalkan kemampuan membujuk, bukannya mengandalkan wewenang karena kedudukan dalam membuat keputusan dalam organisasi. Pemimpin pelayan berusaha meyakinkan, pemimpin pelayan efektif dalam membangun consensus dalam kelompok.
6. Konseptualisasi : Pemimpin-pelayan berusaha memelihara kemampuan untuk “memiliki impian besar”. Kemampuan untuk melihat satu masalah (sebuah organisasi) dari perspektif konseptualisasi yang berarti bahwa orang harus mengusahakan keseimbangan yang rumit antara konseptualisasi dan fokus sehari-hari.
7. Kemampuan meramalkan : Kemampuan untuk mempertimbangkan sebelumnya atau meramalkan kemungkinan hasil satu situasi yang sulit didefinisikan, tetapi mudah dikenal. Walaupun demikian, ini layak, mendapatkan perhatian cermat.
8. Kemampuan melayani : Peter Block dalam karyanya *Stewardship and Empowered Manger* seperti dikutip Spears mendefinisikan kemampuan melayani (*stewardship*) dengan pengertian “memegang sesuatu dengan kepercayaan kepada orang lain.”
9. Komitmen terdapat pertumbuhan manusia : Pemimpin-pelayan berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai intrinsik melampaui sumbangan nyata sebagai pekerja. Dalam sifatnya yang seperi ini, pemimpin-pelayan sangat berkomitmen

terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam lembaga.

10. Membangun masyarakat : Pemimpin-pelayan menyadari bahwa pergeseran dari komitmen lokal ke lembaga yang lebih besar sebagai pembentuk utama kehidupan manusia telah mengubah persepsi kita dan menyebabkan adanya rasa kehilangan tertentu. Pemimpin pelayan memperlihatkan kemampuan yang tidak terbatas untuk kelompok spesifik yang berhubungan dengan masyarakat.

## ***2.5. Reinventing Government***

### **2.5.1. Era “New Public Management” Sebagai Embrio REGO**

Sejak pertengahan tahun 1980-an di Eropa dan Amerika terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Perubahan tersebut telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Paradigma baru manajemen sektor publik tersebut kemudian dikenal dengan *New Public Management*.

Model *New Public Management* mulai dikenal tahun 1980-an dan kembali populer tahun 1990-an yang mengalami beberapa bentuk inkarnasi, misalnya munculnya konsep "*managerialism*" (Pollit, 1992); "*market-based public administration*" (Lan, Zhiyong, and Rosenbloom, 1992); "*post-bureaucratic paradigm*" (Barzclay, 1992); dan "*entrepreneurial government*" (Osborne and Gaebler, 1992). *New Public Management* berfokus pada manajemen, penilaian kinerja, dan efisiensi, bukan berorientasi pada kebijakan. Penggunaan paradigma *New*

*Public Management* tersebut menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah diantaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi, pemangkasan biaya (*cost cutting*), dan kompetisi tender (*compulsory competitive tendering-CC7*).

Pada dasarnya *New Public Management* merupakan konsep manajemen sektor publik yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi. Penerapan konsep tersebut berimplikasi pada perlunya dilakukan perubahan manajerial, terutama menyangkut perubahan personel dan struktur organisasi.

### 2.5.2. Pemahaman Birokrasi

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai model pemerintahan di masa depan berdasarkan pendekatan *New Public Management*, khususnya konsep *reinventing government*, terlebih dahulu perlu dipahami tentang birokrasi dan kelemahannya. Terdapat beberapa definisi mengenai birokrasi. Birokrasi berasal dari bahasa Perancis "bureau" yang berarti kantor. Konsep birokrasi mengaplikasikan prinsip-prinsip organisasi yang dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi administrasi, meskipun birokrasi yang keterlalu seringkali justru menimbulkan efek yang tidak baik. Biasanya masalah administrasi yang kompleks dan ruwet terdapat pada organisasi besar, seperti organisasi pemerintahan. Akan tetapi, sebenarnya birokrasi tidak dibatasi hanya pada institusi sektor publik saja. Serikat dagang, universitas, LSM besar merupakan contoh birokrasi di luar pemerintah.

Ilmuwan yang sangat berpengaruh dalam pengembangan teori birokrasi adalah Max Weber. Dalam ilmu sosial, beberapa konsep administrasi kantor (*public office*) banyak dipengaruhi oleh pemikiran Max Weber. Max Weber adalah sosiolog Jerman dan ahli hukum. Weber pernah menulis buku *Wirtschaft and Geselischaft* (Teori

Organisasi Sosial dan Ekonomi) yang di dalamnya terdapat salah satu bab mengenai birokrasi. Menurut Weber, birokrasi dan institusi lainnya dapat dilihat sebagai "kehidupan kerja yang rutin" (*routines of workday life*). Untuk menyeimbangkan kerja rutin tersebut, ia memperkenalkan gagasan mengenai "kharisma" yang direfleksikan dalam bentuk kepemimpinan yang kharismatik.

Weber mengamati bahwa birokrasi membentuk proses administrasi yang rutin sama persis dengan mesin pada proses produksi. Birokrasi menurut Weber adalah salah satu dari rasionalitas yang tertentu (*defining rationalities*). Karakteristik utama struktur birokrasi menurut Weber adalah :

1. Spesialisasi. Aktivitas yang reguler mensyaratkan tujuan organisasi didistribusikan dengan cara yang tetap dengan tugas-tugas kantor (*official duties*). Pemisahan tugas secara tegas memungkinkan untuk mempekerjakan ahli yang terspesialisasi pada setiap posisi dan menyebabkan setiap orang bertanggung jawab terhadap kinerja yang efektif atas tugas-tugasnya.
2. Organisasi yang hierarkis. Organisasi kantor mengikuti prinsip hierarki sehingga setiap unit yang lebih rendah berada dalam pengendalian dan pengawasan organisasi yang lebih tinggi. Setiap pegawai dalam hierarki administrasi bertanggung jawab kepada atasannya. Keputusan dan tindakan harus dimintakan persetujuan kepada atasan. Agar dapat membebaskan tanggung jawabnya kepada bawahan, ia memiliki wewenang/kekuasaan atas bawahannya sehingga ia mempunyai hak untuk mengeluarkan perintah untuk ditaati dan dilaksanakan oleh bawahan.

3. Sistem aturan (*system of rules*). Operasi dilaksanakan berdasarkan sistem aturan yang ditaati secara konsisten. Sistem yang distandarkan ini dirancang untuk menjamin adanya keseragaman dalam melaksanakan setiap tugas, tanpa memandang jumlah personil yang melaksanakan dan koordinasi tugas yang berbeda-beda. Aturan-aturan yang eksplisit tersebut menentukan tanggung jawab setiap anggota organisasi dan hubungan diantara mereka. Hal ini tidak berarti bahwa kewajiban birokrasi sangat mudah dan rutin. Tugas-tugas birokrasi memiliki kompleksitas yang bervariasi, dari tugas-tugas klerikal yang sifatnya rutin hingga tugas-tugas yang sulit.
4. *Impersonality*. Idealnya pegawai-pegawai bekerja dengan semangat kerja yang tinggi "*sine ira et studio*" tanpa rasa benci atas pekejaannya atau terlalu berambisi. Standar operasi pemerintah dilakukan tanpa intervensi (dicampuri) kepentingan personal. Tidak dimasukkannya pertimbangan personal adalah untuk keadilan dan efisiensi. *Impersonal detachment* menyebabkan perlakuan yang sama terhadap semua orang sehingga mendorong demokrasi dalam sistem administrasi.
5. Struktur karier. Terdapat sistem promosi yang didasarkan pada senioritas atau prestasi, atau kedua-duanya. Karyawan dalam organisasi birokratik didasarkan pada kualifikasi teknik dan dilindungi dari penolakan sepihak. Kebijakan personal seperti itu mendorong tumbuhnya loyalitas terhadap organisasi dan semangat kelompok (*esprit de corps*) diantara anggota organisasi.
6. Efisiensi. Administrasi organisasi yang murni berbentuk birokrasi diyakini mampu mencapai tingkat efisiensi paling tinggi. Birokrasi memecahkan masalah organisasi, yaitu memaksimalkan efisiensi.

### 2.5.2.1 Kritik Terhadap Birokrasi

Lahirnya konsep *New Public Management* dipicu oleh merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintahan. Sebelumnya, manajemen pemerintah dikenal sangat birokratis. Pada waktu itu sektor publik (pemerintah dan perusahaan milik pemerintah) mendapat serangan dan kritikan dari berbagai pihak. Birokrasi dianggap sebagai penyebab inefisiensi dan penghambat pembangunan, bukan sebagai fasilitator pembangunan. Akhirnya, birokrasi dicemooh di sana-sini. Keadaan tersebut dapat dipandang sebagai kegagalan birokrasi itu sendiri, karena tujuan birokrasi pada awalnya adalah untuk menciptakan efisiensi organisasi dan memfasilitasi pembangunan.

Bagi para pendukung teori birokrasi, mereka berkeyakinan bahwa pembangunan tidak dapat dilakukan tanpa birokrasi. Alokasi sumber daya publik tidak mungkin dilakukan tanpa adanya birokrasi. Beberapa pihak berbeda pendapat mengenai perlu tidaknya birokrasi untuk menjalankan mesin pemerintahan. Masalah utama yang terkait dengan birokrasi adalah masalah efisiensi dan profesionalisme birokrasi. Masalah efisiensi dan profesionalisme birokrasi muncul justru ketika birokrasi semakin besar dan kuat.

### 2.5.2.2 Kegagalan Birokrasi

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian awal bahwa birokrasi pada awalnya dimaksudkan untuk memfasilitasi pembangunan dengan menciptakan efisiensi organisasi secara maksimum. Selama tahun 1930-an hingga 1960-an birokrasi memainkan peran utama dalam pembangunan. Namun, birokrasi yang semakin kuat

tersebut kemudian menunjukkan kecenderungan-kecenderungan yang kurang baik, di antaranya birokrasi menjadi sangat sulit untuk ditembus, sentralistis, top down, dan hierarki yang sangat panjang. Birokrasi justru menyebabkan kelambanan, terlalu bertele-tele, dan mematikan kreativitas. Birokrasi juga dipandang mengganggu mekanisme pasar karena menciptakan distorsi ekonomi. Pada akhirnya, birokrasi justru menyebabkan inefisiensi organisasi.

Dalam era seperti sekarang ini, ketika dunia dihadapkan pada ketidakpastian (*turbulence and uncertainty*), teknologi informasi yang semakin canggih, masyarakat yang semakin menuntut, dan persaingan yang semakin ketat, maka birokrasi seperti itu tidak akan dapat bekerja dengan baik. Untuk mengantisipasi era globalisasi dan *knowledge based economy*, birokrasi perlu melakukan perubahan menuju profesionalisme birokrasi dan lebih menekankan efisiensi.

Saat ini, muncul banyak tekanan dari pasar (dunia usaha) kepada pemerintah untuk melakukan deregulasi dan debirokratisasi. Di Indonesia, upaya deregulasi dan debirokratisasi sebenarnya sudah mulai dilakukan, misalnya melalui paket deregulasi tahun 1983, paket deregulasi tahun 1988 (Pakto 88), dan paket deregulasi lanjutan lainnya. Paket deregulasi tersebut baru menyentuh sektor riil dan sektor moneter, sementara itu debirokratisasi yang dilakukan belum menyentuh pada sisi kelembagaannya.

Dalam era otonomi daerah, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan efisiensi dan profesionalisme birokrasinya. Hal ini sangat penting dilakukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi. Untuk mengefisienkan dan memprofesionalkan birokrasi, pemerintah daerah

perlu memperbaiki mekanisme rekrutmen pegawai, meninjau kembali metode pendidikan dan pelatihan pegawai, memperbaiki *reward and punishment system*, meningkatkan gaji dan kesejahteraan pegawai, serta mengubah kultur organisasi.

### 2.5.3. Rethinking Government

Krisis yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 hingga kini telah menyebabkan meningkatnya jumlah orang miskin, pengangguran, meningkatnya anak putus sekolah, meningkatnya kriminalitas, menurunnya kualitas kesehatan serta efek negatif lainnya. Namun di sisi lain, krisis multidimensional tersebut juga membawa hikmah, yaitu mendidik bangsa dan masyarakat Indonesia untuk introspektif dan waspada. Krisis ekonomi telah menjadi landasan untuk melakukan refleksi kritis dan melakukan autokritik atas kebijakan pembangunan yang selama ini dilakukan. Introspeksi dan refleksi diri merupakan sesuatu yang sangat berharga bagi kemajuan suatu bangsa.

Jika dilakukan introspeksi terhadap kondisi Indonesia, khususnya praktik manajemen dan administrasi publik memang belum baik. Pelayanan publik (*public service*) yang buruk, ekonomi yang sangat birokratis, kebocoran anggaran, membudayanya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) merupakan bukti kacaunya sistem manajemen keuangan publik. Pemerintah perlu berpikir ulang untuk menentukan konsep pembangunan yang demokratis dan memberi ruang bagi partisipasi publik. Dalam hal ini, pemerintah perlu melakukan *rethinking the government*. *Rethinking the government* adalah upaya menjadikan pemerintah untuk berpikir strategik (*strategic thinking*), bervisi strategik (*strategic vision*), dan

memiliki manajemen yang strategik (*strategic management*). Hal tersebut sangat penting dilakukan pemerintah daerah dalam rangka menciptakan landasan pembangunan di masa sekarang dan yang akan datang.

#### 2.5.4. Reinventing Government

Salah satu model pemerintahan di era *New Public Management* adalah model pemerintahan yang diajukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto (1997) dalam Manajemen Pembangunan No. 19 / V / April 1997, yang tertuang dalam pandangannya yang dikenal dengan konsep "*reinventing government*". Perspektif baru pemerintah menurut Osborne dan Gaebler tersebut adalah:

1. Pemerintahan Katalis : fokus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan publik. Pemerintah daerah harus menyediakan (*providing*) beragam pelayanan publik, tetapi tidak harus terlibat secara langsung dengan proses produksinya (*producing*). Sebaiknya pemerintah daerah memfokuskan diri pada pemberian arahan, sedangkan produksi pelayanan publik diserahkan pada pihak swasta dan/atau sektor ketiga (lembaga swadaya masyarakat dan non profit lainnya). Produksi pelayanan publik oleh pemerintah daerah, harus dijadikan sebagai pengecualian, dan bukan keharusan: pemerintah daerah hanya memproduksi pelayanan publik yang belum dapat dilakukan oleh pihak non pemerintah. Pada saat sekarang, banyak pelayanan publik yang dapat diproduksi oleh sektor swasta dan sektor ketiga (LSM). Bahkan pada beberapa negara, penagihan pajak dan retribusi sudah lama dikelola oleh pihak non pemerintah.

2. Pemerintah Milik Masyarakat : memberi wewenang (pada masyarakat) daripada melayani. Pemerintah daerah sebaiknya memberikan wewenang kepada masyarakat sehingga mereka mampu menjadi masyarakat yang dapat menolong dirinya sendiri (*community self-help*). Sebagai misal, masalah keselamatan umum adalah juga merupakan tanggung jawab masyarakat, tidak hanya kepolisian. Karenanya, kepolisian semestinya tidak hanya memperbanyak polisi untuk menanggapi peristiwa kriminal, tetapi juga membantu warga untuk memecahkan masalah yang menyebabkan timbulnya tindak kriminal. Contoh lain : untuk dapat lebih mengembangkan usaha kecil, berikanlah wewenang yang optimal pada asosiasi pengusaha kecil untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
3. Pemerintah yang kompetitif : menyuntikkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik. Kompetisi adalah satu-satunya cara untuk menghemat biaya sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan kompetisi, banyak pelayanan publik yang dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa harus memperbesar biaya. Perhatikan pada pelayanan pos negara : akibat kompetisi yang semakin keras, pelayanan titipan kilat yang disediakan menjadi relatif semakin cepat daripada kualitasnya di masa lalu.
4. Pemerintah yang Digerakkan oleh Misi : mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi. Apa yang dapat dan tidak dapat dilaksanakan oleh pemerintah daerah diatur dalam mandatnya. Namun tujuan pemerintah daerah bukanlah mandatnya, tetapi misinya. Tujuan APBD adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya, relatif terhadap kondisinya di tahun sebelumnya.

5. Pemerintah yang Berorientasi Hasil : membiayai hasil bukan masukan. Pada pemerintah daerah tradisional, besarnya alokasi anggaran pada suatu unit kerja ditentukan oleh kompleksitas masalah yang dihadapi (pemerintah daerah membiayai masukan). Semakin kompleks masalah yang dihadapi, semakin besar pula dana yang dialokasikan. Kebijakan seperti ini kelihatannya logis dan adil, tapi yang terjadi adalah unit kerja tidak punya insentif untuk memperbaiki kinerjanya. Justru, mereka memiliki peluang baru : semakin lama permasalahan dapat dipecahkan, semakin banyak dana yang dapat diperoleh. Pemerintah daerah wirausaha berusaha mengubah bentuk penghargaan dan insentif itu : membiayai hasil dan bukan masukan. Pemerintah daerah wirausaha akan mengembangkan suatu standar kinerja, yang mengukur seberapa baik suatu unit kerja mampu memecahkan permasalahan yang menjadi tanggungjawabnya. Semakin baik kinerjanya, semakin banyak pula dana yang akan dialokasikan untuk mengganti semua dana yang telah dikeluarkan oleh unit kerja tersebut.
6. lima strategi kunci dalam melakukan pembaharuan (*reinvention*) organisasi pemerintah untuk menuju pemerintahan yang wirausaha:
- a. Strategi inti (*Core Strategi*), strategi ini mempunyai tiga pendekatan dasar yaitu:
1. Menentukan kejelasan tujuan : Menghapuskan fungsi-fungsi yang tidak lagi memberi kontribusi pada sasaran ini dengan melepaskan, menjual atau mengalihkannya ke tingkat pemerintahan yang berbeda. Strategi ini membantu menjaga pemerintah tetap fokus pada yang penting bagi warga saat ini.
  2. Memisahkan fungsi pengarahan dari fungsi pelaksanaan : yaitu memisahkan fungsi-fungsi yang secara fundamental memiliki tujuan berbeda kedalam

organisasi berbeda-beda. Pendekatan ini membantu tiap organisasi berkonsentrasi pada satu tujuan yang jelas.

3. Memperbaiki maksud : yaitu mereka memerlukan suatu sistem yang bisa membantu terus menerus untuk mendefinisikan dan atau mendefinisikan tujuan.

b. Strategi konsekuensi (*consequences strategy*), pendekatan yang ditawarkan dalam strategi konsekuensi meliputi :

1. Manajemen Perusahaan : pendekatan ini memaksa organisasi pelayanan untuk berfungsi sebagai perusahaan bisnis dengan laba sebagai tujuan akhir, terutama di pasar kompetisi. Dengan pendekatan ini badan pemerintahan tidak memperoleh pendapatan dari anggaran yang pemerintahan yang dikumpulkan dari pajak, tetapi mengumpulkan langsung dari pelanggan mereka dan menjual barang maupun jasa.

2. Kompetisi teratus yaitu pendekatan yang mensyaratkan beberapa pemasok perusahaan swasta dan atau badan pemerintahan saling bersaing satu sama lain untuk mendapatkan kontrak, berdasarkan kinerjanya.

3. Manajemen kinerja : strategi ini pendekatannya menggunakan standar pengukuran kinerja dan imbalan serta pinalti untuk memotivasi organisasi pemerintah.

c. Strategi pelanggan (*customer strategy*), yaitu menempatkan pelanggan sebagai pengarah, strategi ini mempunyai pilihan-pilihan :

1. Pilihan pelanggan upaya yang dilakukan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memilih penyedia jasa. Strategi ini akan memaksa organisasi pemerintah untuk memberi perhatian yang besar terhadap keinginan pelanggan.

2. Pilihan kompetitif, memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memanfaatkan sumber daya dan membawa sesuai pilihan.
  3. Pemastian mutu pelanggan, upaya yang dilakukan strategi ini adalah menetapkan standar layanan pelanggan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi standar, serta menghukum mereka yang tidak memenuhi standar tersebut.
- d. Strategi kontrol (*control strategy*), tawaran pendekatan yang digunakan meliputi:
1. Pemberdayaan organisasi, upaya yang dilakukan adalah menghapus banyaknya peraturan dan berbagai kontrol lain yang dipegang oleh badan administrasi pusat, badan legislatif, badan eksklusif serta badan pemerintahan tingkat tinggi lainnya.
  2. Pemberdayaan pegawai : upaya yang dilakukan strategi ini adalah melakukan pengurangan atau penghapusan kontrol manajemen hirarkhis dalam organisasi serta mendorong wewenang turun kepada pegawai lini pertama.
  3. Pemberdayaan masyarakat : upaya yang dilakukan adalah dengan memindahkan kekuasaan birokrasi kepada masyarakat.
- e. Strategy Budaya (*culture strategy*) yaitu upaya yang dilakukan adalah :
1. Mengubah budaya dengan jalan menciptakan pengalaman baru, langka yang ditempuh adalah menempatkan pegawai pada pengalaman baru yang menantang kebiasaan mereka, harapan dari langka ini pegawai dapat mendorong perubahan perilaku sehingga dapat menghasilkan perilaku yang baru pula.

2. Penyetuhan perasaan upaya ini diharapkan dapat mengembangkan permufakatan baru.
3. Mengubah pikiran, harapan dari langka ini untuk mengembangkan mental baru.

Strategi budaya (*culture strategy*) ini menentukan budaya organisasi pemerintahan yang meliputi nilai-nilai, norma, sikap dan harapan pegawai, strategi budaya ini pendekatannya meliputi mengubah budaya, menyentuh perasaan dan mengubah pikiran. Namun budaya tidak selalu dapat berubah persis seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin kadangkala budaya akan memperkeras resistensi dan kebencian. Seringkali budaya akan berubah sangat lamban dalam memuaskan pelanggan

Dalam penelitian ini mengambil prinsip-prinsip pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan sedangkan strategi yang digunakan adalah strategi pelanggan (*Customer Strategy*) yaitu menempatkan pelanggan sebagai pengarah.

7. Pemerintahan Wirausaha : mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan. Pemerintah daerah tradisional cenderung berpandangan bahwa mereka sedang mengerjakan pekerjaan Tuhan (mulia) dan karenanya, tidak pantas berbicara tentang upaya untuk menghasilkan pendapatan dari aktivitasnya. Padahal banyak yang bisa dilakukan untuk menghasilkan pendapatan dari proses penyediaan pelayanan publik. Pemerintah daerah wirausaha dapat mengembangkan beberapa pusat pendapatan, misalnya: BPS dan Bappeda, yang dapat menjual informasi tentang daerahnya kepada pusat-pusat penelitian; Badan Usaha Milik Daerah (baik yang menjual jasa maupun barang); pemberian hak

guna usaha yang menarik pada para pengusaha dan masyarakat; penyertaan modal daerah; dan lain-lain.

8. Pemerintah Antisipatif : berupaya mencegah daripada mengobati. Pemerintah daerah tradisional yang birokratis memusatkan diri pada produksi pelayanan publik untuk memecahkan masalah publik. Pemerintah daerah birokratis cenderung bersifat reaktif seperti suatu satuan pemadam kebakaran, apabila tidak ada kebakaran (masalah) maka tidak akan ada upaya pemecahan. Pemerintah daerah wirausaha tidak reaktif tetapi proaktif. Ia tidak hanya mencoba untuk mencegah masalah, tetapi juga berupaya keras untuk mengantisipasi masa depan. Ia menggunakan perencanaan strategis untuk menciptakan visi daerah. Visi daerah membantu masyarakat, bisnis, dan pemerintah daerah untuk meraih peluang yang tak terduga serta menghadapi krisis yang tak terduga pula, tanpa menunggu perintah.
9. Pemerintah Desentralisasi : dari hierarki menuju partisipatif dan tim kerja. Lima puluh tahun yang lalu, pemerintah daerah yang sentralistis dan hierarkhis sangat diperlukan. Pengambilan keputusan harus berasal dari pusat, mengikuti rantai komandonya hingga sampai pada staf yang paling berhubungan dengan masyarakat dan bisnis. Pada saat itu, sistem seperti ini sangat cocok karena teknologi informasi masih sangat primitif, komunikasi antar berbagai lokasi masih lamban, dan staf pada pemerintah daerah masih relatif belum terdidik (masih sangat membutuhkan petunjuk langsung atas apa-apa yang harus dilaksanakan). Tetapi pada saat sekarang, keadaan sudah berubah. Perkembangan teknologi sudah sangat maju, kebutuhan/keinginan masyarakat dan bisnis sudah

semakin kompleks, dan staf pemerintah daerah sudah banyak yang berpendidikan tinggi. Sekarang ini, pengambilan keputusan harus digeser ke tangan masyarakat, asosiasi-asosiasi, pelanggan, dan lembaga swadaya masyarakat.

10. Pemerintah Berorientasi pada (Mekanisme) Pasar : mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (sistem insentif) dan bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan). Ada dua cara alokasi sumberdaya, yaitu mekanisme pasar dan mekanisme administratif. Dari keduanya, mekanisme pasar terbukti sebagai yang terbaik dalam mengalokasi sumber daya. Pemerintah daerah tradisional menggunakan mekanisme administratif, sedangkan pemerintah daerah wirausaha menggunakan mekanisme pasar. Dalam mekanisme administratif, pemerintah daerah tradisional menggunakan perintah dan pengendalian, mengeluarkan prosedur dan definisi baku dan kemudian memerintahkan orang untuk melaksanakannya (sesuai dengan prosedur tersebut). Dalam mekanisme pasar, pemerintah daerah wirausaha tidak memerintahkan dan mengawasi tetapi mengembangkan dan menggunakan sistem insentif agar orang tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang merugikan masyarakat.

Konsep *reinventing government* muncul sebagai kritik atas kinerja pemerintahan selama ini dan sebagai antisipasi atas berbagai perubahan yang akan terjadi. Konsep *reinventing government* menawarkan sepuluh prinsip dasar bagi sebuah model baru pemerintahan di masa yang akan datang. *Reinventing government* memang merupakan konsep yang monumental, akan tetapi tanpa diikuti dengan perubahan-perubahan lain seperti dilakukannya *bureaucracy reengineering*,

*rightsizing*, dan perbaikan mekanisme *reward and punishment*, maka konsep *reinventing government* tidak akan dapat mengatasi permasalahan birokrasi selama ini. Penerapan konsep *reinventing government* membutuhkan arah yang jelas dan *political will* yang kuat dari pemerintah dan dukungan masyarakat. Selain itu, yang terpenting adalah adanya perubahan pola pikir dan mentalitas baru ditubuh birokrasi pemerintah itu sendiri karena sebaik apapun konsep yang ditawarkan jika semangat dan mentalitas penyelenggara pemerintahan masih menggunakan paradigma lama, konsep tersebut hanya akan menjadi slogan kosong tanpa membawa perubahan apa-apa.

#### **2.5.5. Lima Strategi Kunci Reinventing Government**

Kesepuluh prinsip dasar *reinventing government* tidak serta merta dapat dilakukan dalam menjalankan pemerintahan (manajemen pemerintahan), untuk itu yang harus dilihat dalam menjalankan prinsip tersebut (*rego*) adalah sumber daya manusia yang menjadi tulang punggung dalam perubahan yang akan diterapkan, maupun sistem kelembagaan, keuangan maupun program manajemen pemerintahan itu sendiri. David Osborne dan Peter Plastik (1997) dalam bukunya *Banishing Bureucracy*, seperti dikutip Sudarsono Hardjosoekarto (1994) dalam *Bisnis dan Birokrasi* No. 3, Vol IV, September, menjelaskan ada lima strategi kunci dalam melakukan pembaharuan (*reinvention*) organisasi pemerintah untuk menuju pemerintahan yang wirausaha:

a. Strategi inti (*Core Strategi*), strategi ini mempunyai tiga pendekatan dasar yaitu:

4. Menentukan kejelasan tujuan : Menghapuskan fungsi-fungsi yang tidak lagi memberi kontribusi pada sasaran ini dengan melepaskan, menjual atau mengalihkannya ke tingkat pemerintahan yang berbeda. Strategi ini membantu menjaga pemerintah tetap fokus pada yang penting bagi warga saat ini.
  5. Memisahkan fungsi pengarahan dari fungsi pelaksanaan : yaitu memisahkan fungsi-fungsi yang secara fundamental memiliki tujuan berbeda kedalam organisasi berbeda-beda. Pendekatan ini membantu tiap organisasi berkonsentrasi pada satu tujuan yang jelas.
  6. Memperbaiki maksud : yaitu mereka memerlukan suatu sistem yang bisa membantu terus menerus untuk mendefinisikan dan atau mendefinisikan tujuan.
- b. Strategi konsekuensi (*consequences strategy*), pendekatan yang ditawarkan dalam strategi konsekuensi meliputi :
4. Manajemen Perusahaan : pendekatan ini memaksa organisasi pelayanan untuk berfungsi sebagai perusahaan bisnis dengan laba sebagai tujuan akhir, terutama di pasar kompetisi. Dengan pendekatan ini badan pemerintahan tidak memperoleh pendapatan dari anggaran yang pemerintahan yang dikumpulkan dari pajak, tetapi mengumpulkan langsung dari pelanggan mereka dan menjual barang maupun jasa.
  5. Kompetisi teratus yaitu pendekatan yang mensyaratkan beberapa pemasok perusahaan swasta dan atau badan pemerintahan saling bersaing satu sama lain untuk mendapatkan kontrak, berdasarkan kinerjanya.

6. Manajemen kinerja : strategi ini pendekatannya menggunakan standar pengukuran kinerja dan imbalan serta pinalti untuk memotivasi organisasi pemerintah.
- c. Strategi pelanggan (*customer strategy*), yaitu menempatkan pelanggan sebagai pengarah, strategi ini mempunyai pilihan-pilihan :
4. Pilihan pelanggan upaya yang dilakukan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memilih penyedia jasa. Strategi ini akan memaksa organisasi pemerintah untuk memberi perhatian yang besar terhadap keinginan pelanggan.
  5. Pilihan kompetitif, memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memanfaatkan sumber daya dan membawa sesuai pilihan.
  6. Pemastian mutu pelanggan, upaya yang dilakukan strategi ini adalah menetapkan standar layanan pelanggan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi standar, serta menghukum mereka yang tidak memenuhi standar tersebut.
- d. Strategi kontrol (*control strategy*), tawaran pendekatan yang digunakan meliputi:
4. Pemberdayaan organisasi, upaya yang dilakukan adalah menghapus banyaknya peraturan dan berbagai kontrol lain yang dipegang oleh badan administrasi pusat, badan legislatif, badan eksklusif serta badan pemerintahan tingkat tinggi lainnya.
  5. Pemberdayaan pegawai : upaya yang dilakukan strategi ini adalah melakukan pengurangan atau penghapusan kontrol manajemen hirarkhis dalam organisasi serta mendorong wewenang turun kepada pegawai lini pertama.

6. Pemberdayaan masyarakat : upaya yang dilakukan adalah dengan memindahkan kekuasaan birokrasi kepada masyarakat.

e. Strategy Budaya (*culture strategy*) yaitu upaya yang dilakukan adalah :

4. Mengubah budaya dengan jalan menciptakan pengalaman baru, langkah yang ditempuh adalah menempatkan pegawai pada pengalaman baru yang menantang kebiasaan mereka, harapan dari langkah ini pegawai dapat mendorong perubahan perilaku sehingga dapat menghasilkan perilaku yang baru pula.

5. Menyentuh perasaan upaya ini diharapkan dapat mengembangkan permufakatan baru.

6. Mengubah pikiran, harapan dari langkah ini untuk mengembangkan mental baru.

Strategi budaya (*culture strategy*) ini menentukan budaya organisasi pemerintahan yang meliputi nilai-nilai, norma, sikap dan harapan pegawai, strategi budaya ini pendekatannya meliputi mengubah budaya, menyentuh perasaan dan mengubah pikiran. Namun budaya tidak selalu dapat berubah persis seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin kadangkala budaya akan memperkeras resistensi dan kebencian. Seringkali budaya akan berubah sangat lamban dalam memuaskan pelanggan

Dalam penelitian ini mengambil prinsip-prinsip pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan sedangkan strategi yang digunakan adalah strategi pelanggan (*Customer Strategy*) yaitu menempatkan pelanggan sebagai pengarah.

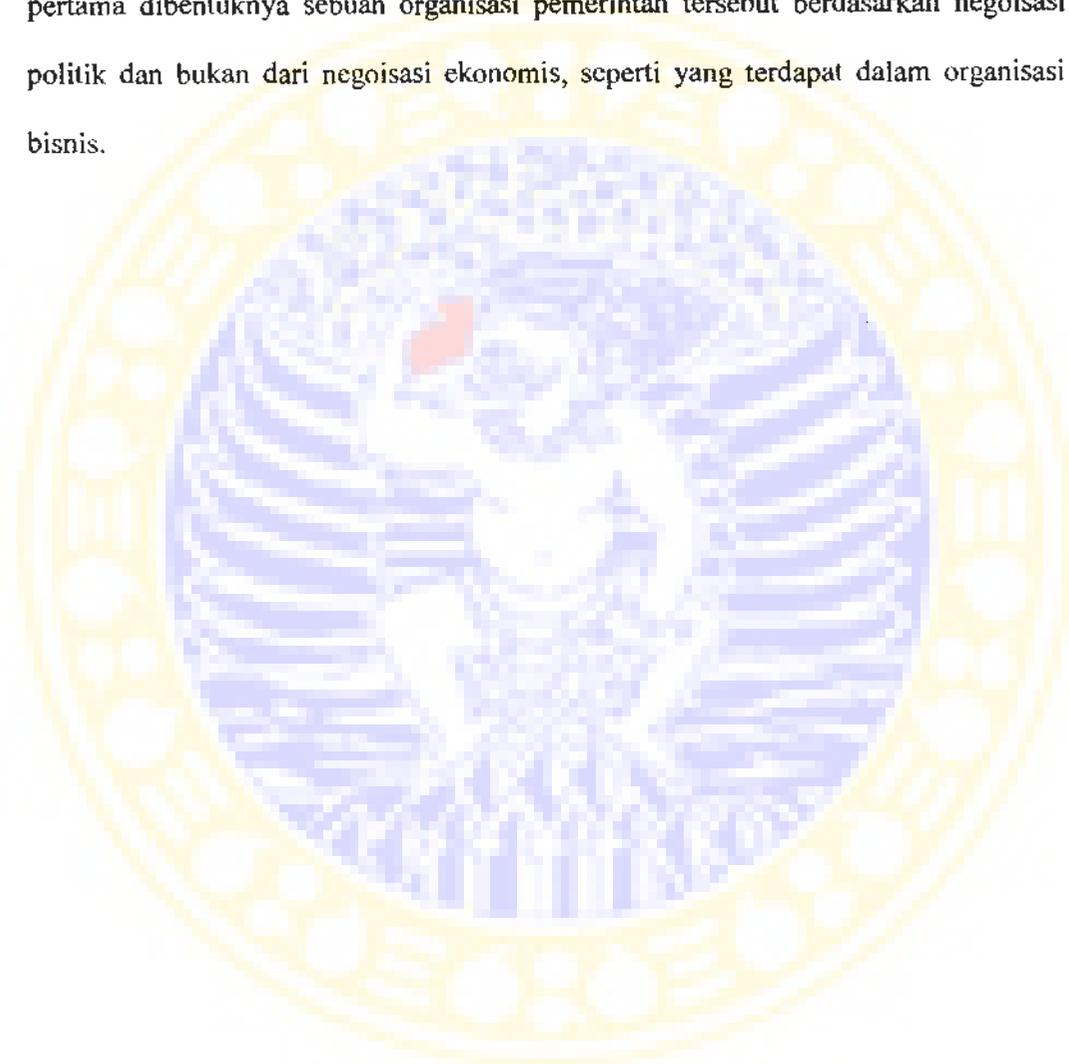
## 2.6 Pelayanan Haji

Beberapa aturan-aturan yang menjadi pijakan Departemen Agama menjalankan fungsi serta tugas layanan haji adalah sebagai berikut :

- Undang-undang nomor 17 tahun 1999 tentang penyelenggaraan ibadah haji.
- Keputusan Presiden RI nomor 102 tahun 2001, tentang kedudukan, tugas, fungsi, kewenangan, susunan organisasi dan tata kerja Departemen.
- Keputusan Menteri Agama nomor 224 tahun 1999 tentang penyelenggaraan ibadah haji dan umrah sebagaimana telah disempurnakan terakhir dengan keputusan Menteri Agama Nomor 375 tahun 2001.
- Keputusan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 1981 tentang fungsi dan tugas melaksanakan fungsi kantor Departemen Agama Propinsi dalam wilayah Kabupaten/Kodya yang sesuai dengan kebijaksanaan Menteri Agama.
- Dalam penyelenggaraan ibadah haji, tugas pokok dan fungsi Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota diatur dengan keputusan Menteri Agama RI nomor 224 tahun 1999 dan keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji nomor D/296 tahun 1999.

Aturan-aturan tersebutlah yang merupakan pijakan utama Departemen ini menjalankan fungsi, serta wewenang dalam menjalankan tugas pelayanan ibadah haji, sehingga monopoli pelayanan masalah yang berkaitan dengan ibadah haji Departemen Agama punya alasan yang kuat, karena aturannya menghendaki demikian. Dibentuknya Departemen Agama merupakan refleksi dari Undang-undang Dasar 1945, khususnya pasal 29 yang mengatur dan mengayomi warga negara dalam

menjalankan ibadahnya. Untuk itu konsep organisasi pemerintahan ini pembentukannya dapat dilihat dari dua sudut, yakni dalam sudut sejarah pembentukannya, dan kedua sudut sistematis (system berbasis), dalam sudut pandang pertama dibentuknya sebuah organisasi pemerintah tersebut berdasarkan negoisasi politik dan bukan dari negoisasi ekonomis, seperti yang terdapat dalam organisasi bisnis.





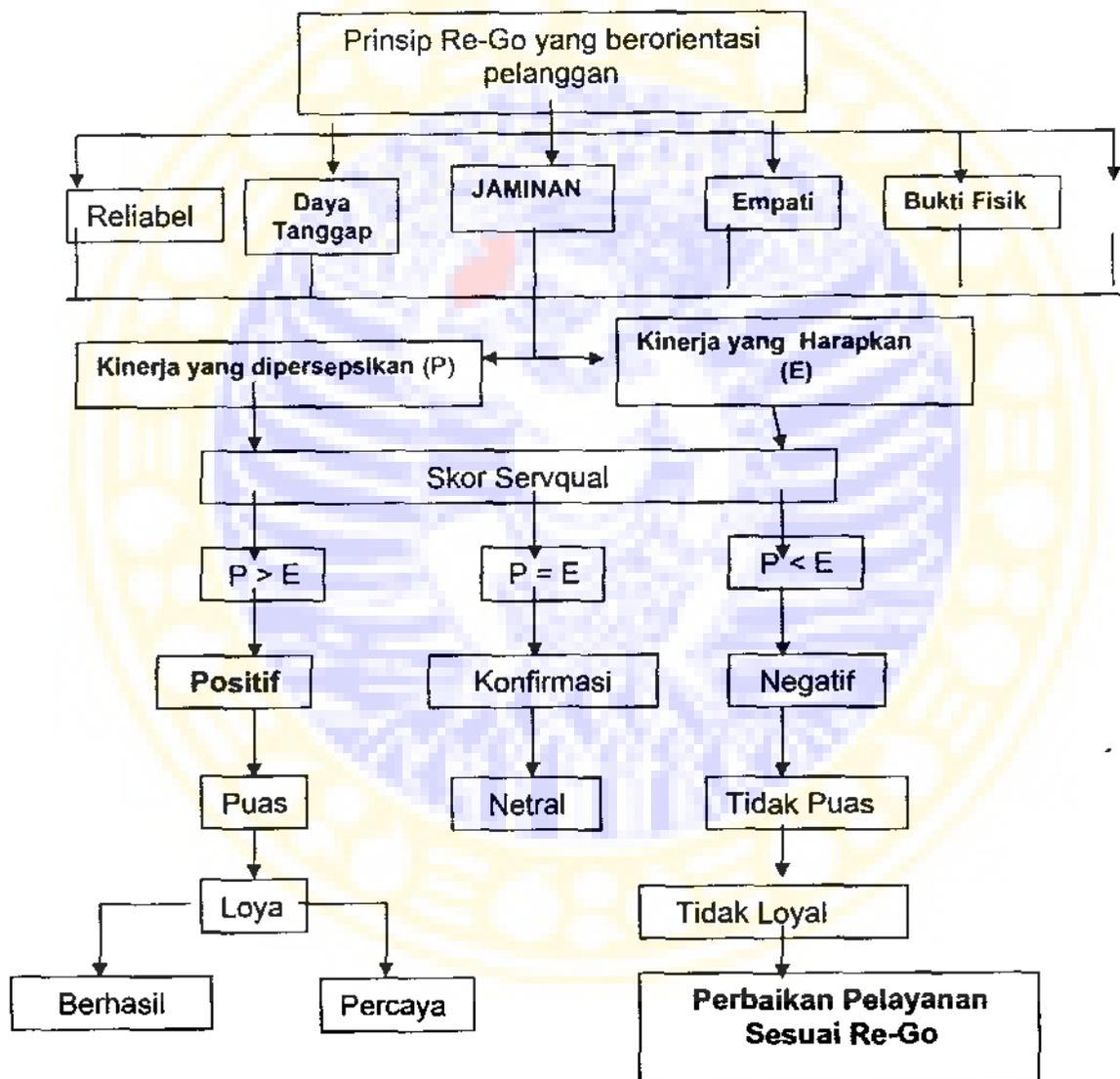
## **BAB 3**

# **KERANGKA KONSEPTUAL**

### BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL

### 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

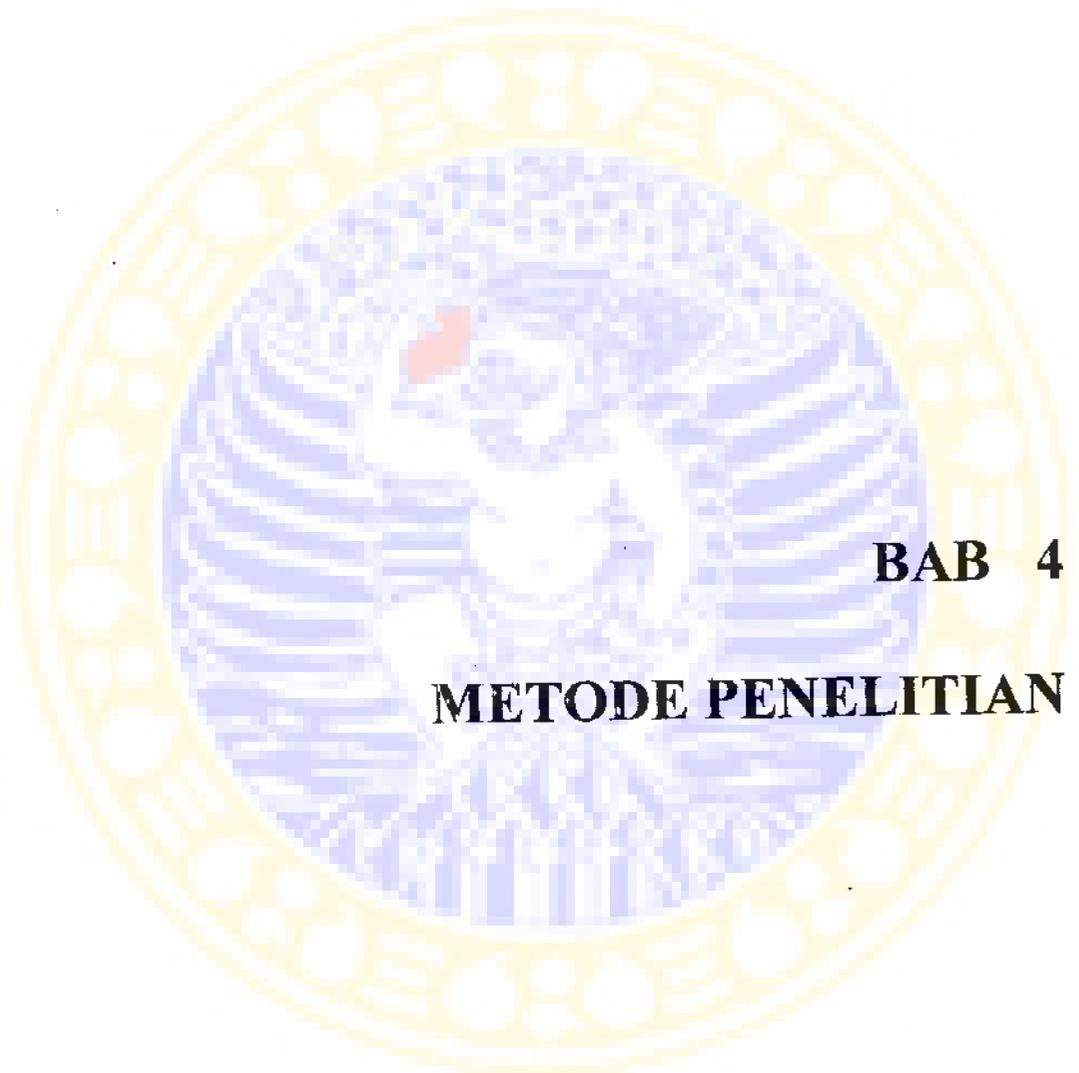


Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel kualitas pelayanan haji di Kabupaten Gresik yang berdasarkan prinsip *reinvesting government*, yaitu pemerintah berorientasi pada pelanggan. Pelayanan haji yang sesuai dengan prinsip *reinvesting government* adalah pelayanan yang berorientasi pada pelanggan, sehingga kualitas produk jasa pelayanan yang diberikan harus dapat memuaskan pelanggannya dan memenuhi keinginan pelanggan.

Lima dimensi utama kualitas pelayanan yaitu reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik diukur berdasarkan variabel harapan dan variabel persepsi. Setelah itu dihitung skor SERVQUAL yaitu selisih antara variabel kinerja yang dipersepsikan dan variabel kinerja yang diharapkan.

Jika selisihnya bernilai positif maka dapat disimpulkan pelanggan puas yang secara langsung akan berimbas pada berhasilnya penyelenggara pelayanan haji dan meningkatnya kepercayaan terhadap penyelenggara layanan haji. Akan tetapi jika selisihnya bernilai negatif maka pelanggan tidak puas. Jika hal ini terjadi pada pelayanan haji, maka pemerintah yang pada kasus ini Depag, seharusnya lebih memperbaiki pelayanan haji sesuai dengan prinsip *Reinventing Government* yang berorientasi pada pelanggan.



**BAB 4**

**METODE PENELITIAN**

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan survey. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya.

Pelaksanaan metode penelitian deskriptif tidak terbatas sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang data tersebut, selain itu semua yang dikumpulkan memungkinkan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

#### 4.2 Populasi Dan Sampel

Populasi dalama penelitian ini adalah jamaah Haji di Kabupaten Gresik tahun 2003-

Mengingat terbatas waktu, dana dan tenaga maka tidak semua jumlah pelanggan diteliti sebagai obyek penelitian. Untuk mendapatkan sampel digunakan teknik *random sampling* (sampel random). Sampel random adalah sampel yang diambil dari suatu populasi dan setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Singarimbun dan Efendi, 1987: 162).

Selanjutnya Singarimbun mengatakan bahwa untuk mempergunakan metode *random sampling* perlu memenuhi beberapa syarat yaitu: (1). Harus tersedia daftar kerangka sampling, (2). Sifat populasi harus homogen, (3). Keadaan populasi tidak terlalu tersebar secara geografis.

Soeharto (1989: 150) mengemukakan untuk pengambilan sampel yang tingkat homogenitasnya tinggi untuk populasi dibawah 100 dapat dipergunakan sebagai sampel sebesar 50%, dan di atas seribu sebesar 15%. Dan untuk jaminan agar lebih representatif ada baiknya sampel selalu ditambah sedikit demi sedikit lagi dari jumlah matematis tadi. Selanjutnya Soeharto mengatakan untuk penelitian deskriptif seperti survey sampel manusia hendaknya di atas 30 unit besarnya.

Populasi dari penelitian ini sebesar 1362 jamaah haji, untuk itu jika menggunakan rumusan Soeharto (1989: 150) yaitu banyaknya pengambilan sampel sebesar 15% dari jumlah populasi maka jumlah responden yang diambil adalah 204 orang jamaah haji yang ada di Kabupaten Gresik.

### **4.3 Variabel Penelitian**

#### **4.3.1 Pengukuran Variabel Penelitian**

Kuesioner dengan skala Likert adalah instrumen yang umumnya digunakan untuk meminta responden agar memberikan respon terhadap beberapa statement dengan menunjukkan apakah dia sangat setuju, setuju, tidak menentukan, tidak setuju, sangat tidak setuju terhadap tiap-tiap statement (Sumanto, 1995: 66).

Pengukuran variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah variabel kualitas pelayanan haji di Kabupaten Gresik. Selanjutnya kelima dimensi utama tersebut dijabarkan kedalam 22 pertanyaan untuk variabel harapan dan variabel persepsi yang disusun dalam pernyataan-pernyataan berdasarkan skala Likert, dari 0 (tidak mempunyai jawaban) sampai 3 (setuju), untuk kemudian diajukan kepada responden.

#### 4.3.2 Indikator Variabel Penelitian

Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan haji di Kabupaten Gresik antara lain:

1. Kehandalan (*reliability*)

Kecepatan pelayanan, keakuratan data yang diinformasikan, kesesuaian pelayanan yang diberikan dengan yang dibutuhkan pengguna, bebasnya data yang diinformasikan dari kesalahan, dan kehandalan pelayanan jasa.

2. Daya tanggap (*responsiveness*)

Menunjukkan kemauan baik dengan cara memberitahu waktu pelayanan, kesiapsediaan dan ketuntasan menjawab semua pertanyaan pengguna, kesediaan menyediakan waktu khusus untuk pelayanan, kesediaan memberikan pelayanan dengan segera, kemauan membantu pengguna, dan simpatik kepada pengguna.

3. Jaminan (*assurance*)

Memiliki keterampilan dalam memberikan pelayanan, kemampuan membantu pengguna dalam menuntaskan masalah yang terkait dengan pelayanan jasa haji, kesantunan kepada pengguna, kesediaan mendahulukan kepentingan pengguna, kemampuannya dipercaya oleh pengguna, dan jaminan keamanan.

4. Empati (*empathy*)

Kebutuhan penggunaan, tersedianya waktu pelayanan secara memadai, bantuan dalam penyelesaian kesulitan/masalah, penggunaan bahasa yang mudah dipahami, kemudahan untuk dihubungi, kesesuaian waktu pelayanan dan kepentingan dengan pengguna.

5. **Bukti Fisik (*tangible*)**

Tempat pendaftaran, tempat penginapan di asrama haji Sukolilo Surabaya, tempat menginap di Mekkah & Madinah, tempat bermalam di Minah, fasilitas pendukung (seperti *Crisis Centre*), fasilitas transportasi, dan fasilitas kesehatan.

**4.4 Prosedur Pengambilan dan Pengambilan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode dokumentasi kepustakaan dan metode kuesioner.

1. **Metode Dokumentasi**

Dokumen-dokumen yang ada dipelajari untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian ini. Dokumen tersebut meliputi laporan dan atau berbagai artikel dari majalah, koran atau jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk mendapatkan data sekunder.

2. **Metode Kuesioner**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden adalah berbentuk angket atau kuesioner. Jenis kuesioner ini adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert. Kuesioner tertutup kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal adalah memilih pada kolom yang sudah disediakan pada kolom yang sudah disediakan dengan memberi tanda cross (X) (Arikunto, 1998: 151).

Adapun sebagai alasan bahwa digunakan kuesioner tertutup karena (1). Kedua jenis kuesioner tersebut memberikan kemudahan kepada responden dalam

memberikan jawaban, (2). Kedua jenis kuesioner tersebut lebih praktis dan sistematis, (3). Keterbatasan biaya dan waktu penelitian.

#### 4.5 Metode Analisis Data

Menurut Arikunto (1997), instrumen yang baik untuk memenuhi dua persyaratan yaitu *valid* dan *reliable*, pembuatan instrumen harus dilandasi dengan kajian pustaka. Karena itu kuesioner sebagai instrumen pengumpul data dalam penelitian ini perlu diuji validitas dan reliabilitas dengan cara melakukan uji coba pada sekelompok pengguna layanan haji di Kabupaten Gresik.

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas akan dilakukan dengan metode *Pearson* atau metode *Product Moment*, yaitu dengan mengkorelasikan skor butir pada kuesioner dengan skor totalnya. Jika nilai koefisien korelasinya lebih dari 0,3 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Uji validitas ini menggunakan bantuan program SPSS 10.0 for windows. Adapun rumus *Pearson product moment* yaitu  $r_{xy} =$

$$\frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana:

- $r_{xy}$  : korelasi *product moment*
- $N$  : cacah subjek uji coba
- $\sum x$  : jumlah skor butir (x)
- $\sum y$  : jumlah skor variabel (y)
- $\sum x^2$  : jumlah skor butir kuadrat (x)

$\Sigma y^2$  : jumlah skor variabel (y)

$\Sigma xy$  : jumlah perkalian butir (x) dan skor variabel (y)

## 2. Uji Reliabilitas

Metode yang digunakan pada uji reliabilitas adalah metode *Cronbach's Alpha*. Penghitungan *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan menghitung rata-rata interkorelasi di antara butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Variabel dikatakan reliabel jika nilai alphanya lebih dari 0,3.

Rumus *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut:

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left( 1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

dimana:

$r_{tt}$  : Koefisien Alpha

$V_x$  : Variansi Butir

$V_t$  : Variansi Total (Faktor)

$M$  : Jumlah Butir

## 3. Analisis Data

Setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan data dan kegiatan penelitian, selanjutnya dilakukan kegiatan menganalisis data. Kegiatan menganalisis data ini terdiri dari tiga tahap yaitu:

### 1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan ini dilakukan beberapa kegiatan antara lain: (1). Mengecek nama dan kelengkapan identitas responden, (2). Memeriksa isi instrumen pengisian data, (3). Mengecek isian data.

## 2. Tahap Tabulasi

Kegiatan tabulasi adalah kegiatan mengelompokkan data ke dalam tabel frekuensi untuk mempermudah dalam menganalisa. Kegiatan tabulasi dalam hal ini yaitu:

- a. Coding yaitu pembahasan kode untuk setiap data yang telah diedit.
- b. Skoring adalah pemberian skor terhadap jawaban responden untuk memperoleh data yang kuantitatif yang diperlukan. Pada penelitian ini, digunakan skala Likert yang sudah dimodifikasi untuk menentukan skor. Dalam skala Likert jawaban yang diberikan semuanya mempunyai persepsi positif atau *favorable*. Jadi setiap pertanyaan tersebut diberikan 3 jawaban pilihan yang sesuai dengan inti masalah dalam pertanyaan tersebut. Masing-masing jawaban diberi nilai skor 0 sampai 3.
- c. Tahap Penerapan Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif dan kuantitatif. Deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subyek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subyek yang diteliti dengan menggunakan teknik tabulasi, dengan menyajikan hasil penelitian tabel-tabel distribusi frekuensi dengan prosentase untuk masing-masing kelompok. Alat bantu yang dibutuhkan untuk mengolah

data statistik frekuensi dan prosentase, menggunakan bantuan komputer dengan software program SPSS for Windows versi 10.

Sedangkan analisa kualitatif digunakan untuk menentukan variabel-variabel yang akan dijadikan acuan dalam menentukan tingkat kepuasan, yaitu dengan pelayanan haji di Kabupaten Gresik. Analisa ini digambarkan dengan kata-kata atau kalimat, dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan (Arikunto, 1998: 245). Untuk membuat kategori tingkat kepuasan baik persepsi maupun harapan, di cari dari rata-rata tertinggi sebesar 3 dan rata-rata terendah sebesar 0. Jadi kategori-kategori variabel kepuasan adalah:

0 – 0,74 : tidak ada jawaban

0,75 – 1,49 : kurang puas

1,50 – 2,24 : puas

2,25 – 3,00 : sangat puas

Penilaian kualitas jasa menggunakan model SERVQUAL yang mencakup perhitungan perbedaan di antara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor SERVQUAL untuk setiap pasang pernyataan, bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{Skor SERVQUAL} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$



## BAB 5

### HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara geografis, Kabupaten Gresik diapit oleh dua wilayah Kabupaten dan satu Wilayah Kota. Dalam kebijaksanaan perwilayahan Jawa Timur, Kabupaten Gresik termasuk dalam wilayah satuan wilayah pembangunan Gerbangkertosusila. Hampir sepertiga wilayah Kabupaten Gresik daerah pesisir pantai yaitu sepanjang Kecamatan Kebomas, Kecamatan Gresik, Kecamatan Manyar, Kecamatan Bungah, Kecamatan Sedayu, Kecamatan Panceng, Kecamatan Ujung Pangkah serta Kecamatan Sangkapura dan Kecamatan Tambak yang berada di Pulau Bawean. Sedangkan batas wilayah Kabupaten Gresik sebagaimana dengan daerah lain, Kabupaten Gresik juga berdekatan dengan kabupaten-kabupaten yang tergabung dalam Gerbangkertosusila yaitu: Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo dan Lamongan. Adapun batas-batas wilayah Kabupaten Gresik adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Laut Jawa
- Sebelah Timur : Selat Madura
- Sebelah Selatan : Kabupaten Sidoarjo, Kab. Mojokerto dan Kota Surabaya
- Sebelah Barat : Kabupaten Lamongan

Sedangkan wilayah administrasi pemerintahan, Kabupaten Gresik terdiri dari 18 Kecamatan, 26 Kelurahan, 330 Desa dan 360 Dusun, 1792 RW (Rukun Warga) dan

5101 RT (Rukun Tetangga). (Profil Investasi Kabupaten Gresik, Tahun 2002)

### 5.1.1 Jumlah Penduduk, Pemeluk Agama dan Tempat Ibadah

Jumlah penduduk di Kabupaten Gresik menurut sensus tahun 2002 adalah sesuai dengan apa yang terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.1 Jumlah Penduduk per Kecamatan Tahun 2003 di Kabupaten Gresik

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk
1	Wringinanom	54.848
2	Driyorejo	65.176
3	Kedamean	54.112
4	Menganti	82.878
5	Cerme	60.098
6	Benjeng	56.043
7	Balongpanggang	52.890
8	Duduksampean	44.228
9	Kebomas	75.833
10	Gresik	80.412
11	Manyar	77.961
12	Bungah	53.751
13	Sidayu	37.027
14	Dukun	57.275
15	Panceng	43.271
16	Ujungpangkah	40.679
17	Sangkapura	46.2.1
18	Tambak	23.337
	<b>Total</b>	<b>1.006.470</b>

Pembangunan agama di Kabupaten Gresik diarahkan pada pembangunan kehidupan beragama yang diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas umat beragama sehingga tercipta suasana kehidupan beragama perlu keimanan, ketaqwaan serta kerukunan yang dinamis serta makin meningkatkan peran serta umat dalam pembangunan. Untuk memantapkan akhlak dengan meningkatkan kadar keimanan dan ketaqwaan sebagai modal dasar pembangunan maka sangatlah dibutuhkan didalam mengembangkan stabilitas daerah yang dinamis dan kondusif.

Jumlah pemeluk agama di Kabupaten Gresik adalah:

Tabel 5.2 Pemeluk Agama di Kabupaten Gresik Tahun 2003

No	Agama	Jumlah
1	Islam	941.081
2	Kristen	3.843
3	Katolik	2.343
4	Hindu	1.765
5	Budha	1.248

Sumber: Gresik dalam Angka 2003

Sedangkan jumlah tempat ibadah di Kabupaten Gresik adalah:

Tabel 5.3 Jumlah tempat Ibadah th 2003 di Gresik

No	Nama Tempat Ibadah	Jumlah
1	Masjid	949
2	Langgar	2.016
3	Mushollah	300
4	Gereja Katolik	2
5	Gereja Kresten	11
6	Pura	4
7	Vihara	-

Sumber: Gresik dalam Angka 2003

### 5.1.2 Gambaran Pelayanan jamaah Haji di Kabupaten Gresik

Pelayanan haji yang dikelola oleh Pemerintah melalui Departemen Agama Republik Indonesia dan diatur dalam Undang-Undang No 17 Tahun 1999, serta Keputusan Menteri Agama No. 244 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan haji dan umrah serta Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/296 Tahun 1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Ibadah Haji dan Umrah. Kabupaten Gresik dalam hal ini Departemen Agama dalam menjalankan layanan jamaah haji adalah memberikan layanan yang dibutuhkan oleh jamaah haji mulai dari proses pendaftaran sampai dengan proses pemberangkatan jamaah haji ke tanah suci Makkah, yang bekerjasama dengan instansi terkait yang ditunjuk oleh pemerintah.

Perkembangan jumlah jamaah haji di Kabupaten Gresik dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.4 Perkembangan jamaah Haji di Kabupaten Grsesik

No	Tahun	Jumlah Jamaah Haji
1	1999/2000	2.154
2	2000/2001	2.603
3	2001/2002	2.217
4	2002/2003	1.790
5	2003/2004	1.362

Sumber: Departemen Agama Kabupaten Gresik Tahun 2004

Dari data tersebut tersebut, petugas yang melayani jamaah adalah satu orang kasi, dibantu dengan 4 staf yang melayani administrasi pendaftaran, sedangkan pelayanan jamaah haji pada saat melaksanakan ibadah di tanah suci Makkah kurang lebih dilayani oleh petugas yang jumlahnya 6 orang yang terdiri dari 4 petugas TPHI (Team Pembimbing Haji Indonesia) yang bertugas melayani jamaah haji diluar masalah ibadah haji, 2 petugas TPIIH (Team Pembina Ibadah Haji Indonesia) yang bertugas melayani masalah-masalah yang berkaitan dengan ibadah haji itu sendiri. Dalam menjalankan tugasnya, TPHI dan TPIIH dibantu Karu (Ketua Regu) dan Karom (Ketua Rombongan). Karu mempunyai anggota 9 sampai 11 orang jamaah, sedangkan karom beranggotakan 40 karu. Dari kesehatan setiap kloternya terdiri dari 1 (satu) orang dokter dan dibantu dengan 2 tenaga paramedis. Sedangkan jamaah haji Gresik dalam tahun 2003/2004 terbagi dalam 3 kloter lebih.

Model pelayanan haji yang sesuai dengan prinsip-prinsip *Reinventing Government* yaitu pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan masyarakat sudah dilakukan di Departemen Agama Kabupaten Gresik, diantaranya adalah:

1. pelayanan jasa haji diberikan secara cepat dan segera
2. pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan
3. tidak ada kesalahan terhadap data yang diinformasikan kepada jamaah haji
4. pemberitahuan mengenai waktu pelayanan secara tepat dan waktu yang disediakan memadai, sesuai dengan kebutuhan jamaah haji
5. pertanyaan jamaah haji harus dijawab dengan tuntas
6. petugas menunjukkan kemauan yang baik dalam membantu jamaah haji
7. petugas pelayanan haji memiliki keterampilan dalam memberikan pelayanan

8. petugas pelayanan haji harus mempunyai kemampuan membantu jamaah haji dalam menuntaskan masalah yang terkait dengan pelayanan jasa haji
9. menimbulkan kepercayaan dari jamaah haji kepada petugas pelayanan haji dalam hal kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan
10. menciptakan keamanan dalam penggunaan pelayanan jasa haji
11. bahasa yang digunakan dalam pelayanan haji harus dapat dipahami oleh jamaah haji
12. petugas pelayanan haji mudah dihubungi
13. tempat pendaftaran untuk pelayanan haji mudah dijangkau oleh jamaah haji
14. asrama haji Sukolilo yang disediakan memadai kebutuhan jamaah haji
15. tempat penginapan di Makkah, Madinah dan Mina yang disediakan memadai kebutuhan jamaah haji
16. ada fasilitas pendukung (seperti *crisis centre*) yang memadai dan mampu mendukung kelancaran pelayanan haji
17. fasilitas transportasi dan kesehatan dalam pelayanan haji memadai dan memuaskan kebutuhan jamaah haji.

## 5.2 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh responden, dilakukan uji coba kuesioner dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden. Uji coba ini dilakukan dengan menguji tingkat validitas dan reliabilitas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Dipilih sejumlah 30 responden dengan alasan bahwa jumlah tersebut cukup mewakili seluruh responden yang akan dituju.

Untuk mengungkapkan aspek yang akan diteliti maka diperlukan alat ukur yang reliabel dan valid, sehingga simpulan dari hasil penelitian tidak menyimpang dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya. Apabila variabel penelitian dimaksud diungkap lewat alat ukur yang reliabilitas dan validitasnya belum teruji, maka simpulan penelitian tidak sepenuhnya dapat dipercaya.

Suatu instrumen penelitian dikatakan valid, bila instrumen tersebut dapat mengukur dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Sementara hasil penelitian yang valid, bila terdapat kesamaan antara data terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Ketentuan suatu instrumen dikatakan valid, bila syarat minimum terpenuhi yaitu kalau  $r = 0,3$ . Jadi jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3, maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2001; 106). Hasil pengolahan uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan akan dipaparkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.5 Uji Validitas Variabel Kehandalan Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Butir	$r$	Status
1	0,636	Valid
2	0,781	Valid
3	0,670	Valid

Berdasarkan tabel 5.5 dapat dilihat bahwa semua butir pada variabel kehandalan adalah valid. Jadi tiga butir pada variabel kehandalan dapat digunakan untuk analisa variabel kehandalan lebih lanjut.

Tabel 5.6 Uji Validitas Variabel Daya Tanggap Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Butir	R	Status
4	0,640	Valid
5	0,775	Valid
6	0,594	Valid
7	0,481	Valid

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat bahwa semua butir variabel daya tanggap adalah valid. Jadi keempat butir pada variabel daya tanggap dapat digunakan untuk analisa variabel tersebut lebih lanjut.

Tabel 5.7 Uji Validitas Variabel Jaminan Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Butir	R	Status
8	0,701	Valid
9	0,785	Valid
10	0,656	Valid
11	0,625	Valid

Dari tabel 5.7 di atas, dapat dilihat bahwa semua butir variabel jaminan adalah valid. Jadi keempat butir pada variabel jaminan dapat digunakan untuk analisa variabel tersebut lebih lanjut.

Tabel 5.8 Uji Validitas Variabel Empati

Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Butir	<i>r</i>	Status
12	0,736	Valid
13	0,701	Valid
14	0,474	Valid
15	0,704	Valid

Dari tabel 5.8 di atas, dapat dilihat bahwa semua butir variabel empati adalah valid. Jadi keempat butir pada variabel empati dapat digunakan untuk analisa variabel tersebut lebih lanjut.

Tabel 5.9 Uji Validitas Variabel Bukti Fisik

Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Butir	<i>R</i>	Status
16	- 0,037	Tidak Valid
17	0,577	Valid
18	0,763	Valid
19	0,572	Valid
20	0,787	Valid
21	0,567	Valid
22	0,479	Valid

Dari tabel 5.9 di atas, dapat dilihat bahwa tidak semua butir variabel bukti fisik adalah valid. Butir nomor 16 tidak valid karena angka  $r$  kurang dari 0,3. Jadi yang dapat digunakan untuk analisa variabel tersebut lebih lanjut adalah enam butir tanpa butir nomor 16.

Sementara suatu alat pengukur dikatakan *reliable* (andal) adalah bila alat pengukur tersebut mampu memberikan pengukuran secara ajeg sesuai dengan apa yang telah diukurinya dan sejauh mana alat pengukur tersebut sama dengan dirinya sendiri (*consistency*). Pengujian terhadap tingkat keandalan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan salah satu paket program komputer pengolahan data statistika, yaitu SPSS v. 10 dengan menggunakan *alpha cronbach*. Suatu instrumen dikatakan reliabel atau andal apabila memiliki koefisien kehandalan atau reliabilitas minimal sebesar 0,30 (Arikunto: 1998). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.10 Uji Reliabilitas Variabel  
Tahun 2004 di Kabupaten Gresik

Variabel	<i>Alpha</i>	Status
Kehandalan	0,4726	Reliabel
Daya Tanggap	0,4401	Reliabel
Jaminan	0,6289	Reliabel
Empati	0,4975	Reliabel
Bukti Fisik	0,6972	Reliabel

### 5.3 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Kuesioner yang didistribusikan berjumlah 204 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 197, jadi yang tidak kembali ada 7 kuesioner. Jadi *response rate* Jama'ah Haji di Kabupaten Gresik pada penelitian ini adalah 96,57%. Dari 197 kuesioner yang kembali, hanya 179 kuesioner yang layak digunakan analisis untuk menjawab tujuan penelitian atau 18 buah kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisiannya tidak lengkap atau tidak jelas. Delapan belas kuesioner tersebut tidak diulang lagi pengisiannya karena sistem yang digunakan peneliti untuk menyebarkan kuesioner adalah sistem kolektif yaitu kuesioner dikumpulkan per kecamatan dan juga waktu pengumpulan data sudah habis. Hal ini juga terkait pada dana yang sudah sesuai dengan rencana.

Pada bagian ini akan dibahas karakteristik responden menurut jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan.

#### 5.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden mengenai jenis kelamin yang menjadi subyek dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 5.11 di bawah ini

Tabel 5.11 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	110	61,5 %
Perempuan	69	38,5 %
Total	179	100,0 %

Berdasarkan tabel 5.11 di atas, dapat dilihat bahwa jenis kelamin terbanyak adalah laki-laki. Jumlah responden laki-laki ada 110 orang (61,5%) dan jumlah responden perempuan ada 69 orang (38,5%).

### 5.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Karakteristik responden menurut umur yang menjadi subyek dalam penelitian ini akan digambarkan menurut kelompok umur.

Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Umur	Frekuensi	Prosentase
20 – 30 thn	6	3,4 %
31 – 40 thn	47	26,3 %
41 – 50 thn	75	41,9 %
51 – 60 thn	34	19,0 %
> 60 thn	17	9,5 %
Total	179	100,0 %

Berdasarkan tabel 5.12 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak ada pada kelompok umur 41 sampai 50 tahun yaitu ada 75 orang (41,9%). Sedangkan jumlah responden yang ada pada kelompok umur 31 sampai 40 tahun adalah 47 orang (26,3%), kelompok umur 51 sampai 60 tahun ada 34 orang (19,0%), kelompok umur lebih dari 60 tahun ada 17 orang (9,5%) dan yang lainnya berusia antara 20 sampai 30 tahun.

### 5.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan yang menjadi subyek dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SD	28	15,6 %
Ponpes	4	2,2 %
SLTP	32	17,9 %
SLTA	75	41,9 %
D2	3	1,7 %
D3	5	2,8 %
S1	30	16,8 %
S2	2	1,1 %
Total	179	100,0 %

Berdasarkan tabel 5.13 di atas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah yang mempunyai tingkat pendidikan SLTA yaitu ada 75 orang (41,9%). Sedangkan responden yang mempunyai tingkat pendidikan SLTP ada 32 orang (17,9%), S1 ada 30 orang (16,8%), SD ada 28 orang (15,6%), D3 ada 5 orang (2,8%), Ponpes ada 4 orang (2,2%), D2 ada 3 orang (1,7%) dan S2 ada 2 orang (1,1%).

### 5.4 Analisa Deskriptif Variabel Penelitian

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk tiap variabel *Servqual* yang diteliti. Dari hal ini,

Dari tabel 5.14 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel kehandalan yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan handal dengan rata-rata skor 1,61. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel kehandalan, untuk kecepatan pelayanan haji dan pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan haji sesuai dengan yang dibutuhkan jama'ah haji masuk dalam kategori kurang handal dengan rata-rata skor 1,46 dan 1,45. Berbeda dengan dimensi ketiga yaitu data yang diinformasikan oleh petugas pelayanan haji kepada jama'ah haji tidak ada kesalahan masuk dalam kategori handal dengan rata-rata skor 1,92.

Tabel 5.15 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kehandalan Yang Diharapkan di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
1	7	0	119	53	397	2,22
2	6	1	152	20	365	2,04
3	2	0	104	73	427	2,39
<b>Jumlah</b>					1189	2,21

Dari tabel 5.15 di atas, dapat ditunjukkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel kehandalan dapat dikategorikan handal dengan rata-rata skor 2,21. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel kehandalan yang diharapkan, untuk kecepatan pelayanan haji dan pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan haji

sesuai dengan yang dibutuhkan jama'ah haji masuk dalam kategori handal dengan rata-rata skor 2,22 dan 2,04. Berbeda dengan dimensi ketiga yaitu data yang diinformasikan oleh petugas pelayanan haji kepada jama'ah haji tidak ada kesalahan masuk dalam kategori sangat handal dengan rata-rata skor 2,39.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja kehandalan yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Ini terlihat dari rata-rata skor kedua persepsi tersebut yaitu rata-rata skor kehandalan yang dirasakan adalah 1,61 dan rata-rata skor yang diharapkan adalah 2,21.

#### 5.4.2 Variabel Daya Tanggap

Untuk membuat kategori persepsi pada variabel daya tanggap yang terdiri dari 4 butir pertanyaan di mana setiap pertanyaan berentang 0 sampai 3 dengan jumlah responden 179 orang, akan dihitung sebagai berikut. Rata-rata tertinggi adalah 3 dan rata-rata terendah 0. Oleh karena itu, variabel daya tanggap dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 0 – 0,74 : netral
- 0,75 – 1,49 : kurang baik
- 1,50 – 2,24 : cukup
- 2,25 – 3,00 : baik

asil pengolahan data dipaparkan dalam bentuk tabel dibawah ini.

Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi Skor  
Variabel Daya Tanggap Yang Dirasakan  
Di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
4	19	2	74	84	402	2,25
5	12	8	104	55	381	2,13
6	17	6	57	99	417	2,33
7	25	12	124	18	314	1,75
<b>Jumlah</b>					1514	2,11

Dari tabel 5.16 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel daya tanggap yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan cukup tanggap dengan rata-rata skor 2,11. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel daya tanggap, untuk dimensi pertanyaan yang diajukan jama'ah haji dijawab secara tuntas dan petugas pelayanan haji menunjukkan kemauan baik membantu jama'ah haji dalam pelayanan haji masuk dalam kategori cukup tanggap dengan rata-rata skor 2,13 dan 1,75. Berbeda dengan dimensi pemberitahuan kepada jama'ah haji secara tepat kapan waktu pelayanan dilakukan dan pelayanan haji dilakukan dengan segera masuk dalam kategori baik dengan rata-rata skor 2,25 dan 2,33.

Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Daya Tanggap Yang Diharapkan di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
4	1	0	62	116	472	2,64
5	9	0	66	104	444	2,48
6	14	0	51	114	444	2,48
7	1	0	107	71	427	2,39
<b>Jumlah</b>					1787	2,50

Dari tabel 5.17 di atas, dapat ditunjukkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel daya tanggap dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,50. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel daya tanggap yang diharapkan, keempat dimensi variabel daya tanggap dalam kategori baik dengan rata-rata skor di atas 2,25. Jadi harapan jama'ah haji adalah pertanyaan yang diajukan jama'ah haji dijawab secara tuntas dan petugas pelayanan haji menunjukkan kemauan baik membantu jama'ah haji dalam pelayanan haji. Demikian juga dengan dimensi pemberitahuan kepada jama'ah haji secara tepat kapan waktu pelayanan dilakukan dan pelayanan haji dilakukan dengan segera.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja daya tanggap yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Ini terlihat dari rata-rata skor kedua persepsi tersebut yaitu rata-rata skor daya tanggap yang dirasakan adalah 2,11 dan rata-rata skor yang diharapkan adalah 2,50.

### 5.4.3 Variabel Jaminan

Untuk membuat kategori persepsi pada variabel jaminan yang terdiri dari 3 butir pertanyaan di mana setiap pertanyaan berentang 0 sampai 3 dengan jumlah responden 179 orang, sama dengan variabel sebelumnya. Rata-rata tertinggi adalah 3 dan rata-rata terendah 0. Oleh karena itu, variabel jaminan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 0 – 0,74 : netral  
 0,75 – 1,49 : kurang  
 1,50 – 2,24 : baik  
 2,25 – 3,00 : sangat baik

Hasil pengolahan data dipaparkan dalam bentuk tabel dibawah ini.

Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Skor  
 Variabel Jaminan Yang Dirasakan  
 di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
8	18	23	120	18	317	1,77
9	30	26	115	8	280	1,56
10	4	21	111	43	372	2,08
11	5	16	137	21	353	1,97
<b>Jumlah</b>					1322	1,85

Dari tabel 5.18 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel jaminan yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,85. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel jaminan, keempat dimensi jaminan yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu keterampilan petugas pelayanan haji dalam memberikan pelayanan, kemampuan petugas membantu jama'ah haji dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pelayanan haji, kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan dan keamanan pelayanan haji masuk dalam kategori baik dengan rata-rata skor berkisar antara 1,50 sampai 2,24. Jadi pelayanan yang diberikan terutama terkait dengan keterampilan petugas, kemampuan petugas dalam menyelesaikan masalah jama'ah haji, kemampuan petugas dan keamanan pelayanan sudah baik dilakukan oleh petugas pelayanan haji, meskipun ada perbedaan tingkat kepuasan.

Tabel 5.19 Distribusi Frekuensi Skor  
Variabel Jaminan Yang Diharapkan  
Di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
8	11	0	138	30	366	2,04
9	2	0	138	39	393	2,20
10	3	0	133	43	395	2,21
11	7	0	116	56	400	2,23
<b>Jumlah</b>					1554	2,17

Dari tabel 5.19 di atas, dapat ditunjukkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel jaminan dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,17. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel jaminan yang diharapkan, dimensi jaminan yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu keterampilan petugas pelayanan haji dalam memberikan pelayanan, kemampuan petugas membantu jama'ah haji dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pelayanan haji, kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan dan keamanan pelayanan haji masuk dalam kategori baik karena rata-rata skor keempat dimensi jaminan tersebut berkisar antara 1,50 sampai 2,24.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja jaminan yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Ini terlihat dari rata-rata skor kedua persepsi tersebut yaitu rata-rata skor jaminan yang dirasakan adalah 1,85 dan rata-rata skor yang diharapkan adalah 2,17.

#### 5.4.4 Variabel Empati

Untuk membuat kategori persepsi pada variabel empati yang terdiri dari 3 butir pertanyaan di mana setiap pertanyaan berentang 0 sampai 3 dengan jumlah responden 179 orang, sama dengan variabel sebelumnya. Rata-rata tertinggi adalah 3 dan rata-rata terendah 0. Oleh karena itu, variabel empati dapat dikategorikan sebagai berikut:

0 – 0,74 : netral

0,75 – 1,49 : kurang

1,50 – 2,24 : baik

2,25 – 3,00 : sangat baik

Hasil pengolahan data dipaparkan dalam bentuk tabel dibawah ini.

Tabel 5.20 Distribusi Frekuensi Skor  
Variabel Empati Yang Dirasakan  
di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
12	8	28	125	18	332	1,85
13	10	23	126	20	335	1,87
14	10	23	136	10	325	1,82
15	40	15	106	18	281	1,57
<b>Jumlah</b>					1273	1,78

Dari tabel 5.20 dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel empati yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,78. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel empati, keempat dimensi empati yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu waktu yang disediakan untuk pelayanan haji, petugas pelayanan haji membantu jama'ah haji dari saat keberangkatan haji sampai selesai, bahasa yang digunakan petugas pelayanan haji dan kemudahan menghubungi petugas pelayanan haji masuk dalam kategori baik dengan rata-rata skor berkisar antara 1,50 sampai 2,24. Jadi dimensi pelayanan terkait pada variabel empati yang dirasakan

jama'ah haji sudah baik dilaksanakan oleh petugas pelayanan haji di Departemen Agama Kabupaten Gresik.

Tabel 5.21 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Empati Yang Diharapkan di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
12	4	0	142	33	383	2,14
13	8	0	115	56	398	2,22
14	5	0	113	61	409	2,28
15	8	0	115	56	398	2,22
Jumlah					1588	2,22

Dari tabel 5.21 di atas, dapat ditunjukkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel empati dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,22. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel empati yang diharapkan, dimensi empati yang diharapkan oleh jama'ah haji yaitu waktu yang disediakan untuk pelayanan haji, petugas pelayanan haji membantu jama'ah haji dari saat keberangkatan haji sampai selesai dan kemudahan menghubungi petugas pelayanan haji masuk dalam kategori baik karena rata-rata skor tiga dimensi jaminan tersebut berkisar antara 1,50 sampai 2,24. Sedangkan untuk dimensi bahasa yang digunakan petugas pelayanan haji masuk dalam kategori sangat baik dengan rata-rata skor 2,28.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja empati yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik.

Ini terlihat dari rata-rata skor kedua persepsi tersebut yaitu rata-rata skor empati yang dirasakan adalah 1,78 dan rata-rata skor yang diharapkan adalah 2,22.

#### 5.4.5 Variabel Bukti Fisik

Untuk membuat kategori persepsi pada variabel bukti fisik yang terdiri dari 3 butir pertanyaan di mana setiap pertanyaan berentang 0 sampai 3 dengan jumlah responden 179 orang, sama dengan variabel sebelumnya. Rata-rata tertinggi adalah 3 dan rata-rata terendah 0. Oleh karena itu, variabel bukti fisik dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 0 – 0,74 : netral  
 0,75 – 1,49 : kurang memadai  
 1,50 – 2,24 : memadai  
 2,25 – 3,00 : sangat memadai

Hasil pengolahan data dipaparkan dalam bentuk tabel dibawah ini.

Tabel 5.22 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Bukti Fisik Yang Dirasakan di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
16	5	28	132	14	334	1,87
17	3	59	94	23	316	1,77
18	15	56	83	25	297	1,66
19	13	49	93	24	307	1,72
20	0	54	109	16	320	1,79
21	16	50	104	9	285	1,59
<b>Jumlah</b>					1859	1,73

Dari tabel 5.22 dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan memadai dengan rata-rata skor 1,73. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel bukti fisik, enam dimensi bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, tempat penginapan di Mina, pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji masuk dalam kategori lengkap dan memadai dengan rata-rata skor berkisar antara 1,50 sampai 2,24. Jadi bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji sudah lengkap dan memadai. Akan tetapi ini perlu ditingkatkan lagi untuk dimensi tertentu karena ada perbedaan tingkat rata-rata kepuasan bukti fisik untuk tiap dimensi yang dirasakan.

Tabel 5.23 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Bukti Fisik Yang Diharapkan Di Kabupaten Gresik Tahun 2004

Butir	Skor				Jumlah	Rata-rata Tertimbang
	0	1	2	3		
16	2	0	114	63	417	2,33
17	0	0	114	65	423	2,36
18	3	0	138	38	390	2,18
19	8	0	112	59	401	2,24
20	7	0	109	63	407	2,27
21	2	0	108	69	423	2,36
<b>Jumlah</b>					2461	2,29

Dari tabel 5.23 dapat ditunjukkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel bukti fisik dapat dikategorikan sangat memadai dengan rata-rata skor 2,29. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel bukti fisik yang diharapkan, dimensi bukti fisik yang diharapkan oleh jama'ah haji yaitu tempat penginapan di Mina dan pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah masuk dalam kategori lengkap dan memadai dengan rata-rata skor 2,18 dan 2,24. Sedangkan dimensi dari variabel bukti fisik yaitu asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji masuk dalam kategori sangat lengkap dan memadai dengan rata-rata skor berkisar antara 2,25 sampai 3,00.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi mengenai bukti fisik yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Ini terlihat dari rata-rata skor kedua persepsi tersebut yaitu rata-rata skor bukti fisik yang dirasakan adalah 1,73 dan rata-rata skor bukti fisik yang diharapkan adalah 2,29.



**BAB 6**  
**PEMBAHASAN**

## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Model Pelayanan Haji di Kabupaten Gresik

kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel kehandalan yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan handal dengan rata-rata skor 1,61. Sedangkan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel kehandalan dapat dikategorikan handal dengan rata-rata skor 2,21. Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja kehandalan yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Hal ini berarti ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi kehandalan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik. Jadi jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap pelayanan jasa haji karena lambat dan pelayanan yang diberikan kurang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh mereka. Untuk dimensi data yang diinformasikan oleh petugas pelayanan haji, perlu perbaikan dan persiapan yang lebih matang lagi.

Variabel daya tanggap yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan cukup tanggap dengan rata-rata skor 2,11. Sedangkan variabel daya tanggap yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,50. Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja daya tanggap yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Daya tanggap yang dirasakan jama'ah haji adalah petugas pelayanan haji

cukup tanggap dan yang diharapkan adalah petugas pelayanan haji tanggap pada kebutuhan mereka. Ini berarti ada perbedaan kelompok kategori karena rata-ratanya berbeda, dimana rata-rata skor daya tanggap yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor yang dirasakan. Hal ini berarti jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi daya tanggap kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik.

Jadi jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap waktu pemberitahuan mengenai pelayanan, jawaban petugas pelayanan terhadap pertanyaan jama'ah haji, lama pelayanan dan kemauan petugas pelayanan haji dalam membantu para jama'ah haji. Dengan kata lain, petugas pelayanan haji belum bekerja secara maksimal. Ini harus dicari inti permasalahannya. Hal ini bisa dikarenakan jumlah petugas pelayanan haji jauh lebih sedikit dibandingkan dengan jama'ah haji sehingga 1 (satu) petugas pelayanan haji bisa melayani lebih dari 5 orang jama'ah haji. Ini mengakibatkan kinerja petugas menurun karena capek atau bosan. Bisa juga diakibatkan oleh faktor gaji atau honor yang jumlahnya sangat relatif untuk masing-masing petugas. Ada yang merasa cukup dan ada yang merasa tidak. Petugas yang terakhir ini harus segera diantisipasi karena mempengaruhi kinerja pelayanan, terutama daya tanggap petugas.

Untuk variabel jaminan, dapat disimpulkan bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,85. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel jaminan, pelayanan yang diberikan terutama terkait dengan keterampilan petugas, kemampuan petugas dalam menyelesaikan masalah jama'ah

haji, kemampuan petugas dan keamanan pelayanan sudah baik dilakukan oleh petugas pelayanan haji, meskipun ada perbedaan tingkat kepuasan. Sedangkan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel jaminan dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,17.

Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja jaminan yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Meskipun jaminan yang dirasakan dan yang diharapkan masuk dalam kategori yang sama yaitu baik tapi ada perbedaan rata-rata, dimana rata-rata skor jaminan yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor yang dirasakan. Hal ini berarti ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi jaminan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik. Jadi jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap jaminan pelayanan jasa haji.

Untuk kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel empati yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,78. Dimensi pelayanan terkait pada variabel empati yang dirasakan jama'ah haji sudah baik dilaksanakan oleh petugas pelayanan haji di Departemen Agama Kabupaten Gresik. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel empati dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,22.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja empati yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Meskipun empati yang dirasakan dan yang diharapkan masuk dalam kategori yang

sama yaitu baik tapi ada perbedaan rata-rata, dimana rata-rata skor empati yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor yang dirasakan. Hal ini berarti ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi empati kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik, terutama dalam hal bahasa yang digunakan petugas pelayanan haji dalam memberikan keterangan kepada jama'ah haji. Ini terkait dengan bahasa yang digunakan. Masalah ini dapat diantisipasi dengan menggunakan bahasa yang lebih dimengerti oleh jama'ah haji, misalnya jika seorang jama'ah haji tidak bisa berbahasa Indonesia, petugas pelayanan haji memberikan keterangan dalam bahasa Jawa karena memang ada orang-orang tertentu yang tidak mengerti dengan bahasa Indonesia. Jadi diindikasikan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap empati pelayanan jasa haji.

Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan memadai dengan rata-rata skor 1,73. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel bukti fisik, enam dimensi bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, tempat penginapan di Mina, pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji masuk dalam kategori lengkap dan memadai. Jadi bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji sudah lengkap dan memadai. Akan tetapi ini perlu ditingkatkan lagi untuk dimensi tertentu karena ada perbedaan tingkat rata-rata kepuasan bukti fisik untuk tiap dimensi yang dirasakan.

Sedangkan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan sangat memadai dengan rata-rata skor 2,29. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel bukti fisik yang diharapkan, dimensi bukti fisik yang diharapkan oleh jama'ah haji yaitu tempat penginapan di Mina dan pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah masuk dalam kategori lengkap dan memadai. Sedangkan dimensi dari variabel bukti fisik yaitu asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji masuk dalam kategori sangat lengkap dan memadai dengan rata-rata skor berkisar antara 2,25 sampai 3,00. Jadi dalam meningkatkan pelayanan haji di Kabupaten Gresik, yang perlu ditingkatkan pelayanannya adalah asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji. Karena empat dimensi ini lebih penting menurut jama'ah haji daripada tempat penginapan di Mina dan pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah. Akan tetapi dua hal terakhir ini juga tidak boleh diabaikan dalam memberikan pelayanan haji, terutama untuk variabel bukti fisik.

Dari hasil penelitian tersebut maka , terlihat bahwa ada perbedaan persepsi mengenai bukti fisik yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Perbedaan rata-rata antara persepsi bukti fisik yang dirasakan dan yang diharapkan, menghasilkan kategori yang berbeda juga. Bukti fisik yang dirasakan termasuk dalam kategori lengkap dan memadai, sedangkan bukti fisik yang

diharapkan masuk dalam kategori yang berbeda yaitu sangat lengkap dan memadai. Rata-rata skor bukti fisik yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor bukti fisik yang dirasakan. Hal ini berarti jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi bukti fisik pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik, terutama dalam hal tempat penginapan di Mina dan pusat layanan informasi. Jadi diindikasikan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap bukti fisik pelayanan jasa haji.

## **6.2 Pengembangan Model Pelayanan Haji di Kabupaten Gresik Sesuai Dengan Prinsip-Prinsip *Reinventing Government***

Berdasarkan uraian di atas mengenai kepuasan jama'ah haji di Kabupaten Gresik terhadap pelayanan haji, dapat diindikasikan secara umum bahwa jama'ah haji belum puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas haji di Departemen Agama Kabupaten Gresik. Agar masyarakat terutama jama'ah haji merasa nyaman, puas dan tenang dalam melaksanakan ibadah haji maka, pelayanan yang diberikan seharusnya disesuaikan dengan prinsip-prinsip *Reinventing Government* yaitu pemerintah yang berorientasi pada pelayanan terhadap masyarakat sehingga jama'ah haji merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan petugas pelayanan haji. Untuk mencrapkan prinsip-prinsip *Reinventing Government* maka, sebaiknya pelayanan haji memperbaiki dan meningkatkan pelayanan pada dimensi-dimensi pelayanan haji yang meliputi:

### **A. Dimensi Kehandalan**

Model yang sudah dilakukan pada Departemen Agama Kabupaten Gresik yang sesuai dengan *Reinventing Government* yaitu :

1. Pelayanan jasa Haji diberikan secara cepat dan segera
2. Pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan
3. Tidak ada kesalahan terhadap data yang diberikan atau diinformasikan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa skor rata-rata yang dipersepsikan oleh responden 1,61 yang berarti bahwa pelayanan haji yang dirasakan oleh responden adalah baik, sedangkan skor rata-rata yang dirasakan 2,21 memberikan informasi bahwa pelayanan haji yang diharapkan oleh responden pada kisaran baik pula, akan tetapi bila dilihat dari nilai rata-rata ada perbedaan.

Kesenjangan antara persepsi jamaah haji tentang pelayanan dan harapan jamaah tersebut dengan teori pelayanan yang seharusnya dilakukan oleh Departemen Agama Kabupaten Gresik dalam menjalankan tugas pelayanan haji antarlain adalah:

1. Konsistensi kerja dan kemampuan untuk dipercaya dalam hal ini pemberian jasa secara tepat semenjak saat pertama dalam memenuhi janjinya .
2. Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera akurat, handal dan memmuaskan.
3. Menempatkan pelanggan sebagai pengarah

maka pengembangan model dari pelayan haji pada dimensi ini adalah perlunya peningkatan mutu pelayanan yang sesuai dengan harapan responden, maka Pengembangan Model pada Dimensi ini adalah:

1. Pelayanan yang secara cepat dan tepat serta sesuai dengan yang dibutuhkan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Jamaah Haji.

2. Komputerisasi dalam pengelolaan data Jamaah ahaji maupun data yang berkaitan dengan haji, sehingga informasi yang diberikan kepada jamaah haji dapat akurat, cepat dan benar.

### **B. Dimensi Daya Tanggap**

Model pelayan haji yang sesuai dengan Reinventing Government yang sudah dilakukan Departemen Agama Kabupaten Gresik adalah:

1. Pemberitahuan mengenai waktu pelayan haji secara cepat dan waktu yang disediakan memadai serta sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Jamaah Haji.
2. Pertanyaan jamaah haji harus dijawab sesuai dengan kebutuhan jamaah haji .
3. Petugas menunjukkan kemauan yang baik dalam membantu jamaah haji.

Hasil dari penititan ini memberikan informasi bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik untuk variabel daya tanggap yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan cukup tanggap dengan rata-rata skor 2,11, sedangkan yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,50. Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja daya tanggap yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Daya tanggap yang dirasakan jama'ah haji adalah petugas pelayanan haji cukup tanggap dan yang diharapkan adalah petugas pelayanan haji tanggap pada kebutuhan mereka. Ini berarti ada perbedaan kelompok kategori karena rata-ratanya berbeda, dimana rata-rata skor daya tanggap yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor yang dirasakan.

Prinsip yang seharusnya dilakukan oleh Departemen Agama Kabupaten Gresik memiliki petugas pelayanan haji yang mampu melaksanakan atau mempunyai kerreteria sebagai berikut :

1. Keingin para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap
2. Kemauan serta kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
3. Pemastian mutu pelanggan dengan jalan menetapkan standart layanan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi standart.

Maka model yang dikembangkan yang sesuai dengan prinsip *Reinventing Government* adalah:

1. Pemberitahuan mengenai waktu pelayanan haji secara cepat serta waktu yang disediakan memadai sesuai dengan yang dibutuhkan jamaah haji.
2. Petugas pelayanan haji mempunyai kemampuan dalam melayanai jamaah haji (Kompeten).
3. Petugas pelayanan Haji tidak diperbolehkan melakukan ibadah haji terlebih dahulu atau bersama-sama dengan jamaah haji sebelum semua calon jamaah haji selesai melakukan syarat ibadah haji. Untuk itu *reward* yang diberikan disesuaikan dengan besaran tanggung jawab serta keahliannya.

### **C. Dimensi Jaminan**

Model pelayan yang sesuai dengan *Reinventing Government* yang sudah dilakukan Departemen agama Kabupaten Gresik pada dimensi jaminan adalah ;

1. Petugas pelayan harus mempunyai kemampuan membantu jamaah haji dalam menuntaskan masalah yang berkaitan dengan pelayanan haji.
2. Menimbulkan kepercayaan dari jamaah haji kepada petugas pelayanan haji, dalam hal kemampuan petugas dalam memberikan layanan.
3. Menciptakan keamanan dalam penggunaan pelayanan jasa haji
4. Menciptakan keamanan dalam penggunaan pelayanan jasa haji.

Hasil dari penelitian ini memberikan informasi bahwa Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,85 sedangkan Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel jaminan, pelayanan yang diberikan terutama terkait dengan keterampilan petugas, kemampuan petugas dalam menyelesaikan masalah jama'ah haji, kemampuan petugas dan keamanan pelayanan sudah baik dilakukan oleh petugas pelayanan haji, meskipun ada perbedaan tingkat kepuasan. Sedangkan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji terutama untuk variabel jaminan dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,17.

Petugas Pelayanan haji seharusnya mempunyai pengetahuan, kemampuan ,kesopanan dan mempunyai sifat yang dapat dipercaya untuk itu maka pengembangan model pelayan Haji pada dimensi Jaminan yang sesuai dengan *Reinventing Government* adalah sebagai berikut:

1. Petugas Pelayanan Haji mempunyai kemampun untuk menuntaskan problem yang dihadapi oleh jamaah haji

2. Petugas haji mampu memberikan rasa aman bagi jamaah haji ,untuk itu jumlah petugas haji dengan jamaah haji harus seimbang dalam satu kelompok (kloter).
3. Petugas haji cekatan, dan menguasai medan yang dihadapi terutama di Makkah dan Madinah, untuk itu petugas adalah orang- orang yang telah melaksanakan haji.

#### **D. Dimensi Empati**

Model yang sudah ada sesuai dengan prinsip *Reinventing Government* yang telah dilakukan oleh Departemen Agama Kabupaten Gresik pada dimensi ini adalah :

1. Bahasa yang digunakan dalam pelayanan Haji harus dapat dipahami oleh jamaah haji
2. Petugas pelayanan haji mudah untuk dihubungi oleh jamaah haji

Hasil dari penelitian ini memberikan informasi bahwa kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik untuk variabel empati yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,78 sedangkan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,22.

Dari hasil penelitian diatas, terlihat bahwa ada perbedaan persepsi kinerja empati yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik. Meskipun empati yang dirasakan dan yang diharapkan masuk dalam kategori yang sama yaitu baik tapi ada perbedaan rata-rata, dimana rata-rata skor empati yang diharapkan lebih besar dari rata-rata skor yang dirasakan. Hal ini berarti ada

kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi empati kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik, terutama dalam hal bahasa yang digunakan petugas pelayanan haji dalam memberikan keterangan kepada jama'ah haji. Ini terkait dengan bahasa yang digunakan. Masalah ini dapat diantisipasi dengan menggunakan bahasa yang lebih dimengerti oleh jama'ah haji, misalnya jika seorang jama'ah haji tidak bisa berbahasa Indonesia, petugas pelayanan haji memberikan keterangan dalam bahasa Jawa karena memang ada orang-orang tertentu yang tidak mengerti dengan bahasa Indonesia.

Diindikasikan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap empati pelayanan jasa haji. Bahasa memegang peranan penting dalam komunikasi antar petugas pelayanan dengan jama'ah haji. Agar pelayanan haji lebih optimal maka petugas sebaiknya menggunakan bahasa daerah. karena tidak semua jama'ah haji bisa berbahasa Indonesia. Untuk itu yang seharusnya dilakukan oleh Departemen Agama Kabupaten Gresik adalah menciptakan kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan. Untuk itu model yang dikembangkan pada dimensi ini yang sesuai dengan prinsip-prinsip Reinventing Government adalah:

1. Bahasa yang digunakan dalam komunikasi dengan jama'ah haji, petugas pelayanan menggunakan bahasa yang sesuai dengan kelompok yang dilayani. Dengan bahasa Jawa mungkin lebih komunikatif, hal ini disebabkan tidak semua jama'ah haji paham dan lancar dengan bahasa Indonesia.

2. Petugas Pelayanan Haji Mudah dihubungi, untuk itu petugas pelayanan seharusnya tidak terlalu jauh dengan kelompok yang dibimbing yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **E. Dimensi Bukti Fisik**

Model yang ada sesuai dengan prinsip-prinsip *Reinventing Government* yang dilakukan di Departemen Agama Kabupaten Gresik adalah:

1. Tempat pendaftaran untuk pelayanan haji mudah dijangkau oleh jamaah haji
2. Asrama haji Sukolilo yang disediakan memadai kebutuhan jamaah haji .
3. Tempat penginapan di Makkah, Madinah dan Minah memadai kebutuhan jamaah haji.
4. Ada fasilitas pendukung seperti krisis center yang mampu membantu kelancaran pelayanan haji
5. Fasilitas transportasi dan kesehatan dalam pelayanan haji memadai dan memuaskan kebutuhan jamaah haji.

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa responden memberikan penilaian terhadap variabel bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan memadai dengan rata-rata skor 1,73. Jika dilihat berdasarkan dimensi variabel bukti fisik, yang dirasakan oleh jama'ah haji yaitu asrama haji memadai kebutuhan jama'ah haji, tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan haji, tempat penginapan di Mina, pusat pelayanan informasi bila terjadi musibah, transportasi dalam pelayanan haji dan fasilitas kesehatan bagi jama'ah haji masuk dalam kategori lengkap dan memadai. Jadi bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji sudah lengkap dan memadai.

dengan jamaah haji. Seperti brosur, leaf let dan bacaan bacaan yang dapat menamba wawasan calon jamaah haji.

2. Asrama Haji Sukolilo harus respentatif yang dapat menciptakan suasana nyaman dan aman.
3. Tempat Tinggal di Makkah dekat dengan Masjidil Haram, serta disesuaikan dengan kebutuhan jamaah haji, sedangkan di madinah dekat dengan masjid Nabawi. Penginapan di Minah disesuaikan dengan kondisi yang ada dan aman.
4. Fasilitas Kesehatan, pusat Informasi bila terjadi keclakaan dekat dengan penginapan Jamaah haji serta mudah untuk dihubungi.
5. Tersedianya transportasi yang cukup memadai dan dapat mendukung kelancaran aktifitas jamaah haji



**BAB 7**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

1. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel kehandalan yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan handal dengan rata-rata skor sebesar 1,61. Jika dilihat berdasarkan kelompok kategorinya, yang diharapkan oleh jama'ah haji masuk juga dalam kategori handal dengan rata-rata skor sebesar 2,21. Akan tetapi jika dilihat dari rata-rata skor, ada perbedaan rata-rata persepsi kinerja kehandalan yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji di Kabupaten Gresik yang berarti bahwa ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi kehandalan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik.
2. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel daya tanggap yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan cukup tanggap dengan rata-rata skor 2,11. Sedangkan daya tanggap yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,50. Berarti ada perbedaan persepsi yang signifikan antara daya tanggap yang dirasakan dengan yang diharapkan. Dengan demikian, jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi daya tanggap kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik.

3. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel jaminan yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 1,85. Begitu juga dengan kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik yang diharapkan oleh jama'ah haji untuk variabel jaminan dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor 2,17. Meskipun kedua persepsi tersebut masuk pada kelompok kategori yang sama, akan tetapi ada perbedaan rata-rata skor. Hal ini berarti, ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas terhadap jaminan pelayanan jasa haji di daerah mereka.
4. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel empati yang dirasakan dan yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan baik dengan rata-rata skor masing-masing 1,78 dan 2,22. Dilihat dari rata-rata skor keduanya, maka dapat dikatakan ada kecenderungan jama'ah haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi empati kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik.
5. Kinerja petugas pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik terutama untuk variabel bukti fisik yang dirasakan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan memadai dengan rata-rata skor 1,73. Sedangkan bukti fisik yang diharapkan oleh jama'ah haji dapat dikategorikan sangat memadai dengan rata-rata skor 2,29. Ada perbedaan persepsi yang signifikan mengenai bukti fisik yang dirasakan dengan yang diharapkan. Hal ini berarti jama'ah

haji di Kabupaten Gresik belum puas dengan semua dimensi bukti fisik pelayanan haji Departemen Agama Kabupaten Gresik.

## 7.2 Saran

Dengan mengetahui persepsi jama'ah haji antara kinerja yang dirasakan dan kinerja yang diharapkan terhadap pelayanan petugas haji di Departemen Agama Kabupaten Gresik, maka saran yang dapat diberikan adalah semua faktor pelayanan yaitu kehandalan, daya tanggap, empati, jaminan dan bukti fisik sebaiknya ditingkatkan lagi secara bersama-sama sebagai satu kesatuan untuk mencapai pelayanan yang optimal sesuai harapan jama'ah haji di Kabupaten Gresik agar prinsip-prinsip *Reinventing Government*, yaitu pemerintah yang berorientasi pada pelanggan dapat tercapai.

Departemen Agama sebaiknya memperhatikan, menjaga, mengelola dan meningkatkan pelayanan haji dalam hal tugas dan tanggung jawab terhadap pelayanan haji agar pelayanan haji semakin baik sehingga prinsip-prinsip *Reinventing Government* akan tercapai. Hal ini bisa didukung oleh jumlah petugas pelayanan haji yang memadai dan faktor-faktor pendukung petugas pelayanan haji sehingga semua jama'ah haji dapat terlayani dengan baik.

Departemen Agama juga sebaiknya memperhatikan, memelihara dan meningkatkan faktor karakteristik situasi kerja dalam hal lingkungan kerja, budaya organisasi, dan lain-lain. Dengan meningkatkan kondisi kerja yang lebih menyenangkan maka petugas pelayanan haji akan betah bekerja di tempat kerja, begitu juga dengan cara meningkatkan budaya kerja dengan cara menjalin hubungan kerjasama yang lebih, baik secara vertikal maupun horizontal. Melalui cara-cara

sedemikian rupa akan berdampak positif pada kinerja yang lebih baik dan akan mencapai prinsip-prinsip *Reinventing Government* yaitu pemerintah yang berorientasi pada pelanggan.

Departemen Agama Kabupaten Gresik perlu memperhatikan pelayanan yang diberikan kepada jamaah haji dengan kemauan dan keinginan jamaah sebagai pelanggan dengan jalan :

1. Mengevaluasi model pelayanan haji setiap selesai pelaksana haji dengan melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam melayani jamaah haji untuk mengetahui kelemahan dan sebagai pijakan dalam menentukan arah pelayanan yang akan datang agar lebih baik (inovatif)
2. Mengambil peran aktif dalam menentukan petugas yang dikirim baik TPHI, TPIHI dan Tim Kesehatan, hal ini disebabkan karena kepada petugas inilah ujung tombak pelayanan yang berhadapan langsung dengan para jamaah dalam menjalankan ibadah haji.
3. Kedepan Pemerintahan pusat dalam hal ini Departemen Agama memberikan wewenang kepada daerah untuk memberikan sebagian urusan haji yang mampu untuk dilakukan oleh pemerintahan Daerah , agar pelayanan haji dapat secara maksimal dapat memuaskan pelanggan.



## DAFTAR PUSTAKA

1. Azwar, Saifuddin, 2003, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
2. \_\_\_\_\_, 2003, *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, Edisi 2, Pustaka Pelajar
3. Arikunto, S, 2002, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta
4. Departemen Agama, RI, 1981, Fungsi Kantor Departemen Agama Propinsi dalam wilayah Kabupaten/Kodya, *Keputusan Menteri Agama No 45*.
5. \_\_\_\_\_, 1999, Penyelenggaraan Ibadah Haji, Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, *Keputusan Menteri Agama RI No. 224*
6. \_\_\_\_\_, 2001, Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah, Keputusan Menteri Agama RI No 375.
7. Dwidjowijoto, Riant Nugroho, 2001, *Reinventing Indonesia*, Jakarta: Elcx/Gramedia
8. Dwiyanto, Agus, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
9. Djarwanto, P, S, SE. (1996), *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Yogyakarta, Liberty.
10. Dessler, Gary, (1997), *Management, Prentice Hall International Inc*, New Jersey Seventh Edition.
11. Gaspersz, Vincent, 1997, *Management Kualitas*, Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
12. Hadi, S, (1994), *Metodologi Research*, Yogyakarta, Andi Offset.
13. Hasibuan, Malayau, S.P, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, edisi revisi.
14. Handoko, TH. (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, Cetakan ke empat belas.
12. Irawan, Handi, 2003, *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*, ElekMedia Komputindo, Jakarta
13. Juran, J.M., (1995), *Kepemimpinan Mutu*, Pustaka Binawan Presindo, Jakarta.
- 14.. Kartini Kartono, (1985), *Psikologi Sosial Perusahaan dan Industri*, Jakarta, CV. Rajawali.

15. Kustianto, Bambang, (1988), *Statistik Untuk Ekonomi dan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, Edisi Pertama.
16. Lukman, Sampara, (1999), *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA-LAN Prss, Jakarta.
17. Mangkunegara, A.A.A.P, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda, Bandung.
18. Moenir, H.A.S., 2001, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
19. Osborne, David, & Ted Gaebler, 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public sector*, New York: Plume Book.
20. Osborne, David, & Peter Plastik, 1997. *Banishing Bureucracy*, New York: Plume Book.
21. Republik Indonesia, 1999, Penyelenggaraan Ibadah Haji, *Undang Undang No. 17*.
22. Rian Nugroho D. 2003. *Reinventing Pembangunan: Menata Ulang Paradigma Pembangunan Untuk Membangun Indonesia Baru Dengan Keunggulan Global*. Jakarta: Elex Media Computindo
23. Santosa, Edi, "Reformasi Birokrasi: Peningkatan Mutu Pelayanan Publik", dalam Teguh Yuwono (ed), 2001, *Manajemen Otonomi Daerah: Membangun Berdasar Paradigma Baru*, CLOGAPPS, Diponegoro University, Semarang.
24. Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, CV Alfabeta, Bandung.
25. Soeprihanto John, (2000), *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, Cetakan Keempat.
26. Sekretariat Negara, Instruksi Presiden RI No. I/1995, tentang *Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat*
27. \_\_\_\_\_, Keputusan Menteri Agama No. 45/1981, tentang *Fungsi Kantor Departemen Agama Propinsi dalam Wilayah Kabupaten/Kodya*.
28. \_\_\_\_\_, Keputusan Menteri Agama No. 224/1999, tentang *Penyelenggaraan Ibadah Haji, Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota*.

29. \_\_\_\_\_, Keputusan Menteri Agama No.375/2001, tentang *Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah*
30. \_\_\_\_\_, Keputusan MENPAN No. 81/1993, tentang *Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum*.
31. \_\_\_\_\_, Keputusan MENPAN No. 81/1995, tentang *Sendi-Sendi Pelayanan Prima*.
32. \_\_\_\_\_, Keputusan Presiden RI No. 102/2001, tentang *Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen*.
33. sudarsono Hardjosoekarto, 1994, *Pelayanan Prima, Bisnis dan Birokrasi* No. 3, Vol IV, September.
34. \_\_\_\_\_, 1997, *Paradigma Pelayanan Prima, Manajemen Pembangunan*, No. 19/ V, April
35. Sudarwan Danim, 2000. *Metode Penelitian Untuk Ilmu-Ilmu Prilaku*. Jakarta: Bumi Aksara
36. Sugiyanti, 1999, *Strategi Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara RI, Jakarta
37. Suit, Jusuf dan Almasd, 1996. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
38. Supriyanto, Eko dan Sugiyanti, Sri, 2001, *Operasionalisasi Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara RI, Jakarta.
39. Surat Edaran Menko-Wasbang PAN No. 56/1998, tentang *Kualitas Pelayanan*
40. Timpe,Dale, (1992), *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*, Elex Media Komputindo, Jakarta, Edisi Pertama.
41. Umar Husein, (1999) , *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*,PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Edisi Revisi dan Perluasan.
42. Zainuddin, M,(2000), *Metodologi Penelitian*, Surabaya, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.



**LAMPIRAN**

## Lampiran 1: Lembar Kuesioner Setelah Uji Fisibilitas

**KUESIONER**

## Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki (L) / Perempuan (P)
3. Umur :
4. Pendidikan :

Pelayanan haji yang sesuai dengan prinsip *reinventing government* adalah pelayanan yang berorientasi pada pelanggan, sehingga kualitas jasa pelayanan yang diberikan harus dapat memuaskan pelanggannya (Jamaah Haji) dan memenuhi keinginan para jamaah haji sebagai pengguna jasa (pelanggan).

**A. KUALITAS PELAYANAN YANG RASAKA (DIPERSEPSIKAN)**

Bagian ini merupakan penilaian kualitas pelayanan haji saat ini menurut persepsi Bapak/Ibu. Mohon tandailah options penilaian dengan tanda (X) untuk masing-masing pertanyaan berikut :

**I. Kehandalan (*Reliability*)**

1. Apakah selama ini pelayanan jasa haji kepada pengguna diberikan secara cepat:
  - a. Sangat cepat
  - b. Cepat
  - c. Kurang cepat
  - d. Netral
2. Apakah selama ini pelayanan haji yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan pengguna:
  - a. Melebihi yang dibutuhkan pengguna
  - b. Sama dengan yang dibutuhkan pengguna
  - c. Kurang dari pada yang dibutuhkan pengguna
  - d. netral
3. Apakah sampai saat ini data yang diinformasikan oleh petugas pelayanan haji kepada pengguna (Jamaah) bebas dari kesalahan:
  - a. Tidak ada kesalahan
  - b. Ada kesalahan tetapi tidak banyak
  - c. Banyak sekali kesalahan
  - d. Netral

**II. Daya Tanggap (*Responsiveness*)**

4. Apakah selama ini ada pemberitahuan kepada pengguna secara tepat kapan waktu pelayanan dilakukan:
  - a. Selalu memberitahu kepada pengguna
  - b. Kadang-kadang memberitahu kepada pengguna
  - c. Tidak pernah memberitahu kepada pengguna
  - d. netral
5. Apakah selama ini pertanyaan yang diajukan oleh pengguna dijawab secara tuntas:
  - a. Selalu dijawab secara tuntas
  - b. Kadang-kadang dijawab secara tuntas
  - c. Tidak pernah dijawab secara tuntas
  - d. netral
6. Apakah pelayanan jasa haji kepada pengguna dilakukan dengan segera:
  - a. Sering dilakukan dengan segera
  - b. Jarang dilakukan dengan segera
  - c. Tidak pernah dilakukan dengan segera
  - d. netral
7. Apakah selama ini petugas pelayanan haji menunjukkan kemauan baik untuk membantu pengguna dalam pelayanan haji:
  - a. Sangat menunjukkan kemauan baik
  - b. Menunjukkan kemauan baik
  - c. Kurang menunjukkan kemauan baik
  - d. netral

**III. Jaminan (*Assurance*)**

8. Apakah selama ini petugas pelayanan haji memiliki keterampilan dalam memberikan pelayanan:
  - a. Sangat memberi keterampilan
  - b. Kurang memberi keterampilan
  - c. Memiliki Keterampilan
  - d. Netral

9. Apakah petugas pelayan haji ada kemampuan membantu pengguna( Jamaah Haji) dalam menuntaskan masalah yang terkait dengan pelayanan jasa haji:
- a. Sangat mampu
  - b. Mampu
  - c. Kurang mampu
  - d. Netral
10. Apakah selama ini ada kepercayaan dari pengguna (Jamaah Haji) akan kemampuan petugas pelayanan haji dalam memberikan pelayanan:
- a. Sangat percaya
  - b. Percaya
  - c. Kurang percaya
  - d. Netral
11. Apakah sampai saat ini keamanan menggunakan pelayanan jasa haji terjamin:
- a. Sangat aman
  - b. Aman
  - c. Kurang aman
  - d. Netral
- IV. Empati (*Empathy*)**
12. Apakah selama ini waktu yang tersedia untuk pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan pengguna:
- a. Sangat memadai
  - b. Memadahi
  - c. Kurang memadai
  - d. Netral
13. Bila Jamaah Haji (pengguna) mengalami kesulitan pada saat keberangkatan haji hingga selesainya haji akan dibantu dengan baik oleh petugas pelayanan haji:
- a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Netra
14. Apakah selama ini bahasa yang digunakan oleh petugas pelayanan haji untuk memberi keterangan kepada Jammah (pengguna) mudah dipahami:
- a. Sangat mudah dipahami
  - b. Sukar dipahami
  - c. Mudah dipahami
  - d. Netral
15. Apakah selama ini mudah untuk menghubungi petugas pelayanan haji maupun kepala pelayanan haji:
- a. Sangat mudah
  - b. mudah
  - c. Sulit
  - d. Netral

**V. Bukti Fisik (*tangible*)**

16. Apakah selama ini Asrama Haji Sukolilo telah memadai bagi kebutuhan pengguna(jamaah) :
- a. Sangat memadaib.
  - b. Memadahi
  - c. Kurang memadai
  - d. Netral
17. Apakah tempat penginapan di Makkah dan Madinah yang tersedia dalam pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan pengguna ( Jamaah) :
- a. Sangat memadai
  - b. Memadahi
  - c. Kurang memadai
  - d. Netral
18. Apakah tempat penginapan di Minah yang teredia dalam pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan pengguna( jamaah)
- a. Sangat memadai
  - b. Memadahi
  - c. Kuramng memadai
  - d. Netral
19. Apakah fasilitas pendukung (seperti crisis centre) telah tersedia secara memadai dan mampu mendukung kelancaran pelayanan haji:
- a. Sangat memadai dan sangat mendukung
  - b. Memadai dan mendukung
  - c. Kurang memadai dan kurang mendukung
  - d. netral
20. Apakah selama ini fasilitas transportasi dalam pelayanan jasa haji sudah memadai dan memuaskan bagi pengguna (jamaah) :
- a. Sangat memadai dan sangat memuaskan
  - b. Memadai dan memuaskan
  - c. Kurang memadai dan kurang memuaskan
21. Apakah selama ini fasilitas kesehatan yang tersedia dalam pelayanan jasa haji sudah lengkap dan memadai bagi kebutuhan pengguna (jamaah) :
- a. Sangat lengkap dan memadai
  - c. Kurang lengkap



5. Pertanyaan yang diajukan oleh pengguna dijawab secara tuntas:
- a. Selalu dijawab secara tuntas
  - b. Kadang-kadang dijawab secara tuntas
  - c. Tidak pernah dijawab secara tuntas
  - d. Netral
6. Pelayanan jasa haji kepada pengguna:
- a. Sering dilakukan dengan segera
  - b. Jarang dilakukan dengan segera
  - c. Tidak pernah dilakukan dengan segera
  - d. Netral
7. Petugas pelayanan haji menunjukkan kemauan baik untuk membantu jamaah haji /pengguna dalam pelayanan haji:
- a. Sangat menunjukkan kemauan baik
  - b. Menunjukkan kemauan baik
  - c. Kurang menunjukkan kemauan baik
  - d. Netral
- III. Jaminan (*Assurance*)**
8. Petugas pelayanan haji memiliki keterampilan dalam memberikan pelayanan:
- a. Sangat memberi keterampilan
  - b. Memiliki keterampilan
  - c. Kurang memiliki keterampilan
  - d. Netral
9. Petugas pelayanan haji ada kemampuan membantu Jamaah haji (pengguna) dalam menuntaskan masalah yang terkait dengan pelayanan jasa haji:
- a. Sangat mampu
  - b. Mampu
  - c. Kurang mampu
  - d. Netral
10. Ada kepercayaan dari Jamaah Haji (pengguna) akan kemampuan petugas pelayanan haji dalam memberikan pelayanan:
- a. Sangat percaya
  - b. Percaya
  - c. Kurang percaya
  - d. Netral
11. Keamanan menggunakan pelayanan jasa haji terjamin:
- a. Sangat aman
  - b. Aman
  - c. Kurang aman
  - d. Netral

**IV. Empati (*Empathy*)**

12. Waktu yang tersedia untuk pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan Jamaah Haji ( pengguna):
- a. Sangat memadai
  - b. Memadahi
  - c. Kurang Memadahi
  - b. Memadahi
13. Bila Jamaah Haji (pengguna) mengalami kesulitan pada saat keberangkatan haji hingga selesainya haji akan dibantu dengan baik oleh petugas pelayanan haji:
- a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Kurang baik
  - d. Netral
14. Bahasa yang digunakan oleh petugas pelayanan haji untuk memberi keterangan kepada Jamaah/ pengguna mudah dipahami:
- a. Sangat mudah dipahami
  - b. Sukar dipahami
  - c. Mudah dipahami
  - d. Netral
15. Mudah untuk menghubungi petugas pelayanan haji maupun kepala pelayanan haji:
- a. Sangat mudah
  - b. Mudah
  - c. Tidak mudah
  - d. netral

**V. Bukti Fisik (*tangible*)**

16. Asrama Haji Sukolilo memadai bagi kebutuhan Jamaah Haj (pengguna) :
- a. Sangat memada
  - b. Memadai
  - c. Kurang memadai
  - d. Netral
17. Tempat penginapan di Makkah dan Madinah dalam pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan Jamaah Haji ( pengguna) :
- a. Sangat memada
  - b. Memadai

- c. Kurang memadai                      d. netral
18. Tempat penginapan di Minah dalam pelayanan jasa haji memadai bagi kebutuhan Jamaah Haji /pengguna:
- a. Sangat memadai                      b. Memadai  
c. Kurang memadai                      d. Netral
19. Fasilitas pendukung (seperti crisis centre) memadai dan mampu mendukung kelancaran pelayanan haji:
- a. Sangat memadai dan sangat mendukung  
b. Memadai dan mendukung  
c. Kurang memadai dan kurang mendukung  
d. netral
20. Fasilitas transportasi dalam pelayanan jasa haji memadai dan memuaskan bagi Jamaah Haji (pengguna )
- a. Sangat memadai dan sangat memuaskan                      b. Memadai dan memuaskan  
c. Kurang memadai dan kurang memuaskan                      d. Netral
21. Fasilitas kesehatan dalam pelayanan jasa haji tersedia secara lengkap dan memadai bagi kebutuhan Jamaah ( pengguna)
- a. Sangat lengkap dan memadai  
b. Lengkap dan memadai  
c. Kurang lengkap dan memadai  
d. netral

## Lampiran 2 : Frequency Table

## Frequency Table

## Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	108	60.3	61.0	61.0
	Perempuan	69	38.5	39.0	100.0
	Total	177	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		179	100.0		

## Umur (thn)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30	5	2.8	2.8	2.8
	31 - 40	45	25.1	25.6	28.4
	41 - 50	75	41.9	42.6	71.0
	51 - 60	34	19.0	19.3	90.3
	> 60	17	9.5	9.7	100.0
	Total	176	98.3	100.0	
Missing	System	3	1.7		
Total		179	100.0		

## Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		4	2.2	2.2	2.2
	D2	1	.6	.6	2.8
	D3	5	2.8	2.8	5.6
	PONPES	3	1.7	1.7	7.3
	S1	30	16.8	16.8	24.0
	S2	1	.6	.6	24.6
	SD	28	15.6	15.6	40.2
	SLTA	75	41.9	41.9	82.1
	SLTP	32	17.9	17.9	100.0
	Total	179	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 3 : Uji Validitas Variabel Penelitian

## Uji Validitas Kehandalan

## Correlations

		TOTAL1
IP_1	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_2	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_3	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Uji Reliabilitas Kehandalan

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*  
 RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA  
 A)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IP_1	3.7667	1.2195	.2765	.4072
IP_2	3.8333	.8333	.3375	.2979
IP_3	2.8000	1.1310	.2817	.3943

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .4726

## Uji Validitas Daya Tanggap

## Correlations

		TOTAL2
IP_4	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_5	Pearson Correlation	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_6	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
IP_7	Pearson Correlation	.481**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Uji Reliabilitas Daya Tanggap

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IP_4	6.7667	2.2540	.4386	.2693
IP_5	7.3333	1.3333	.2771	.3957
IP_6	6.7667	2.2540	.3392	.3151
IP_7	7.5333	2.3954	.0988	.5053

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .4401

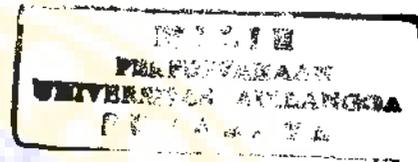


## Uji Validitas Empati

## Correlations

		TOTAL4
IP_12	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_13	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_14	Pearson Correlation	.474**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	30
IP_15	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level



## Uji Reliabilitas Empati

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IP_12	5.4667	1.5678	.4806	.2573
IP_13	5.3000	1.8034	.5081	.3002
IP_14	5.6000	2.0414	.0129	.7010
IP_15	5.5333	1.4989	.3379	.3796

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .4975

## Uji Validitas Bukti Fisik

## Correlations

		TOTAL5
IP_16	Pearson Correlation	-.037
	Sig. (2-tailed)	.845
	N	30
IP_17	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
IP_18	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_19	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
IP_20	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
IP_21	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
IP_22	Pearson Correlation	.479**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Uji Reliabilitas Bukti Fisik

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

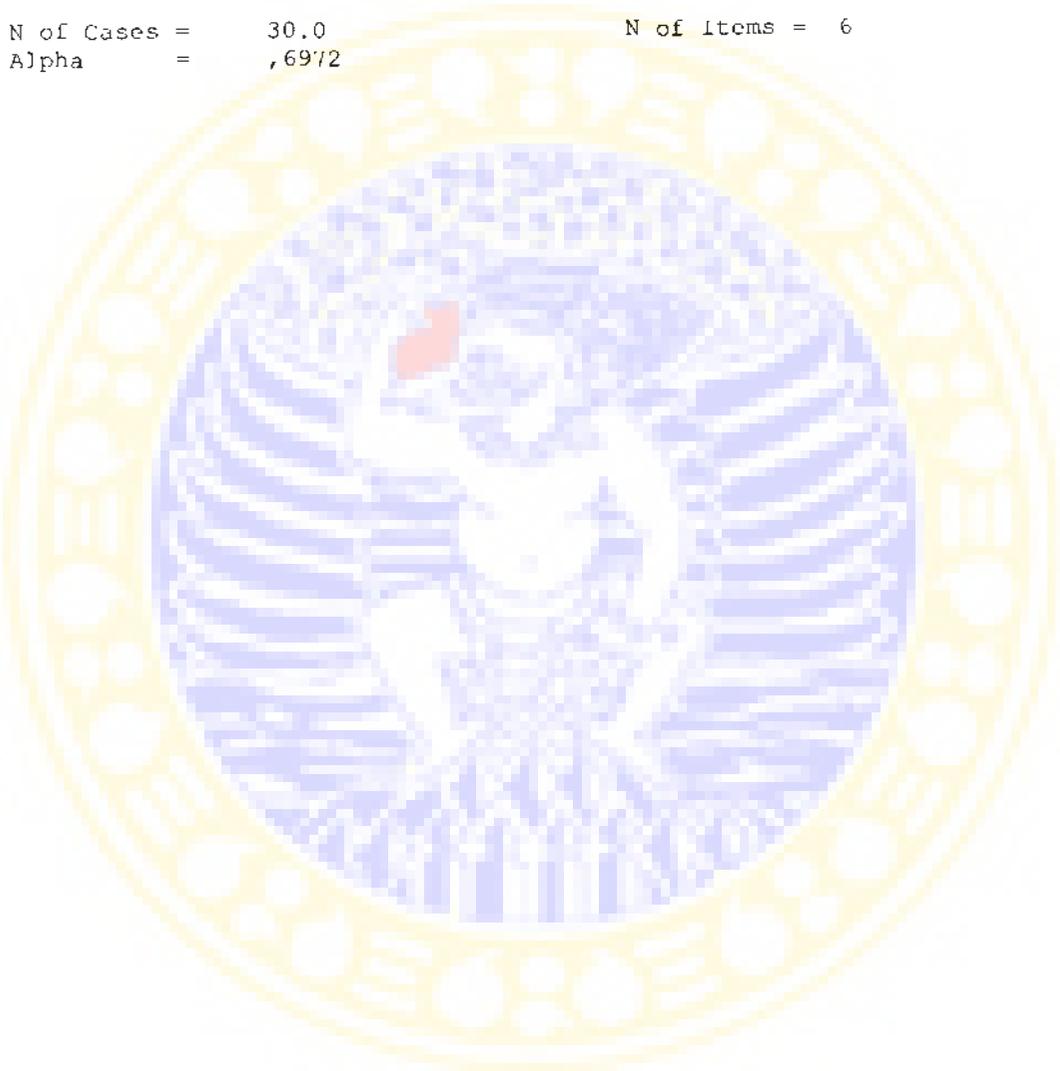
## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
IP_17	9.1000	5.2655	.4625	.6587

IP_18	9.1667	4.2126	.6155	.5914
IP_19	9.2667	4.9609	.4271	.6586
IP_20	9.4667	3.8437	.6119	.5854
IP_21	9.1667	4.8333	.2864	.7117
IP_22	9.3333	5.3333	.2464	.7096

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 6  
Alpha = ,6972



Lampiran 4 : Data Skor Persepsi Yang Dirasakan

DATA SKOR PERSEPSI PELAYANAN HAJI YANG DIRASAKAN

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	2	0	2	2	2	3	2	2	0	3	2	2	3	2	0	2	2	2	1	2	2
2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	2	0	2	2	2	0	2	2	2	3	2	3	2	3	0	3	2	2	1	2	2
4	2	0	2	2	2	3	2	2	0	3	2	2	3	2	0	2	2	2	1	2	2
5	2	0	2	2	2	3	2	2	0	3	2	2	3	2	0	2	2	2	1	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	3	2	0	2	0	0	2	2	1	0	2	0	2	2	2	1	2	2
8	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
9	2	0	2	2	2	3	2	2	0	3	2	2	3	2	0	2	0	2	1	2	2
10	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2
11	0	2	0	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
12	0	2	0	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
13	0	2	0	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
14	0	2	0	3	3	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
15	2	0	2	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
16	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
17	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
18	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
19	2	0	2	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
20	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
21	2	0	0	3	2	3	0	0	0	3	2	2	2	0	0	2	1	2	3	2	2
22	2	0	2	2	2	0	3	2	2	3	2	2	2	3	0	2	2	2	2	3	2
23	2	0	2	3	2	3	0	2	0	3	0	2	2	0	3	1	2	0	2	1	2
24	2	0	3	2	3	0	0	0	0	3	2	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
25	0	2	2	2	2	3	3	0	2	3	3	0	3	0	2	2	1	3	1	2	0
26	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2
27	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	1	0
28	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
29	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	1	0
30	2	0	0	3	2	3	0	0	0	0	3	2	2	2	0	2	1	2	3	2	2
31	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1
32	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
33	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
34	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan			Empati				Bukti Fisik					
35	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1
36	3	1	2	3	3	2	3	2	1	1	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2
37	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
38	3	1	2	3	3	2	3	2	1	1	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2
39	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
40	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	1	1	1	2	0
41	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
42	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
43	0	2	0	3	3	0	0	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
44	0	2	0	3	3	0	0	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
45	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
46	1	0	0	3	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2
47	0	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
48	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2
49	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
50	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
51	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
52	2	2	2	3	3	3	3	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	1	2
53	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	0	2	2	1	2
54	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	0	2	2	0	2	1	2	2	2	2
55	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
56	0	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
57	0	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0
58	0	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	1
59	0	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
60	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
61	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
62	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	0	0	2
63	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2
64	2	2	3	3	3	2	0	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3
65	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
66	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
67	2	1	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	0	2	2	1	2	1
68	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
69	1	1	1	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2
70	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
71	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
72	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
73	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
74	1	1	2	0	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
75	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
76	1	1	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2
77	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
78	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2
81	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
82	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
83	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
84	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
85	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
86	1	1	2	3	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
87	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
88	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
89	1	1	1	2	2	3	0	1	0	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1
90	0	1	2	0	2	0	0	2	0	0	1	2	1	0	1	0	1	1	1	1	0
91	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
92	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
93	1	1	2	3	2	0	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
94	1	1	2	3	2	0	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
95	1	2	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
96	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2
97	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
98	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2
100	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	0	1	1
101	0	0	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
103	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	0	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
104	2	2	3	3	3	0	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	0	0	3	1
105	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	0	0	3	1
106	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	2	2	1	3	3	0	2	0
107	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
108	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	0	2	2	3	3
109	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	2	2	1	3	3	0	2	2
110	0	2	3	3	3	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
111	1	2	1	2	1	2	2	2	0	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	1	2
112	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
113	3	3	3	3	3	3	0	0	2	2	0	3	2	2	3	3	3	3	0	2	2
114	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
115	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	0	0	2	3	2	3	3	2	3	2
116	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
117	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	0	2	0
118	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	2	2	3	3	3	0	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
120	3	2	3	3	3	3	2	3	0	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
121	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	0	0	3	1
122	2	1	2	2	2	3	2	2	0	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
123	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1
124	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
125	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
126	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
127	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1
128	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1
129	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
130	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
131	3	0	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3
132	3	0	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3
133	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
134	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
135	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
136	3	0	2	3	2	3	2	2	3	3	2	0	3	2	2	2	3	1	3	2	1
137	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1
138	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	0	3	0	2	1	2	2	1	1
139	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	1	1	0	3	0	2	1	2	2	1	1
140	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2
141	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2
142	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
143	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2
144	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1
145	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
146	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2
147	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2
148	1	1	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
149	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
150	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	3	3	2	2	2
151	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
152	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
153	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
154	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2
155	1	1	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
156	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
157	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
158	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	0
159	0	3	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0
160	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0
161	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0
162	0	2	2	0	0	3	2	2	2	3	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0
163	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	0	2	0
164	0	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	2	0
165	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
166	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
167	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
168	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
169	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	2
170	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
171	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2	2
172	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	2	1
173	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	1
174	3	0	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3
175	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
176	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
177	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
178	0	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3
179	0	0	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1

Lampiran : 5 Skor Pelayanan Yang Diharapkan

DATA SKOR PERSEPSI PELAYANAN HAJI YANG DIRASAKAN

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3
6	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2
7	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
8	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
12	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
13	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
14	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
15	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
16	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
17	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
18	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
19	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
20	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
21	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
22	3	3	2	3	3	0	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
23	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
24	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
25	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
30	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
31	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
32	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik				
35	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
36	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
37	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	2
38	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
39	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
40	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
44	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
45	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	2	0	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2
47	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
49	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
50	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
51	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2
52	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
53	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
54	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2
55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
56	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
57	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0
58	0	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0
62	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
63	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
64	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
66	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
69	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
70	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
71	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
72	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
73	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
74	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3
75	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan			Empati			Bukti Fisik						
76	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
77	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
81	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
82	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
83	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
84	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
85	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
86	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
89	2	0	2	0	2	3	2	0	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	2
90	2	2	3	3	3	0	2	2	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2
91	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
92	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0	0	2
93	2	3	3	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
95	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
97	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
98	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
99	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
100	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
101	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
102	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
103	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2
104	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
105	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
106	2	2	2	3	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2
107	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2
108	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
109	2	0	2	3	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	2	0	2
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
112	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
113	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3
114	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
115	3	2	3	3	3	3	3	3	0	2	0	0	2	2	3	3	3	3	0	3
116	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
117	3	0	3	3	0	3	2	0	3	3	2	2	0	2	2	2	3	3	0	2	2
118	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	0	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	0	3	2	3	3	3	0	3
120	3	0	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
121	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	0	0	3	2
122	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2
123	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
124	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
125	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
126	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
127	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
128	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
129	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
130	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
131	2	2	2	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	3	2
132	3	2	0	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	0	2	3	3	2	2	3	2
133	3	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
134	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
135	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	2	2	0	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	0
137	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
138	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
140	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
141	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
142	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
143	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
146	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
147	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
149	2	0	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
150	2	2	3	3	3	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	3	3	3	2	2	3
151	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
152	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	0	2	2	2	3	3	3	2	2	3
153	2	2	3	3	3	3	2	0	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
154	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3
155	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
156	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
157	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

No. Resp	Kehandalan			Daya Tanggap				Jaminan				Empati				Bukti Fisik					
158	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
159	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
160	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
161	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
162	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
163	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
164	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
165	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	3
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
168	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
169	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
170	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
171	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
172	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
173	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
174	2	2	2	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	0	2	3	3	2	3	3	2
175	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
176	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
177	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
178	0	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
179	0	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



## Lampira 6 : Data Hasil Penelitian

## Data Hasil Penelitian Variabel Pelayanan Haji

No. Resp.	Persepsi					Harapan				
	X1	X2	X3	X4	X5	X1	X2	X3	X4	X5
1	1.33	2.25	1.75	1.75	1.83	3.00	3.00	2.25	2.50	2.33
2	1.33	1.50	2.00	2.25	2.00	2.33	2.50	2.25	2.25	2.00
3	1.33	1.50	2.25	2.00	2.00	3.00	3.00	2.25	2.75	2.17
4	1.33	2.25	1.75	1.75	1.83	3.00	3.00	2.25	2.25	2.33
5	1.33	2.25	1.75	1.75	1.83	3.00	3.00	2.25	2.50	2.67
6	2.00	2.00	2.00	2.25	2.00	2.67	2.50	2.00	1.75	2.00
7	2.00	1.75	1.00	0.75	1.83	2.67	3.00	2.25	2.50	2.83
8	1.67	2.00	1.75	1.25	1.33	2.00	2.25	2.00	2.00	2.00
9	1.33	2.25	1.75	1.75	1.50	3.00	3.00	2.50	2.50	2.33
10	1.33	2.00	1.75	1.50	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
11	0.67	2.00	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
12	0.67	2.00	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
13	0.67	2.00	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
14	0.67	2.25	1.25	1.50	2.00	2.67	2.75	2.50	2.75	2.83
15	1.33	2.00	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
16	1.33	2.00	1.75	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
17	1.33	2.00	1.75	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
18	1.33	2.00	1.75	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
19	1.33	2.00	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
20	1.33	2.00	1.75	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
21	0.67	2.00	1.25	1.00	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
22	1.33	1.75	2.25	1.75	2.17	2.67	2.25	2.75	2.50	2.67
23	1.33	2.00	1.25	1.75	1.33	2.67	3.00	2.25	2.50	2.67
24	1.67	1.25	1.25	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
25	1.33	2.50	2.00	1.25	1.50	2.67	3.00	2.50	2.50	2.50
26	2.00	2.75	2.50	2.25	2.33	3.00	3.00	2.75	2.75	3.00
27	0.00	1.00	1.00	0.50	1.00	2.00	3.00	2.00	2.50	2.00
28	2.00	2.75	2.50	2.25	2.50	3.00	3.00	2.75	2.75	3.00
29	0.00	1.00	1.00	0.50	1.00	2.00	3.00	2.00	2.50	2.00
30	0.67	2.00	0.75	1.50	2.00	2.67	3.00	2.50	2.75	2.83
31	2.00	2.75	2.50	2.25	1.83	2.67	2.75	2.75	3.00	2.83
32	1.67	2.25	2.00	2.00	1.67	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
33	1.67	2.00	2.00	2.00	1.33	2.33	2.75	2.00	2.00	2.00
34	1.67	2.00	1.75	2.00	1.50	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00

35	1.67	1.75	1.50	2.00	1.50	2.33	2.75	3.00	3.00	2.83
36	2.00	2.75	1.50	1.25	1.83	2.33	2.75	2.00	1.50	2.00
37	1.33	2.25	2.00	2.00	1.17	3.00	2.00	2.00	1.75	2.00
38	2.00	2.75	1.50	1.25	1.83	2.33	2.75	2.00	1.50	2.00
39	2.00	2.75	2.50	2.25	2.17	3.00	3.00	2.75	2.75	3.00
40	0.00	1.00	1.00	0.50	1.00	2.00	3.00	2.00	2.50	2.00
41	1.33	2.25	2.00	2.00	1.17	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
42	1.33	2.25	2.00	2.00	1.17	2.00	2.25	2.00	2.00	2.00
43	0.67	1.50	2.50	2.25	2.17	3.00	3.00	2.75	2.50	2.67
44	0.67	1.50	2.50	2.25	2.17	2.00	3.00	2.75	2.50	2.67
45	1.33	2.25	2.00	2.00	1.17	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
46	0.33	2.25	1.50	2.00	1.83	1.33	2.00	2.00	2.00	1.67
47	1.67	3.00	2.50	2.50	2.33	2.00	3.00	2.25	2.00	2.00
48	2.00	2.50	2.25	2.00	1.67	2.33	2.75	2.00	2.25	2.00
49	2.00	2.50	2.25	2.25	1.83	2.33	2.75	2.00	3.00	2.17
50	2.33	2.75	2.50	2.50	2.17	2.00	2.75	2.50	2.00	2.17
51	2.00	2.25	2.25	2.25	2.00	2.33	2.75	2.00	3.00	2.33
52	2.00	3.00	1.50	2.00	1.50	2.33	3.00	2.25	2.25	2.17
53	2.33	3.00	2.00	2.25	1.50	2.33	3.00	2.25	2.25	2.17
54	2.33	2.75	1.50	1.50	1.83	2.33	2.00	2.00	1.00	2.00
55	1.67	2.25	1.75	2.00	1.67	2.00	2.00	2.00	2.00	2.17
56	1.33	2.25	1.75	2.00	1.50	1.33	2.00	2.00	2.00	2.00
57	1.33	2.25	1.75	2.00	1.33	1.33	2.00	1.50	2.00	1.83
58	1.33	1.50	1.50	2.00	1.33	1.33	1.50	1.00	2.00	2.17
59	1.33	2.25	1.50	2.00	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
60	2.33	2.75	2.00	2.00	1.83	2.33	2.75	2.00	2.00	2.00
61	2.00	1.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	1.33
62	2.33	2.75	2.50	3.00	1.33	2.33	2.25	2.00	2.00	2.17
63	2.00	3.00	1.75	2.00	1.33	2.33	2.25	2.00	2.00	1.67
64	2.33	2.00	1.50	2.00	1.67	2.33	2.00	2.00	2.00	2.00
65	1.33	2.00	2.00	1.50	1.50	2.67	2.75	2.50	2.75	2.50
66	1.33	1.75	1.50	1.75	1.67	2.33	2.75	2.25	2.00	2.00
67	2.00	2.25	1.25	1.25	1.50	2.33	2.00	2.00	2.00	2.00
68	1.33	1.75	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.50	2.83
69	1.00	1.75	2.25	1.75	2.00	2.33	2.50	3.00	2.50	2.83
70	1.33	1.75	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.75	2.83
71	1.33	2.25	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.50	2.83
72	1.33	1.75	2.25	1.75	1.50	2.33	2.25	3.00	2.50	2.83
73	1.33	1.75	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.75	2.83
74	1.33	1.50	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.25	2.83

75	1.33	1.75	2.25	1.75	1.67	2.33	2.25	3.00	2.25	2.83
76	1.33	1.25	2.00	1.75	2.33	2.33	3.00	2.50	3.00	2.83
77	2.00	1.75	2.00	2.00	2.17	2.33	2.75	2.75	3.00	3.00
78	1.67	1.75	2.00	2.00	2.17	2.33	3.00	3.00	3.00	3.00
79	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.33	3.00	3.00	3.00	3.00
80	1.67	2.25	2.75	1.75	2.00	2.33	3.00	2.75	3.00	2.67
81	1.67	2.25	2.00	2.00	1.83	2.33	3.00	2.75	2.75	2.83
82	2.33	2.25	2.50	2.25	2.00	2.33	3.00	2.50	2.50	3.00
83	1.67	2.25	2.00	2.00	1.83	2.33	3.00	2.75	2.75	3.00
84	2.33	2.25	2.00	2.00	1.83	2.33	3.00	2.50	2.75	2.67
85	2.33	2.25	2.50	2.25	2.00	2.33	3.00	2.50	2.50	3.00
86	1.33	1.50	1.00	1.25	1.00	2.00	1.50	2.00	1.50	2.00
87	1.00	1.25	0.75	1.25	1.17	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00
88	1.00	1.25	1.00	1.00	1.17	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
89	1.00	1.75	0.75	1.25	1.50	1.33	1.75	1.00	1.50	1.67
90	1.00	0.50	0.75	1.00	0.67	2.33	2.00	1.50	1.00	2.00
91	2.00	2.50	2.00	2.00	1.67	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
92	1.00	1.25	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.50	2.50	1.67
93	1.33	1.75	1.75	2.00	1.50	2.67	2.00	2.00	2.00	2.17
94	1.33	1.75	1.50	2.00	1.50	2.67	2.25	3.00	3.00	2.83
95	1.67	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
96	1.33	2.00	1.25	1.50	1.50	2.33	2.75	2.00	2.00	2.17
97	1.33	2.00	1.75	1.75	1.33	2.33	2.75	2.00	2.00	2.00
98	1.33	2.00	2.00	1.75	1.33	2.67	2.75	2.00	2.00	2.00
99	2.00	2.00	2.00	1.75	1.50	2.33	2.75	2.00	2.00	2.00
100	1.33	1.75	2.00	1.50	1.00	2.33	2.75	2.00	2.00	2.00
101	0.33	2.75	2.25	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75	2.75	2.67
102	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
103	2.00	2.75	1.25	2.25	2.50	2.33	2.50	2.00	2.00	1.33
104	2.33	2.25	2.50	2.25	1.00	2.00	3.00	2.50	2.25	2.17
105	2.00	3.00	2.50	2.25	1.00	2.00	3.00	2.50	2.25	2.17
106	0.00	1.00	0.50	1.00	1.50	2.00	1.75	1.00	2.00	1.33
107	1.33	2.00	1.50	2.00	1.17	2.00	2.50	2.00	2.00	1.67
108	2.00	2.50	2.00	2.25	2.17	2.00	2.75	2.50	2.50	2.33
109	0.00	1.00	0.50	1.00	1.83	1.33	1.75	2.00	1.50	1.50
110	1.67	2.00	1.50	2.00	1.33	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
111	1.33	1.75	1.50	1.75	1.17	2.33	2.00	2.00	2.00	2.00
112	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
113	3.00	2.25	1.00	2.50	2.17	2.67	2.75	2.25	2.25	2.83
114	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

115	3.00	2.75	2.25	1.25	2.50	2.67	3.00	1.25	1.75	2.33
116	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
117	3.00	2.75	2.75	2.75	1.83	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00
118	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
119	2.33	2.25	2.25	2.25	2.33	1.67	2.75	2.25	2.25	2.33
120	2.67	2.75	2.00	2.25	2.50	2.00	2.75	2.75	3.00	2.83
121	2.00	3.00	2.25	2.25	1.00	2.00	3.00	2.50	2.25	1.50
122	1.67	2.25	1.25	1.75	1.83	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00
123	2.00	2.25	2.00	1.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
124	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.33	2.75	2.00	2.00	2.50
125	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.33	2.75	2.00	2.00	2.50
126	2.00	2.25	2.25	2.00	1.50	2.00	2.25	2.00	2.75	2.33
127	1.67	2.25	2.00	2.50	2.00	2.00	2.25	2.00	2.25	2.00
128	1.67	2.25	2.00	2.50	2.00	2.00	2.25	2.00	2.25	2.00
129	2.00	2.25	2.25	2.00	1.50	2.00	2.25	2.00	2.75	2.33
130	2.00	2.25	2.25	2.00	1.50	2.00	2.25	2.00	2.75	2.33
131	1.67	2.75	2.25	2.25	2.33	2.00	3.00	1.50	1.50	2.50
132	1.67	2.75	2.25	2.25	2.33	1.67	3.00	1.50	1.50	2.50
133	1.67	1.75	1.25	1.50	1.33	2.33	1.75	2.00	2.00	2.00
134	1.67	1.75	1.25	1.50	1.33	2.33	2.25	2.00	2.00	2.00
135	1.67	1.75	1.25	1.50	1.33	2.33	2.25	2.00	2.00	2.00
136	1.67	2.50	2.50	1.75	2.00	1.33	3.00	1.50	2.00	2.17
137	1.67	2.00	1.25	1.50	1.33	2.33	2.25	2.00	2.00	2.00
138	1.33	2.25	1.75	1.00	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
139	1.33	2.25	1.75	1.00	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
140	1.67	2.75	2.00	2.25	1.83	2.00	3.00	2.00	2.00	2.33
141	1.67	2.75	2.00	1.75	1.83	2.00	3.00	2.00	2.00	2.33
142	2.00	2.75	2.00	2.00	1.83	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
143	2.00	2.25	2.25	1.50	2.17	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
144	2.00	2.25	2.25	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
145	2.00	2.25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
146	1.67	2.25	1.75	2.00	2.00	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
147	1.67	2.25	1.75	2.00	2.00	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00
148	1.33	1.75	2.25	1.75	1.67	2.00	2.25	3.00	2.50	2.83
149	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	1.33	2.75	2.50	2.00	2.67
150	2.33	2.00	2.00	1.75	2.33	2.33	2.50	1.50	1.50	2.67
151	2.67	2.75	2.25	2.25	2.50	2.67	3.00	2.25	2.75	2.33
152	2.67	2.50	2.25	2.00	2.67	2.67	2.50	2.50	1.50	2.67
153	2.33	2.00	1.75	2.00	2.50	2.33	2.75	1.50	2.25	2.83
154	2.00	1.75	1.75	2.25	2.17	2.00	2.00	1.50	2.25	2.67

- X5 : Bukti Fisik
- X4 : Empati
- X3 : Jaminan
- X2 : Daya Tanggap
- X1 : Kehandalan

Keterangan Variabel:

Sumber Data Primer

179	0.67	1.50	1.50	0.75	1.00	1.67	2.25	2.00	2.00	2.00
178	1.00	1.50	1.50	0.75	1.17	1.67	2.25	2.00	2.00	2.00
177	1.33	2.50	2.00	2.00	1.83	2.00	2.50	2.00	2.00	2.17
176	1.67	2.00	1.75	2.00	1.67	2.00	2.00	2.00	2.00	2.17
175	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.33	3.00	2.25	3.00	3.00
174	1.67	2.75	2.25	2.25	2.33	2.00	3.00	1.50	1.50	2.67
173	2.33	3.00	2.25	2.50	2.00	2.33	2.75	2.00	2.00	2.33
172	2.33	3.00	2.25	2.50	2.00	2.33	2.75	2.00	2.00	2.33
171	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.25	2.00	3.00	2.50
170	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.75	2.25	2.75	2.17
169	2.00	2.50	2.00	1.00	1.50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
168	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.00	2.00	2.00	2.17
167	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.00	2.00	2.00	2.17
166	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.00	2.00	2.00	2.17
165	2.00	2.50	2.00	1.00	1.67	2.00	2.00	2.00	1.50	1.83
164	1.33	1.25	2.00	1.50	1.00	2.00	1.00	1.50	2.00	2.00
163	1.33	1.25	2.00	1.50	1.00	2.00	1.50	1.50	1.50	2.00
162	1.33	1.25	2.25	1.50	1.33	2.00	1.00	1.50	2.00	2.00
161	1.33	1.25	2.00	1.50	1.33	1.33	2.00	1.50	2.00	2.00
160	1.33	1.25	2.00	1.50	1.33	2.00	1.00	2.00	1.50	2.00
159	1.67	1.25	2.00	1.50	1.33	2.00	1.00	2.00	1.50	2.00
158	1.33	1.25	2.00	1.50	1.00	2.00	1.75	2.00	2.00	2.00
157	1.33	1.25	2.00	2.00	1.67	2.00	1.50	1.50	2.00	2.00
156	2.00	2.75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00
155	1.00	1.25	1.00	1.25	1.00	2.00	2.75	2.50	3.00	3.00

## Lampiran 7 : DRAFTING PENGEMBANGAN MODEL

DIMENSI	MODEL YANG ADA	SKOR RATA-RAT		TEORI	PENGEMBANGAN MODEL
		PERS EPSI (P)	DIHARAP KAN (E)		
<b>HANDAL</b>	<p>1. Pelayanan jasa haji diberikan secara cepat dan segera</p> <p>2. Pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan.</p> <p>3. Tidak ada kesalahan terhadap data yang diinformasikan.</p>	1,61 Baik	2,21 Baik	<p>1. Konsistensi kerja dan kemampuan untuk dipercaya, dalam hal ini pemberian jasa secara tepat semenjak saat pertama dalam memenuhi janjinya.</p> <p>2. Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera akurat, handal dan memuaskan.</p> <p>3. Menempatkan pelanggan sebagai pengarah.</p>	<p>1. Pelayanan yang diberikan secara cepat dan tepat sesuai yang dibutuhkan oleh jamaah haji.</p> <p>2. Komputerisasi dalam pengolahan data yang berkaitan dengan haji, sehingga informasi yang diberikan kepada jamaah haji dapat akurat, cepat dan benar</p>
<b>DAYA TANGGA P</b>	<p>1. Pemberitahuan mengenai waktu pelayanan secara tepat, dan waktu yang disediakan memadai serta sesuai yang dibutuhkan.</p> <p>2. Pertanyaan jamaah haji harus dijawab sesuai dengan kebutuhan jamaah haji.</p> <p>3. Petugas menunjukkan kemauan yang baik dalam membantu jamaah haji.</p>	2,11 cukup	2,50 baik	<p>1. Keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.</p> <p>2. Kemauan serta kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.</p> <p>3. Pemastian mutu pelanggan dengan jalan menetapkan standart layanan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi standart.</p>	<p>1. Pemberitahuan mengenai waktu pelayanan haji secara cepat serta waktu yang disediakan memadai sesuai dengan yang dibutuhkan jamaah haji.</p> <p>2. Petugas haji mempunyai kemampuan dalam melayani jamaah haji (kompeten).</p> <p>3. Petugas tidak diperbolehkan melakukan ibadah haji terlebih dahulu selama calon jamaah haji belum selesai melakukan syarat ibadah haji.</p>
<b>JAMINAN</b>	<p>1. Petugas pelayanan haji memiliki keterampilan dalam memberikan pelayanan.</p> <p>2. Petugas pelayanan harus membantu jamaah haji dalam menuntaskan masalah yang berkaitan dengan pelayanan haji.</p> <p>3. Menimbulkan kepercayaan dari jamaah haji kepada petugas pelayanan haji dalam hal kemampuan petugas dalam memberikan layanan</p>	1,85 Baik	2,17 Baik	<p>1. Para staf mempunyai pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan mempunyai sifat yang dapat dipercaya</p>	<p>1. Petugas pelayanan haji mampu melaksanakan juklak yang telah ditentukan dalam menjalankan tugas melayani jamaah haji.</p> <p>2. Petugas haji mampu memberikan rasa aman bagi jamaah haji, untuk itu jumlah petugas haji dengan jamaah harus seimbang dalam satu kloter.</p> <p>3. Petugas haji cekatan, dan menguasai medan yang dihadapi terutama di Makkah, madinah dan Arafah, untuk itu petugas adalah orang-orang yang paham tentang sikon tersebut.</p>

	4.Menciptakan keamanan dalam penggunaan pelayanan jasa haji.				
<b>EMPATI</b>	<p>1. Bahasa yang digunakan dalam pelayanan haji harus dapat dipahami oleh jaah haji.</p> <p>2. Petugas pelayan haji mudah untuk dihubungi.</p>	1,78 Baik	2,22 Baik	Kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik , perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan	Petugas melakukan komunikasi dengan bahasa yang dapat dengan mudah dipahami oleh para jamaah haji misalnya dengan bahasa Jawa mungkin akan lebih komunikatif,hal ini dikarenakan tidak semua jamaah haji lancar dan paham dengan bahasa Indonesia.
<b>BUKTI FISIK</b>	<p>1.Tempat pendaftaran haji mudah untuk dijangkau oleh jamaah haji</p> <p>2. Asrama haji sukolilo yang disediakan memadahi kebutuhan jamaah haji.</p> <p>3.Tempat penginapan di Makkah, Madinah dan Minah memadahi kebutuhan jamaah haji.</p> <p>4. Ada fasilitas pendukung seperti krisis center yang mampu membantu kelancaran pelayanan jamaah haji.</p> <p>5. Fasilitas transportasi dan kesehatan dalam pelayanan haji memadahi dan memuaskan kebutuhan jamaah haji.</p>	1,73 Memadai	2,24 Memadai	<p>1. Pemastian mutu pelanggan dengan jalan menetapkan standart layanan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi standart</p> <p>2. Pilihan pelanggan upaya yang dilakukan adalah memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk memilih penyedia jasa. Strategi ini memaksa organisasi pemerintah untuk memberi perhatian yang besar terhadap keinginan pelanggan.</p>	<p>1.Tempat pendaftaran harus responentif yang dapat menciptakan calon jamaah haji senang,mudah untuk dijangkau,serta menyediakan informasi-informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan haji seperti brosur,leaf let,serta bacaan-bacaan yang diperlukan oleh calon jamaah haji</p> <p>2. Asrama Haji harus responentif yang dapat menciptakan suasana nyaman,aman serta mudah untuk dijangkau.</p> <p>3. Tempat tinggal di Makkah dekat dengan masjidil haram serta disesuaikan dengan kebutuhan jamaah haji, sedangkan di Madinah dekat dengan Masjid Nabawi, sedangkan di Minnah disesuaikan dengan kondisi yang ada dan aman.</p> <p>4. Fasilitas kesehatan, krisis center dekat dengan penginapan jamaah haji serta mudah untuk dihubungi.</p> <p>5. Tersedianya transportasi yang cukup memadahi dan dapat mendukung aktivitas jamaah haji.</p>